

Рационализация бизнеса, производства и вспомогательных процессов.

*Специальный выпуск информационного
бюллетеня по итогам семинара*



**«Повышение
рентабельности
производства
«без затрат».**

**27 ноября 2014г.
г.Пермь
Отель «Амакс»**



ООО «Протект Бизнес Ресурс»
614077 г.Пермь, бульвар Гагарина, д.77, оф.212
E-mail: PS.consult@protect-br.ru
tel.: +7 965-557-39-98

Программа семинара

- Ключевая задача бизнеса – «делать деньги сегодня и завтра». Бизнес как машина по «деланию денег» - экономичность или скорость. Два направления повышения эффективности: снижение издержек и повышение производительности -пределы возможностей этих направлений.
- Снижение издержек. Свои службы или аутсорсинг? Проблемы, инструменты, критерии, управляемость:
 - Материальное обеспечение. Что такое «дорого» и что значит «дешево»? Когда «чужое» лучше, чем свое?
 - Сокращение издержек на материальное обеспечение производства (инструмент, расходные материалы и пр. примеры и результаты - снижение запасов при обеспечении наличия, сокращения финансовых расходов, организационных затрат);
 - Обслуживание, ремонт, эксплуатация (оптимизация процессов, в т.ч. на примере использования электроинструмента - сокращение расходов на содержание парка инструмента, обеспечение непрерывности работ);
 - Техническое перевооружение и экономический эффект на примере сварочного оборудования. Финансовые инструменты;
 - Вспомогательные службы (охрана труда, промышленная безопасность, экологи и др.) – как подсистемы управления бизнесом (примеры и рекомендации) и возможности сокращения издержек на функционирование подсистем. Примеры сокращения расходов.
- Повышение производительности. Что производить (неочевидные решения)? Как производить («шашечки» или «ехать»)? Ограничения рынка и ограничения производительности.
- Повышение производительности:
 - Управление ресурсами, работами, ограничениями в целях увеличения выпуска продукции. Инструменты управления ресурсами и работами - диаграмма визуализации PBR. Снижение объема незавершенного производства. Примеры.
 - Рационализация труда при производстве работ, выполнении технологических операций;
 - Повышение производительности труда работников. Организация рабочего пространства, минимизация действий, не создающих ценности, – рационализация труда.

**В действительности все иначе, чем
на самом деле.**

Антуан де Сент-Экзюпери

В семинаре приняли участие руководители служб (до семи человек) таких организаций как:

ОАО НПО «Искра»

ООО НПК «Изуран»

ООО «Нефтемашсервис»



ОАО НПО «Искра» располагает высокоинтеллектуальным и высококвалифицированным кадровым потенциалом, имеет в своем составе конструкторское бюро, опытный завод, вычислительный центр, экспериментальную базу для проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, изготовления новых видов продукции на основе передовых технологий с использованием современного

промышленного оборудования, средств испытаний и измерений, вычислительного центра.

Получить отзыв о семинаре: +7 (342) 262-72-50

Колбенева Наталья Владимировна, Покидова Дарья Александровна



На сегодняшний день ООО «НПК «Изуран» является крупным подрядчиком выполнения **услуг по металлообработке на заказ**. В порт феле компании более 100 Заказчиков, из них по сути основные крупные машиностроительные комплексы Урала и Прикамья, строительно-монтажные предприятия,

предприятия по выпуску нестандартного оборудования, производители электрощитового оборудования для энергетического и нефтегазового комплекса.

Получить отзыв о семинаре: +7 (342) 205-51-00 (+308)

Логинов Антон Владимирович



Основные направления деятельности:

- Строительно-монтажные работы.
- Обслуживание и ремонт нефтяного оборудования

Получить отзыв о семинаре: +7 (34265) 2-18-49

Кошелев Сергей Анатольевич

Структура подачи материала на семинаре была построена на определении рентабельности.

Рентабельность (нем. rentabel — доходный, полезный, прибыльный), относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим. Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несёт в себе каждая полученная денежная

единица. Показатели рентабельности часто выражают в процентах.

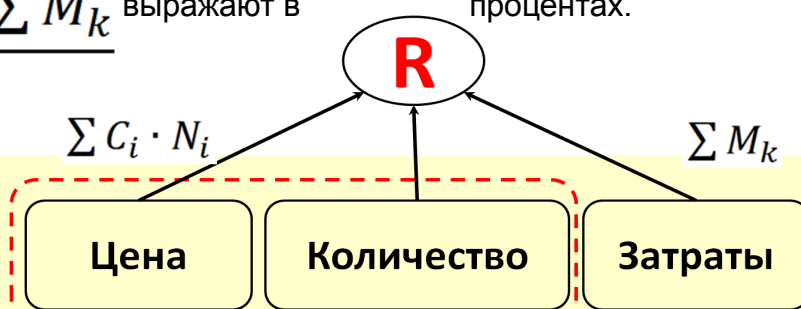
$$R = \frac{\sum C_i \cdot N_i - \sum M_k}{\sum M_k}$$

В ходе семинара были затронуты три направления:

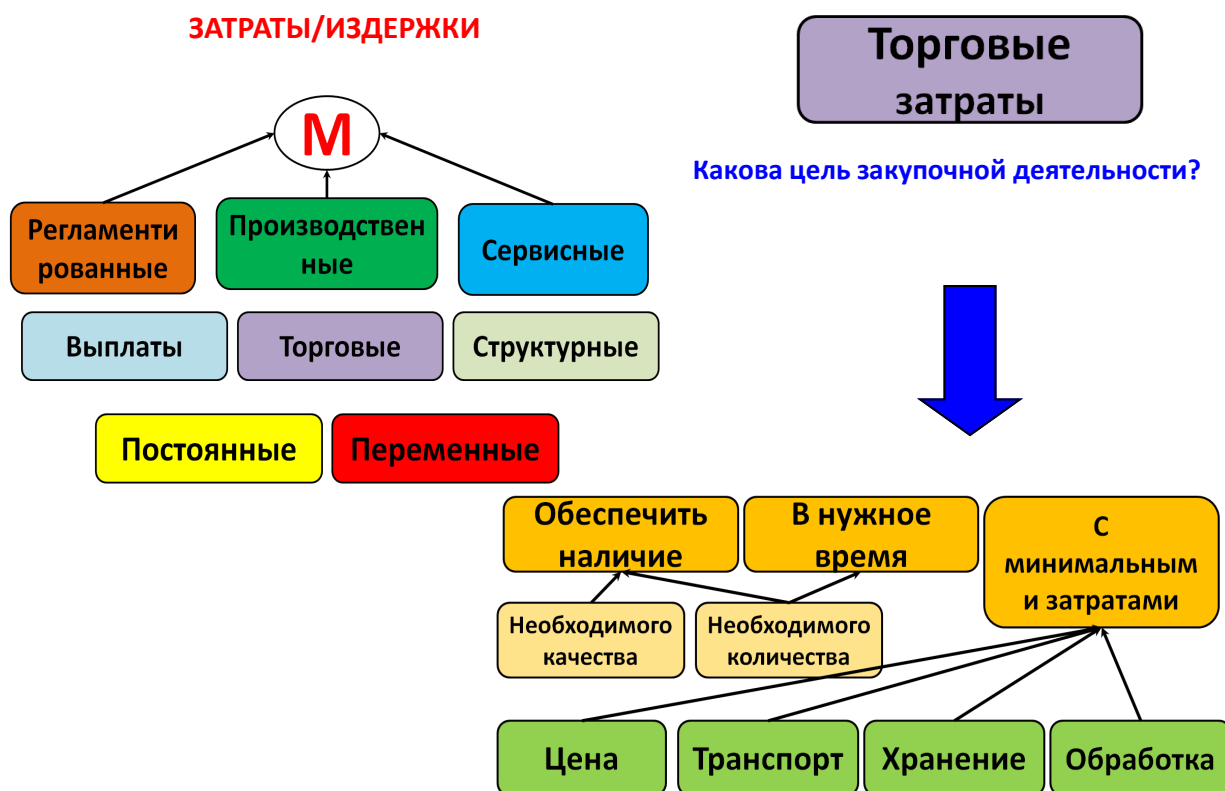
Цена, Количество — производительность

(различные ее аспекты), Затраты (различных типов).

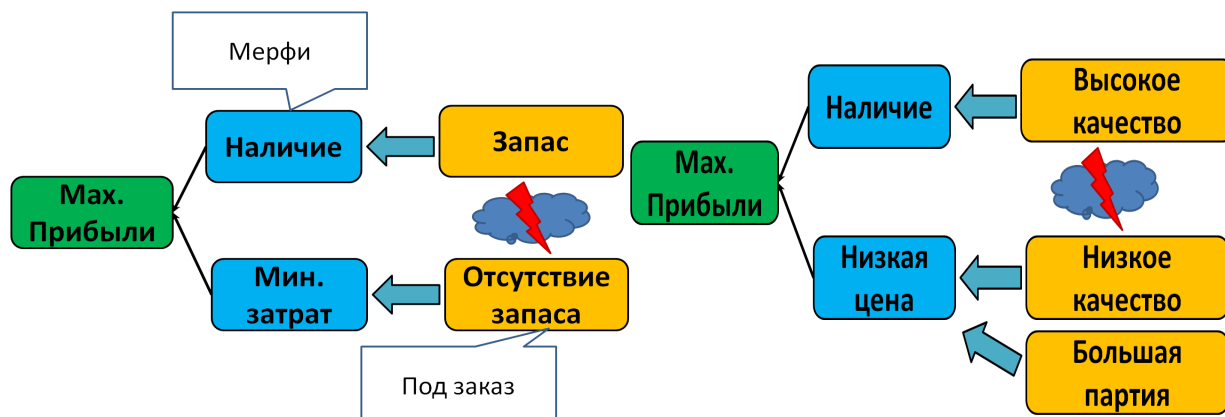
На вопросах ценообразования (*цены как индикаторе качества удовлетворения ключевых потребностей клиента*) остановились лишь в качестве краткого обзора, рассмотрев несколько примеров. Основное время было уделено двум направлениям: затратам и производительности.



ЗАТРАТЫ/ИЗДЕРЖКИ

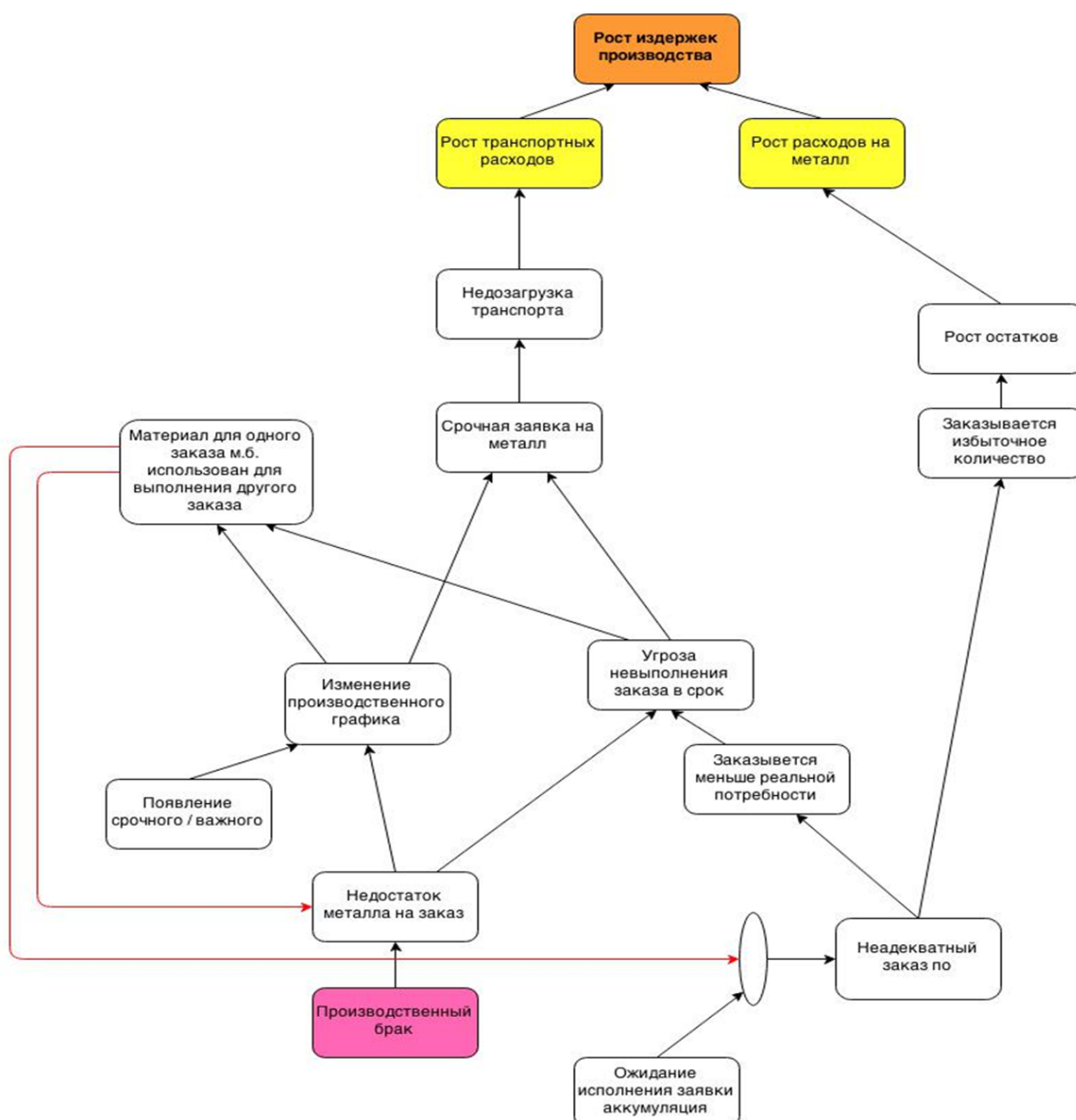


Рассмотрены типичные дилеммы с которыми сталкиваются службы закупок



Обсуждались типичные механизмы роста издержек при закупке.

Диаграмма причинно-следственной связи роста издержек при закупках металла.



Минимизация затрат: рациональное обеспечение

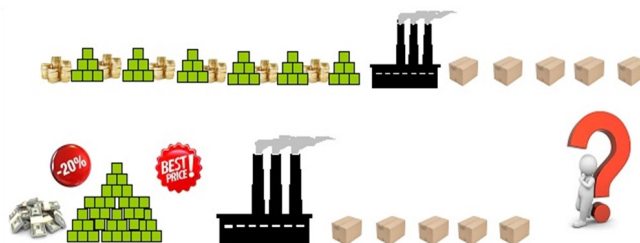
Часто лучшим выбором при закупке ТМЦ, при прочих равных условиях считается наименьшая цена. Цена зависит от объема поставки и условий оплаты, если условия одинаковые, то лучшим выбором традиционно считается, тот, который обеспечивает максимальную скидку. Всегда ли это верно?!

Представим себе ситуацию. Предприятие потребляет изделие А 1000 шт. в неделю в течение 52 недель (т.е. года), тогда годовая потребность будет 52 000 шт.

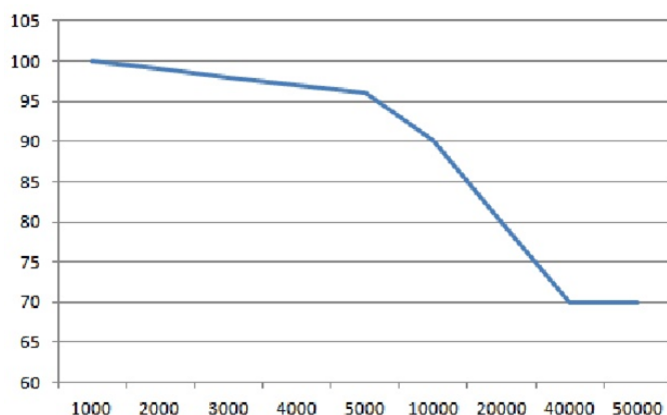
При мелкооптовой (розничной закупке 1000 шт.) цена составит 100 рублей.

При увеличении партии предоставляются скидки:

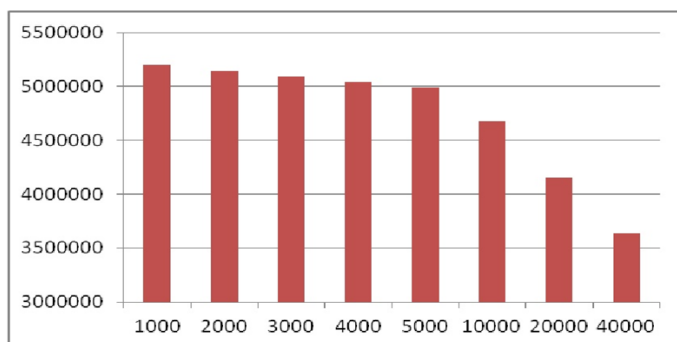
- 1 000 – 0%
- 2 000 – 1%
- 3 000 – 2%
- 4 000 – 3%
- 5 000 – 4%
- 10 000 – 10%
- 20 000 – 20%
- 40 000 – 30%



(больше скидка не увеличивается при дальнейшем увеличении закупочной партии)



Цена в зависимости от партии закупки



Вопрос, какой выбор будет наилучшим?

Для определения экономического эффекта поступают довольно просто.

1 000 – 0% стоимость закупки на год (при партиях по 1000 шт.) $52\,000 \times 100 = 5\,200\,000$ руб. в год

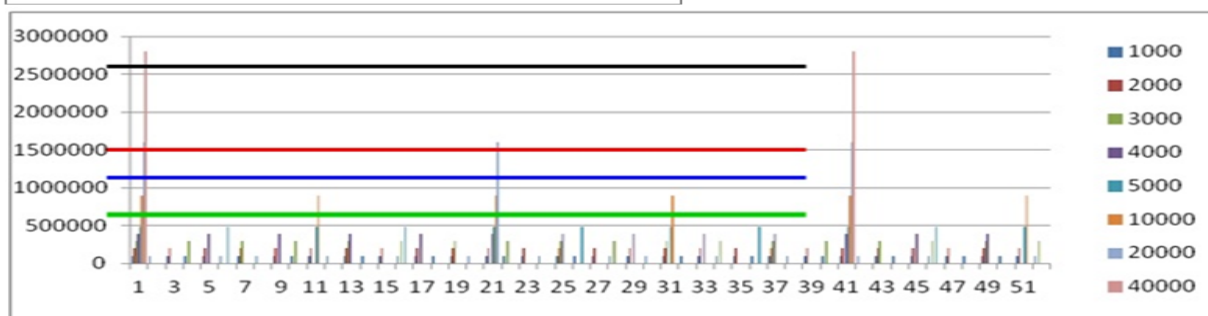
График платежей: 100 тыс. еженедельно

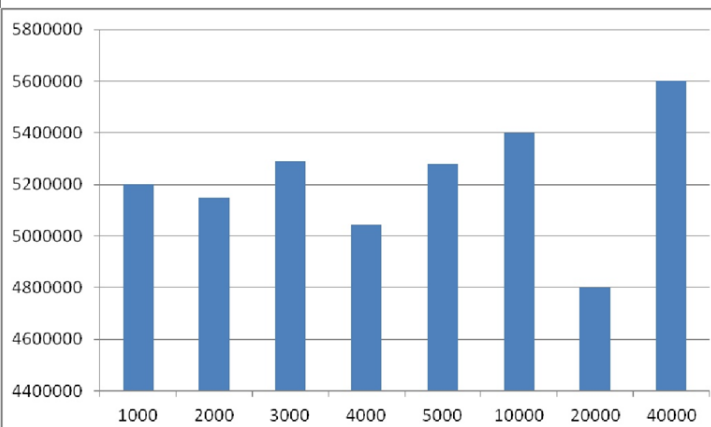
2 000 – 1% $52\,000 \times (100 - 1\% = 99) = 5\,148\,000$ руб. в год (экономия 52 тыс. рублей за год по сравнению с первым вариантом (далее мы будем сравнивать с первым вариантом))

График платежей: 198 тыс. каждые две недели и т.д.

Годовые затраты на закупку с учетом скидки на величину партии

График платежей в зависимости от величины партии





Горизонтальными цветными линиями на графике платежей указаны денежные потоки предприятия. Если объем закупок пересекает их, то предприятию придется использовать заемные средства, которые тоже стоят денег (процентная ставка)

Итак, лучшим вариантом является по величине экономии на календарный год вариант партий по 20 тыс. шт., со скидкой 20% и экономией более миллиона рублей.

Общие затраты на закупку с учетом переходящих остатков в зависимости от величины закупаемой партии.

Первый вывод: чем больше мы хотим сэкономить, тем больше нам требуется **свободных** средств (попросту «лишних» денег) на момент закупки.

Следует помнить, что предприятие работает, деньги оборачиваются и приносят какую-то прибыль.

Многие предприятия, работают по заказам, срок исполнения которых 5-10 дней, мы возьмем 2 и 4 недели. Маржинальную прибыль будем считать равной 20% (совершенно условно, желающие могут провести расчеты с другими показателями).

| | 1 оборот | 2 оборот | 3 оборот | 4 оборот | 5 оборот | Итого |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Разница между потребностью и остатками, шт. | 18 000 | 16 000 | 14 000 | 12 000 | 10 000 | |
| Разница между потребностью и остатками, Руб. | 1 620 000 (18 000 x 80) | 1 280 000 (16 000 x 80) | 1 120 000 (14 000 x 80) | 960 000 (12 000 x 80) | 900 000 (10 000 x 80) | |
| Деньги (маржинальную прибыль) принесли бы «замороженные» в остатках средства (если бы мы их пустили в оборот/производство) | 324 000 (1 620 000 x 20%) | 256 000 (1 280 000 x 20%) | 224 000 (1 120 000 x 20%) | 192 000 (960 000 x 20%) | 180 000 (900 000 x 20%) | 1 496 тыс. руб. |

Посмотрим, как с учетом этих данных будет выглядеть наш лучший выбор.

Мы решили, что надо закупать партиями по 20 тыс. шт., т.е. на 20 недель, или 10 оборотов.

Рассмотрим вариант оборачиваемость в 2 недели.

Итого **недополученная прибыль** будет **1 496 000** рублей в год

Экономия при закупке большими партиями составит: **1 004 000** рублей в год

Всего убыток (недополученная прибыль) составит **492 000** рублей в год.

При дефиците свободных средств, а он тем более вероятен, чем большими партиями мы закупаем, возникает потребность в заемных средствах, за которые надо платить.

Второй вывод. Большая экономия на закупках, за счет увеличения партий увеличивает недополученную прибыль (может вести к **убыткам**). Чем выше оборачиваемость денег в компании и чем выше рентабельность, тем больше убытки от закупок большими партиями.

Минимизация затрат: рациональное обеспечение.

Каким должен быть размер партии и условия поставки?

Ответ довольно прост:

- Не больше периода оборачиваемости (лучше меньше);
- Отсрочка платежа порядка времени оборачиваемости, чтобы за поставку оплатить деньгами клиента;
- Не приводило к кассовым разрывам.

Когда и почему это может быть выгодно поставщику?

При долгосрочном договоре (гарантированные поставки + известный объем) поставщик имеет возможность с меньшим объемом денежных средств обеспечивать клиента (рост оборачиваемости), а освободившиеся средства направлять на обслуживание новых клиентов.

При прочих равных условиях (торговая наценка), еженедельные поставки, регулярные платежи, маржинальная прибыль поставщика (при условии аккуратного управления остатками) может вырасти в разы, а это дает возможность снизить цены и успешно конкурировать с другими игроками.

Насколько это реально?

Для того чтобы убедиться в реальности и полезности такой схемы достаточно попробовать.

Наша компания заключила договор с одним из клиентов на еженедельное пополнение запасов (компенсация убытия), по группе вспомогательных ТМЦ. Был определен ассортимент для поставки. Объем закупок был ранее 100-120 тыс. руб. в месяц.

Результат

- Существенно сократились складские площади, занимаемые данным ассортиментом;
- Отпала необходимость осуществлять сбор заявок, оформление заказов и т.п.— произошло организационное упрощение материального обеспечения;
- Затраты на закупку выделенного ассортимента сократились до 60-80 тыс. рублей в месяц.

Выводы

- Вопрос о том, что такое дешево и что такое дорого не связан только лишь с номинальной стоимостью (при прочих равных условиях);
- Какова должна быть система закупок—определяется множеством факторов и решается в каждом случае на конкретных цифрах.
- Эта схема отлична от «точки заказа», она основана на пополнении через равные промежутки времени до определенного уровня- «пополнение убытия».

На семинаре обсуждались такие проблемы, как соотношение «цена/качество», определения потребности. Рассмотрены реальные случаи из «жизни» и варианты выхода из проблемных ситуаций.

Цена - качество

Что это за параметры?

качество



Удовлетворение требованиям / параметрам клиента

Есть два подхода (массовых)

- Цена

Лучший выбор



- Стоимость затрат материала круга на массу снятого металла (Цена/ «Эффективность шлифования»)



Абразивный инструмент



А если требуется сократить расходы?



Какими параметрами мы должны руководствоваться при выборе инструмента?

Есть что-то еще что мы должны учесть?



Скорость шлифования/
Производительность труда



Безопасность (сбалансированность – вибрации)

Если уровень локальной вибрации выше предельно допустимого, то **работодатель обязан производить дополнительные выплаты.**

| Класс условий труда | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 4 |
|--|-----|-----|-----|-----|---|
| Статья 147 (ТК). Оплата труда работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда (не менее 4%) | + | + | + | + | + |
| Статья 117 (ТК). Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда (не менее 7 дней) | | + | + | + | + |
| Статья 92 (ТК). Сокращенная продолжительность рабочего времени (не более 36 часов) | | | + | + | + |

Производительность определяет как быстро будет выполнена работа с указанным инструментом, т.е. трудозатраты, которые необходимо учитывать в случае частого, постоянного использования абразивного инструмента.

| Класс условий труда | Подкласс условий труда | Дополнительный тариф страхового взноса | |
|---------------------|------------------------|--|----|
| Опасный | 4 | 8% | |
| | Вредный | 3.4 | 7% |
| | | 3.3 | 6% |
| | | 3.2 | 4% |
| Допустимый | 3.1 | 2% | |
| | 2 и 1 | 0% | |
| Оптимальный | | | |

Испытания кругов

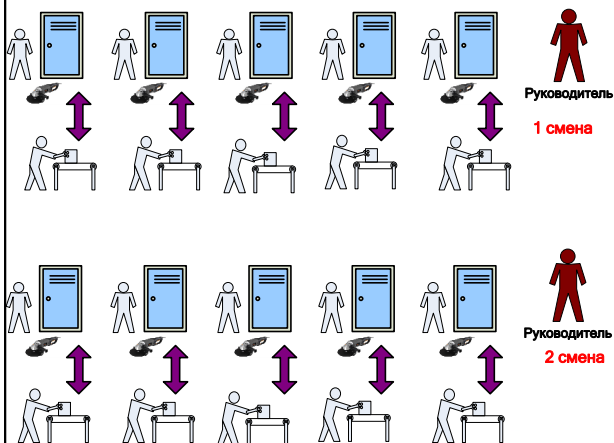
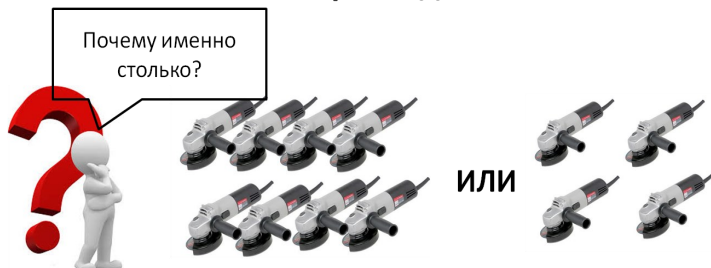
| Наименование | Масса образца до обработ ки, г. | Масса образца после обработ ки, г. | Измене не массы , г | Масса круга до обработ ки, г. | Масса круга после обрабо тки, г. | Изменен не массы круга, г | Время обработк и, сек. |
|-------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------|
| LugaAbrasive 150x6x22,23 (A24 R BF) | 643 | 611 | 32 | 238 | 211 | 27 | 67 |
| NORTON 150x6,4x22,23 (A30S-BF27) | 640 | 614 | 26 | 269 | 265 | 4 | 67 |
| BOSCH 150x6x22,23 (A30 T BF) | 644 | 599 | 45 | 243 | 229 | 14 | 62 |

УШМ используются для зачистки сварочных швов и поверхностей. В целях обеспечения сохранности/ работоспособности УШМ ввели личную ответственность: каждую УШМ записывали на карточку работника (личная МО). Приобретение новых УШМ (запчастей) по служебным запискам, подписанным у руководства.

Потребность

Каким образом оценивается потребность в материалах, инструменте?

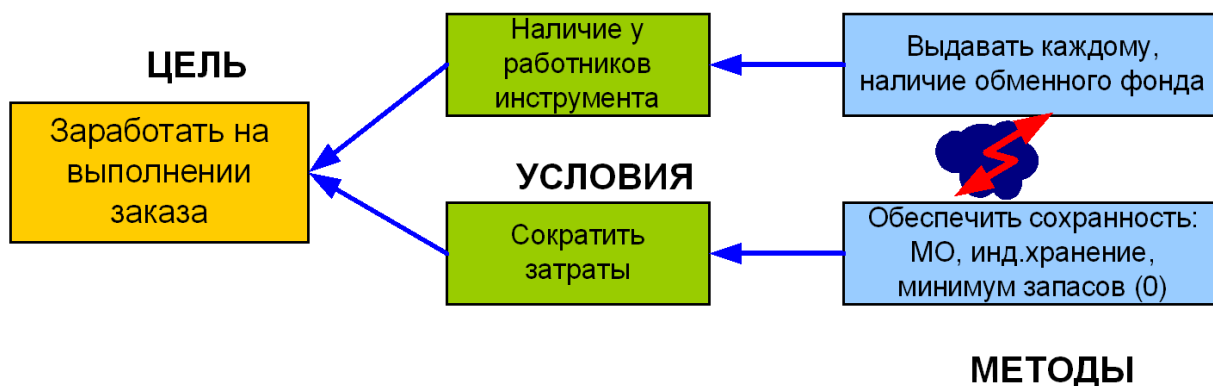
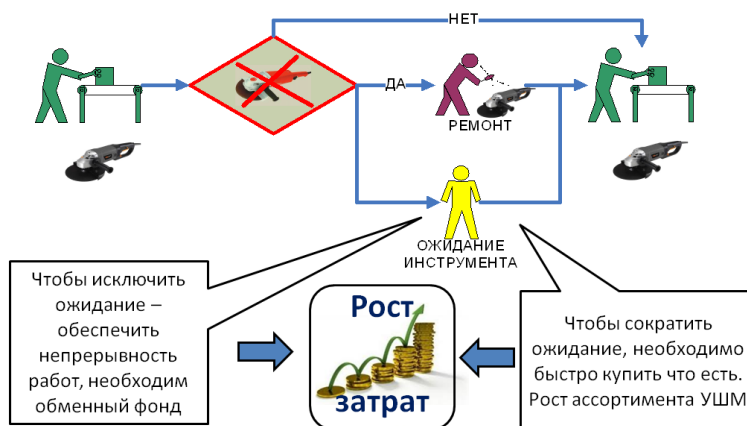
От этого зависят расходы компании



- Целью использования
- Процедурой использования/обеспечения
- Процедурой пополнения



Рассмотрены вопросы определения потребностей, их связь с внутренними процедурами и экономическим эффектом. На примерах рассмотрены проблемы и варианты их решения.



Сервисные издержки/затраты

Какова цель обслуживания/ремонта?

- Ремонт/ТО не приносит доход – наоборот (убыток);
- Ремонт/ТО требует затрат

Когда ТО/ремонт можно считать эффективным?

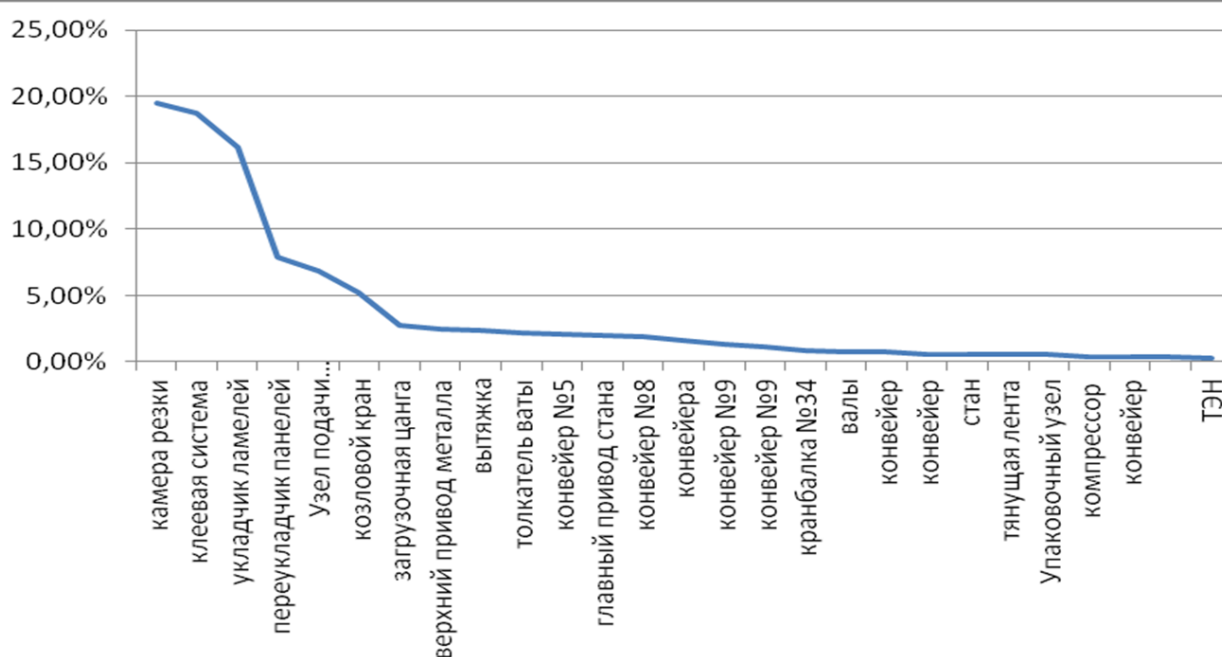
Кому его поручить?

Обслуживание или ремонт?

Рассмотрены критерии, которыми следует руководствоваться при выборе типа обслуживания (реагирующий или предупредительный ремонт).

На конкретных примерах работа методики и экономические последствия в зависимости от варианта выбора.

Предложены конкретные рекомендации.



Данные по отказам узлов, обуславливающие около 40% времени простоев, собраны в таблице.

| Узел | Среднее время между отказами, дней. | Ср. продолжительность остановки | Доверит. Интервал, 90%, дней. | Доверит. Интервал, 80%, дней. | Доверит. Интервал, 70%, дней | Доверит. Интервал, 50%, дней |
|---------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Камера резки | 77 | 61 | 44 | 34 | 28 | 17 |
| Период обслуживания | | | 33 | 43 | 49 | 60 |
| Клеевая система | 70 | 67 | 65 | 51 | 41 | 26 |
| Период обслуживания | | | 2 | 16 | 26 | 41 |
| Укладчик ламелей | 88 | 86 | 76 | 60 | 48 | 31 |
| Период обслуживания | | | 10 | 26 | 36 | 55 |

Итого: 1112 минут.

ООО «Протект Бизнес Ресурс»

614077 г.Пермь, бульвар Гагарина, д.77, оф.212, E-mail: PS.consult@protect-br.ru, tel.: +7 965-557-39-98

«Быстрый» ремонт оборудования

Описание ситуации.

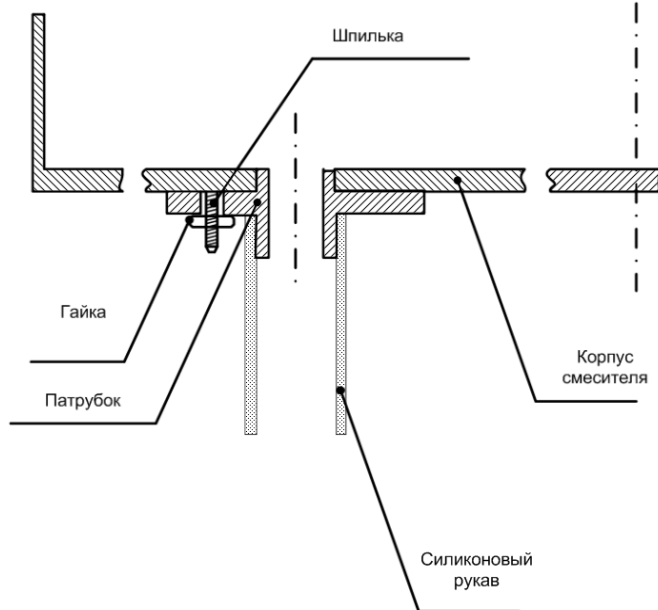
На предприятии «ВВВ» на поточной линии, примерно 1 (один) раз в неделю происходит замена силиконовых рукавов подачи смеси на узле смесителя. Одна минута работы конвейера «стоит» порядка 6 тыс. рублей в ценах готовой продукции.

Замена рукава смесителя состоит из следующих операций:

1. Промывка смесителя;
2. Замена рукава;
3. Уборка рабочего стола/подготовка к запуску.

Собственно, замена рукава обычно занимает 27 минут. «Стоимость» ремонта в ценах готовой продукции = 162 тыс. рублей в неделю или 8 млн. 424 тыс. рублей в год в ценах готовой продукции.

Целью любого ремонта является обеспечение максимального доступного времени для производства продукции с заданными параметрами.



Действительно ли обеспечивается решение задачи данным способом ремонта?

На рисунке показан объект ремонта.

Принятый порядок выполнения работ:

1. Очистка резьбы шпильки от брызг засохшей смеси.
2. Отвинчивание 3-х гаек;
3. Снятие патрубка с рукавом;
4. Снятие изношенного силиконового рукава с патрубка;
5. Надевание нового рукава на па-

трубок;

6. Установка патрубка с рукавом в корпус смесителя;
7. Завинчивание прижимных гаек.

Вопрос: возможно ли что-либо изменить в последовательности выполнения работ, либо в самих операциях, чтобы радикально изменить продолжительность замены рукава смесителя?



Рассмотрены принципы «быстрого» ремонта. На реальных примерах рассмотрено их применение и экономический эффект от сокращения продолжительности ремонта, обслуживания .

Приоритеты ремонта



Что
ремонтить в
первую очередь:
А или С?



- 1.Оборудование ограничения;
- 2.Другое технологическое оборудование;
- 3.Вспомогательное оборудование (напрямую не участвующее в производстве)



Рационализация ремонтных работ

ШАГ 1.
Расставить приоритеты

ШАГ 2.
Выделить объекты, которые вносят
наибольший вклад в остановку

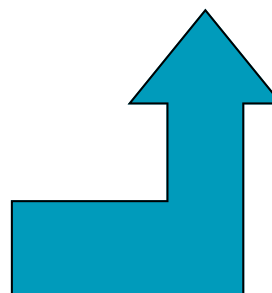
ШАГ 3.
Сократить время ремонта/
обслуживания



ШАГ 4.
Выявить причину(ы) остановок



ШАГ 5.
Устранить причину. Перейти к
шагу 2



В качестве учебных материалов служат реальные события, процессы, в т.ч. видеоматериалы.

Регламентированные затраты

Специальная оценка условий труда

Медосмотры

Отчисления в пенсионный фонд

Фонд социального страхования

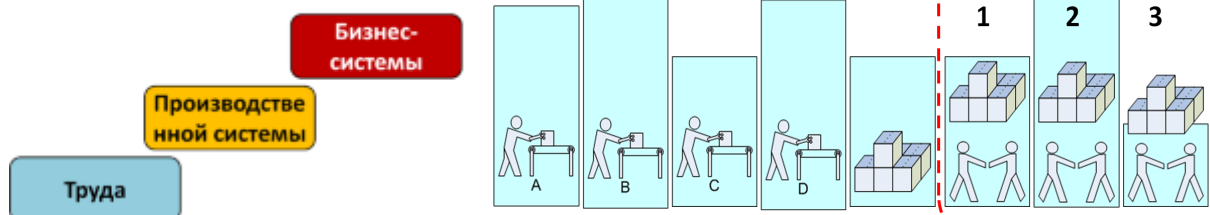
Плата за отходы



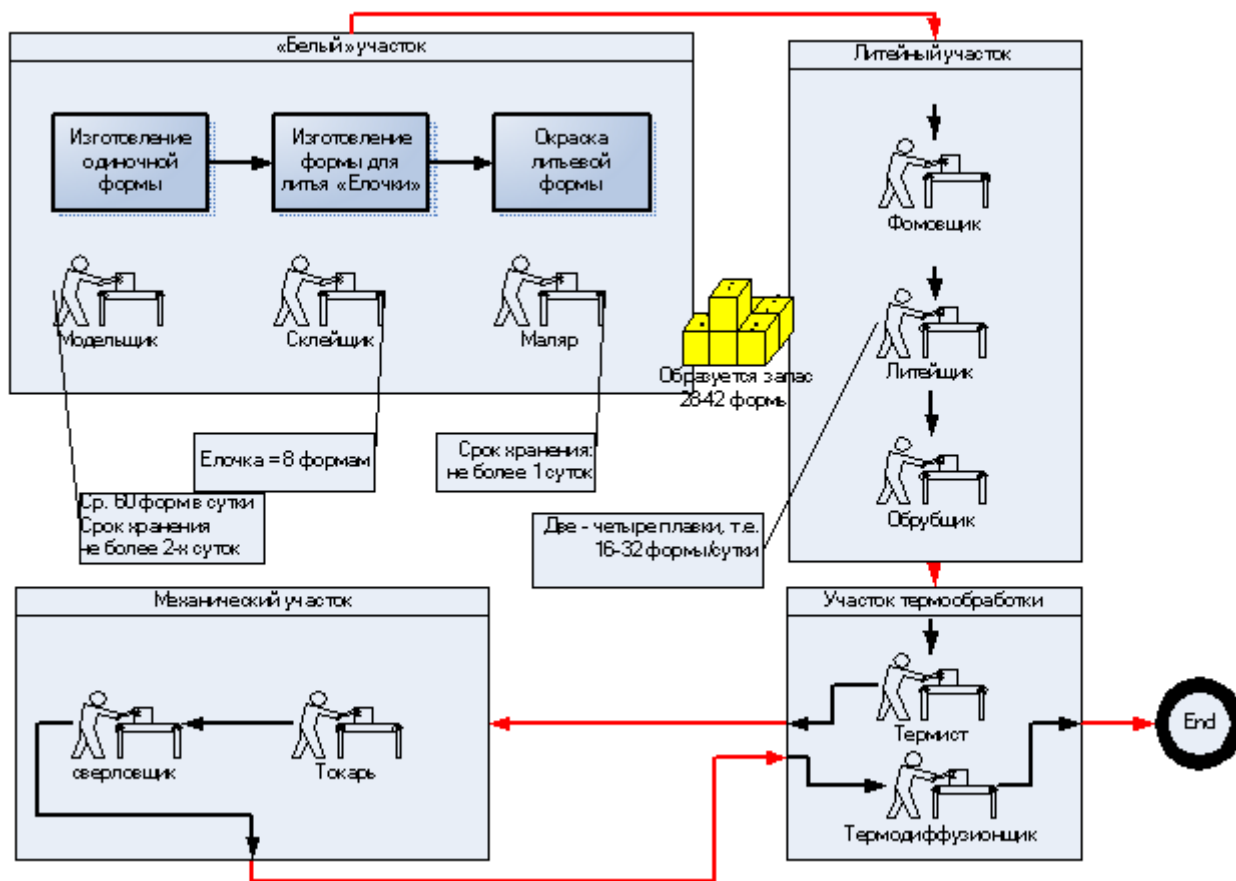
В рамках семинара, рассмотрены типичные ошибки—источники «переплат». Предложены методы анализа. ЧТО смотреть, КАК смотреть, что с чем сравнивать.



ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ



Где будем повышать производительность?



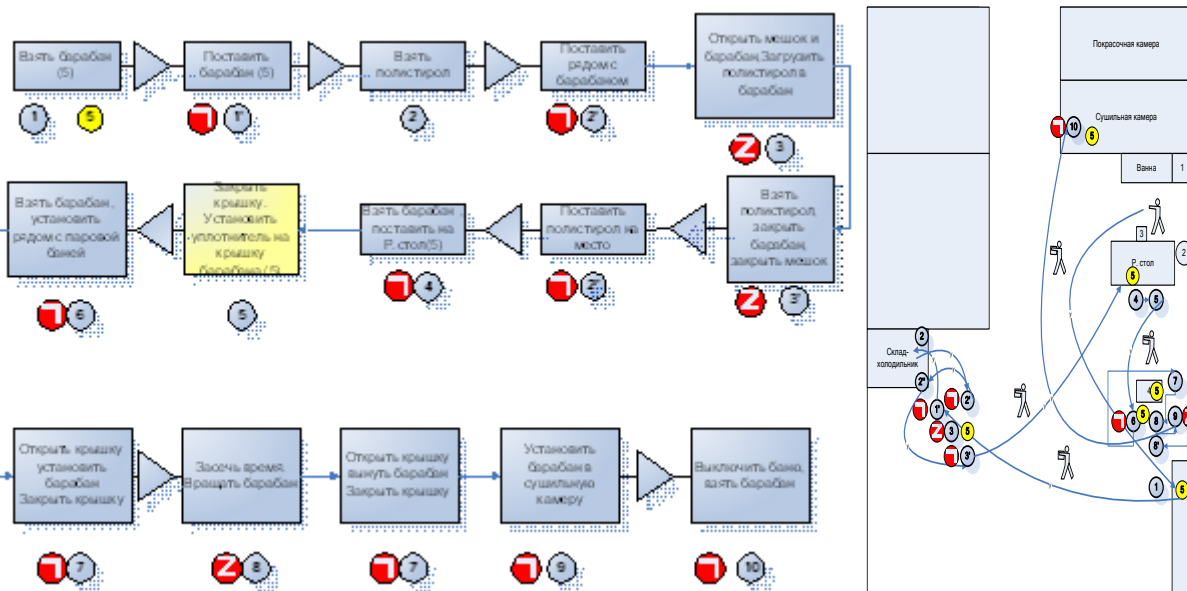
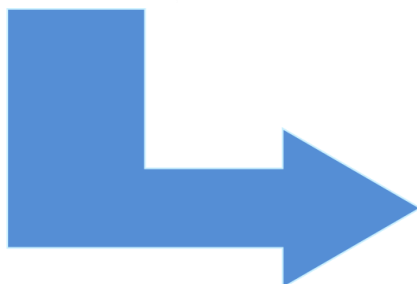
| Участок | Производительность, шт./смену | Продолжительность смены, часов | Кол-во смен, шт./сутки | Количество занятых чел./смена | Продолжительность цикла (час./шт.)/(шт./час) |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------------|--|
| Модельный | 60 | 12 | 2 | 1 | 0,2/5 |
| Окрасочный | 100-150 | 8 | 1 | 1 | 0,05/20 |
| Литейный | 16-32 | 8 | 1 | 4 | 0,36/2,77 |
| Термический | 60-70 | 12 | 2 | 1 | 0,17/5,88 |
| Механической обработки | 96-115 | 8 | 1 | 2 | 0,07/14,29 |

В рамках семинара, рассмотрено влияние/вклад различных уровней в производительность по денежному потоку.





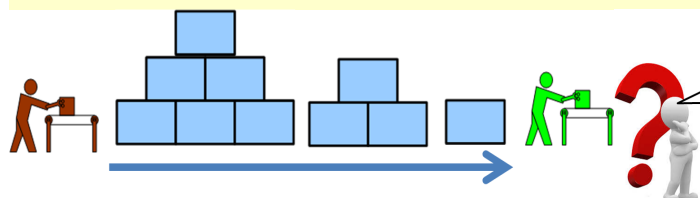
Задача рационализации выполнения технологической операции—убрать все лишнее. Рационализировать действия : максимизировать —создающие ценность; Минимизировать вспомогательные .



В рамках рационализации труда рассмотрены инструменты и методы анализа трудовой деятельности на реальных примерах.

Определены ситуации, когда повышение производительности труда не дает экономического эффекта—увеличения денежного потока.

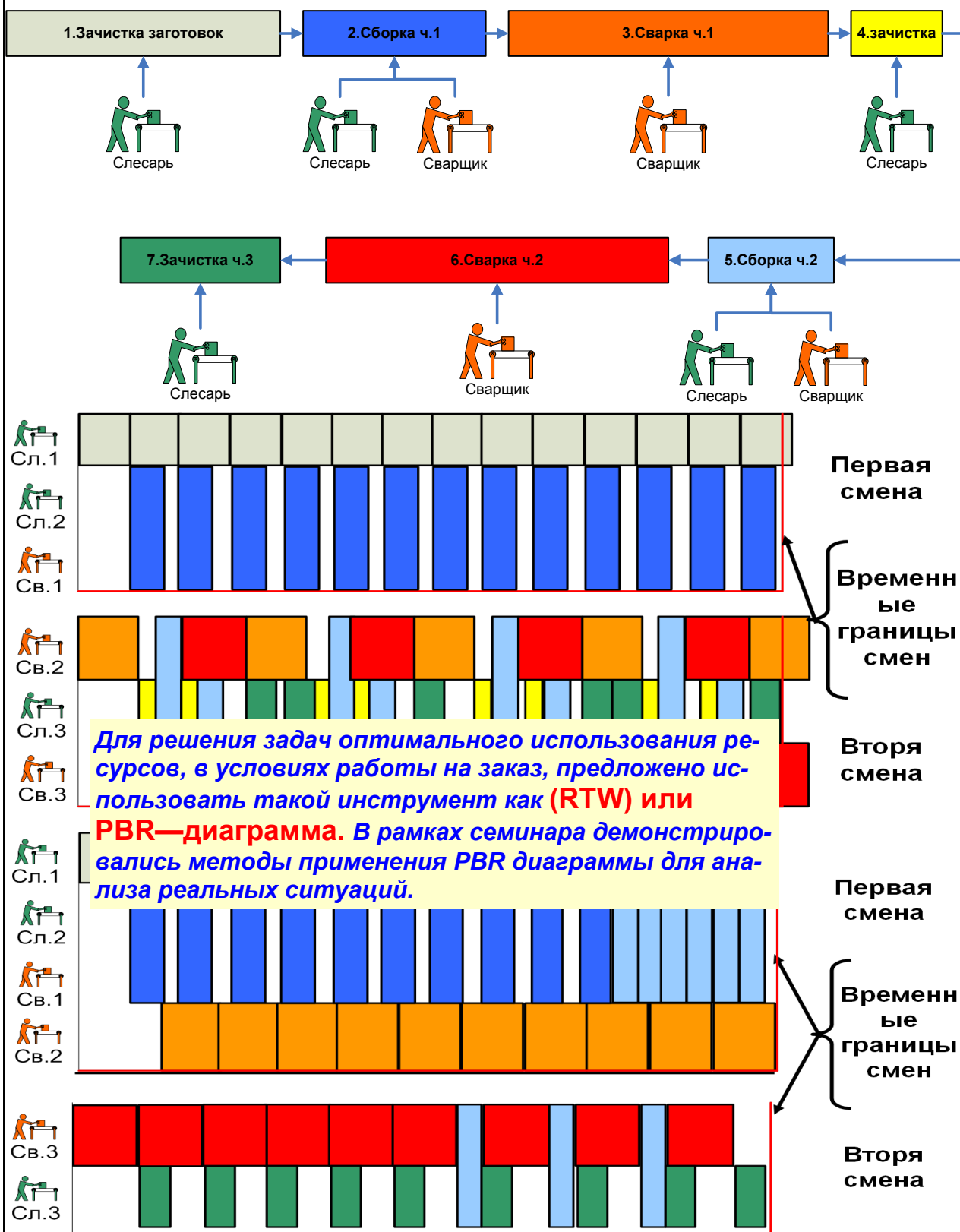
Участники семинара имеют возможность работать с видеоматериалами.



Какой размер выбрать?

Рассмотрено влияние размера передаточной партии на время выполнения заказа

Инструментом для визуального управления ресурсами может служить диаграмма Ресурсов, Времени и Работ (**RTW**) или **PBR—диаграмма** (диаграмма защиты бизнес ресурсов от нерационального использования).



**Краснокамский РМЗ**

ООО «КРАСНОКАМСКИЙ РЕМОНТНО-МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД»
617060, Пермский край, г. Краснокамск, ул. Трубная, 4
тел./факс: +7 (34273) 5-15-55
e-mail: info@krmz.info
сайт: www.krmz.info

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО

Наша компания сотрудничает с ООО «Протект Бизнес Ресурс» с 2013 г.

Следует отметить, что ООО «Протект Бизнес Ресурс» и его сотрудники ответственно и творчески подходят к решению поставленных задач, ставя во главу угла интересы Заказчика. В предлагаемых ими решениях стоит рациональное отношение к ресурсам Заказчика, подчиненное интересам бизнеса и повышение эффективности использования его ресурсов.

Хочу отметить направления деятельности сотрудничества с компаний ООО «Протект Бизнес Ресурс», в которых достигнут заметный экономический эффект:

- организация работ (управление ресурсами, работами) по производству продукции на участках компании – сокращение времени выполнения заказов;
- рационализация труда при производстве работ, выполнении технологических операций – повышение производительности труда;
- оптимизация процессов, в т.ч. использования электронного инструмента (сокращение расходов на содержание парка инструмента, обеспечение непрерывности работ);
- предложены решения по повышению эффективности средств используемых на приобретение расходных материалов (сокращение расходов, повышение производительности);
- рационализация обеспечения средствами индивидуальной защиты (снижение запасов при обеспечении наличия, сокращения финансовых расходов, организационных затрат).

Такие направления деятельности как: охрана труда, промышленная безопасность, экология - получили при сотрудничестве с компанией ООО «Протект Бизнес Ресурс» дальнейший импульс в своем развитии, в т.ч. были выявлены не актуальные затраты, а финансовое обеспечение этих направлений рационализировано. Мы продолжаем сотрудничество по совершенствованию этих подсистем управления совместно с ООО «Протект Бизнес Ресурс», направленное на повышения безопасности труда, обеспечение соответствия законодательным требованиям в контексте интересов бизнеса.

Компания «Протект Бизнес Ресурс» не только предлагает решение, но и отвечает за их реализацию, проводя активную работу с сотрудниками нашей компании (разъяснение, при необходимости, обучение; осуществляет подготовку документов: инструкций, регламентов, процедур и реализует функции контроля за их исполнением).

ООО «Протект Бизнес Ресурс» в своей работе опирается на тесное взаимодействие со специалистами нашей компании и их опыт.

Считаю сотрудничество с компанией ООО «Протект Бизнес Ресурс» результативным и перспективным.

Директор



Участники семинара получили проекты договоров на экспресс обследование предприятий на льготных условиях 10 тыс. рублей, (вместо 35 тыс. рублей) для анализа возможных источников потерь в следующих областях:

- Регламентированные затраты;
- Обеспечение вспомогательными материалами;
 - Средства индивидуальной защиты;
 - Обеспечение ручным инструментом, грузозахватными приспособлениями;
 - Обеспечение абразивным инструментом.
- Анализ текущего способа управления ресурсами при выполнении заказов.

Наши семинары

«Бережливое производство и система менеджмента качества. От теории к практике»

«Современные методы менеджмента организации: Теория ограничений Голдратта».

«Производственные системы: эффективность и производительность»

«Управление издержками, прибылью организацией: Инструменты, теория практика»

«Металлообработка: организационные и технические средства повышения производительности»

(экскурсия на «Краснокамский механический завод» участок роботизированной сварки)

Семинары проводятся как общие, так и корпоративные.

Корпоративные семинары могут быть организованы как тренинги на основе материалов клиента с привлечением работников организации.

«Зарабатывать деньги сегодня и завтра».**Информационный бюллетень: Рационализация бизнеса, производства и вспомогательных процессов.**

Статьи в бюллетене выпускаются в максимально сжатом формате и публикуются идеи и принципы решения проблем с которыми столкнулись наши клиенты, в форме пригодной для прямого использования (рецепты, рекомендации).

Наш информационный бюллетень:

- Это минимум теории, максимум практики;
- Это наш опыт и опыт наших клиентов;
- Это краткая и полезная информация — *коротко о главном*;
- Это то, что поможет сделать Ваш бизнес лучше.

Бюллетень предназначен для владельцев, руководителей бизнеса и производства.

Бюллетень планируется выпускать 1-2 раза в месяц.

Бюллетень будет только на бумажном носителе.

Если Вы не хотите получать наш бюллетень напишите об этом по адресу:

ps.consult@protect-br.ru, с указанием названия Вашей компании.

Если бюллетень попал к Вам случайно и Вы хотите получать его в дальнейшем, а так же получить предыдущие номера напишите нам по адресу ps.consult@protect-br.ru укажите: Ф.И.О. (полностью) получателя и его должность, почтовый адрес и название Вашего предприятия.

Если Вы хотите поделиться своим опытом направляйте Ваши материалы по адресу ps.consult@protect-br.ru.

Мы будем рады Вашим замечаниям и предложениям, а так же практическому сотрудничеству.

С уважением и пожеланиями успехов
Директор



Сергей
Александрович



ООО «Протект Бизнес Ресурс»
614077 г.Пермь, бульвар Гагарина, д.77, оф.212
E-mail: PS.consult@protect-br.ru
tel.: +7 965-557-39-98

Специальный выпуск