

# ДЕЛО НЕ В ВЕЗЕНИИ

4 модуля. 17 сезон: 2018 год

Киево-Могилянская Бизнес-Школа (kmbs), г. Киев, ул. Волошская, 8/5, 4 этаж

«Дело не в везении» – это специализированный модульный бизнес-курс, разработанный командой Apple Consulting® на основе решений ТОС (Теории Ограничений) признанного в мире «гуру переворота в бизнесе» Доктора Эли Гордратта, а также – на основе многолетнего опыта Apple Consulting® во внедрении данных решений в клиентских компаниях. Бизнес-курс ориентирован на профессионалов, которые заинтересованы в получении существенных финансовых результатов в своих компаниях и готовы ради этого проводить преобразования и менять собственные парадигмы, а также - традиционные подходы рынка. Каждый модуль бизнес-курса является самостоятельным и может посещаться участниками в отдельности без необходимости прохождения предыдущих или последующих.

**Важное примечание:** специальные знания ТОС для посещения каждого из модулей не требуются, однако прочтение книг Доктора Э. Гордратта ДО участия в модулях даст Вам больше ценности во время обучения.

## Идеологическая основа бизнес-курса

Теория ограничений (ТОС) — это философия управления бизнесом (организациями, системами), в основе которой лежит понимание того, что успешность бизнеса (возможность постоянно увеличивать прибыль) предопределяется эффективностью/продуктивностью его ограничения. У каждой компании в определенный момент времени есть физическое и/или логическое ограничение. Умение грамотно выявлять такое ограничение, принимать решение о том, как использовать его по максимуму и честно подчинять принятому решению все остальные части системы позволяет компаниям увеличивать свою прибыль и усиливать рыночные позиции даже на стагнирующих рынках. ТОС основана на здравом смысле и учит фокусироваться. Воздействуя на небольшое количество аспектов системы, мы достигаем эффекта, который в несколько раз превышает результат одновременного воздействия на все или большинство ее проблемных областей, являющихся, на самом деле, лишь симптомами, а не корневой проблемой. Проверьте себя: если вы долго предпринимаете усилия, а результата нет или он незначительный, и при этом у Вас присутствует ощущение постоянного «тушения пожаров», это означает, что Вы направляете усилия не в том направлении.

## Фокусирование на главном — ключевая идея ТОС

Подходы ТОС внедряются в мире на протяжении последних 40 лет и компании, разделяющие парадигму ТОС, создают не только долгосрочное конкурентное преимущество, но и успешно капитализируют на нем.

## Почему Вам важно знать решения ТОС

Почти все возможные внешние факторы роста бизнеса временно исчерпаны – рынки сбыта сократились, внешнее финансирование все еще недоступно или слишком дорогое, потребители стали более разборчивыми и требовательными. У большинства бизнесов в настоящий момент ограничением является рынок. И чтобы продолжить свое развитие, компании должны знать, как работать с таким ограничением. Участники бизнес-курса «Дело не в везении» получают конкретные ответы на этот и на многие другие вопросы.

## Содержание бизнес-курса

На сезон 17 2018 года мы предлагаем 4 важных модуля, которые разработаны с учетом вопросов, комментариев и обратной связи участников предыдущих сезонов бизнес-курса. К тому же, 17 сезон учитывает опыт последних внедрений ТОС в бизнесах, а также — самые свежие мировые разработки ТОС, регулярно получаемые авторами бизнес-курса на Мировой ТОСICO конференции, на Международной Программе The Odyssey и из прочих мировых источников знаний:

- ПЕРВЫЙ модуль - решения для производственных компаний всех типов.
- ВТОРОЙ модуль - решения для сетевого ритейла и дистрибьюторов.
- ТРЕТИЙ модуль - решения для маркетинга и продаж.
- ЧЕТВЕРТЫЙ модуль - решения для управления проектами

Для компаний — партнеров из одной цепи поставок рассмотрены не только особенные финансовые условия участия, но и персональные консультации от авторов бизнес-курса, которые в течение модулей помогут компаниям-партнерам согласовать план действий и изменений в сотрудничестве, нацеленные на получение взаимных выгод. Поэтому настоятельно рекомендуем Вам рассмотреть возможность посетить выбранный Вами модуль с Вашими поставщиками и / или Вашими клиентами.

## Кому не нужно посещать бизнес-курс

- Тем, кто хочет просто узнать что-то новенькое,
- Тем, кто не собирается ничего менять в своей компании,
- Тем, кто не имеет операционного воздействия и не сможет инициировать / внедрить изменения в своих компаниях или убедить свою команду в их необходимости.

## Кому бизнес-курс будет действительно полезным

Тем, кто реально заинтересован в существенном увеличении прибыльности и ликвидности своего бизнеса, в увеличении оборачиваемости товарного запаса, настроен ввести соответствующие изменения в своих компаниях и создать Решающее Конкурентное Преимущество (РКП).

## Представители каких отраслей получают прагматичные решения

- розничные сети различных форматов и специализации (продуктовый ритейл, аптечные сети, розница бытовой техники, розница цифровой и мобильной техники, обувной и одежный ритейл, магазины при АЗС, прочие типы ритейла).
- Пищевая отрасль (производители, дистрибьюторы, ритейл), фармацевтическая отрасль (производители, дистрибьюторы, ритейл), другие отрасли FMCG (производители, дистрибьюторы, ритейл).
- Производители и вся цепочка поставок, которая работает по заказу клиентов (машиностроение, производство полиграфической продукции, мебели, и т.д.)

## Для регистрации на бизнес-курс просим обращаться:

к Марии Франовской (kmbs)  
менеджеру программ управленческого развития  
[maria.franovska@kmbs.ua](mailto:maria.franovska@kmbs.ua)  
Тел: +38 099 275 4571, +38 (044) 490 66 35  
Детали на сайте: [www.kmbs.ua](http://www.kmbs.ua)

## Для каких должностей

- Владелец
- Генеральный директор
- Коммерческий директор
- Финансовый директор
- Директор по продажам
- Директор по закупкам
- Директор по логистике
- Директор по производству
- Другие сотрудники Вашей компании, которые влияют на принятие управленческих решений в области стратегии и тактики.

## В чем уникальность курса

«Дело не в везении» — это единственный в Украине и в странах пост-советского пространства бизнес-курс, который предоставляет максимальное и полное понимание подходов, решений и инструментов ТОС. Кроме того, преподавателями курса являются практики с многолетним опытом внедрения решений ТОС в различных компаниях, поэтому каждый модуль наполнен актуальными примерами из множества отраслей и форм организации бизнеса. На модули авторами могут быть приглашены представители тех или иных компаний, уже внедривших решения ТОС, которые поделятся своим опытом. Авторы прошли международную аккредитацию и получили сертификаты TOCICO (Международной сертификационной организации по Теории Ограничений) ([www.tocico.org](http://www.tocico.org)).

В отличие от большинства тренингов и бизнес-курсов, которые говорят о том, ЧТО должно быть сделано и не говорят КАК, здесь Вы получите прагматичные решения и конкретные методы их внедрения в своих компаниях. Такие решения уже работают в ряде украинских бизнесов и принесли для них существенные финансовые результаты.

к Инне Стеценко (Apple Consulting®)  
консультанту по маркетингу  
по телефону: +38 050 696 45 63, +38 044 495 27 70  
или писать на e-mail: [i\\_stetsenko@applecons.com.ua](mailto:i_stetsenko@applecons.com.ua)  
Детали на сайте: [www.applecons.com.ua](http://www.applecons.com.ua)

## Модуль 1. Решения Теории ограничений для производителей всех типов.

### Сезон 17. 16-17 февраля 2018 (продолжительность 2 дня).

- Основные предпосылки ТОС в управлении производством и 5 фокусирующих шагов ТОС.
- Решение для производителей с ограничением внутри производства: полный набор решений ТОС (алгоритмы «Барабан-Буфер-Канат» и «Упрощенный Барабан-Буфер-Канат») для повышения пропускной способности текущих мощностей предприятия.
  - Решение для производителей с ограничением вовне (на рынке): как работать с ограничением «рынок»: каким образом планировать производственную программу, объемы закупок сырья и материалов, что является основой для размещения заказа в производство, как изменить методы планирования загрузки производственных мощностей и что делать с текущими размерами производственных партий.
- Решение для различных типов производства - для тех, которые работают исключительно «на склад». Алгоритмы для комбинированных производств (в каких случаях целесообразно переводить продукты в статус «подзаказных» и в статус «буферных» (тех, что производятся на склад)).
- Система мониторинга потенциальных узких мест (запуск механизма «процесса непрерывного совершенствования») и система управленческих решений по их расширению. Что делать компании с другими инвестициями, не связанными с узкими местами. Как принимать инвестиционные решения в производстве.
- Изменение системы работы с собственными филиалами и / или дистрибьюторами (каналами продаж): алгоритмы пополнения товарных запасов, частота пополнения, требования к последующим звеньям общей цепи поставок,
- Система закупок и работа с поставщиками сырья и материалов: алгоритмы формирования заявки, рекомендуемая частота пополнения, размер закупаемых партий товара.



Методы перевода поставщиков на измененную систему работы.

- Изменение текущей системы оценки эффективности производства и другие управленческие показатели.

**Результатом Вашей работы на модуле станет:**

- 1) Получение полного набора решений и бизнес-процессов от нового рекомендуемого процесса закупок до управления складом готовой продукции и ее отгрузок клиентам в соответствии с логикой и решениями ТОС.
- 2) Решения, которые позволят увеличить оборачиваемость запасов ТМЦ и ГП, а также – обеспечить высокую доступность и надежность продуктового портфеля для клиентов.
- 3) Решения, которые позволят максимально эффективно использовать производственные мощности и увеличить собственную маржу и продажи без инвестиций.

В специализированном курсе для производителей все предложенные алгоритмы достаточны для того, чтобы участники смогли реализовать предложенные решения у себя и получить существенный дополнительный доход без инвестиций (пока на имеющихся мощностях и продуктовом портфеле).

*До участия в данном модуле рекомендуется прочитать книги Эли Голдратта «Цель» и «Цель - 2: Дело не в везении».*

## Модуль 2.

**Специализированный курс для сетевой розницы и ее поставщиков - дистрибьюторов: Полный набор решений и бизнес-процессов для существенного увеличения маржи с 1 м<sup>2</sup> (для ритейла), маржи в целом (для дистрибьюторов) и увеличение оборачиваемости товарного запаса для обеих сторон.**

**Сезон 17. 05-06 апреля 2018 (продолжительность 2 дня).**

- Каков подход к формированию ассортиментных матриц для сети: жесткая привязка к форматам магазина и принятым стандартным планограммам или гибкая ассортиментная матрица в соответствии с региональным спросом
- Как обеспечить товар на полках в полном объеме с учетом достаточной визуальной выкладки.
- Как обеспечить наличие свежего товара на полке (для продуктов питания) и минимизировать уровень возвратов.
- Как сократить запасы товаров в системе (увеличение оборачиваемости), снизить количество неликвидов и возвратов.
- Какие должны быть требования к политикам закупки, логистики и распределения товара в сети (процедуры и бизнес-процессы).
- Роль центрального склада (распределительного центра) в общей системе распределения товарного запаса в сети
- Новые условия сотрудничества с поставщиками — что требовать и что предлагать взамен.
- Что должен изменить дистрибьютор в своих операционных процессах для того, чтобы выйти на новый уровень обслуживания ритейла до 98% и добиться значительных финансовых результатов.

- Как стать лучшим поставщиком для различных типов каналов продаж (стать лучшим в категории по объему приносимой сети марже).
- Принципы, алгоритмы и система распределения товара внутри собственной цепи поставок (центральный склад, склады филиалов): принципы установления товарного запаса, почва для пополнения, частота пополнения. Работа с быстрыми изменениями рыночного спроса (сезонный спрос, работа в период маркетинговых и промоушн-акций),
- Какие должны быть требования к политикам закупки, логистики и распределения товара по каналам продаж (процедуры и бизнес-процессы)
- Благодаря каким решениям может быть снижено давление сетей на дистрибьютора и снижена дебиторская задолженность.
- Алгоритмы работы с ассортиментом: какие позиции вывести из ассортимента. Как работать с позициями, которые быстро оборачиваются и позициями, которые медленно оборачиваются («динозавр ассортимента»: понятия «голова», «тело», «хвост»),
  - Какую систему оценки нужно применить для объективной мотивации / бонусации собственного персонала, а также как правильно оценить поставщиков.
  - Рекомендации по системе категорийного менеджмента для сетевой розницы (ротация ассортимента, выведение и введение позиций в ассортимент, работа в быстро-оборачиваемыми и медленно-оборачиваемыми позициями, работа с «хвостом»). Чем должна быть заменена система А,В,С и Х,У, Z – анализа.

Специализированный курс для сетевой розницы и ее поставщиков намеренно объединен в один модуль, потому как понимание проблем и возможных решений (как для ритейла, так и для его поставщиков) позволит партнерам разработать успешную модель сотрудничества, отличающуюся от того, что Вы делаете сейчас.

Данный модуль наполнен практическими примерами из различных отраслей со специфическими нюансами, что позволит Вам получить глубокое представление о том, что и как необходимо изменить в Вашей компании. Например, Вы сможете увидеть различия предложенных решений для фармацевтической отрасли, где воздействие на спрос крайне ограничено и ассортимент, как правило, на 60-70% состоит из позиций с остатком «1».

Отдельно будут рассматриваться примеры фэшн-индустрии (обувь, одежда), проблематика которой усугубляется наличием 2-4 сезонов (коллекций) в год и существует специфика дисконтных программ во второй и третий месяц сезона. Каким образом в такой среде повышать маржу сети? Будут предоставлены соответствующие рекомендации.

Специальные решения будут предложены тем компаниям, которые работают с длительными сроками поставок и коротким жизненным циклом товара при большом количестве новинок (мобильная и цифровая техника, бытовая техника, ткани и др.).

**Результатом Вашей работы на модуле станут:**

- 1) полное понимание требуемых изменений в собственной цепи поставок для повышения уровня наличия продукции на полках и увеличения оборачиваемости товарного запаса,
- 2) договоренности с собственными поставщиками по изменениям в совместной работе для повышения финансовой эффективности обеих сторон.

*До Вашего участия в данном модуле рекомендуется прочитать книги Эли Голдратта «Я так и знал!»*



(решения ТОС для розничной торговли) и «Цель -2: Дело не в везении».

### Модуль 3.

## Специализированный курс для маркетинга и продаж: Разработка и продажа Предложения Ценности: подход ТОС

Сезон 17. 06-07 июля 2018 (продолжительность 2 дня).

Дифференцируйся или умри! Вместо жестокой конкуренции в красном океане создай собственный голубой! Ценовая конкуренция в итоге убивает только маржу игроков рынка или их самих. Такими заголовками пестрят статьи и новые книги мировых гуру в области маркетинга, и порой их новые концепции ровно противоречат тому, что они говорили ранее. Почему же так? Да потому, что общепринятые инструменты в области маркетинга и продаж больше не дают той эффективности, которая достигалась ранее. И будет только хуже, поскольку неопределенность в рынках только увеличивается.

Авторы бизнес-курса «Дело не в везении» считают, что настало время для предоставления прогрессивным бизнесменам, маркетологам и продавцам тех решений ТОС, которые отвечают за разработку и продажу Предложения Ценности («Предложения мафии», как любил выражаться Доктор Эли Голдратт). Эти подходы позволяют компаниям, по-настоящему и бескомпромиссно их использующим, на самом деле дифференцироваться, создавать для себя голубой океан и выходить из жестокой ценовой конкуренции.

В рамках данного модуля Вы:

- узнаете, в чем должна состоять ключевая функция маркетинга в современных турбулентных условиях,
- переосмыслите понятие единой справедливой цены,
- осознаете разницу в восприятии ценности товара / услуги поставщиком и покупателем,
- измените свое восприятие сегментации рынка и определения правильных рыночных сегментов для фокусирования,
- научитесь анализировать выделенных клиентов / сегменты рынка с помощью причинно-следственных связей (Инструментов Мыслительных процессов ТОС),
- сумеете разрабатывать Предложение Ценности для выделенных клиентов / сегментов рынка,
- освоите ключевой подход в продажах (преодоление 6 уровней сопротивления),
- сможете сопоставить предлагаемый подход ТОС к сложным продажам с такими комплиментарными и невероятно продуктивными как продажи по методу SPIN Нила Рэххема и «Чемпионы продаж» Мэтью Диксона и Брента Адамсона.

**Результатом Вашей работы на модуле станет:**

- 1) черновик Предложения Ценности для выделенного Клиента или сегмента рынка,
- 2) четкое понимание, как проверить, доработать, продать Клиенту это Предложение и принести Клиенту и Вашей компании больше денег.

### Модуль 4.

## Специализированный курс для управляющих проектами: Управление проектами по методу ТОС

Сезон 17. 01-02 июня 2018 года (продолжительность 2 дня)

Существует огромное множество подходов, связанных с управлением проектами. Однако многие из них исходят из предположения, что такие ключевые «болезни» каждого проекта, как несоблюдение изначальных сроков, бюджета и качества, заложенных на старте Проекта, это данность и необходимо лишь уменьшить их негативное влияние. Однако подход ТОС категорически отвергает такого рода компромисс и убеждает в том, что от таких болезней проектного менеджмента можно излечиться раз и навсегда. Для начала, необходимо глубоко понять природу общепринятых политик в управлении проектами (чтобы раньше закончить задачу, ее необходимо раньше начать; чтобы застраховать весь проект от риска завершиться невовремя, необходимо в каждую подзадачу проекта заложить подстраховку, ресурсы проекта простаивают, пока не им для работы не передадут выполненную на предыдущем участке задачу; стартовать проект без наличия всего набора необходимых ресурсов, средств, документации и методик и так далее). Следом - узнать новые политики, принципы, правила и процедуры, которые позволят вам не только завершать проекты вовремя в 99% случаев, а и удивительным образом научат вас выполнять их намного быстрее, чем когда-либо. Для компаний, чей бизнес зависит от скорости реализации проектов, решения ТОС в управлении проектами - это поистине фундамент для построения мощного конкурентного преимущества.

**Результатом Вашей работы на модуле станет:**

*Знание полного набора решений ТОС в управлении проектами, позволяющие выполнять их вовремя (и даже быстрее, чем когда-либо), в рамках изначального бюджета и с нужного уровня качеством.*

**До участия в данном модуле рекомендуется прочитать книгу Эли Голдратта «Кри- тическая Цепь».**

*По Вашему запросу Вам будет предоставлена развернутая программа каждого модуля, а также - финансовые условия участия в нем. Обращаем Ваше внимание на то, что для звеньев одной цепи поставок предлагаются особые условия.*



## Авторы и преподаватели бизнес-курса:



**Андрей Колотов,**  
партнер, руководитель практики TOC Apple Consulting®

Специалист по Теории ограничений: имеет сертификаты программ «TOC Application Expert Program in TOC Operations & Distribution Management», «TOC Sales and Marketing in b2b». Также имеет международную сертификацию TOCICO по Инструментам Мыслительных Процессов и всем операционным приложениям TOC. Имеет глубокие знания цепи поставок «производитель - поставщик - сетевая розница». Занимается наиболее сложными комплексными проектами в роли Аудитора, «поставляет» внутрь компании и на рынок новые знания и новейшие международные разработки в области TOC. Имеет опыт работы в компании Robertson&Blums (США), где успешно построил департамент продаж в Украине, Казахстане и Азербайджане, а также – реализовывал многомиллионные сделки с клиентами из Украины, России и Казахстана. В 2001 году с партнерами основал компанию InnoWare, в которой отвечал за развитие бизнеса.

С 2005 года – партнер и руководитель TOC-практики в компании Apple Consulting®. Руководитель первого в Украине проекта по внедрению TOC в сети аптек «Аптека гормональных препаратов», который получил лучшие показатели в отрасли. Автор и преподаватель бизнес-курса - единственной в Украине комплексной программы по изучению Теории ограничений «Дело не в везении» в Киево-Могилянской бизнес школе (kmbs) с 2006 года.



**Юлия Плиева,**  
партнер, генеральный директор Apple Consulting®

Сертифицированный специалист TOCICO (Международная сертификационная организация по Теории ограничений) по Инструментам Мыслительных процессов (Jonah Program) и всем операционным приложениям TOC. Прошла подготовку по Международной программе The Odyssey, разработанной одним из лучших учеников создателя TOC. Является TOC-экспертом в области маркетинга и продаж (обучение в Голландии в компании SFS Co. (Solutions For Sales Company). За ее плечами - широкая международная практика в этих отраслях. Имеет опыт работы в международной консалтинговой компании Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (Мюнхен). С 2001 года - генеральный директор Apple Consulting®. Принимает участие в консалтинговых проектах для клиентов компании в сфере разработки и внедрения стратегии и тактики высокого уровня сложности. Является членом TOCICO и постоянным участником Ежегодной Мировой TOCICO конференции. Член Aspen-сообщества и сообщества BMW Stiftung.

Победитель в номинации «Молодой предприниматель года» Международного конкурса Ernst&Young: «Предприниматель года в Украине – 2007», входит в десятку лучших бизнес-леди Украины по версии журнала «Компан&он» 2007 и 2008 года. С 2006 года является автором и преподавателем единственной в Украине комплексной программы по изучению Теории ограничений «Дело не в везении» в Киево-Могилянской бизнес школе (kmbs), а также практического on-line видео-курса «Введение в TOC и Мыслительные процессы как мощного подхода к управлению бизнесом», реализованного на первом в Украине образовательном on-line портале Prometheus.



Присоединяйтесь к TOC-сообществу на [Facebook](#) и получайте самый свежий контент и комментарии TOC-экспертов: группа «TOC (теория ограничений, Голдратт)»:

Даже если сейчас Вы впервые услышали о Теории ограничений или уже по каким-то причинам считаете, что TOC Вам не поможет, предлагаем бесплатно прослушать 4-х часовой короткий видео-курс «Введение в TOC и Мыслительные процессы» на сайте образовательного портала [Prometheus](#).



## НАШИ ДОСТИЖЕНИЯ

2002–2016

### КЛИЕНТЫ / ПРОЕКТЫ

Отрасли	%
FMCG	25
Тяжелая промышленность	12
Легкая промышленность	13
Строительство	7
Розничная торговля	13
Фармацевтика	16
Государственная сфера	4
Электроника	7
Финансы	2
Теле-радио коммуникации	2
Услуги / сервис	1



За последние 5 лет  
сотрудничества с нами  
наши клиенты:



### ОБУЧЕНИЕ

Мы провели **14 сезонов** бизнес-курса  
«Дело не в везении» и других тренингов  
в области финансов и инвестирования

ОБУЧИЛИ



СВЫШЕ  
**1600**  
ЧЕЛОВЕК



БОЛЕЕ  
**250**  
КОМПАНИЙ

### ИЗДАТЕЛЬСТВО

При поддержке Apple Consulting® было издано 4 книги:



### ПУБЛИКАЦИИ

Нашими экспертами были написаны статьи

ОТРАСЛЕВЫЕ СМИ **141**    ДЕЛОВЫЕ СМИ **134**



ВСЕГО  
СТАТЕЙ **275**

### МЕРОПРИЯТИЯ

Мы организовали 3 крупных международных конференции  
в Киеве, а также инициировали или приняли участие  
в других мероприятиях.

