



PRESSPUBLICA
SZKOLENIA I KONFERENCJE

Tomasz Domański

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

TEORIA NARZĘDZIA PRAKTYKA





Szanowni Państwo,

Zarządzanie strategiczne to sztuka analitycznego myślenia oraz podejmowania decyzji biznesowych ukierunkowanych na optymalne wykorzystanie zasobów firmy dla osiągnięcia rynkowego sukcesu oraz budowania jej trwałej konkurencyjnej przewagi. To sztuka, której opanowanie może mieć duże znaczenie w okresie załamania koniunktury i konieczności radykalnego ograniczenia kosztów prowadzonej działalności.

Prezentujemy Państwu atrakcyjny program warsztatowo-szkoleniowy autorstwa Tomasza Domańskiego, który przekazuje rozległą metodyczną wiedzę oraz narzędzia z zakresu strategicznego zarządzania firmą. Oferujemy starannie przygotowane materiały dydaktyczne oraz interesujące zajęcia warsztatowe, pozwalające na zrozumienie istoty strategicznego myślenia oraz praktyczne opanowanie zestawu odpowiednich narzędzi i rozwiązań metodycznych.

Z wyrazami szacunku,

Zespół Działu Szkoleń i Konferencji

Dziennika „Rzeczpospolita” i Gazety Giełdy „Parkiet”

O R G A N I Z A T O R

Dział Szkoleń i Konferencji Gazety Giełdy PARKIET i Dziennika RZECZPOSPOLITA
Warszawa, ul. Prosta 51 • kontakt: (22) 4630144, (22) 4630609 • www.rp.pl/szkolenia





CELE PROGRAMU SZKOLENIOWEGO

Celem programu warsztatowo-szkoleniowego jest wprowadzenie uczestników w problematykę strategicznego zarządzania firmą oraz zaprezentowanie właściwych dla tej dziedziny zasad, koncepcji, rozwiązań metodycznych oraz narzędzi. Po ukończeniu programu uczestnicy uzyskają wiedzę oraz umiejętności, które pozwolą im na:

- przyswojenie podstawowych definicji, pojęć oraz koncepcji właściwych dla procesu strategicznego zarządzania firmą;
- zrozumienie doniosłości strategicznego sposobu myślenia i umiejętności efektywnego strategicznego zarządzania w obliczu nasilającej się konkurencyjnej walki na rynku;
- identyfikowanie grup kluczowych interesariuszy firmy oraz zrozumienie, w jaki sposób wpływają oni na decyzje kadry menedżerskiej zatrudnionej w firmie;
- identyfikowanie elementów modelu biznesowego firmy oraz podstawowej, procesowej struktury działań operacyjnych, odzwierciedlających strukturę tzw. łańcucha wartości firmy;
- identyfikowanie elementów procesu zarządzania strategicznego w decyzjach i działaniach podejmowanych w firmie na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym;
- zaznajomienie się z głównymi etapami procesu planowania i wdrażania strategii firmy oraz rozróżnienie ról i odpowiedzialności związanych z uczestnictwem w tym procesie;
- dokonanie rozróżnienia pomiędzy strategiami na poziomie korporacji, jednostek biznesowych oraz na poziomie funkcjonalnego zarządzania firmą;
- zrozumienie istoty i sposobów praktycznego wykorzystania koncepcji tzw. łańcucha wartości (*Value Chain*), cyklu życia przemysłu i produktu (*Industry Life Cycle*) oraz analizy portfelowej (*BCG Matrix*);
- poznanie elementów makroekonomicznego oraz konkurencyjnego otoczenia firmy, a także odpowiednich narzędzi analitycznych;
- nabycie umiejętności ustalania strategicznych celów, mapowania strategii, opisywania celów miarami (KPIs) i ich kaskadowania (MBO); projektowania strategicznych planów działania, strategicznego budżetowania oraz tworzenia zrównoważonych kart wyników;
- przyswojenie wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania projektami w oparciu o metodyki PM-BOK oraz PRINCE2;
- poznanie zasad i narzędzi służących do zarządzania zmianą, włączając w to problematykę projektowania struktur organizacyjnych oraz ról liderów i menedżerów w kształtowaniu ładu organizacyjnego i kultury korporacyjnej firmy.





PROGRAM SZKOLENIA

CZĘŚĆ WYKŁADOWA

- Wprowadzenie do zarządzania strategicznego
- Pojęcie strategicznej jednostki biznesowej i korporacji
- Charakterystyka strategii korporacyjnej, biznesowej oraz na poziomie funkcjonalnym
- Definiowanie modelu biznesowego firmy
- Koncepcja łańcucha wartości i jej praktyczne wykorzystanie w zarządzaniu firmą
- Modelowanie i zarządzanie procesami biznesowymi
- Definiowanie wizji rozwoju i misji firmy
- Analizowanie konkurencyjnego otoczenia firmy (KSF, PEST, 5Forces)
- Analizowanie łańcucha wartości firmy
- Analiza portfelowa oraz analiza cyklu życia produktu (BCG Matrix, PLC)
- Analiza SWOT oraz analiza przyczynowo-skutkowa
- Mapowanie strategii i budowanie zrównoważonej karty wyników (KPIs, BSC, MBO)
- Formułowanie strategicznych planów działania i budżetowanie strategii (ABC)
- Zarządzanie projektami w oparciu o metodyki PMI-BOK i Prince2
- Zasady i procedura rozwijania nowego produktu
- Optymalizowanie struktur organizacyjnych w kontekście wdrażania strategii
- Planowanie i zarządzanie zmianą organizacyjną
- Komunikacja w systemie zarządzania strategicznego
- Role liderów i menedżerów w procesie zarządzania strategicznego

CZĘŚĆ WARSZTATOWA

- Identyfikowanie głównych procesów biznesowych na przykładzie własnej firmy
- Modelowanie procesów biznesowych z pomocą diagramów przepływowych
- Identyfikowanie łańcucha wartości w strukturze organizacyjnej własnej firmy
- Techniki planowania i zarządzanie projektem
- Rachunek zysków i strat (*P&L*) jako narzędzie strategicznego zarządzania firmą
- Mierzenie jakości działalności operacyjnej firmy (narzędzie *ServQual*)
- Analiza CSF, PEST oraz 5Forces wg M.Portera (*Gap analysis*)
- Analiza SWOT i analiza przyczynowo-skutkowa (techniki pracy grupowej *TQM*)
- Mapowanie strategii i konstruowanie zrównoważonej karty wyników (*MBO, BSC*)
- Planowanie strategiczne na przykładzie biznes-planu nowej firmy

Część wykładowa prowadzona jest w języku polskim, natomiast część ilustracyjna do wykładów prezentowana jest w postaci slajdów przygotowanych w języku polskim i angielskim. Dwujęzyczna prezentacja materiałów ilustracyjnych ma na celu dostarczenie uczestnikom dodatkowej wartości, polegającej na porównaniu terminologii polskiej z odpowiednią – typową dla współczesnego nowoczesnego biznesu – terminologią angielską.

Po ukończeniu szkolenia uczestnicy uzyskują certyfikat.





ORGANIZACJA SZKOLENIA

Charakter szkolenia	Szkolenie otwarte
Miejsce szkolenia	ul. Prosta 51, Warszawa siedziba dziennika „Rzeczpospolita”
Czas szkolenia	15 godzin (dwa dni szkoleniowe)
Zgłoszenia i sprawy organizacyjne	Beata Krawczyk e-mail: b.krawczyk@rp.pl tel. +48 22 463 06 09 http://www.rp.pl/szkolenia
Rozkład czasu szkolenia	Zajęcia odbywają się w godzinach od 9:30 do 17:00. Czas szkolenia obejmuje ogółem 16 godzin – 2 dni szkoleniowe po 7,5 godziny każdy. W każdym dniu szkoleniowym przewidziane są dwie przerwy po 20 minut na kawę oraz jedna, godzinna przerwa na lunch.
Warunki udziału	Warunkiem zgłoszenia udziału w szkoleniu jest przesłanie wypełnionego formularza i dokonanie zapłaty za szkolenie. Wpłat należy dokonać na rachunek: Presspublica Sp. z o.o., ul. Prosta 51, 00-838 Warszawa Bank ABN AMRO S.A., rachunek: 51 1670 0004 0000 6439 9130 6781 W przypadku rezygnacji uczestnika ze szkolenia zwracamy całą opłatę za szkolenie, jeżeli otrzymamy pisemną rezygnację uczestnika szkolenia nie później niż 14 dni roboczych przed rozpoczęciem szkolenia. Po tym terminie zwracamy 50% ceny szkolenia. W przypadku nieprzybycia osoby zarejestrowanej na szkolenie, bez wcześniejszego zgłoszenia pisemnej rezygnacji, opłaty za szkolenie nie zwracamy. W przypadku gdyby szkolenie nie odbyło się z powodów niezależnych od Presspublica Sp. z o.o., zgłaszającemu zostanie zaproponowany udział w szkoleniu w innym terminie lub w ciągu 14 dni roboczych zostanie zwrócona pełna kwota wpłaty. Presspublica zastrzega sobie prawo odmowy uczestnictwa w szkoleniu osoby powiązanej w jakimkolwiek charakterze z podmiotem konkurencyjnym dla współorganizatora szkolenia wskazanego w programie. W przypadku ujawnienia powyższych okoliczności po dokonaniu wpłaty za uczestnictwo w szkoleniu, pełna kwota wpłaty zostanie zwrócona w ciągu 14 dni roboczych.





AUTOR SZKOLENIA I TRENER



Tomasz Domański jest doświadczonym ekspertem w dziedzinie zarządzania strategicznego, organizacji zarządzania i zarządzania projektami. Prowadzi niezależną działalność consultingową i szkoleniową. Wyróżnia go interdyscyplinarne wykształcenie (techniczne, prawnicze i menedżerskie) oraz doświadczenie zawodowe, pozwalające zarządzać złożonymi przedsięwzięciami projektowymi, wymagającymi koordynacji licznych aspektów biznesowych, technicznych i prawnych, a także skutecznego negocjowania wielostronnych porozumień oraz współpracy z organami regulacyjnymi.

Doświadczenie zawodowe zdobywał pełniąc przez wiele lat obowiązki doradcy prezesa Zarządu oraz dyrektora Biura Rozwoju Biznesu w Polskiej Telefonii Cyfrowej (Grupa T-Mobile), a także doradcy Prezesa Narodowego Banku Polskiego. Jego doświadczenie zawodowe obejmuje pracę w biznesie, consultingu oraz w sektorze publicznym. Był także aktywnie zaangażowany w pracę licznych organizacji typu *non-profit*.

Jest absolwentem Uniwersytetu Łódzkiego (prawo gospodarcze) oraz University of the State of New York, Le Moyne College (MBA, marketing, zarządzanie systemami informacyjnymi). Swoją wiedzę pogłębiał na podyplomowych studiach w Uniwersytecie Warszawskim, Uniwersytecie Łódzkim, Brytyjskim Instytucie Finansów oraz MCTC w Hajfie. Uczestniczył w licznych profesjonalnych szkoleniach organizowanych przez renomowane instytucje edukacyjne w kraju i zagranicą – m.in. George Washington University, Management Center Europe, Institute for International Research, SAS Institute, EuroFinance oraz CRM/APM Group. Posiada certyfikaty PM-BOK i Prince2.

Doświadczenie trenera i wykładowcy gromadził prowadząc szkolenia dla biznesu i jednostek administracji publicznej, a także wykładając przedmioty *Strategic Management*, *Operations Management* i *Organizational Behavior* w programach studiów BA i MBA, realizowanych przez University of Wales oraz University of Wisconsin. Jest autorem metodycznego podręcznika z zakresu strategicznego planowania lokalnego rozwoju gospodarczego, a także publikacji w dziedzinie zarządzania oraz nowoczesnych technologii komunikacyjnych.

www.tomaszdomanski.eu | kontakt@tomaszdomanski.eu





WPROWADZENIE

Geneza słowa „strategia” sięga czasów starożytnej Grecji. Określa ono zasady prowadzenia wojny, czyli sposób ustalania militarnych celów, rozmieszczenia oddziałów i sprzętu wojskowego oraz prowadzenia kampanii wojskowych. Dziś słowo „strategia” stało się także bardzo popularne w sferze biznesu.

Nie wdając się w szczegółową analizę definicji przytaczanych przez rozmaite słowniki, możemy powiedzieć, że „strategia” to po prostu racjonalne planowanie i alokowanie zasobów, które koncentruje się na najważniejszych zagadnieniach związanych z rozwojem firmy, ustala jasne mierzalne cele oraz dokładnie zdefiniowane plany działania. Najważniejsze pytanie, wokół którego koncentruje się problematyka zarządzania strategicznego, to pytanie o to:

„W jaki sposób należy wykorzystać ograniczone zasoby, jakimi dysponuje firma, by dostarczyć odpowiedniej jakości produkt lub usługę dla klienta i w ten sposób, osiągać wszystkie finansowe i pozafinansowe cele firmy?”

Naturalnie, najważniejszym strategicznym celem dla firmy jest utrzymanie jej stałego rozwoju w długiej perspektywie czasowej.

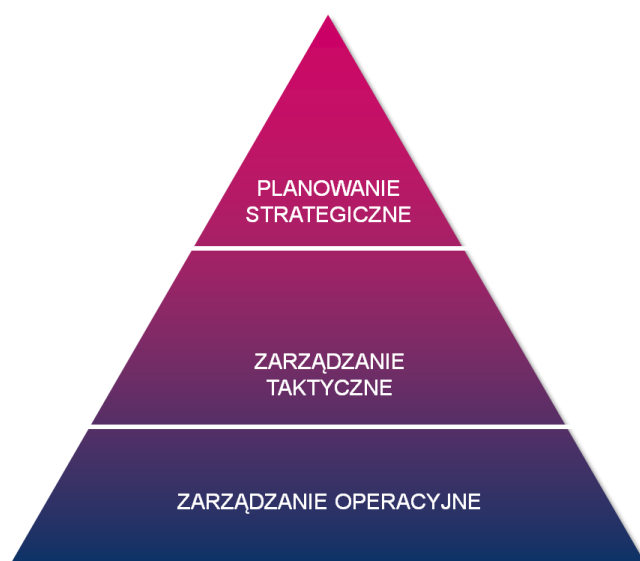
Możemy powiedzieć, że „strategia” to swego rodzaju „mapa drogowa”, albo „plan gry” w konkurencyjnym środowisku biznesowym. Gry, w której najwyższą stawką jest rola rynkowego lidera. Podstawowe elementy tej gry, to:

- pole konkurencyjnych zmagania, czyli sektor, branża i rynek, na którym działa firma,
- potrzeby klientów, na których firma powinna nieustannie koncentrować swoją uwagę,
- wytwarzane produkty i usługi, które powinny jak najlepiej spełniać oczekiwania klientów.

Planowanie strategiczne to zadanie charakterystyczne dla najwyższego poziomu menedżerskiego. Typowe pytania, jakie pojawiają się na etapie przygotowania planu strategicznego, to pytania o to:

- Jakie produkty i w jakiej ilości należy przygotować, aby dokładnie trafić w popyt?
- Jak i gdzie ulokować produkcję oraz jaka rzeczywista efektywność produkcji jest nam potrzebna i jakie potrzebujemy zasoby?

Rysunek 1: Trzy podstawowe poziomy w strukturze zarządzania



Odpowiedzi na te i inne podobne pytania określają zakres strategicznego planowania, którego horyzont czasowy wyznacza charakter i szybkość zmian zachodzących w danej branży.

Poziom zarządzania taktycznego, to poziom, na którym wyższa i średnia kadra menedżerska projektuje plany działania niezbędne do osiągania strategicznych celów firmy. Jest to poziom planowania projektów i budżetowania zadań. Decyzje o charakterze taktycznym stanowią podstawę do podejmowania szczegółowych decyzji na poziomie operacyjnym. Decyzje operacyjne to decyzje podejmowane w perspektywie dnia i najbliższego tygodnia. Dotyczą one podziału zadań i ustalania priorytetów ich realizacji.

Rysunek 2: Główne etapy prac nad strategią



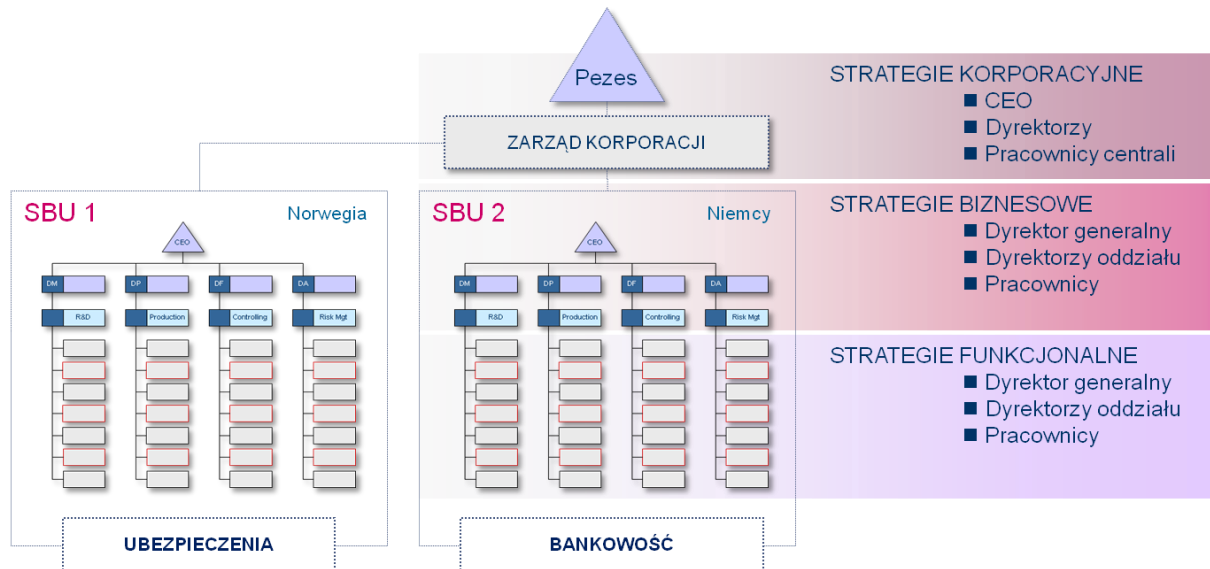
Proces zarządzania strategicznego obejmuje trzy podstawowe fazy: (1) fazę analityczną, (2) fazę planowania strategicznego oraz (3) fazę wdrażania i monitorowania strategii. Początkiem tego procesu jest etap definiowania, bądź aktualizacji wizji rozwoju i misji działania przedsiębiorstwa. Następny etap to formułowanie strategicznych celów, oparte na wynikach analiz zewnętrznego otoczenia firmy oraz jej wewnętrznych uwarunkowań rozwoju. Kolejne etapy to: projektowanie strategicznych planów działania, alokowanie zasobów, wdrażanie ustalonych planów w życie oraz bieżące monitorowanie efektów ich realizacji.

W dużych korporacjach, zarządzanie strategiczne realizowane jest na trzech podstawowych poziomach: (1) na poziomie korporacyjnym, (2) na poziomie każdej jednostki biznesowej oraz (3) na poziomie funkcjonalnym. Poziom funkcjonalny, to organizacja pracy i zarządzania określoną jednostką biznesową.

Przystępując do wdrażania procesu zarządzania strategicznego, wiele organizacji zadaje sobie pytanie, czy robić to własnymi siłami, czy też z pomocą zewnętrznych konsultantów? Każdy wariant posiada swoje wady i zalety. Przygotowanie dobrej strategii wymaga znajomości odpowiednich rozwiązań metodycznych i czasu, czyli takich atrybutów, których często brakuje w przedsiębiorstwie ze względu na dominację zadań operacyjnych nad przedsięwzięciami o charakterze strategicznym. Strategię przygotowaną przez zewnętrznych konsultantów może charakteryzować obiektywizm i profesjonalizm, natomiast pojawia się ryzyko, że może mieć ona ograniczoną praktyczną użyteczność, ze względu na brak odzwierciedlenia poglądów i akceptacji ze strony najwyższej kadry menedżerskiej.



Rysunek 3: Główne poziomy zarządzania strategicznego



Najlepszym rozwiązaniem jest budowanie strategii przy dużym zaangażowaniu kadry menedżerskiej firmy, wspieranej przez zewnętrznych konsultantów. Takie podejście daje największą szansę na wypracowanie realistycznego, strategicznego planu działania i jest najtańsze. Dodatkowym synergicznym efektem przyjęcia takiego rozwiązania jest doskonalenie wewnętrznej komunikacji oraz umiejętności w zakresie planowania i wdrażania strategii. Wymaga ono jednak czasu, zaangażowanego przywództwa liderów oraz umiejętności menedżerskich na każdym szczeblu zarządzania.

