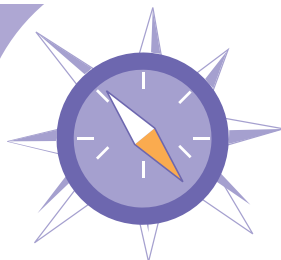




БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ

БИЗНЕС-СОБЫТИЕ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ

2016



РУКОВОДСТВО ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ОТДАЧИ
ОТ АКТИВОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ PIL[©]-А

ЧАСТЬ 3. РАЗРЫВЫ (INTERRUPTIONS)



СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
АВТОРЫ PИL-ПОДХОДА.....	8
I = INTERRUPTIONS = РАЗРЫВЫ	11
КАКИЕ БЫВАЮТ РАЗРЫВЫ?	12
КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ, ЧТОБЫ ВЫЯВЛЯТЬ РАЗРЫВЫ?	14
КАК ЭТО РАБОТАЕТ?	15
А КАК У ВАС?	18
РАЗРЫВЫ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ	22
КАРТА ЛИКВИДАЦИИ РАЗРЫВОВ - 2016	24
РЕГИСТРАЦИЯ РАЗРЫВОВ В PИL-ПОДХОДЕ	26

ПРЕДИСЛОВИЕ

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» ежегодно готовит печатное издание к бизнес-событию «Базовые Стратегии». В 2013 году мы начали выпуск руководства по повышению отдачи от портфеля активов и компетенций компании «Стратегическая PIL-a».

В основе руководства – авторский подход ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» – Profits, Interruptions & Losses (PIL©).

P	Profit	=	Генераторы прибыли	факторы, обеспечивающие создание добавленной стоимости при обороте активов Компании
I	Interruptions	=	Разрывы	отсутствие (недостаток) деятельности, приводящее к «несозданию» продукта (или низкому качеству) для внешнего или внутреннего клиента, что препятствует достижению целей и снижает эффективность
L	Losses	=	Потери	любая деятельность, которая не создает стоимость, увеличивает издержки и не удовлетворяет потребности клиентов

Руководство издано в трех частях. Первая часть, «Прибыль» (Profit), вышла в 2013 году. В 2014 мы выпустили вторую часть – «Потери» (Losses). В 2015 году мы предлагаем Ваше внимание «Разрывы» (Interruptions).

Первая и вторая части доступны для скачивания:

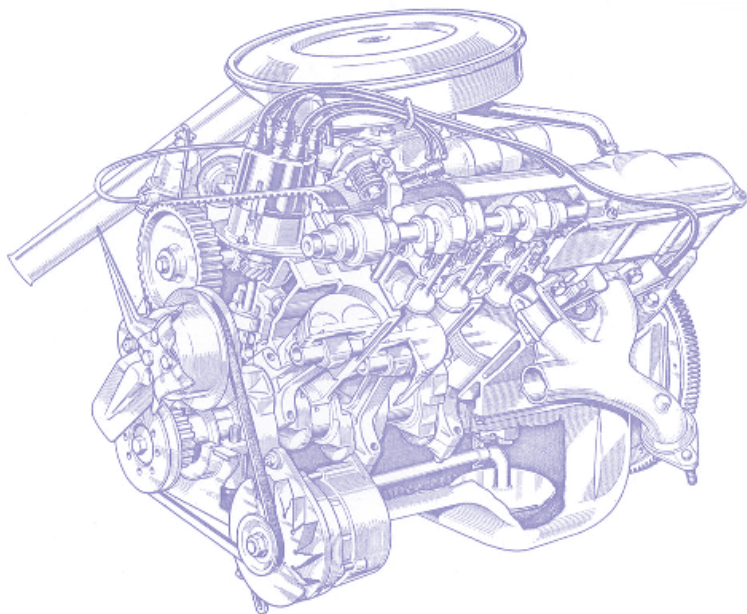


http://arb-pro.ru/files/PILa_part1_profit.pdf

http://arb-pro.ru/files/PILa_part2_losses.pdf

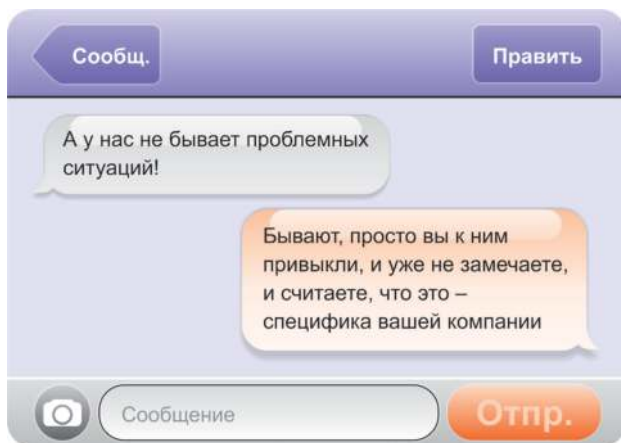
Компанию можно сравнить со сложным работающим двигателем. В двигателе множество элементов, изготовленных из разных материалов и по разным технологиям. Они соединены между собой, чтобы согласованно выполнять общую задачу. В компании соединены люди – каждый со своим опытом, «багажом знаний», взглядом на мир. Каждый день, каждую минуту происходят десятки-сотни-тысячи транзакций: деньги превращаются в товары или в оплаченное рабочее время, время превращается в идеи или в материальные товары, и снова в деньги. И каждый день возникают ситуации, когда что-то работает не так, как должно:

- в одном месте провода отошли, и контакта нет, зато в другом месте искрит;
- что-то перегрелось (или кто-то перегрелся), ему нужна пауза;
- что-то застряло между шестеренками;
- а что-то и вовсе сточилось, требует замены.



Тому, кто сидит за пультом управления, не всегда видно, как работают отдельные элементы. Самые главные лампочки, конечно же, загорятся – если закончилось масло или перегрелся двигатель в целом и т.д. Хорошая информационная система сообщит о проблемах заранее. Но чаще информация о том, что необходимо заменить одну крошечную деталь, может прийти поздно – когда двигатель уже заклинило.

Отдельные сбои в работе отдельных элементов бизнеса мы называем проблемными ситуациями (ПС). Наличие проблемных ситуаций говорит о том, что в деятельности компании есть разрывы. Разрывы – это то, что приводит к потерям (Losses), и недополученной прибыли.



КОГДА ВОЗНИКАЕТ ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ, ЧТО ДЕЛАЕТ КОМПАНИЯ?

Реагирует, устраняет последствия и живет дальше

Разрывы, которые стоят за проблемными ситуациями, сохраняют и укрепляют свои позиции

Компания продолжает увеличивать потери.
Вероятность повторения проблемной ситуации = 100%

Реагирует, устраняет последствия + фиксирует и классифицирует ПС по месту возникновения, причине и т.д.

Анализируя, в каких областях и по каким причинам чаще всего возникает ПС, мы можем выявить разрывы в деятельности компании, и ликвидировать их

Деятельность компании становится более эффективной



МАКШАНОВ СЕРГЕЙ ИВАНОВИЧ

Эксперт, Управляющий ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Сергей Иванович – разработчик стратегий для российских и транснациональных компаний, автор и ведущий семинаров для владельцев и топ-менеджеров, автор более 50 статей по стратегии бизнеса для изданий: Эксперт, Ведомости, Деловой Квартал, Деловой Петербург, Генеральный Директор, Chief Time и др.

Член совета директоров, независимый директор нескольких компаний.

Автор и ведущий программ:

- Стратегическое управление в условиях изменений
- Стратегичность повседневности. PИL-подход
- Бизнес-событие «Базовые Стратегии»
- Креативность в менеджменте
- Управление нематериальным капиталом и др.

PИL-ПОДХОДА

**СТРЕЛКОВА ЗОЯ АЛЕКСАНДРОВНА**

**Руководитель направления «Экономика компании»
Ведущий финансовый аналитик**

Специализация:

- Диагностика экономического состояния компании
- Аудит и модернизация управленческого учета компании
- Построение экономической модели бизнеса для проектов по стратегическому планированию
- Экономическое обоснование концепций бизнеса

Реализованные проекты:

- Проекты стратегического планирования (более 40 проектов для компаний различных отраслей)
- Разработка бизнес-концепций
- Семинары «Стратегичность повседневности. PИL-подход» – авторская технология Profit, Interruptions & Losses (PIL), «Финансы для менеджеров»
- Информационно-аналитические продукты – «Практика Новой Экономики», «Управление Каналами Сбыта»

I = INTERRUPTIONS = РАЗРЫВЫ

Разрывы в ведении бизнеса – то, из-за чего компания регулярно недополучает прибыль и несет потери.

Разрывы в операционной деятельности – это когда мы не делаем то, что нужно делать (с точки зрения получения наилучшего бизнес-результата). Или делаем это плохо, некачественно.

Разрывы в стратегии компании – это когда мы в принципе не выставили целей, или выставили их некорректно (не в тех направлениях, где больше всего возможностей для нас). В таком случае, с какой скоростью мы к ним движемся – уже не важно.

Разрывы – это причина того, что:

- актуальные генераторы прибыли не работают на полную мощность,
- потенциальные генераторы прибыли не включаются,
- потери появляются и нарастают.

КАКИЕ БЫВАЮТ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ	СТРУКТУРНЫЕ
мы чего-то не знали, не хватило информации или понимания важности этой информации	нет нужного специалиста для решения актуальных задач или действующему сотруднику не хватает компетенций

КАКИЕ РАЗРЫВЫ ЕСТЬ

ВИД РАЗРЫВА	ПРИМЕР
Информационный (информация о внешней среде)	Руководители продаж и маркетинга не отслеживают активность прямых конкурентов в социальных сетях и даже не знают о существовании такой активности
Информационный (информация о компании)	Дельные линейные сотрудники не знают, какие вакансии есть в компании, каким может быть их следующий карьерный шаг, и что сделать, чтобы зарабатывать больше
Структурный	Технологи компании годами не могут добиться необходимого качества продукта, а компания ничего не делает для их обучения или замены
Процессный	В компании нет процесса обработки рекламаций от клиентов, информация не собирается и не анализируется. Компания не учится на своих ошибках, реагирует только на особо вопиющие случаи, и на самых упорных недовольных клиентов
Ресурсный	Кассовые аппараты в магазине старые, к вечеру нагреваются, бьют кассиров током, и зависают, вызывая очереди недовольных клиентов

РАЗРЫВЫ?

ПРОЦЕССНЫЕ

не зафиксированы решающие правила
и последовательность действий
в принципиально важных моментах
деятельности

РЕСУРСНЫЕ

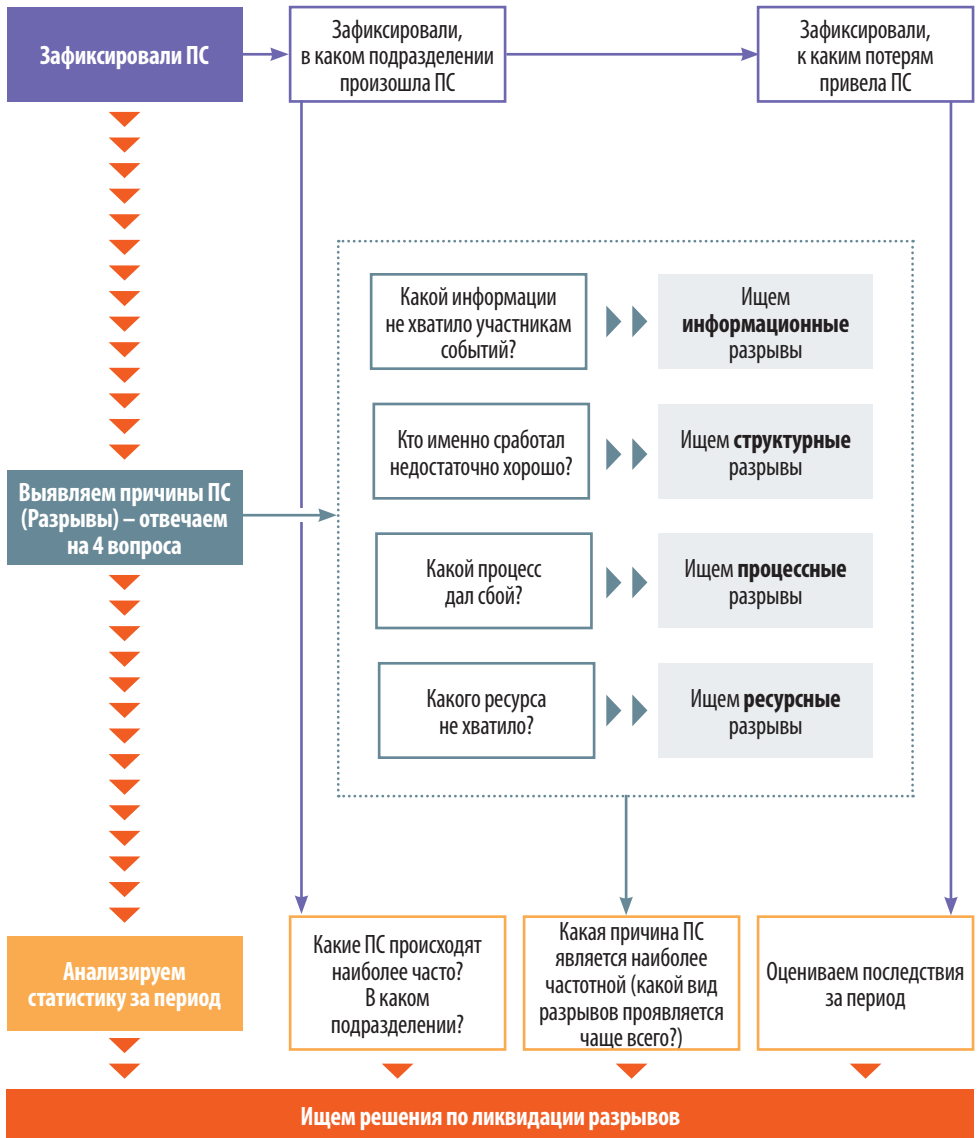
чего-то не хватает – времени, денег,
нужного оборудования,
места на складе

В ВАШЕЙ КОМПАНИИ:

А КАК У ВАС?

В данном выпуске руководства Вы найдете инструменты PИL-подхода, которые позволят выявить разрывы и запланировать мероприятия по их ликвидации.

КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ, ЧТОБЫ ВЫЯВЛЯТЬ РАЗРЫВЫ?



КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

ПРИМЕР 1

Проблемная ситуация	Монтажники на объекте проложили кабель «некрасиво». Заказчик не принял, пришлось переделывать
В каких подразделениях возникла такая ПС за период?	Во всех монтажных бригадах
Как часто возникала такая ПС за период?	В 75% случаев монтажа в офисных или торговых помещениях
Выявляем причины:	
Какой информации не хватило участникам событий?	В 100% ПС монтажники не знали, что значит проложить кабель «красиво». Фиксируем информационный разрыв
Кто именно сработал недостаточно хорошо?	Монтажники на объекте и инженеры, которые готовили для них схемы и планы работы. Фиксируем структурный разрыв – большинству сотрудников не хватает компетенций в области дизайна интерьеров 😊
Какой процесс дает сбой?	Процесс согласования проекта с заказчиком на этапе продажи – не затрагивает вопросы эстетики
Какого ресурса не хватило?	Только в 7% случаев у монтажников не было необходимого инструмента. Таким образом, ресурсного разрыва у нас, скорее всего, нет
Оцениваем последствия за период	В среднем 2 дня уходило на исправление → дополнительный ФОТ монтажников за 2 дня * количество случаев период. Оцениваем потери как значительные
Ищем решения по ликвидации разрыва	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ликвидируем информационный разрыв: делаем альбом с фотографиями – как должен проходить кабель 2. Ликвидируем процессный разрыв: включаем в процесс согласования проекта с заказчиком фотографии с вариантами, как будет проложен кабель 3. Ликвидируем структурный разрыв: обучать монтажников дизайну не будем. Искать на рынке монтажников с «чувством прекрасного» тоже не будем 😊. Но теперь у каждой бригады на объекте будет с собой фотография, согласованная заказчиком. Теперь все монтажники будут понимать, что заказчик подразумевает под словом «красиво»

ПРИМЕР 2

Проблемная ситуация	Торговые силы (магазин, или менеджер по работе с B2B-клиентами) не смогли поставить клиенту определенную продукцию нашего производства, т.к. ее не было в наличии
В каких подразделениях возникала такая ПС за период?	У всех подразделений, кто не находится в одном здании с нашим производством
Как часто возникала такая ПС за период?	В 30% заказов, сделанных торговыми силами
Выявляем причины:	
Какой информации не хватило участникам событий?	Торговые силы не знают, имеется ли данная продукция на складе / когда появится на складе, и о наличии ее заменителей. На производстве не всегда знают, что торговым силам нужна данная продукция, и в каком количестве. Фиксируем информационные разрывы
Кто именно сработал недостаточно хорошо?	Экономист по планированию формирует планы производства по наименованиям продукции, не собрав полностью информацию о потребности торговых сил. Иногда угадывает, иногда нет. Все остальное делает правильно, так что, скорее всего, структурного разрыва нет (сотрудник адекватен требованиям рабочего места). К работе самого производства претензий нет – по планам делают все четко
Какой процесс дает сбой?	Процесс обмена информацией о потребностях торговых сил: информация, которую отправляют торговые силы по электронной почте, не всегда доходит до экономиста, планирующего производство. Процесс обмена информацией о наличии продукции на складе и в процессе производства: эта информация никому не доступна в удобном виде. Собственно говоря, торговые силы, находящиеся в одном здании с производством, имеют преимущество перед остальными, так как ходят на склад готовой продукции, видят, что там есть, и договариваются о первоочередной отгрузке. Фиксируем процессный разрыв
Какого ресурса не хватило?	ПО, на котором работает информационная система производства, морально устарело, и не интегрируется с другими системами, используемыми в компании. Сервер на производстве недостаточно мощный, часто бывают сбои электронной почты, в результате письма теряются. Фиксируем ресурсный разрыв как основную причину ПС
Оцениваем последствия за период	Оцениваем последствия как значительные (неполученная прибыль от заказов, которые не были выполнены + недовольство клиентов + лишняя нервозность и потеря времени для торговых сил)
Ищем решения по ликвидации разрыва	В первую очередь ликвидируем ресурсный разрыв: покупаем сервер, модернизируем ПО. Пока идут работы, ликвидируем процессный разрыв: производство будет ежедневно вывешивать в общедоступном месте в сети свободный остаток, и подневные планы производства на 3 дня вперед. Торговые силы будут контролировать прохождение своих заказов. Экономист будет подтверждать, что заказ от торговых сил получен и может/ не может быть выполнен. Если подтверждение не получено, торговые силы будут дополнительно делать звонок экономисту

ИНФОРМАЦИОННЫЙ РАЗРЫВ - САМЫЙ РАСПРОСТРАНЕННЫЙ И САМЫЙ ВРЕДНЫЙ

НАМ НЕ ХВАТАЕТ ИНФОРМАЦИИ:

О внешней среде:

- о возможностях поставщиков,
- о потребностях клиентов,
- о планах конкурентов,
- о намерениях регулирующих органов и изменениях в законодательстве

О внутренней среде:

- о приоритетах, направлениях развития,
- о деятельности других подразделений,
- о ресурсах и ограничениях нашей компании

Мы уверены: о своей компании мы знаем все! Гораздо труднее собрать информацию о планах наших конкурентов или предсказать курс валюты на следующий год.

Фокус в том, что информация о разных аспектах деятельности компании обычно распределена между различными «носителями». Каждый – эксперт в своей области, но вращается по собственной орбите, и видит свою картину. Орбиты, к сожалению, могут не пересекаться.

ОЧЕНЬ РАСПРОСТРАНЕННАЯ СИТУАЦИЯ:

ПРОДАЖИ

Каждый год в пик сезона возникает дефицит по наиболее ходовым наименованиям продукции. Мы видим свободный остаток на складе и план производства до конца месяца. Знаем, что наше производство физически не может сделать больше, чем заявлено в плане. Мы предлагаем клиенту замену или подождать. В половине случаев клиент соглашается на замену, в остальных – переключается. Каждый год мы продаем меньше, чем могли бы. Пусть уже кто-нибудь с этим что-то делает, а то только планы с нас требуют.

ФИНАНСЫ

Вообще первый раз слышим, что клиентам не хватает продукции. Соберите информацию, сколько было неудовлетворенных заявок, на какие позиции и сколько. Профинансировать склад и дополнительную закупку в низкий сезон – это не проблема, если в результате мы действительно продадим намного больше. Пока мы в нашей CRM-системе видим, что все заявки клиентов выполняются. Пусть нам кто-нибудь покажет реальные масштабы недопродаж.

ПРОИЗВОДСТВО

Мы каждый месяц согласовываем план продаж. Производим все, что заявлено в плане, в полном объеме. Мы знаем, что иногда чего-то не хватает, но каких позиций и сколько – этого никто не считал. Мы могли бы в низкий сезон сделать запас под высокий сезон. Нам так даже лучше – выровняем загрузку, не будет авралов в сезон. Но у нас нет склада, чтобы хранить лишнюю продукцию. Финансисты не выделяют нам бюджет на закупку сырья сверх утвержденного плана продаж. Да и строительство склада нам вряд ли утвердят. Всегда говорят, что надо увеличивать оборачиваемость, и не держать лишних запасов. Пусть нам кто-нибудь скажет, чего и сколько нужно, а за нами не заржавеет.

IT

В нашей CRM-системе нет такого отчета – сколько изначально заказал клиент, и эта информация не сохраняется. Если кому-то нужно, я могу написать такой отчет за пару недель, пусть мне кто-нибудь поставит задачу – что и как должно быть, чтобы потом не переделывать. Работы и так хватает.

И вот такая ситуация: вроде бы все очевидно, но проблема остается и повторяется из года в год.

А КАК

Проблемная ситуация	
В каких подразделениях возникла такая ПС за период?	
Как часто возникла такая ПС за период?	
Выявляем причины:	
Какой информации не хватило участникам событий?	
Кто именно сработал недостаточно хорошо?	
Какой процесс дает сбой?	
Какого ресурса не хватило?	
Оцениваем последствия за период	
Ищем решения по ликвидации разрыва	

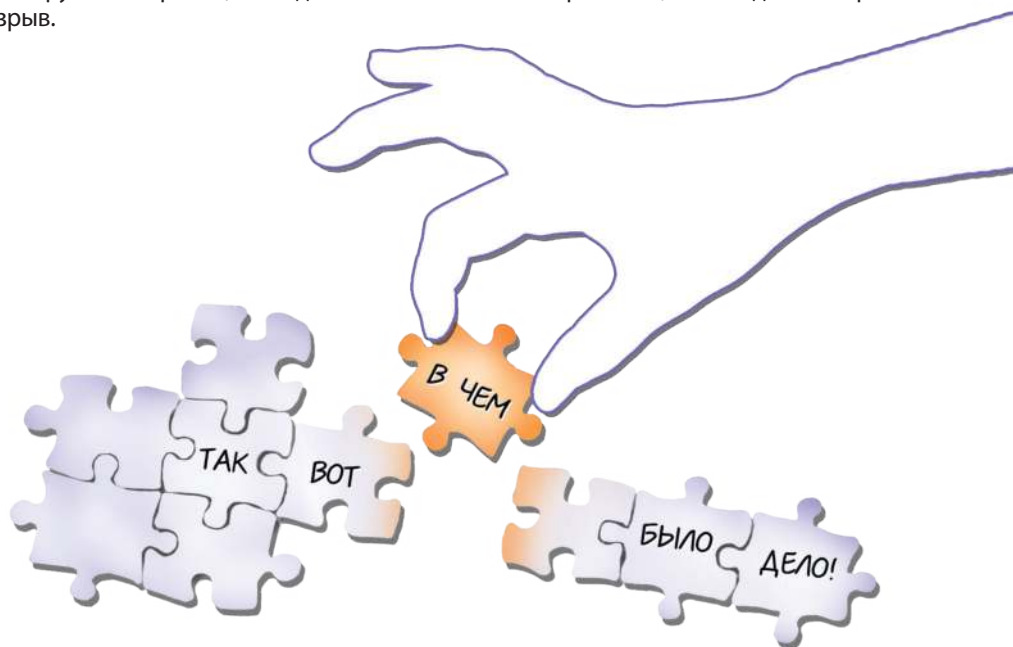
У ВАС?

A series of horizontal dotted lines for writing.



ХОРОШАЯ НОВОСТЬ!

Ответив на каждый из вопросов, мы, скорее всего, выйдем на новые проблемные ситуации – и сможем снова задать все 4 вопроса. Последовательно применяя этот подход (все 4 группы вопросов) к каждой вновь выявленной проблеме, мы выйдем на корневой разрыв.



ПЛОХАЯ НОВОСТЬ

Выявленный нами корневой разрыв может нам не понравиться, т.к. является прямым следствием нашей управленческой практики.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ РАЗРЫВ ПРИВОДИТ К РАЗРЫВАМ В СТРАТЕГИИ

В современном мире информация доступнее, чем когда-либо. Данные можно найти в открытых источниках, купить или получить через «б рукопожатий» (всегда есть кто-то, кто знает кого-то, кто знает у кого спросить).

Что важно: каждый из нас – сам себе фильтр. Мы видим в первую очередь то, что укрепляет нас в своей правоте, в правильности уже принятых решений.

На бытовом уровне это, в основном, не вредит. Как говорится, о вкусах не спорят. Кто-то верит в целительные свойства сельдерея, а кто-то любит красное вино и постоянно находит в интернете свидетельства полезности его употребления. В крайнем случае, носители разных точек зрения поспорят при встрече и разойдутся, не переубедив и не переубедившись.

А вот на уровне стратегии компании информационные разрывы в сознании управленческой команды могут иметь критическое значение. За 20-летнюю практику стратегического планирования мы можем вспомнить немало случаев, когда убеждения/ заблуждения первого лица компании блокировали или существенно тормозили ее развитие. Например:

Дистрибутор вовремя не осознал необходимость диверсификации (в ритейл, в производство или в логистику)



Потеряли 5 лет. Теперь, когда рентабельность сжалась до уровня погрешности, компания пробует войти на уже достаточно консолидированный рынок

Производитель строительных материалов не увидел, что конкуренты – мировые лидеры – наращивают ассортиментные портфели, чтобы продавать не просто определенный материал, а технические решения с добавленными полезными свойствами



Когда рынок замедлился, компания оказалась в поле жесткой ценовой конкуренции, с постоянным снижением рентабельности. Сейчас ищет варианты – в какую бы нишу втиснуться, чтобы создать настоящее уникальное торговое предложение

Производитель FMCG не поверил в частные марки розничных сетей и решил делать ставку на свои «бренды»



Продукт компании начал «вылетать» с полок сетей, вытесняемый частными марками. Компании нужно как минимум 2 года, чтобы стать эффективным контрактным производителем

Владелец группы компаний никак не хотел закрыть один из своих бизнесов – непрофильный, на протяжении 8 лет приносящий только убыток



В итоге непрофильный бизнес все равно пришлось закрыть, но с огромным накопленным убытком, профинансированным за счет профильных подразделений

Владелец инжиниринговой компании был уверен, что компетенции компании, сосредоточенные в весьма специализированных услугах – уникальны и неповторимы, и не вкладывался в развитие новых компетенций



«Неожиданно» оказалось, что участники смежного рынка, строительные компании, давно уже либо создали с нуля, либо купили подразделения, специализирующиеся на таких услугах. Клиенты начали переключаться на подрядчиков, которые могли предоставить комплексную услугу

Важная компетенция предпринимателя или топ-менеджера – постоянно ликвидировать свои информационные разрывы, ставить под сомнения свои представления о том, «куда идет» рынок и чего хотят клиенты. Необходимо собирать и обрабатывать всю информацию, имеющую отношение к делу. Фиксировать и то, что «нравится» (подтверждает стратегический выбор), и то, что «не нравится» (не вписывается в нашу картину мира, не подтверждается нашим опытом).

РАЗРЫВЫ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Разрывы не только снижают отдачу от текущей деятельности, но еще и не дают компании реализовать стратегические цели. Например, так:

Мы придумали новый продукт,
но в деятельности компании есть
разрывы

РАЗРЫВЫ

Информационный

Не знаем, какие неценовые опции предлагают клиентам другие поставщики этого продукта (сроки поставки, модификация под запрос клиента, информационная поддержка, гарантии и т.д.)

Структурный

Менеджеры по продажам не имеют достаточно знаний и компетенций по свойствам, применению, отличиям нового продукта

Процессный

В процессе подготовки к переговорам с клиентами не участвуют специалисты производства, которые из всех наших сотрудников наиболее компетентны в вопросах себестоимости и возможных модификаций продукта

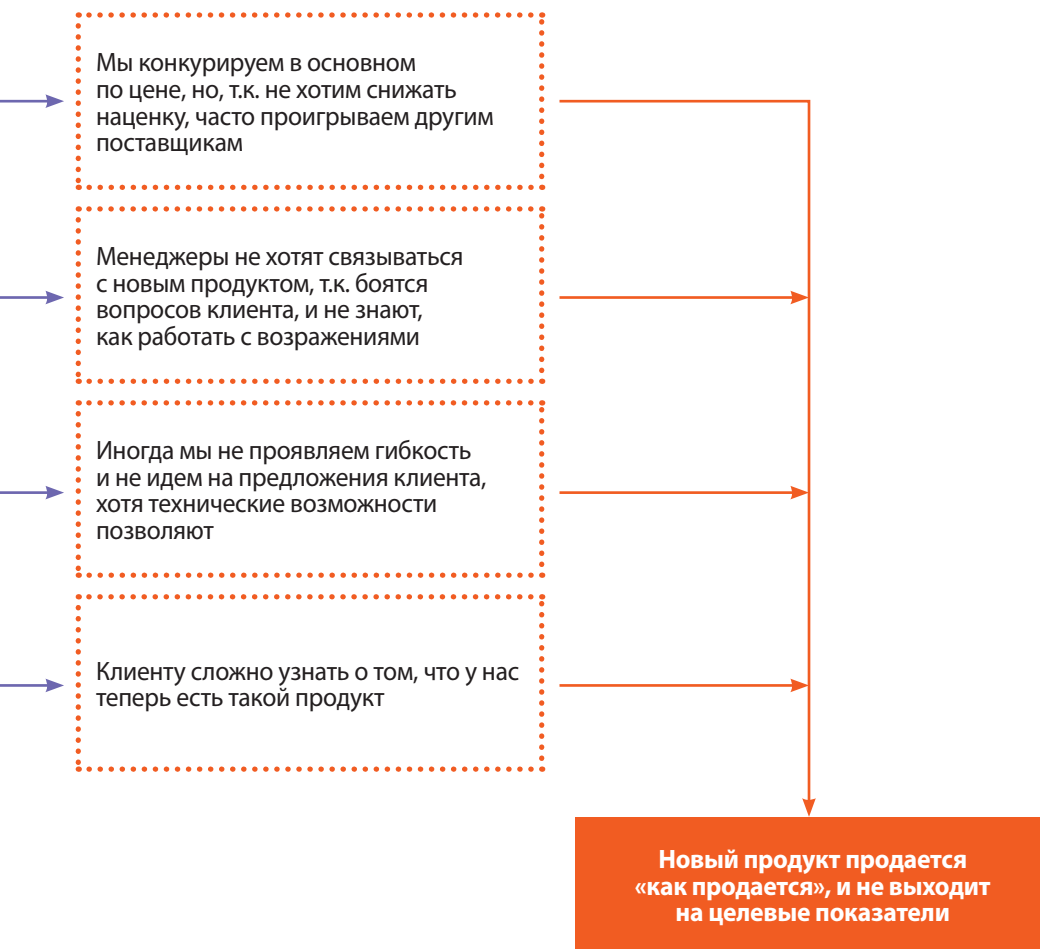
Ресурсный

На сайте компании не выделено место для продвижения нового продукта

НЕ ПОРА ЛИ ОБНОВИТЬ «ПРИБОРНУЮ ПАНЕЛЬ», ПО КОТОРОЙ ВЫ КОНТРОЛИРУЕТЕ РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ?

ПОСЕТИТЕ СЕМИНАР «СТРАТЕГИЧНОСТЬ ПОВСЕДНЕВНОСТИ»!

Подробности у менеджеров ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» по тел.: 8 (812) 326 80 95



КАРТА ЛИКВИДАЦИИ

Составьте карту разрывов, которые вы ликвидируете в 2016 году.
где наиболее часто возникают

САМЫЕ ЧАСТОТНЫЕ ПС

КАКИЕ РАЗРЫВЫ К НИМ ПРИВЕЛИ

И-

С-

П-

Р-

И-

С-

П-

Р-

И-

С-

П-

Р-

И-

С-

П-

Р-

И-

С-

П-

Р-

И-

С-

П-

Р-

РАЗРЫВОВ — 2016

Для этого выделите приоритетные области:
проблемные ситуации.

ОЦЕНИВАЕМ ПОТЕРИ

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

ОЦЕНИВАЕМ ПОТЕРИ	ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

В PIL-ПОДХОДЕ





ПРАКТИКА НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Руководство для Высшего управленческого персонала 2015 г.

Мировой и российский экономический контекст, HR-тенденции, точки роста, наиболее эффективные практики игроков, действия по сохранению и наращиванию устойчивости бизнеса.

Электронная + печатная версия = 42 000 р.

Чтобы заказать исследование, пожалуйста, обращайтесь к Екатерине Выдриной:

ekaterina.vydrina@arb-pro.ru



ТЕХНОЛОГИИ НА СЛУЖБЕ ВАШЕГО БИЗНЕСА. 3D-ПЕЧАТЬ

- В каких отраслях активно применяют 3D-печать?
- Как 3D-печать повлияла на экономику продукта и качество сервиса?
- В каких случаях использовать 3D-печать экономически целесообразнее вместо размещенного или собственного производства?
- Будут ли 3D-принтеры в каждом доме и зачем они нужны для бытового применения?

Электронная версия = 28 000 р.

Электронная + печатная версия = 30 000 р.

Чтобы заказать исследование, пожалуйста, обращайтесь к Роману Копосову :

roman.koposov@arb-pro.ru



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

- Р зр ботк стр тегии и внедрение процедуры стр тегического пл ниров ния в Комп нии
- Экспертиз и модерниз ция действующей стр тегии
- Экономик и фин нсовый н лиз
- М ркетинговые исследов ния рынков и отр слей
- Profits, Interruptions & Losses (PIL)
- Р зр ботк концепций бизнес

БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ

- Тренинги и семина ры, 80 прогр мм
- Р зр ботк тренингов «под ключ»
- Подготовк тренеров
 - корпор тивных
 - функцион льных
 - тренеров по продукту

ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

- Технологии н службе в шего бизнес . 3D-печ ть, 2015
- Пр ктик Новой Экономии 2015-2016
- Крупнейшие интернетм г зины мир . Пр ктики. Стр тегии, 2014
- К к уп ков ть бизнес под фр нч йзинг?

ФАСИЛИТАЦИЯ

- Менеджерские сессии для н лиз проблем и пл ниров ния р звития
- Кре тивные сессии для р зр ботки продуктов и новых решений
- Р зр ботк сцен риев и проведение конференций
- Обучение ф силит торов
- Р зр ботк и внедрение корпор тивных ценностей

HR-КОНСАЛТИНГ

- Р зр ботк HR-стр тегии и HR-пр ктик
- Р зр ботк модели компетенций
- Центр оценки
- Центр р звития в кл ссическом и игровом форм те
- Online-сервис 360onlinetool.ru

КОНТАКТЫ

www.training-institute.ru
info@training-institute.ru

www.arb-pro.ru
info@arb-pro.ru

Миссия ГК «Институт Тренинг – АРБ Про»:

СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ КОНСТРУКТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ЛЮДЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

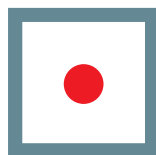
Мы работаем с бизнес-ми всех отраслей и масштабов. Поэтому в каждый проект для акционеров и менеджеров мы привносим новое знание управленческих практик, ситуаций, решений. Мы имеем возможность обогатить управленческую практику компаний благодаря нашему междисциплинарному знанию рынка и практики организаций различного типа.

Наибольшее число проектов мы провели для компаний, занятых в производстве промышленных компонентов, инженерных систем, потребительских товаров и продуктов питания, для девелоперов, банков и финансовых организаций, логистических компаний, ритейла и розничных креативных продуктов.

Наше предложение адресовано Первому лицу компании – главному акционеру, генеральному директору. 20-летняя практика в стратегическом планировании привела нас к выводу, что высшее предписание руководителей, стоящих на «критическом мостике» – сделать бизнес управляемым и несокрушимым во времени.



ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

ГК «Институт Тренинга — АРБ Про»

www.arb-pro.ru | www.training-institute.ru