



# ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE – BUDOWANIE I WDRAŻANIE STRATEGII FIRMY

© Beata Kozyra 2018

3 dni

Poniższy program może być skrócony do 2-1 dnia lub kilkugodzinnej prezentacji.

*Znikający Kocie, Alicja rozpoczęła..., którą drogą powinnam stąd wyjść?  
To zależy, gdzie chciałybyś się znaleźć. Odpowiedział kot.*

Lewis Carroll „Alicja w krainie czarów”

## CELE I KORZYŚCI SZKOLENIA:

Celem szkolenia jest przedstawienie głównych kierunków strategicznych oraz narzędzi zarządzania strategicznego. W szczególności uczestnicy szkolenia:

- zapoznają się z istotą zarządzania strategicznego
- dowiedzą się jakie są główne etapy tworzenia i wdrażania strategii
- zapoznają się z podstawowym słownictwem z zakresu zarządzania strategicznego
- zrozumieją istotę myślenia strategicznego
- pozyskają praktyczne umiejętności tworzenia wizji i misji oraz definiowania celów strategicznych oraz ich kwantyfikowania
- zdobędą umiejętność określania priorytetów
- zapoznają się z podstawowymi narzędziami do analizy strategicznej
- nabędą umiejętności tworzenia planów strategicznych
- zapoznają się z podstawowymi strategiami
- zapoznają się z ogólną metodą tworzenia systemu monitoringu wdrażania strategii
- poznają narzędzia kaskadowania strategii

## METODY SZKOLENIA:

Szkolenie ma charakter treningu umiejętności praktycznych. Prowadzony jest z wykorzystaniem, m.in. analizy przypadków (case study), burzy mózgów, ćwiczeń zespołowych i indywidualnych, gier i symulacji interaktywnych, odgrywania ról, wymiany doświadczeń oraz mini wykładów, a także w oparciu o konkretne przykłady wskazane przez Klienta.

## MATERIAŁY SZKOLENIOWE:

Uczestnicy szkolenia otrzymują komplet materiałów szkoleniowych.

## PROGRAM BAZOWY

Zawartość programu może być dostosowana do konkretnych potrzeb Klienta.

1. Wprowadzenie – istota zarządzania strategicznego
  - Inspirujące przykłady strategii i działań liderów światowego biznesu
  - Kluczowe aspekty w zarządzaniu strategicznym
  - Rola zarządzania strategicznego w firmie
  - Podstawowe pojęcia w zarządzaniu strategicznym
  - Zarządzanie strategiczne jako tworzenie trwałej wartości firmy
  - Poziomy taktyczny, operacyjny, strategiczny – zależności  
*Ćwiczenie: Identyfikacja poziomów zarządzania w organizacji*
  - Proces formułowania strategii – etapy tworzenia i wdrożenia strategii
  - Przyczyny niepowodzeń w realizacji strategii
2. Etap świadomości – potrzeba zmiany
  - Identyfikacja problemu / wyzwania
  - dostrzeżenie i zrozumienie potrzeby nowej strategii  
*Dyskusja wprowadzająca: problemy, ograniczenia, oczekiwania rynku i organizacji*
  - Nowa strategia = zmiana:
    - gotowość organizacji do zmiany  
*Test: Poziom gotowości organizacji do zmiany*
    - stworzenie optymalnych warunków wewnętrznych wspierających proces zmian
    - budowanie przyjaznej zmianom kultury organizacyjnej
    - dostosowanie struktury organizacyjnej, procesów, systemów do procesów transformacji
    - rozwijanie efektywnego przywództwa wspierającego proces zmian

- o propagowanie efektywnej komunikacji wspierającej proces zmian
- Świadomość, zaangażowanie i rola najwyższego kierownictwa  
*Ćwiczenie: Narada strategiczna zarządu*

### 3. Etap aspiracji – wizja przyszłości

- Wizja i misja organizacji
- Znaczenie wizji i misji dla firmy
- Zasady deklaracji wizji i misji  
*Studium przypadku: Przykłady wizji i misji*
- Wizualizacja zmiany – organizacja po wdrożeniu strategii  
*Ćwiczenie: Praca nad własną wizją i misją Firmy*

### 4. Etap inicjacji – komunikacja strategii i pozyskanie akceptacji

- Interesariusze strategii  
*Ćwiczenie: Identyfikacja interesariuszy nowej strategii*
- Komunikacja strategii:
  - o rola i cele komunikacji w procesie tworzenia i wdrażania strategii
  - o co konkretnie i komu komunikować
  - o fazy komunikacji
  - o narzędzia i sposoby komunikacji strategii
  - o expose Zarządu  
*Ćwiczenie: Expose Zarządu*  
*Ćwiczenie: Plan komunikacji strategii*
- Powołanie zespołu ds. Strategii:
  - o wybór lidera
  - o zespołu ds. strategii
  - o dobór osób do zespołu
  - o pozyskanie agentów zmiany  
*Kwestionariusz: Indywidualny potencjał członków zespołu (test 1 ól w zespole)*
- Zaangażowanie pozostałych pracowników
  - o zaangażowanie menedżerów
  - o pozyskanie akceptacji pracowników
- Rola ekspertów w analizie i budowie strategii
- Przygotowanie menedżerów i pracowników: szkolenia i warsztaty umiejętności
- Plan działań  
*Studium przypadku: Przykłady planów działań*

## 5. Etap analizy – badanie otoczenia i potencjału firmy

- Znaczenie, obszary analizy strategicznej
- Źródła informacji do podejmowania decyzji strategicznych
- Analiza makro-otoczenia  
*Ćwiczenie: PEST+, Scenariusze stanów otoczenia*
- Analiza mikro-otoczenia  
*Ćwiczenie: Punktowa ocena atrakcyjności sektora, zmodyfikowana Analiza Portera, Analiza grup strategicznych, Metoda luk strategicznych*
- Analiza potencjału firmy  
*Ćwiczenie: Macierz McKinseya, Macierz ADL, Macierz Hopfera; Analiza kluczowych czynników sukcesu, Analiza łańcucha wartości, Benchmarking, Analiza zasobów przedsiębiorstwa, wskaźniki finansowe*
- Zintegrowana analiza firmy i jej otoczenia  
*Ćwiczenie: Analiza SWOT*
- Przełożenie wniosków analizy strategicznej na podejmowane decyzje  
*Dyskusja podsumowująca: Problemy, ograniczenia, oczekiwania rynku i organizacji*

## 6. Etap tworzenia – wybór i budowa strategii

- Rodzaje strategii: ekspansji i rozwoju, stabilizujące, naprawcze, ofensywne i defensywne; penetracji rynku, rozwój rynku; rozwój produktu, dywersyfikacja; konkurencji, współpracy
- Wybór najlepszej strategii – kryteria wyboru  
*Ćwiczenie: Wybór strategii: wyznaczenie realnych kierunków działania*
- Cele strategiczne: pułapka ugrzęźnięcia; konflikt celów – zaspokajanie potrzeb różnych interesariuszy; wspólna wiązka celów a cele rozproszone
- Określanie i zapisywanie celów – zasada smart+  
*Ćwiczenie: Określenie celów strategicznych*
- Plan strategiczny – przypisywanie wskaźników kontrolnych celów i ustalanie projektów strategicznych dla całej organizacji jako wytyczne do planów operacyjnych i taktycznych  
*Studium przypadku: Przykłady planów wdrożenia strategii*

## 7. Etap zabezpieczenia – opracowanie i wdrożenie Systemu monitorowania i zarządzania ryzykiem

- pojęcie ryzyka; rozpoznanie i ocena ryzyka
- identyfikacja zagrożeń i szans, określenie punktów krytycznych w realizacji strategii

- sterowanie ryzykiem: planowanie akcji zapobiegawczych i określanie sposobu reakcji na poszczególne ryzyka
- metody zarządzania ryzykiem
- monitorowanie i kontrola ryzyka

*Ćwiczenie: Opracowanie Systemu monitorowania realizacji strategii i kontroli ryzyka*

## 8. Etap realizacji – planowanie i wdrażanie strategii

- Narzędzia wdrażania strategii: KPI, BSC
  - Mapowanie celów strategicznych
- Ćwiczenie: Mapowanie celów strategicznych*
- Kaskadowanie strategii: przełożenie strategii na cele operacyjne i taktyczne
- Ćwiczenie: Kaskadowanie strategii*
- Zasoby niezbędne do wdrażania strategii:
    - zapewnienie i alokacja zasobów: ludzie, informacje, zasoby fizyczne
    - budżetowanie strategii

*Ćwiczenie: Plan zasobów i budżet strategii*

- Motywacja i budowa zaangażowania:
  - strategia jako ciągły proces
  - realizacja strategii jako codzienna sprawa pracownika
  - opracowanie / dostosowanie Systemu motywacyjnego do nowej strategii

*Ćwiczenie: System motywacyjny wspierający wdrożenie strategii*

## 9. Etap kontroli – monitoring realizacji strategii, korekta

- Bieżący audyt realizacji strategii
- Kontrola i raportowanie postępów:
  - raportowanie operacyjne (zasoby – także ludzkie i optymalizacja kosztów)
  - raportowanie finansowe (rachunek wyników – rola księgowości i controllingu)
  - raportowanie strategiczne (poznanie kluczowych wskaźników na tle konkurencji)
- Działania korygujące – wybór i wdrożenie
- Konsekwencja w działaniu – podstawa powodzenia

## 10. PODSUMOWANIE

- Konkluzja – kluczowe czynniki powodzenia implementacji strategii

KSIĄŻKA W PREZENCIE!

