

Optimalizácia procesov

pomocou projektu Six Sigma

Ponuka od ICG Slovakia

NÁŠ PRÍBEH: „SIX SIGMA METODIKA“



OPTIMALIZÁCIA PROCESOV POMOCOU METODIKY LEAN SIX SIGMA

Ak máte zložitý problém s kvalitou a defektmi, ktorý potrebujete vyriešiť pomocou metodiky DMAIC (Six Sigma), alebo potrebujete rýchlo a odborne navrhnuť úplne nový proces (Design For Six Sigma), naši Master Black Belti vám môžu poskytnúť projekt na mieru. Odporúčame to najmä vtedy, ak vo vašej spoločnosti nemáte interné zdroje alebo je problém veľmi naliehavý a potrebujete rýchlo nájsť riešenie na základe údajov a analýz.

Ďalšou typickou situáciou je, že interné Green Belti a Black Belti nemajú potrebné časové zdroje alebo potrebu nájsť "dôveru" v metodiku Six Sigma a zlepšovať sa.

V projektoch sa snažíme pracovať buď ako vedúci, keď preberáme celý projekt v úlohe projektového manažéra a spolu s tímom zlepšujeme proces. Druhou možnosťou je, že projekt má interný Green Belt / Black Belt a ICG poskytuje maximálnu podporu pri realizácii projektu prostredníctvom koučingu. Vždy sa snažíme zamerať na:

- Pochopenie a kvantifikácia problému procesu
- Zisťovanie a overovanie základných príčin
- Zber údajov a podpora pri štatistickej/grafickej analýze procesu
- Stanovenie plánu vykonávania na nasledujúce obdobie
- Nastavenie správneho prístupu DMAIC / KAIZEN alebo Design (DOE)
- Pomoc pri komunikácii a hľadaní energie

„Zákazník nám vrátil chybné komponenty a my musíme v krátkom čase nájsť príčinu.“

„Miera zmetkovitosti v procese sa zvýšila o 30 %“

„Naši vyškolení Green Belti potrebujú vedenie na svojej ceste k projektom.“

"Máme vyškolené Green Belti, ale potrebujeme pomoc vo forme koučovania"

Situácie, ktoré riešime



CIELE, KTORÉ SPOLOČNE DOSIAHNEME



V každom projekte pri zadaní vyberieme kľúčové ciele, ktoré vám budeme garantovať. Typické ciele podobných projektov sú uvedené nižšie.

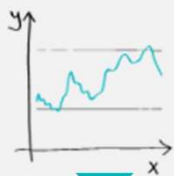
Hlavné ciele a benefity



▼
Zníženie času procesu
a procesných nákladov z
defektov



▼
Zvýšenie spôsobilosti – kvality
procesov (6 sigma)



▼
Analyzujeme všetko podľa
údajov a nie podľa dojmov



▼
Zvýšenie kvality procesných
výstupov – spokojnosť zákazníka

PRÍKLADY PRÍNOSOV Z PODOBNÝCH PROJEKTOV



Aby ste mali predstavu o konkrétnych cieľoch a ich plnení, prikkladáme príklady reálne dosiahnutých výsledkov s krátkym popisom.

35%

Zvýšenie dennej produktivity spracovaných zmlúv na osobu z 34 na 47 zmlúv

Dopady:

Zníženie počtu nevybavených zmlúv, ktoré spôsobovali oneskorené odpovede zákazníkom. Vplyv na NPS a celkové prijatie ponúk. Vplyv na príjmy vo výške 4,4 mil.

Kde:

Backoffice
telekomunikačnej spoločnosti

53

Nápadov bolo vygenerovaných a 27 zmien realizovaných do 8 týždňov na oddelení Business Sales a Starostlivosti

Dopady:

Počas transformácie predajných kanálov sa uskutočnili workshopy s cieľom zlepšiť prístup k zákazníkom, plánovanie, organizáciu práce a podporiť spoluprácu medzi tímami. Spoločne vytvorené nápady boli lepšie prijaté a realizované.

Kde: Business Sales

25%

Rast produktivity vďaka elektronickej fakturácii

Dopady:

Technická zmena bola dobre premyslená, ale ľudia z účtovného oddelenia ju neprijali. Nový SW sa stretol so značným odporom. Prostredníctvom Change management workshopu ľudia pochopili riešenie, definovali plán pomoci a odstránil sa odpor voči používaniu (technický).

Kde:

Fakturačný tím veľkej spoločnosti

60%

Skrátenie času procesu v účtovnom a administratívnom procese

Dopady:

Prostredníctvom spoločných workshopov s účtovníkmi sme analyzovali existujúci proces a identifikovali najväčšie zdroje neefektívnosti. Definovali sme požiadavky na nový proces a umožnili sme internú tímovú diskusiu s cieľom navrhnúť nový proces. Už mesiac po zavedení zmeny sa proces skrátil o 60 % pôvodného trvania.

Kde: Administratíva vo výrobnjej spoločnosti

PRÍKLADY PRÍNOSOV Z PODOBNÝCH PROJEKTOV



Aby ste mali predstavu o konkrétnych cieľoch a ich plnení, prikkladáme príklady reálne dosiahnutých výsledkov s krátkym popisom.

2 týždne

Sme pripravovali plánovaný experiment, aby sme našli správnu kombináciu faktorov ovplyvňujúci zmätkovitost' čistiacieho procesu linky

Dopady:

Zníženie počtu poškodených dielov v procese odmasťovania o 75 % vďaka DOE (plánovaný experiment). Vplyv na náklady vo výške 2,7 milióna Kč/rok.

Kde:

Spoločnosť vyrábajúca elektronické komponenty

21%

Viacprác vzniknutých chybou v lakovaní bolo odstránených.

Dopady:

Zistenie základných príčin nekvality (praskliny a nejednotný náter) pomohlo prepracovať proces prepravy v lakovni, čo viedlo k 21% zníženiu nákladov na nekvalitu (COPQ) (950 000 Kč/rok).

Kde:

Spoločnosť vyrábajúca potreby pre domácnost' a podniky

41%

Zvýšenie priepustnosti výrobnéj linky dodávateľa automobilových komponentov

Dopady:

Príliš vysoká chybovosť (scrap, rework) spôsobila potrebu 100 % internej kontroly a oveľa viac nákladov na opravu alebo dodatočný materiál. Zistením koreňových príčin pomocou metodiky DMAIC sa po implementácii zvýšila požadovaná priepustnosť o 41 %.

Kde:

Výroba - automobilový priemysel

83%

Bolo priemerné využitie kapacity paliet v internej logistike, čo spôsobovalo nadmernú spotrebu a nutnosť využiť viac priestoru pre medzisklady.

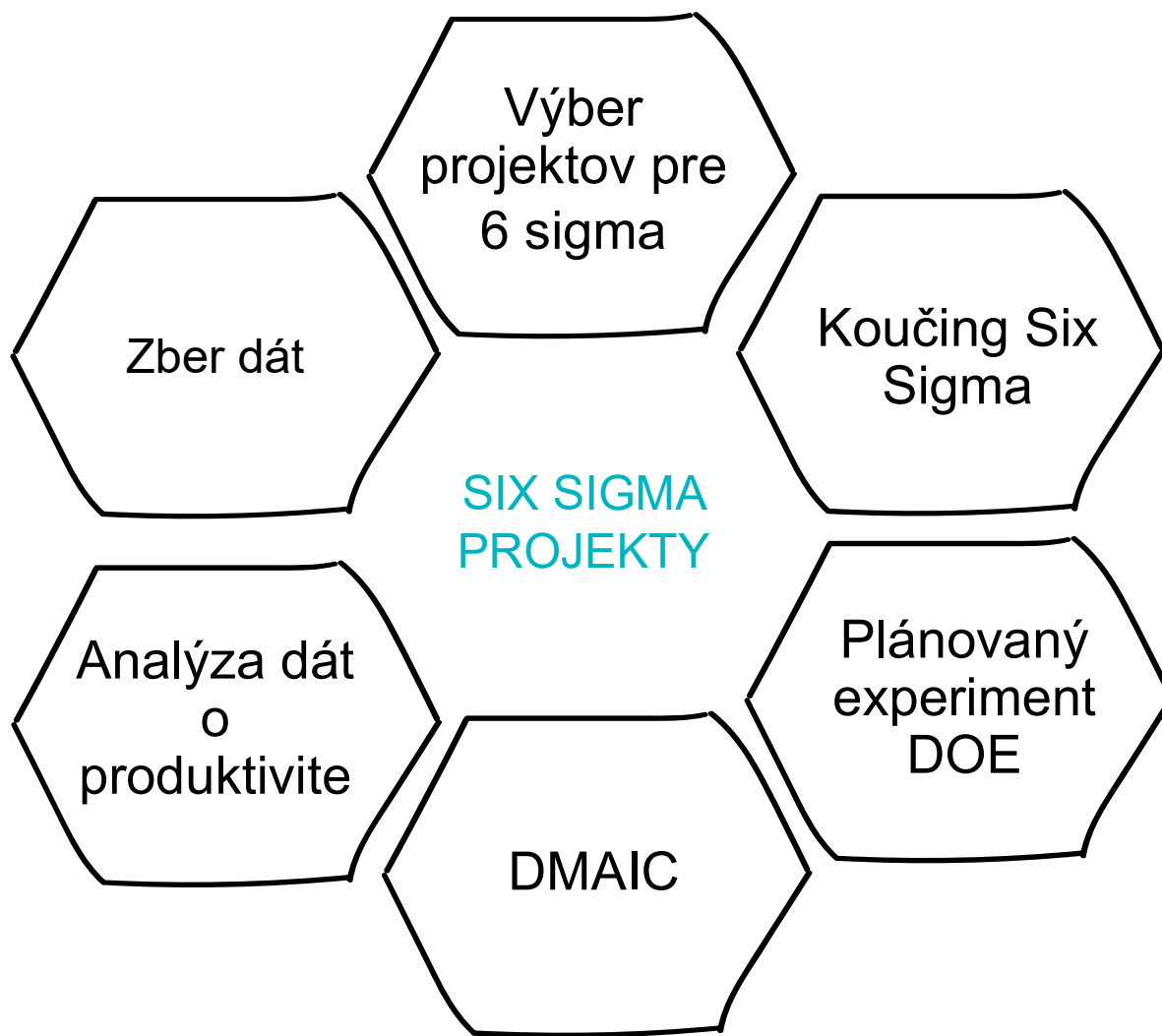
Dopady:

Pomocí dat vizualizace variability využití kapacity palet a hledání kořenových příčin způsobující takto velkou variabilitu (37% - 97%). Po analýze nápravného opatrenia bol proces stabilný as priemerným využitím paliet 93%

Kde:

Interná logistika

MODULY A NÁSTROJE, KTORÉ POUŽÍVAME PRI REALIZÁCIÍ PROJEKTU



DMAIC

Kompletná metodika na systematické zlepšovanie procesu a odstraňovanie defektov v 5 krokoch.

Výber projektov

Techniky, ktorými overujeme, či je projekt vhodný pre metodiku DMAIC, Kaizen alebo úplne nový dizajn.

Zber dát

Zostavujeme operačné definície a postupy pre všetky relevantné údaje, aby sme pomohli overiť vplyv na výstupné ukazovatele.

Koučing Six Sigma

Koučovanie s vedúcim projektu (GB alebo BB) s cieľom overiť predchádzajúcu prácu a vypracovať nový akčný plán.

Analýza dát o produktivite

Na základe získaných dát analyzujeme vzťahy medzi vybranými hlavnými príčinami (X) a ich vplyvom na CTQ.

Plánovaný Experiment / DOE

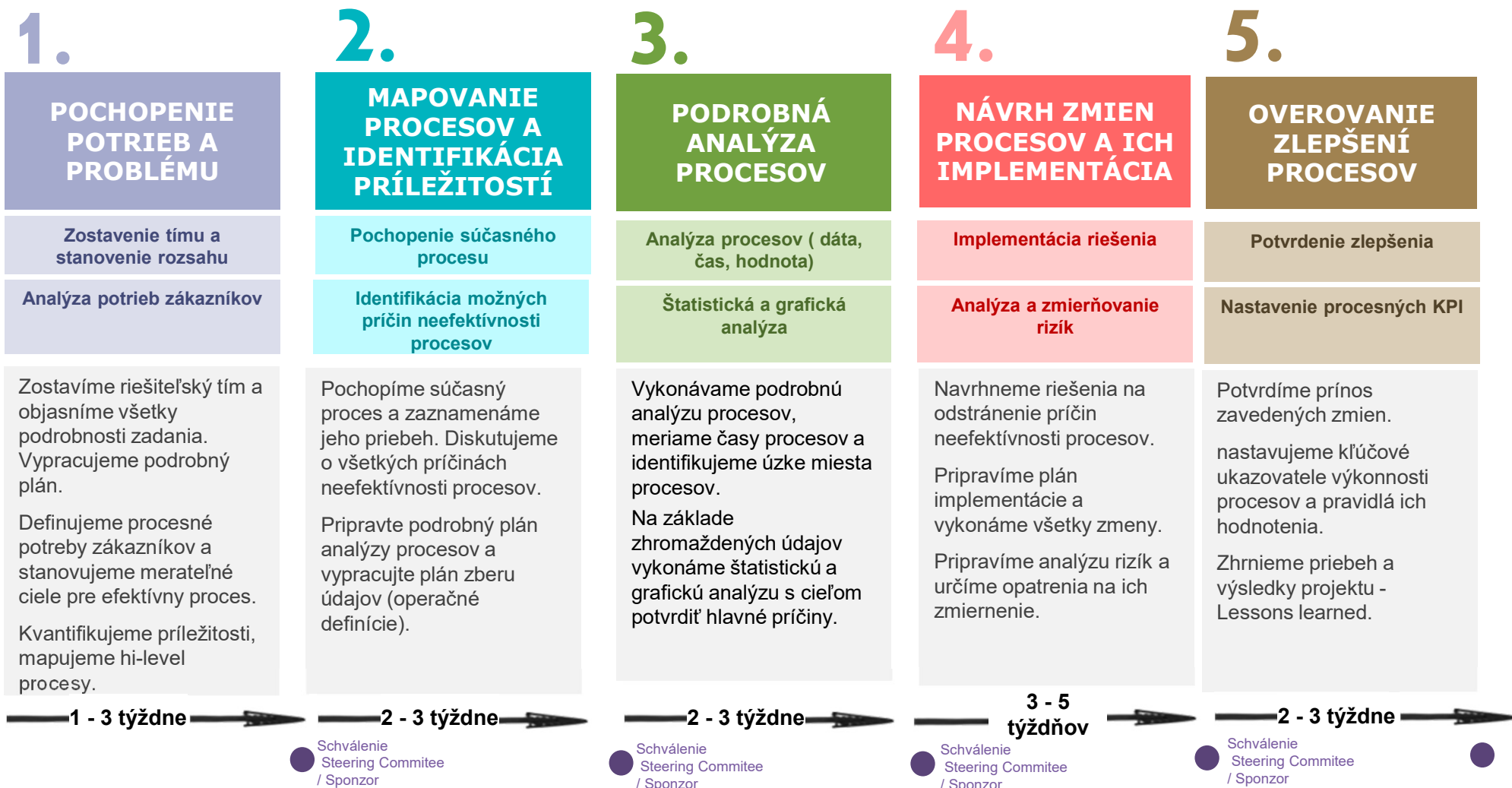
Špeciálna technika pre situácie, keď nie je vhodné použiť DMAIC, ale skôr simulovať fázu zlepšovania.

AKÉ METÓDY POUŽÍVAME NA ZLEPŠENIE PROCESOV?



- V projektoch zlepšovania procesov používame metodiku **Lean Six Sigma** alebo techniky a nástroje odvodené od tejto metódy.
- Všetci naši procesní konzultanti sú certifikovaní na tretej (najvyššej) kvalifikačnej úrovni - **Lean Six Sigma Black Belt**.
- Metodika Lean Six Sigma využíva **päťfázový cyklus "DMAIC"** na zlepšovanie podnikových procesov (Definovanie zadania, Poznanie procesu, Analýza kontextu, Zlepšenie procesu, Riadenie výkonnosti procesu).
- Zlepšujeme procesy v našich projektoch na základe poznatkov z dát o procesoch. Dáta používame ako dôkazy na odhalenie chýb v procesoch, aby sme sa **rozhodovali na základe faktov**, nie predpokladov.
- Vždy zlepšujeme procesy v **riešiteľskom tíme (princíp spolutvorby)**. Tento tím sa skladá z realizátorov procesov a vedie ho náš konzultant, ktorý je zodpovedný za správnosť a úspešnosť celého projektu.
- V našich projektoch kladieme dôraz nielen na technickú (hard) stránku projektu, ale aj na ľudskú (soft) stránku, ktorá je rozhodujúca pre **úspešné prijatie zmien procesov**.

PODROBNÝ POSTUP NA DOSIAHNUTIE CIEĽA - ROADMAPA

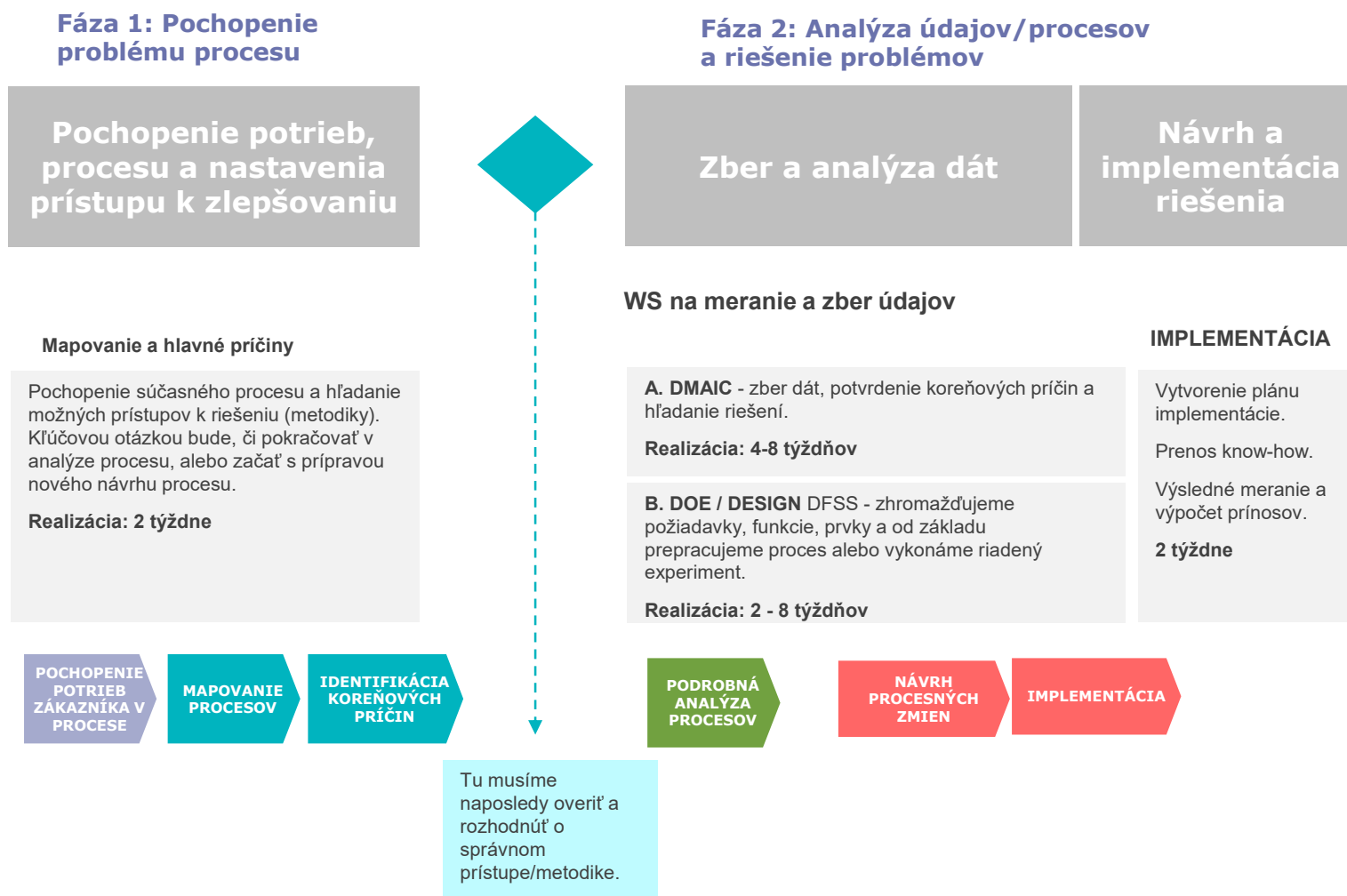


Typická dĺžka projektu zlepšovania procesov je 12 až 15 týždňov. Celková dĺžka projektu je ovplyvnená

dostupnosťou zdrojov a konkrétnymi zisteniami počas projektu. Tieto dva procesy sa môžu realizovať paralelne

ODPORÚČANÝ ČASOVÝ PRÍSTUP PRE KLIENTA

Tu je navrhovaný postup, ktorý spoločne upravíme podľa vašich konkrétnych požiadaviek



1. POCHOPENIE POTRIEB ZÁKAZNÍKA PROCESU

ZHROMAŽĎOVANIE HLASU ZÁKAZNÍKA A DEFINOVANIE OPTIMÁLNEHO VÝSTUPU PROCESU

- Zostavíme výkonný projektový tím zložený zo zamestnancov RB, ktorí vykonávajú proces, a konzultantov ICG. Potvrdíme sponzora projektu.
- Spoločne ako tím určíme rozsah optimalizácie procesov - do ktorých oblastí môžeme a do ktorých nemôžeme zasahovať, a vypracujeme plán.
- Definujeme, kto je „zákazníkom procesu“, t. j. kto využíva výstupy procesu. Pripravujeme sa na zber požiadaviek procesných zákazníkov,
- Uskutočníme sériu rozhovorov , pozorovanie procesu (GEMBA) so zákazníkom procesu a požiadame ho o spätnú väzbu na súčasný proces. Zbierame hlasy zákazníkov.
- Spoločne ako tím analyzujeme požiadavky zákazníka a definujeme presné potreby - t. j. ako by mal vyzeráť ideálny výstup procesu z pohľadu zákazníka - ideálne pomocou merateľných parametrov (čas, úsilie, kvalita).
- Všetko sme dohodli so zadávateľom projektu.



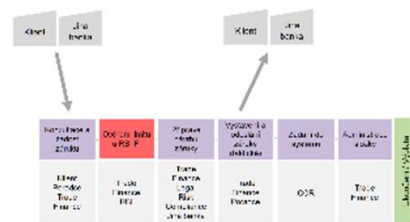
Výstupy z tejto fázy:

- Zostavený projektový tím
- Základné (hi-level) mapovanie procesov
- Dohodnutý rozsah projektu
- Plán projektu
- Kvantifikácia neefektívnosti (COPQ) - aká je príležitosť
- Definované potreby procesov zákazníka, oblasti, na ktoré sa treba zamerať

Príklady výstupov:



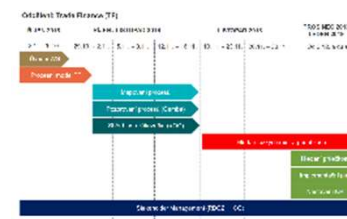
Určenie rozsahu projektu



Základné pochopenie procesu



Zber hlasu zákazníka



Plán projektu

2. MAPOVANIE PROCESOV A IDENTIFIKÁCIA PRÍLEŽITOSTÍ



POZNÁME SÚČASNÝ STAV PROCESOV A IDENTIFIKUJEME PRÍLEŽITOSTI NA ZLEPŠENIE

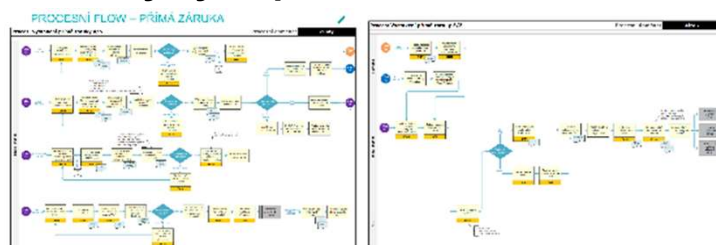
- Vytvoríme podrobné mapy procesov pre vybrané procesy spolu s ich vykonávateľmi. Mapa procesov zohľadňuje, kto vykonáva danú činnosť, aký systém sa používa a aké sú možné prepojenia s inými procesmi alebo systémami.
- Vytvoríme mapu procesu, ktorá obsahuje informácie o procese v oblastiach, ako je frekvencia spracovania, počet jednotiek za dané časové obdobie, požiadavky na kapacitu zdrojov.
- S prihliadnutím na požiadavky zákazníka procesu (pozri fázu 1) spoločne v tíme definujeme možné príčiny súčasnej neefektívnosti procesu („root cause analysis“).
- Pripravíme podrobný plán, zozbierame údaje na analýzu procesov zameranú na potvrdenie (nie potvrdenie) identifikovaných príčin.



Výstupy z tejto fázy:

- Podrobné mapy procesov
- Štruktúrované procesné karty
- Zoznam možných príčin neefektívnosti procesov
- Plán analýzy procesov (stratégie zberu a hodnotenia údajov)

Príklady výstupov:



Procesné mapy

S	I	P	O	C
Dodavateľ	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazníci
HR	katalóg školení	Vyhľadání aktuálních školení	objedávka	Dodavatel školení
Finance	Přístup do aplikací	Zařadí do aplikace "školení"	Evidence o školení	HR
		Schválení školení	Info na zaměstnance	Zaměstnanec
		Vystavení objednávky		
		Informování účastníka		

Procesná karta SIPOC



Identifikácia príčin neefektívnosti

-
- A man in a blue shirt and glasses is writing on a whiteboard with a black marker. He is leaning forward, focused on his work. Behind him, three other people (two men and one woman) are standing and watching. The whiteboard is covered with handwritten notes and diagrams. The setting appears to be a professional meeting or workshop.

- Zoznam poznatkov z analýzy procesov - fakty potvrdzujúce príčiny neefektívnosti procesov
- Kategorizácia príčin problému a prvé návrhy možných riešení

[illegible]

Potvrdené príčiny neefektívnosti procesov

4. NÁVRH ZMIEN PROCESOV A ICH IMPLEMENTÁCIA

NAVRHUJEME ZLEPŠENIA PROCESOV A ZABEZPEČUJEME ICH PRIJATIE V ORGANIZÁCIÍ

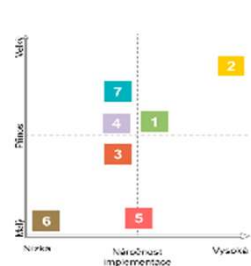
- Pre každú potvrdenú príčinu neefektívnosti procesu definujeme súbor riešení a zmien procesu. Stanovujeme priority a overujeme riešenia so sponzorom projektu.
- Pripravíme plán implementácie vybraných riešení vrátane komunikačného plánu pre všetky zainteresované strany.
- Zmeny realizujeme a komunikujeme podľa plánu. Zodpovednosť odovzdávame tímu - naša úloha môže byť koordinácia projektu alebo len poradenstvo vo forme mentoringu.
- Implementácia riešenia zahŕňa podrobnú analýzu rizík (FMEA) a definovanie opatrení na minimalizáciu rizík v novom procese.



Výstupy z tejto fázy:

- Návrhy zlepšení procesov vo vzťahu ku všetkým potvrdeným príčinám
- Plán implementácie
- Komunikačný plán
- Analýza rizík a opatrenia na minimalizáciu zlyhaní

Príklady výstupov:



Stanovenie priorít riešení

#	Číslo	Problemy	Odstránenie	Plán riešenia
11	11	Problemy s komunikáciou medzi oddeleniami	Odstránenie komunikácie medzi oddeleniami	Plán riešenia
12	12	Problemy s komunikáciou medzi oddeleniami	Odstránenie komunikácie medzi oddeleniami	Plán riešenia
13	13	Problemy s komunikáciou medzi oddeleniami	Odstránenie komunikácie medzi oddeleniami	Plán riešenia
14	14	Problemy s komunikáciou medzi oddeleniami	Odstránenie komunikácie medzi oddeleniami	Plán riešenia
15	15	Problemy s komunikáciou medzi oddeleniami	Odstránenie komunikácie medzi oddeleniami	Plán riešenia

Kvantifikácia nápadov a podrobný opis

#	Číslo	Problemy	Odstránenie	Plán riešenia
16	16	Problemy s komunikáciou medzi oddeleniami	Odstránenie komunikácie medzi oddeleniami	Plán riešenia
17	17	Problemy s komunikáciou medzi oddeleniami	Odstránenie komunikácie medzi oddeleniami	Plán riešenia
18	18	Problemy s komunikáciou medzi oddeleniami	Odstránenie komunikácie medzi oddeleniami	Plán riešenia
19	19	Problemy s komunikáciou medzi oddeleniami	Odstránenie komunikácie medzi oddeleniami	Plán riešenia
20	20	Problemy s komunikáciou medzi oddeleniami	Odstránenie komunikácie medzi oddeleniami	Plán riešenia



Plán implementácie

- ### Výstupy z tejto fázy:

- Procesná dokumentácia vylepšeného procesu + KPI Dashboard
- KPI procesu a plán hodnotenia
- Školenie používateľov
- Lessons learned celého projektu

[illegible]

The diagram illustrates the Smart Factory architecture, divided into three main functional areas: **SKENOVÁNÍ** (Scanning), **ONERVENÍ** (Monitoring/Control), and **EXTERNÍ FAKTORACE (LLSP HOPF)** (External Factoring/LLSP Hopf).

- SKENOVÁNÍ (Scanning):** This section is represented by a light orange background. It includes a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) connected to a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) and a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit). It also features a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) and a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit). The 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) is connected to the 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) via a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) and a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit).
- ONERVENÍ (Monitoring/Control):** This section is represented by a light purple background. It includes a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) and a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit). It also features a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) and a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit). The 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) is connected to the 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) via a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) and a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit).
- EXTERNÍ FAKTORACE (LLSP HOPF) (External Factoring/LLSP Hopf):** This section is represented by a light green background. It includes a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) and a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit). It also features a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) and a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit). The 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) is connected to the 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) via a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) and a 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit).

The diagram shows the flow of data between these components, with labels such as 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit), 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit), and 'Skenovací jednotka' (Scanning Unit) indicating the specific units involved in the process.

KPI DASHBOARD

Velocity / report 1

	Actual	Plan	Trend
Obito/Node 1	502	575	Up
Scenario 1	55	55	Stable
Scenario 2	258,176	159,610	Down
Scenario 3	8	8	Stable

Obito/Node 2

	Actual	Plan	Trend
Scenario 4	976	108	Up
Scenario 5	8,007	8,007	Stable
Scenario 6	107,804	1,052	Down

Obito/Node 3

	Actual	Plan	Trend
Scenario 7	576	576	Stable
Scenario 8	3,268	3,268	Stable
Scenario 9	504	2,234	Up

Velocity / report 2

Velocity / report 3

14



O nás: Integrated Consulting Group

O NÁS

Sme konzultačná spoločnosť pôsobiaca v 12 zemiach Európy s viac ako 35 rokmi skúseností. Zameriavame sa na procesné zlepšovanie metodikou Lean Six Sigma, firemné inovácie a riadenie zmien. Naším klientom doručujeme jednotlivé projekty, školenia aj kombinované programy v servisných aj výrobných organizáciách. Naš prínos chápeme v doručení konkrétnych výsledkov a prenosení našich znalostí na stranu klienta tak, aby získané skúsenosti mohol ďalej využívať.

140

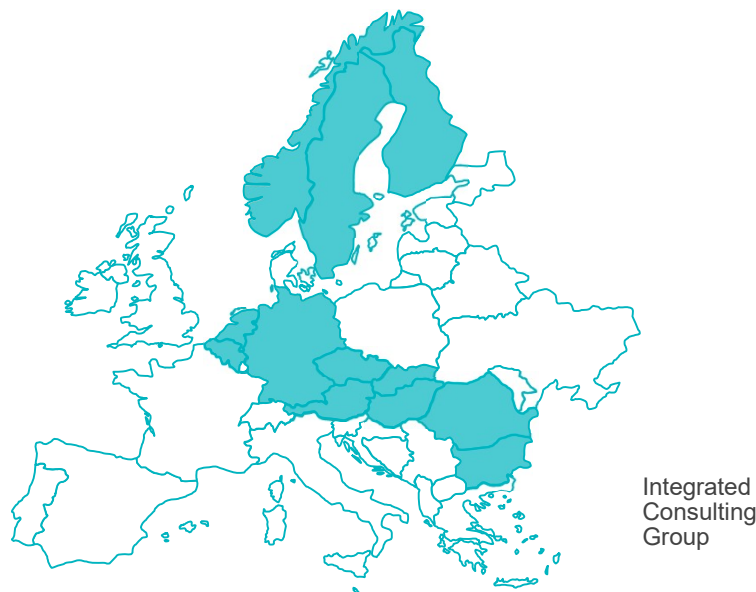
KONZULTANTOV

12

KRAJÍN

35

ROKOV SKÚSENOSTÍ



7 hodnôt našej spoločnosti

1. Zákazník je pre nás vždy na prvom mieste. Budujeme dlhodobý vzťah založený na dôvere.
2. Doručujeme viac, ako zákazník očakáva.
3. Zaväzujeme sa k výsledkom. Sme odmeňovaní za dodanú hodnotu.
4. Plne sa prispôbujeme konkrétnym potrebám a požiadavkám klienta.
5. Pozitívna spätná väzba od zákazníka je pre nás hlavným ukazovateľom úspechu.
6. Čokoľvek robíme, chceme robiť ako tí najlepší vo svojom obore.
7. Robíme, čo nás baví, a chceme, aby to bavilo aj Vás.

Globálne
partnerstvá

innova
management institute
ČÍNA

SCHAFER
CONSULTING
USA

change factory
EVROPA

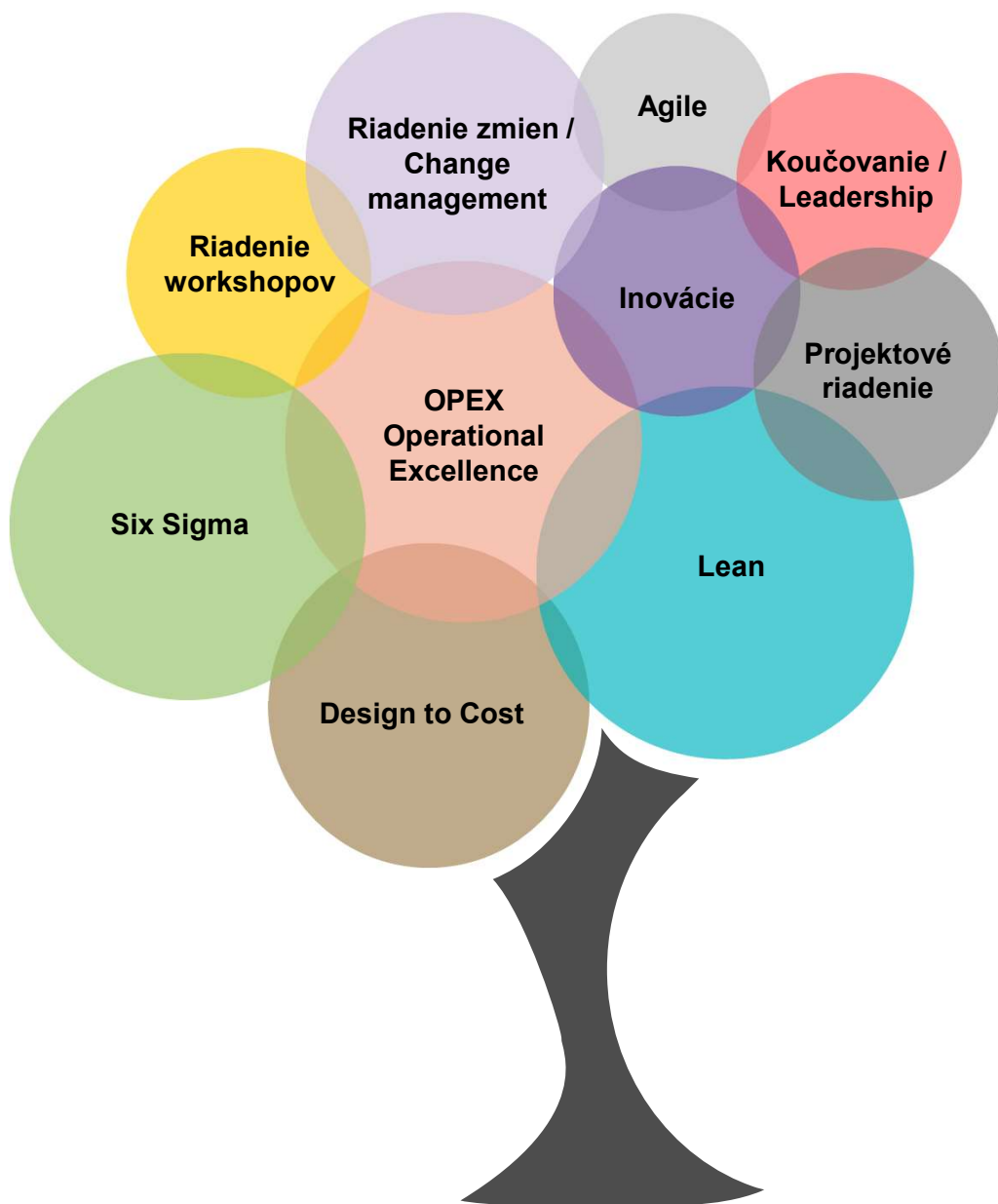
SPÔSOB NAŠEJ PRÁCE: SPOLUTVORBA



- Pri našej práci efektívne spájame expertné projektové znalosti s mäkkými technikami zamerané na prácu s ľuďmi a rozvoj ľudí. Ponúkame a kombinujeme konzultácie, školenia aj koučovanie.
- Naša práca je založená na zapojení ľudí a využívaní inovatívnych prístupov. Konzultácie a analýzy kombinujeme so skupinovými workshopmi s cieľom zaistiť potrebný záväzok k prijatiu zmeny.
- Projekty realizujeme spoločne s klientom. Tento postup zaistí jednoduchšie prijatie navrhovaných zmien a pomôže preniesť znalosti a metodiku do organizácie klienta.
- V prípade záujmu zo strany klienta zaisťujeme detailné certifikované školenia interných zamestnancov na vybrané metódy a postupy pre procesné riadenia, zlepšovanie alebo riadenia zmien.

Naše know-how prenášame na Vašich zamestnancov tak, aby po ukončení projektu ostalo vo Vašej spoločnosti.

SLUŽBY KTORÉ PONÚKAME



Operational Excellence

Optimalizácia procesov | Hľadanie príležitostí – Procesné audity | Mapovanie procesov | Design procesov | Znižovanie nákladov | Nastavenia procesného riadenia a procesnej organizácie

Lean

Školenie Lean techník a nástrojov | Value Stream Mapping | Optimalizácia SMED | Lean kultúra | Simulácia pre cvičenie Lean nástrojov | KAIZEN workshopy | Lean v administratíve

Projektové riadenie

Podpora pri projektoch | Riadenie projektov | Stratégia projektovej kancelárie PMO | Školenie projektového riadenia

Riadenie workshopov

Zvýšenie efektivity interných workshopov | Práca vo veľkých skupinách | Riešenie konkrétnych problémov | Školenie facilitácia workshopov | Outdoor Training Programs

Agile

Školenie agilného riadenia | Projekty agilnej transformácie | Analýza a hodnotenie agility organizácie | Agilné moderovanie | Simulácia Lego 4 Scrum | Scrum a Kanban

Six Sigma

Certifikované Lean and Six Sigma školenia | Six Sigma koučing | Zavedenie Lean Six Sigma do organizácie | Interim Six Sigma Black Belt | Dátové analýzy

Change Management

Riadenie projektových zmien | Zmeny s rýchlymi výsledkami | Zmeny kultúry podniku | Komunikácia zmien | Školenie riadenia zmien | Školenie Motivácia a nastavovanie cieľov

Inovácie a kreativita

Inovácia produktov a služieb | Inovačné workouty | Strategické inovácie | Školenie inovácií | Kreatívne riešenie problémov | TRIZ | Design Thinking

Design / Design to Cost

Projekty Design to Cost | Design to Cost Akadémia | Vývoj nových produktov a služieb | Vývoj nového „business modelu“ | Total Costs Management

Koučovanie / Leadership

Koučovanie | Prezentačné zručnosti | Komunikácie | Riešenie konfliktov | Predajné schopnosti | Mentorovanie | Školenie

TÍM PROFESIONÁLNYCH OSOBNOSTÍ



- Náš tím tvoria prevažne veľmi skúsení konzultanti alebo konzultanti s veľkým potenciálom
- Každý konzultant má silné profesné kompetencie, ale aj zodpovedajúce sociálne cítenie a vedomosti
- Každý konzultant má know-how aspoň v jednej z našich kľúčových kompetencií: procesy, stratégie, inovácie, riadenia zmien, projektové riadenia alebo vedenia ľudí
- Všetci sa tešíme z našej práce a plne sa angažujeme v našich projektoch - neexistujú žiadne prísne manažérske funkcie, všetci konzultanti sú naše kľúčové osoby
- Pre každú kľúčovú profesnú kompetenciu máme najmenej 5 špičkových profesionálov





Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Make an impact.

Your Partner in Change.

