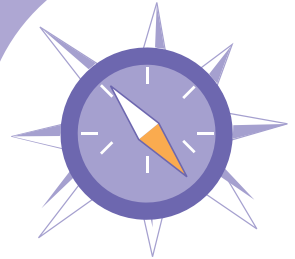




## БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ

БИЗНЕС-СОБЫТИЕ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ

# 2016



РУКОВОДСТВО ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ОТДАЧИ  
ОТ АКТИВОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ PIL<sup>©</sup>-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©).

<b>P</b>	Profit	=	Генераторы прибыли	факторы, обеспечивающие создание добавленной стоимости при обороте активов Компании
<b>I</b>	Interruptions	=	Разрывы	отсутствие (недостаток) деятельности, приводящее к «несозданию» продукта (или низкому качеству) для внешнего или внутреннего клиента, что препятствует достижению целей и снижает эффективность
<b>L</b>	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:

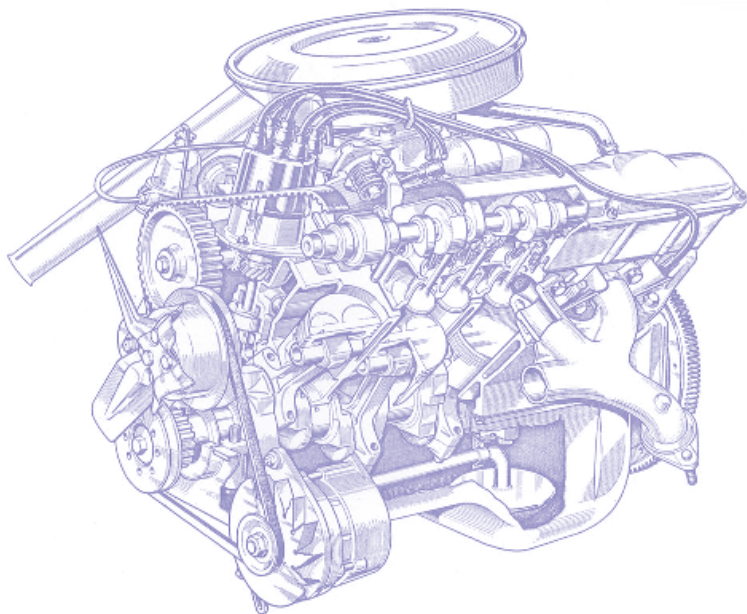


[http://arb-pro.ru/files/PILa\\_part1\\_profit.pdf](http://arb-pro.ru/files/PILa_part1_profit.pdf)

[http://arb-pro.ru/files/PILa\\_part2\\_losses.pdf](http://arb-pro.ru/files/PILa_part2_losses.pdf)

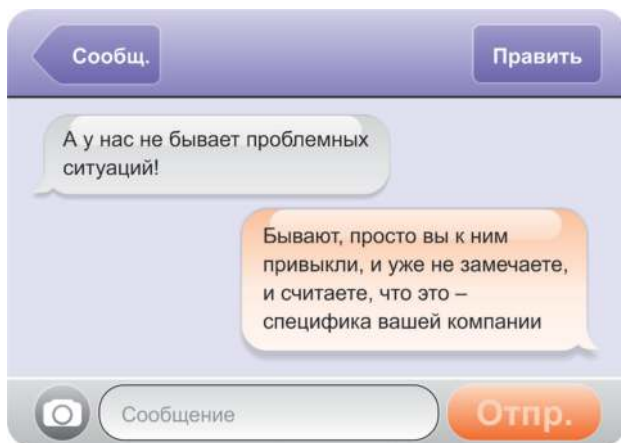
Компанию можно сравнить со сложным работающим двигателем. В двигателе множество элементов, изготовленных из разных материалов и по разным технологиям. Они соединены между собой, чтобы согласованно выполнять общую задачу. В компании соединены люди – каждый со своим опытом, «багажом знаний», взглядом на 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
<b>Информационный</b> (информация о внешней среде)	Руководители продаж и маркетинга не отслеживают активность прямых конкурентов в социальных сетях и даже не знают о существовании такой активности
<b>Информационный</b> (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
<b>Структурный</b>	Технологи компании годами не могут добиться необходимого качества продукта, а компания ничего не делает для их обучения или замены
<b>Процессный</b>	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
<b>Ресурсный</b>	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

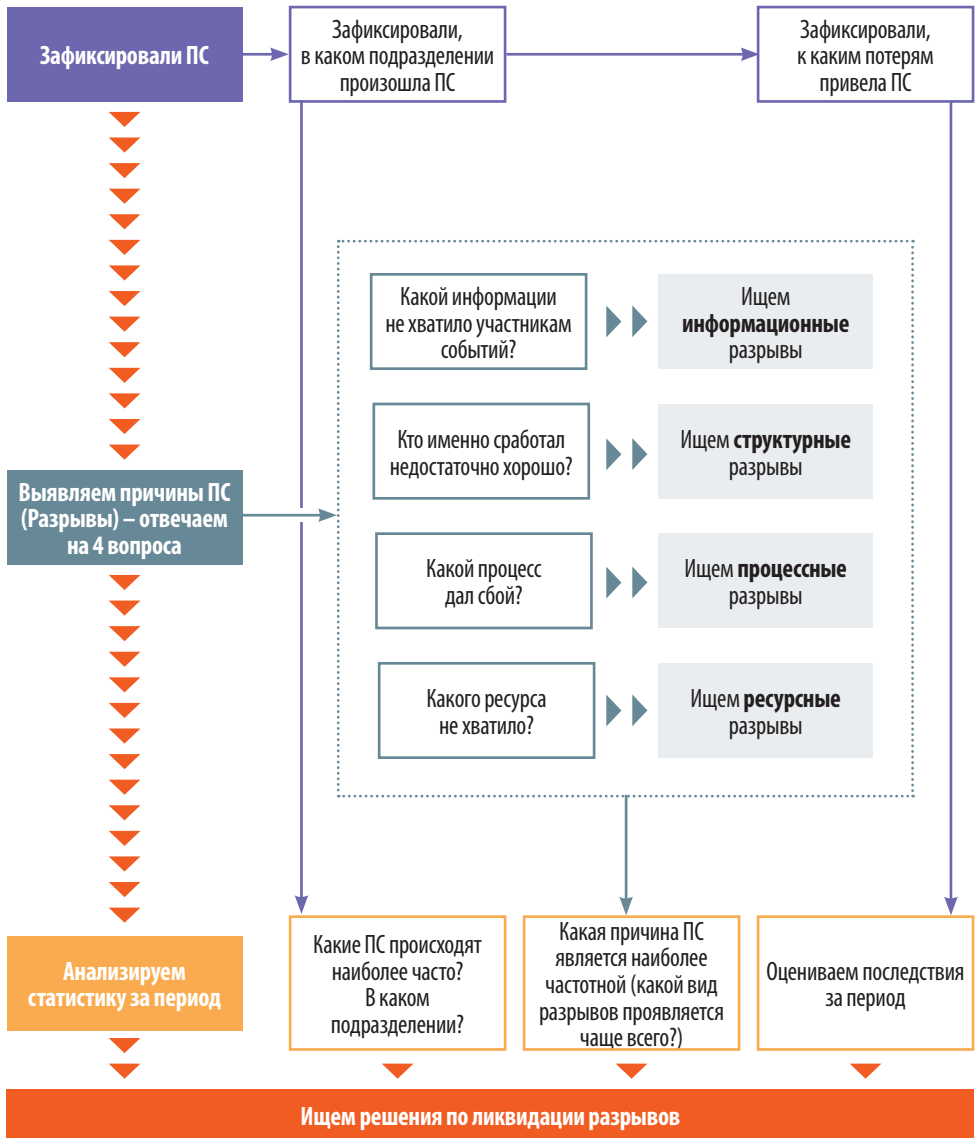
чего-то не хватает – времени, денег,  
нужного оборудования,  
места на складе

В ВАШЕЙ КОМПАНИИ:

А КАК У ВАС?

В данном выпуске руководстве 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

<b>Проблемная ситуация</b>	Монтажники на объекте проложили кабель «некрасиво». Заказчик не принял, пришлось переделывать
<b>В каких подразделениях возникла такая ПС за период?</b>	Во всех монтажных бригадах
<b>Как часто возникала такая ПС за период?</b>	В 75% случаев монтажа в офисных или торговых помещениях
<b>Выявляем причины:</b>	
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
<b>Оцениваем последствия за период</b>	В среднем 2 дня уходило на исправление → дополнительный ФОТ монтажников за 2 дня * количество случаев период. Оцениваем потери как значительные
<b>Ищем решения по ликвидации разрыва</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ликвидируем информационный разрыв: делаем альбом с фотографиями – как должен проходить кабель</li> <li>2. Ликвидируем процессный разрыв: включаем в процесс согласования проекта с заказчиком фотографии с вариантами, как будет проложен кабель</li> <li>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»</li> </ol>

## ПРИМЕР 2

<b>Проблемная ситуация</b>	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
<b>В каких подразделениях возникала такая ПС за период?</b>	У всех подразделений, кто не находится в одном здании с нашим производством
<b>Как часто возникала такая ПС за период?</b>	В 30% заказов, сделанных торговыми силами
<b>Выявляем причины:</b>	
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
<b>Оцениваем последствия за период</b>	Оцениваем последствия как значительные (неполученная прибыль от заказов, которые не были выполнены + недовольство клиентов + лишняя нервозность и потеря времени для торговых сил)
<b>Ищем решения по ликвидации разрыва</b>	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

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

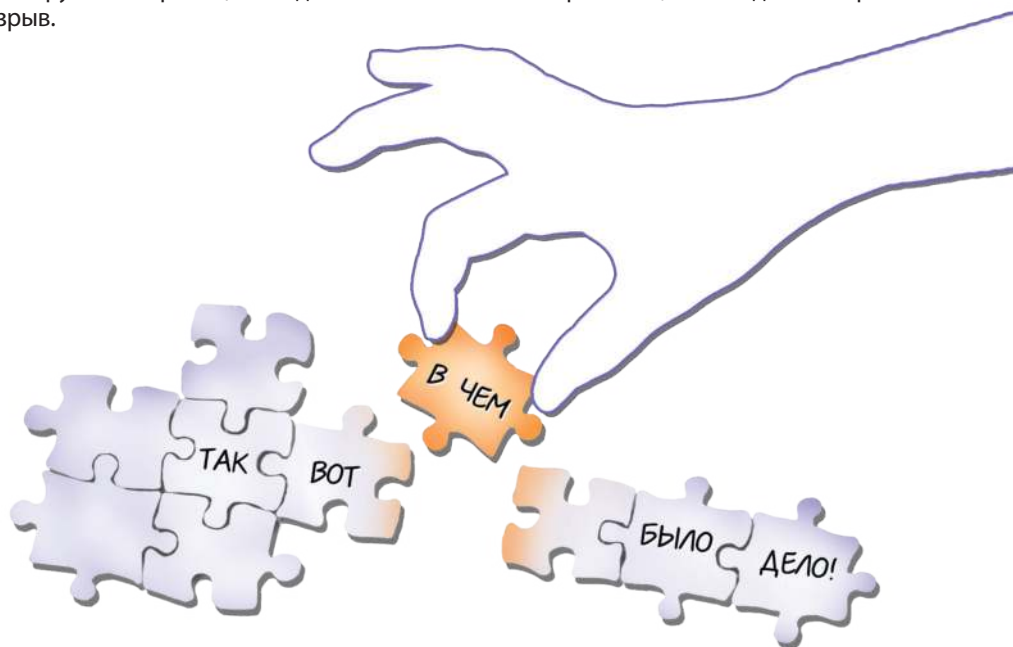
У ВАС?

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

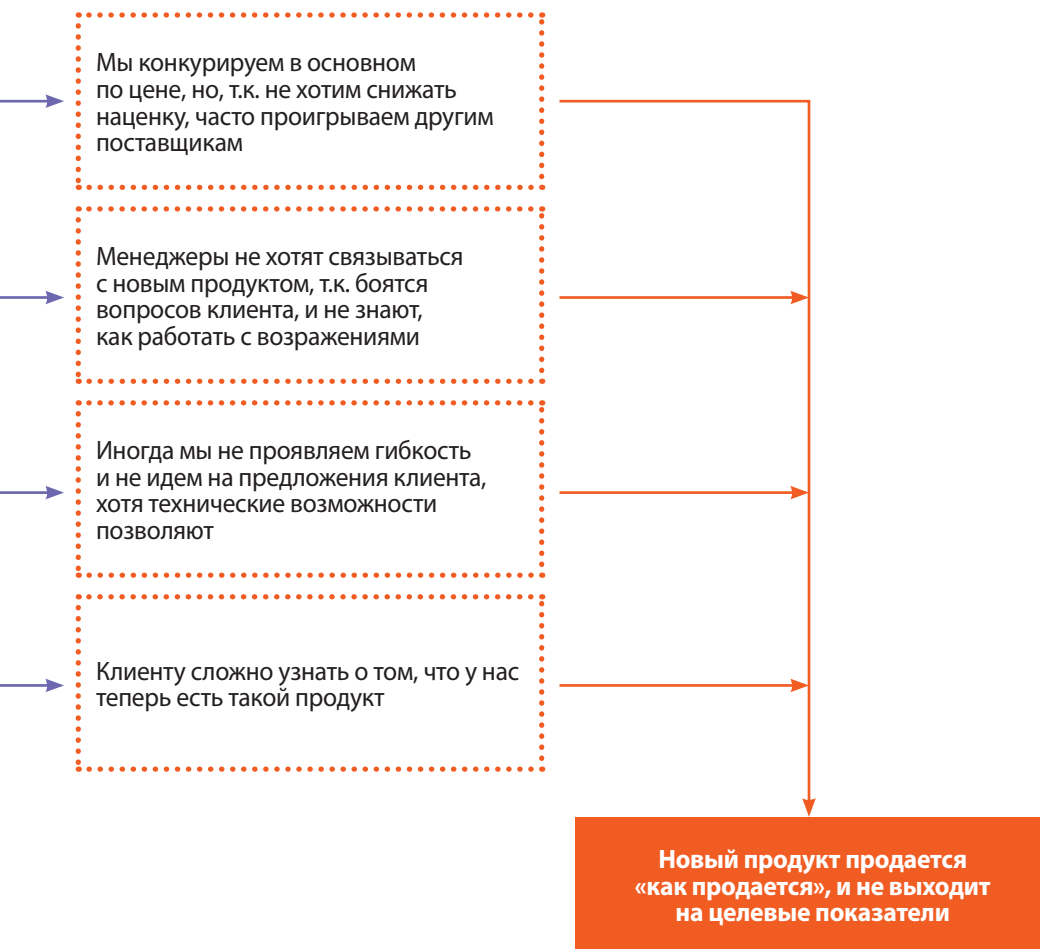
#### Ресурсный

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 RIL-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](mailto: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](mailto: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](http://www.training-institute.ru)  
[info@training-institute.ru](mailto:info@training-institute.ru)

[www.arb-pro.ru](http://www.arb-pro.ru)  
[info@arb-pro.ru](mailto:info@arb-pro.ru)

Миссия ГК «Институт Тренинг – АРБ Про»:

## СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ КОНСТРУКТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ЛЮДЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

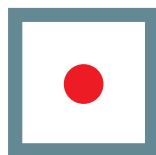
Мы работаем с бизнес-ми всех отраслей и масштабов. Поэтому в каждый проект для акционеров и менеджеров мы привносим новое знание управленческих практик, ситуаций, решений. Мы имеем возможность обогатить управленческую практику компаний благодаря нашему междисциплинарному знанию рынка и практики организаций 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 руководство 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](http://www.arb-pro.ru) | [www.training-institute.ru](http://www.training-institute.ru)