

## MYŚLENIE STRATEGICZNE, PLANOWANIE I WDRAŻANIE STRATEGII.

### Cykl zawodowy dla kadry zarządzającej, zabezpieczający funkcjonowanie Organizacji w krytycznie istotnych dla przetrwania warunkach.

Co sprawia, że małe firmy stają się wielkie? Co odróżnia firmy bankrutujące od firm rozwijających się? Jak firmy przestają być zależne od chwilowych czynników?

**Myślenie strategiczne, Warszawa, 07.10.2011r.**

**Planowanie strategiczne, Warszawa, 07-08.11.2011r.,**

**Wdrażanie strategii przedsiębiorstwa, Warszawa, 07-08.12.2011r. (5 dni)**

#### Cykl dedykowany jest:

- ✓ osobom odpowiedzialnym za formułowanie i realizację celów strategicznych tak Przedsiębiorstwa jak i poszczególnych pionów czy innych jednostek organizacyjnych,
- ✓ osobom odpowiedzialnym za zwielokrotnianie zysków Organizacji oraz podejmowanych przez nią przedsięwzięć,
- ✓ osobom oceniającym stan realizacji celów strategicznych w Organizacji,

#### Cele cyklu:

- ✓ uświadomienie uczestnikom, co jest faktyczną siłą organizacji, wpływającą na jej losy,
- ✓ zaszczepienie w uczestnikach nawyku myślenia i działania w szerszym kontekście (np. myślenie interesem całej organizacji, celem strategicznym etc.),
- ✓ obudzenie w nich poczucia odpowiedzialności za sukces organizacji,
- ✓ wyposażenie ich w stosowne rozwiązania, metody i narzędzia służące do planowania strategicznego.

#### Formuła:

Proponowany cykl składa się z 3 modułów tematycznych, zaplanowanych jako proces rozwojowy dla kadry zarządzającej. W trakcie comiesięcznych spotkań uczestnicy rozpoznają praktyczne narzędzia sprzyjające zwielokrotnianiu zyskowności przedsiębiorstwa.

Cykl rozpoczyna jednodniowy moduł zatytułowany **Myślenie strategiczne**. Gra strategiczna przygotowana na start, uświadamia uczestnikom ich słabe i mocne strony w kontekście myślenia strategicznego. Celem ćwiczenia jest spowodowanie **rewizji własnych standardów działania**. Jeśli do tego dołożyć mapę zarządzania organizacją, to w trakcie szkolenia uczestnicy otrzymają aktualny, choć prawdopodobnie niepełny obraz postrzegania swojego Przedsiębiorstwa. Doświadczenie to będzie ważne dla następnego etapu szkolenia, w trakcie którego uświadomią sobie czynniki stojące za sukcesami i porażkami rynkowymi firm (w tym rozpoznają postawy menedżerskie mające

wpływ na omawiane wyniki). Ta metoda prowadzenia zajęć uruchamia w uczestnikach poczucie odpowiedzialności za losy ich firmy oraz autorefleksję: **czy moja postawa i moje kompetencje prowadzą nas do sukcesu w biznesie?**

Zagadnienie to stanie się punktem wyjścia do następnego modułu cyklu: **Planowanie strategiczne**. Szkolenie rozpocznie sesja dobrych praktyk, a następnie uczestnicy dokonają analizy przypadku z zakresu budowy strategii dla fikcyjnej lub rzeczywistej organizacji. W ten sposób poznają narzędzia i techniki przydatne w pracy, dopasowane do konkretnej sytuacji. **Stworzą też piramidę strategiczną**, wykorzystywaną w procesach zarządzania i posiadają niezbędne kompetencje do stworzenia planu strategicznego dla swojego działania.

Ostatni moduł: **Wdrażanie strategii** koncentruje się na sprawdzonym w biznesie modelu wdrożenia. Towarzyszy mu narzędzie służące do opracowywania skutecznych technik wdrożeniowych. Atutem tego modułu jest to, że może być zrealizowany w trybie doradczym, w którym ekspert pełni rolę moderatora procesu wdrożenia lub oceny stanu realizacji celów strategicznych.

#### Prowadzący:



**Katarzyna Siewierska:** konsultant, doradca biznesowy i trener umiejętności zarządczych w dziedzinach: sprzedaż, finanse, logistyka a także zarządzanie projektami. Doświadczenie zawodowe zdobywała realizując różnorodne projekty, także o zasięgu globalnym, w branży FMCG (Unilever). Od 2008 roku związana z rynkiem szkoleń. Prowadzi m.in. szkolenia z następujących zakresów: project management, optymalizacji procesów biznesowych, planowanie strategiczne, obsługa Klienta - excellence, zarządzanie zmianami, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji a także coachingi i sesje training on the job. Każde szkolenie dopasowuje do grupy uczestników, łatwo dopasowuje metody i techniki szkoleniowe do ich potrzeb dając przestrzeń zarówno na refleksję jak i na ćwiczenie umiejętności.

**Miejsce szkolenia:** Warszawianka, ul. Merliniego 2a , 02-501 Warszawa

**Terminy szkolenia:** 07.10.2011r., 07-08.11.2011r., 07-08.12.2011r (5 dni)

**Koszt uczestnictwa:** moduł I: **1155 zł + VAT**; moduł II: **2310 + VAT**; moduł III: **2310 + VAT**

**\*Cena bez VAT dla opłacających szkolenie w co najmniej 70% ze środków publicznych**

**Ilość miejsc ograniczona! Decyduje kolejność nadesłanych kart zgłoszenia.**

#### W ramach szkolenia zapewniamy:

- uczestnictwo w szkoleniu,
- materiały szkoleniowe,
- certyfikat ukończenia szkolenia,
- serwisy kawowe i obiady,

#### Warunki rezygnacji:

Rezygnację przyjmujemy najpóźniej 7 dni przed szkoleniem w formie pisemnej (e-mail). Rezygnacja w późniejszym terminie wiąże się z koniecznością pokrycia kosztów w 100%. Nieobecność na szkoleniu nie zwalnia z dokonania opłaty.

**Zawartość cyklu:**

*Skuteczne zarządzanie musi kierować wizję i wysiłek całej kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi.*

Peter Drucker

## MYŚLENIE STRATEGICZNE

Warszawa, 07.10.2011r.

**Cel:**

- ✓ zaszczepienie uczestnikom nawyku myślenia i działania w szerszym kontekście (np. interesem całej organizacji, celem strategicznym etc.),
- ✓ obudzenie w nich poczucia odpowiedzialności za sukces organizacji,
- ✓ skłonienie ich do zastanowienia się nad własnym warsztatem menedżerskim (postawy, kompetencje, nawyki etc.) w zderzeniu z wyzwaniami, przed którymi stoi każda organizacja biznesowa.

**Metody:** Ćwiczenie w zespołach, Dyskusja grupowa, Mini wykład

**Program:**

**1. Rewizja własnych standardów działania w obliczu konieczności przyjęcia perspektywy strategicznej**

- a. Gra strategiczna „Sedno sprawy”
- b. Metodologia 6 kroków:
  - dochodzenia do sedna sprawy
  - opracowywania optymalnych koncepcji strategicznych
- c. Układanka „Mapa zarządzania organizacją”

**2. Uruchomienie odpowiedzialności za sukces organizacji**

- a. Wielcy wygrani i przegrani biznesu - przykłady branż i organizacji, które w rezultacie odważnych decyzji bądź gnuśnych zaniechań odniosły sukces lub poniosły porażkę.
- b. „Zwycięskie wybory” - analiza przyczyn sukcesów i porażek organizacji biznesowych (na podstawie studium przypadku).
- c. Postawy menedżerów w organizacjach europejskich w kontekście strategicznym (w oparciu o Matrycę Koncentracji i Mobilizacji)
  - definicje
  - opis
  - zachowania
  - statystyka
  - o przełożenie na sukces

## PLANOWANIE STRATEGICZNE

Warszawa, 07 - 08.11.2011r.

### Cel:

- ✓ uświadomienie uczestnikom, że siłą organizacji jest wytyczenie strategii sukcesu, efektywne wdrożenie tej strategii w całej organizacji i kierowanie się strategią w codziennej pracy
- ✓ wyposażenie ich w stosowne rozwiązania, metody i narzędzia służące do planowania strategicznego

**Metody:** mini wykład, ćwiczenia w parach, ćwiczenia w zespołach, dyskusja, ćwiczenie indywidualne.

### Program:

#### 1. Wprowadzenie

- a. Trwanie czy rozwój?
- b. „Barometr organizacji” - diagnoza praktyk zarządczych w organizacji
- c. Warsztat strategiczny - sposób pracy: metodologia, zasady, postawy

#### 2. Strategia i planowanie strategiczne

- a. Strategia (definicje, parametry, przykłady)
- b. Schemat Planowania Strategicznego (etapy, kroki, zadania)

#### 3. Piramida Strategiczna - koncepcja korelacji celów strategicznych z działaniami operacyjnym (definicje, opis, przykłady)

#### 4. Analiza otoczenia organizacji

- a. Metoda analizy otoczenia za pomocą technik:
  - makro-otoczenia (PESTEL)
  - mikro-otoczenia (5 Sił Portera)
  - środowiska wewnętrznego (5M Portera)
- b. Sesja analityczna (wg wzorca Sesji Analitycznej):
  - metody
  - zasady
  - struktura
- c. „Identyfikacja kluczowych informacji i wniosków na rzecz strategii”
- d. Synteza analiz (SWOT)
  - definicje
  - przykłady
  - zastosowania

#### 5. Formułowanie strategii organizacji

- a. Opracowanie wizji
  - definicja,
  - wytyczne do opracowania wizji,
  - przykłady i inspiracje,
  - ćwiczenie za pomocą rekomendowanych wytycznych.
- b. Wytyczenie celu biznesowego (wg techniki SMART):
  - definicje,
  - zastosowanie,
  - ćwiczenie prawidłowego używania techniki na rzecz formułowania celu biznesowego.

- c. Metoda opracowania kierunków strategicznych za pomocą strategii reagowania na otoczenie: Możliwości i działania konieczne:
    - utrzymanie,
    - wzmacnianie,
    - wykorzystanie,
    - korekta,
    - rezygnacja,
    - przeciwdziałanie,
    - dostosowanie.
  - d. Sesja kreatywna (wg wzorca Sesji Kreatywnej):
    - metody,
    - zasady,
    - struktura.
  - e. „Określenie kierunków strategicznych na rzecz strategii”
    - ćwiczenie na podstawie studium przypadku
  - f. Wyznaczanie priorytetów:
    - zasady,
    - 3-y wymiarowa Matryca Priorytetyzacji.
  - g. „Priorytetyzacja kierunków strategicznych na rzecz strategii”
    - ćwiczenie prowadzące do zdefiniowania celów strategicznych
- 6. Plan strategiczny - zapis celów strategicznych (w formacie Piramidy Strategicznej)**

# WDROŻENIE STRATEGII W ORGANIZACJI

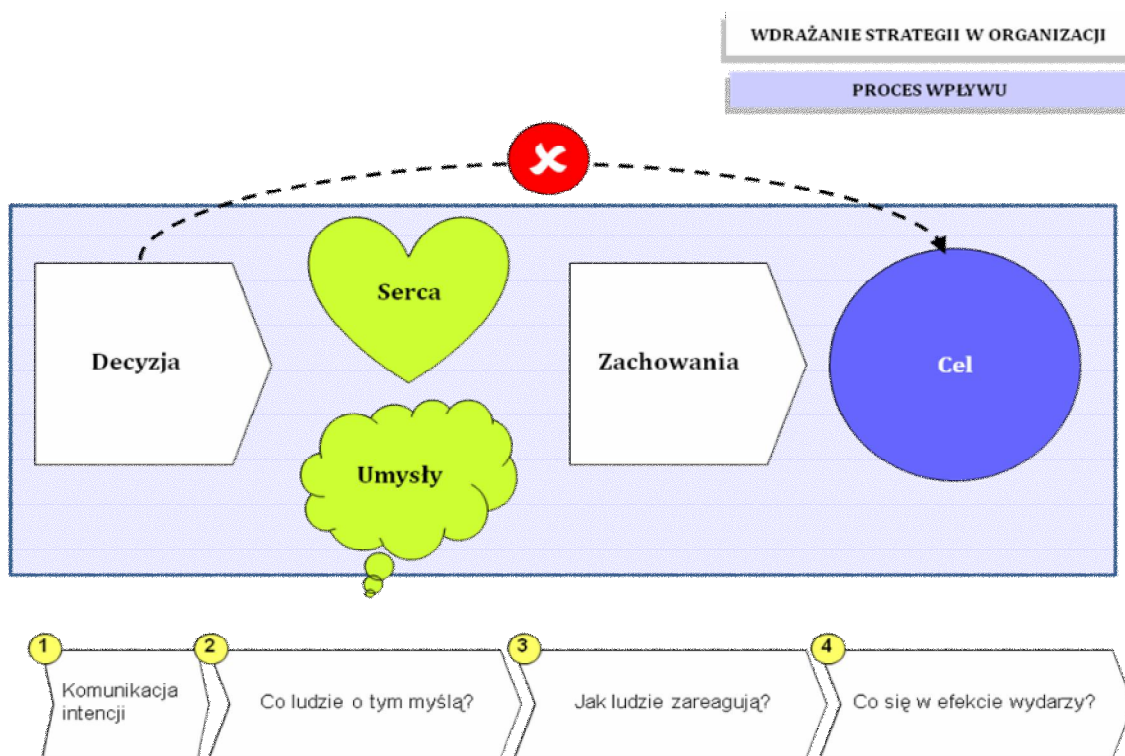
Warszawa, 07 - 08.12.2011r.

**Komentarz:**

Siła wpływu strategii na funkcjonowanie firmy zależy od efektywności jej wdrożenia. W praktyce oznacza to tyle, że wcielenie strategii w życie wymaga jej przełożenia na szereg zadań, projektów, standardów etc, i że dopiero realizacja tych ostatnich prowadzi do osiągnięcia celów strategicznych. Słowem, ogólny kierunek wytyczony u szczytu powinien być ściśle skorelowany z działaniami u podstaw, w przeciwnym wypadku strategia będzie realizowana w sposób przypadkowy i wyrywkowy, albo wręcz sprzeczny z jej intencją.

Wydaje się to banalne, a jednak niewiele organizacji podchodzi do wdrożenia strategii w sposób metodyczny. Zazwyczaj po sformułowaniu strategii następuje kaskada informacyjna, a samo wdrożenie traktuje się jako oczywiste i pozostawia do wykonania dyrektorom pionów i kierownikom liniowym. W rezultacie sam proces wdrożenia strategii pozostaje poza kontrolą i powstaje złudzenie, że wystarczy podjąć decyzje, żeby osiągnąć cele. Zapomina się, że decyzje nie wdrażają się samoistnie.

Poniższy schemat ilustruje zasadę, że skuteczne wdrożenie ma miejsce wtedy, kiedy poprzez wpływanie na umysły i serca pracowników, zmienia się stosownie ich postawy i zachowania, co z kolei przynosi się na osiągnięcie wytyczonych celów strategicznych.



Tyle zasada, pozostaje kwestia **jak** konkretnie wpłynąć na serca i umysły i jak zmienić dotychczasowe zachowania. I na tym właśnie skupia się ten program, który wykorzystuje 4-o stopniowy **model wdrożenia**. Model kierunkuje i porządkuje myślenie, przez co pozwala opracować plan wdrożenia strategii w organizacji w sposób kompletny i zrównoważony, względnie niezależny od przypadków indywidualnych, dobrej czy złej woli, wyższych czy niższych kompetencji managerów, zbiegu okoliczności etc. w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. W rezultacie powstaje zbiór skutecznych i dopasowanych do danej organizacji mechanizmów wdrożeniowych, którymi są konkretne zadania, projekty, programy i standardy działania, które kształtują postawy i zachowania, i które stanowią fundament planu wdrożenia, i bez których celów strategicznych nie sposób osiągnąć.

Za pomocą tego samego modelu dokonuje się oceny stanu realizacji celów strategicznych. Bada się mechanizmy wdrożeniowe, co w efekcie wskazuje działania, które miały miejsce i okazały się skuteczne, a także te, których zabrakło, a które mogą być wskazówką, jakie dodatkowe kroki należy podjąć w celu pełnej realizacji celów strategicznych.

**Program:**

1. **Strategia** (definicje, parametry, przykłady)
2. **Schemat Planowania Strategicznego** (etapy, kroki, zadania)
3. **Piramida Strategiczna - koncepcja korelacji celów strategicznych z działaniami operacyjnym** (definicje, opis, przykłady)
  - a. „Piramida Strategiczna naszej organizacji” - ćwiczenie
  - b. Przedstawienie misji, celów i działań strategicznych danej organizacji w modelu piramidy strategicznej
  - c. Najczęstsze przyczyny nieudanych wdrożeń
  - d. Zasada efektywnego wdrożenia (przy użyciu Mapy Wpływu)
4. **Model Efektywnego Wdrożenia** (definicje, opis, przykłady)
5. **Analiza mechanizmów wdrożeniowych Fit & Gap** (narzędzie służące do opracowania mechanizmów wdrożeniowych) (opis, przykłady, wzorzec zespołowej Sesji Kreatywnej wiodącej do opracowania mechanizmów wdrożeniowych)
  - a. „Opracowanie mechanizmów wdrożeniowych dla naszej strategii” - ćwiczenie
6. **Wyznaczanie priorytetów:**
  - a. zasady,
  - b. 3-y wymiarowa Matryca Priorytetyzacji,
  - c. wzorzec zespołowej Sesji Kreatywnej wiodącej do ustrukturyzowania mechanizmów wdrożeniowych
  - d. „Priorytetyzacja” - ćwiczenie
7. **Plan działań - zapis w formacie Balanced Scorecard:**
  - a. istota zarządzania poprzez Balanced Scorecard
  - b. korelacja z piramidą strategiczną
  - c. wzory
  - d. przykłady