

KOMPENDIUM MBA II

Kompedium MBA™ II

12-dniowy program w szczególności przeznaczony dla osób odpowiedzialnych bezpośrednio za kreowanie strategii działania firmy jak i jej zarządzanie – właścicieli, prezesów, dyrektorów zarządzających, członków zarządów, wyższej kadry menedżerskiej. Silną sugestią jest realizacja programu przez zasadniczy zespół strategiczny firmy – najczęściej to członkowie zarządu firmy, często to kluczowi dyrektorzy

Jest to jedyny na polskim rynku program, który w relatywnie krótkim czasie (4,5 miesiąca) pozwala na:

- Zbudowanie lub skorygowanie strategii firmy pozwalającej realnie konkurować w oparciu o założenia antykruchości i zwinności
- Zbudowanie świadomości nowej normalności
- Zdobyć nowoczesnej, jednocześnie praktycznej (nie-akademickiej) wiedzy oraz narzędzi pozwalających na wdrożenie rzeczywiście adekwatnego do obecnych wymogów rynkowych, zarządzania organizacją biznesową

CELE ZASADNICZE WARSZTATÓW

1. Zbudowanie przez uczestnika listy kluczowych pytań, na które jego firma musi sobie odpowiedzieć, aby stworzyć skuteczną strategię biznesową
2. Zidentyfikowanie przez uczestnika listy najważniejszych luk w istniejącej strategii i zarządzaniu operacyjnym jego firmy, na które należy znaleźć odpowiedź
3. Przeprowadzenie przez uczestnika procesu budowania/korygowania strategii swojej firmy odpowiadającej obecnym wyzwaniom wzrastającej konkurencyjności rynkowej oraz wytyczenie kierunków dalszej pracy koniecznej do rozwijania praktycznego planu „uciekania do przodu”, czyli zbudowania inżynierii ciągłego ewoluowania przewagi konkurencyjnej

+48 (22) 40 99 333
kontakt@questcm.pl

QUEST CM Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością S.K.A.

ul. Okopowa 56 lok 218,
01-042 Warszawa



OBSZAR TEMATYCZNY:

Od otoczenia biznesowego po zainicjowanie strategii

- **Historyczne uwarunkowania rozwoju społecznego i ekonomicznego. Ich wpływ na obecną sytuację i determinanty skuteczności w „nowej normalności” (nielinearność, antykruchłość, pokolenia etc.)**
- **Zarządzanie strategiczne (analiza strategiczna, macierz Quest) – narzędzia analizy**
 - 1. Obszary działania firm niedostosowane do dzisiejszej sytuacji ekonomicznej**
 - a. Świadomość wymogów sytuacji (zmian)
 - b. Sposób myślenia i działania
 - c. Model biznesu
 - d. Kompetencje zarządcze
 - e. Kompetencje sprzedażowe, marketingowe, obsługi klienta
 - f. Poziom skuteczności i wydajności pracy
 - g. Poprawny Kontroling – „Nie mierzysz, nie zarządzasz”
 - 2. Błędne strategie (a naprawdę ich brak) konkurowania (czytaj: utrzymania się za wszelką cenę na rynku) w gospodarce przechodzącej końcową fazę transformacji.**
 - a. Autodestrukcja i destrukcja rynku – „podrzynanie” innym i sobie gardła
 - b. Walka tym, czym potrafię: cena, rabat, relacje
 - 3. Czas się zabrać za strategię!**
 - a. Niezbędne działania w erze głębokich zmian zachodzących w „Nowej normalności” rynku globalnego jak i rynku polskiego oraz zagrożeń i możliwości z tym związanych
 - b. Dynamiczne budowanie przewagi konkurencyjnej, zanim Twoi konkurenci zorientują się w rzeczywistym wymiarze obecnych zmian rynkowych
 - c. Skutecznie kontrolowanie procesu „uciekania do przodu” – wyprzedzania konkurencji
 - d. Jakie działania podjąć, aby wydajnie i praktycznie budować firmę zdolną do konkurowania w „Nowej normalności”
 - e. Kluczowe czynniki oraz ich wzajemny balans (od strategii po zrównoważony rozwój) w skutecznym zarządzaniu konkurencyjną organizacją
 - 4. Zbalansowany rozwój – unikanie błędów i zagrożeń dynamicznego rozwoju**
 - a. Typowe zagrożenia i błędy strategiczne
 - b. Jakich strategicznych błędów nie popełniać w zarządzaniu w „Nowej normalności”
 - jak reagować właściwie
 - c. Jak zarządzać ryzykiem strategicznym oraz unikać niebezpieczeństw i błędów związanych z szybkim, niekontrolowanym, rozwojem firmy

OBSZAR TEMATYCZNY:

Wprowadzenie do procesu planowania strategicznego

1. Wprowadzenie - nowego oblicza strategii konkutowania w Polsce

- a. Dlaczego tzw. Sustainable Competitive Advantage (Możliwa do utrzymania przewaga konkurencyjna) nie wystarczy już do skutecznego konkutowania
- b. Budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o:
 - I. Transient Advantage – Przemijającą przewagę konkurencyjną,
 - II. Nieznany w Polsce skuteczny marketing oraz Marketing 3.0
 - III. Profesjonalną obsługę klienta
 - IV. Skuteczne uruchamianie potencjału pracowników firmy pozwalające firmie na kreatywność i szybkie reagowanie na zmiany

2. Budowanie strategii firmy - na jakie początkowe pytania należy sobie odpowiedzieć przy formułowaniu strategii

3. Proces planowania strategicznego - wprowadzenie.

- a. ETAP I: Analiza podstawowych założeń biznesowych firmy
 - I. Jakiego rodzaju działalność prowadzimy i dlaczego? (misja, wizja, cele strategiczne, wartości/ kultura firmy)
 - II. Analiza strategiczna otoczenia zewnętrznego i sytuacji wewnętrznej firmy w oparciu o wybrane typy analiz
 - III. Formułowanie kluczowych szczegółów strategii
 - IV. Opcjonalna analiza: analiza błękitnego oceanu – nowe pozycje rynkowe dzięki wypracowaniu nowych propozycji wartości dla szerokich rzesz klientów
 - V. Zastosowanie koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników w planowaniu strategicznym
- b. ETAP II. Przełożenie strategii na działania operacyjne
 - I. Cele finansowe (poziom obrotów, stopa zysku, marżowość, redukcja kosztów, wydatki na BiR)
 - II. Kluczowe procesy
 - III. Kluczowe technologie
 - IV. Kluczowe zasoby ludzkie
 - V. Kluczowe wartości kultury organizacyjnej (dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych)

OBSZAR TEMATYCZNY:

Budowa strategii konkutowania - marketing strategiczny i operacyjny plus wprowadzenie do sprzedaży i zarządzania sprzedażą

- 1. Rola marketingu strategicznego jak i operacyjnego w planowaniu strategii firmy
- 2. Najpierw BIZNESOWA WIZJA – a dopiero potem MARKETING – jako weryfikator, a następnie jako droga do odpowiedzi na pytanie: JAK?
- 3. Co jest prawdziwym sednem marketingu i jak osiągać wydajnie skuteczność w działaniach marketingowych?
- 4. „Marketing neandertalski” – czyli, jak wiele firm wyrzuca pieniądze w błoto?
- 5. Marketing jako centrum kosztów lub najlepiej zwracająca się inwestycja
- 6. Mierzenie skuteczności działań marketingowych
- 7. Jak skutecznie współpracować z osobami odpowiedzialnymi za marketing w firmie

Wprowadzenie do sprzedaży i zarządzanie sprzedażą

• Sprzedaż (w tym on-line)

1. Projektowanie kampanii on-line i sprzedaż on-line

- a. Największy błąd w social media – sprzedaż przy pierwszym kontakcie
- b. Pętla skutecznego działania: twórz, mierz, wyciągaj wnioski
- c. Grupa docelowa: taktyczna i strategiczna
- d. Narzędzie Facebook audience Insight
- e. Jak budować content marketing
- f. Reklamy Lookalike
- g. Pixel Facebooka
- h. CTA (call to action) w reklamach FB
- i. Strategia kampanii webinarowych Lead generation
- j. Messenger
- k. Oferty pracy na Fb
- l. Przydatne narzędzia: Facebook Pixel Helper, Similar Web, Biblioteka Reklam, Google Trends, Answer The Public

2. System sprzedaży w Organizacji – SALES ENGINE

- a. System sprzedaży:
 - I. „Globalny Dashboard Sprzedaży”
 - II. Narzędzie mapujące rynek docelowy i jego pokrycie
 - III. Standardy i modele działania względem Klientów
 - IV. Zasady funkcjonowania struktur sprzedażowych
 - V. Oprogramowanie i narzędzia elektroniczne do wspierania pracy sił sprzedaży, pomagające, przykładowo w sprzedaży całego katalogu indeksów towarowych
 - VI. Działania marketingowe koordynowane z siłami sprzedaży oraz kwestie marketingowe służące siłom sprzedaży, w tym kontrola i kształtowanie polityki cenowej
 - VII. Proces rozwoju w zakresie kompetencji oraz metod pracy podnoszących skuteczność i motywację.
- b. System zarządzania sprzedażą:
 - I. Budżet roczny przychodów „po Klientach”
 - II. Planowanie działań i wizualizacja planów oraz wyników, prowadzone przez szefa sprzedaży dla zespołu sprzedażowego
 - III. Dbanie o motywację finansową i niefinansową ludzi (monitoring wynagrodzenia i grywalizację).
- c. Model pracy handlowca:
 - I. Portfel Klientów i region handlowca
 - II. Cele sprzedażowe handlowca – wyrażone we wskaźnikach pracy oraz w wartości przychodu/marży. Prognozowanie sprzedaży
 - III. Narzędzia zarządzania aktywnościami względem Klientów, aktywnościami Klientów względem Firmy oraz innymi danymi związanymi z pracą handlową (w tym kwotami przychodu). Raportowanie
 - IV. Narzędzia (tabele, checklisty, opracowania) zarządzania Klientem (account management) oraz pozyskiwania Klientów konkurencji
 - V. Rutyna/„marszruta” pracy handlowca w skali tygodnia, miesiąca i kwartału. Harmonogram pracy/ kalendarz pracy
 - VI. Zarządzać sobą w czasie: zadania i działania do realizacji (nie wizyty/spotkania).
 - VII. Śledzenie aktualnego poziomu wynagrodzenia oraz benefitów niefinansowych handlowca

3. Najważniejsze koncepty sprzedażowe (sprzedaż transformacyjne, IV i V Generacja, Inżynierie sprzedażowe) dla wyższej kadry – jak sprzedają w firmie, czego brakuje

4. Pozycjonowanie firmy i jej produktów/usług (Competitive Positioning)

a. Pozycjonowanie „szerokie”

I. Michaela Portera: różnicowania, wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, koncentracji

II. Treacy’ego/Wiersema: najlepszego produktu, doskonałości operacyjnej, bliskości klienta

b. Pozycjonowanie „wąskie” – według: atrybutów, korzyści, przeznaczenia, użytkownika, konkurenta, kategorii, ceny i jakości

5. Kto jest moim najlepszym klientem i jakie są jego potrzeby?

A. Dlaczego klient ma wybrać właśnie moją firmę?

I. Twoja propozycja wartości (Value Proposition)

II. Twoje pozycjonowanie w stosunku do konkurencji (Competitive Positioning)

b. Dwa podstawowe pytania w strategii marketingowej a pojęcie Mieszanki Marketingowej (Marketing Mix)

a. Jakie są kluczowe strategie i taktyki (jak to zrobimy) oraz kluczowe obszary/czynniki sukcesu (KRA’s – Key Results Areas), tj. na co szczególnie musimy zwrócić uwagę, aby osiągnąć cele strategiczne

b. Jaka propozycja wartości (VALUE PROPOSITION) wyróżnia moją firmę?

c. Jak będziemy mieli strategie pozycjonowania (Positioning Strategy)

d. Jakie kluczowe procesy dają mojej firmie przewagę konkurencyjną?

e. Jakiego potencjału w sferze kapitału ludzkiego potrzebuje firma, by zwiększać efektywność tych procesów?

f. Jakich konkretnie rozwiązań technologicznych wymaga realizacja strategii?

g. Jakie rozwiązania organizacyjne niezbędne są do realizacji strategii?

OBSZAR TEMATYCZNY:

• Finanse dla nie – finansistów

1. Czytanie z podstaw księgowości – sprawozdania finansowe

a. TRIADA KSIĘGOWOŚCI – rozumieć powiązania sprawozdań finansowych – bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych

b. Pierwszy poziom analizy – sprawozdania finansowe – jak w prosty sposób wyciągać kluczowe wnioski?

2. Analiza wskaźnikowa – finansowa nawigacja menedżera

c. Najważniejsze wskaźniki – płynności, sprawności, zadłużenia, rentowności – o czym nam one mówią? Drugi poziom analizy

d. Interpretacja wyników analizy – jak prosto dokonywać ich syntezy?

e. Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa – wykorzystanie analizy wskaźnikowej do zdefiniowania „Gdzie jest i jaka jest moja firma?”

3. Zarządzanie kapitałem obrotowym – czyli nie tylko chcieć, ale móc

f. Pojęcie kapitału obrotowego – niezwykle często pomijany „motor” zbalansowanego rozwoju

g. Bieżące zarządzanie kapitałem obrotowym (zapasy, należności, zobowiązania, gotówka, płynność) i cykl gotówki netto

h. Rodzaje strategii zarządzania kapitałem obrotowym i konsekwencje wyboru każdej z nich

4. Rachunek kosztów – warunek konieczny (zarys problematyki)

i. Pojęcie kosztu i rodzaje kosztów z uwzględnieniem różnych przekrojów klasyfikacyjnych

j. Metody kalkulacji kosztów: od kalkulacji tradycyjnej po metodę ABC (Activity Based Costing) oraz analiza odchyleń

k. Koszty w różnych metodach ustalania cen

5. Kolejne wskaźniki i analizy – przydatne w podejmowaniu decyzji biznesowych (zarys)

- a. Analiza prognozy rentowności BEP (Break Even Point)
- b. Próg zrównania dla produkcji jedno i wieloasortymentowej
- c. Analiza wrażliwości
- d. Dźwignia operacyjna
- e. Wskaźniki bezpieczeństwa
- f. Wykorzystania dźwigni operacyjnej do oceny ryzyka, planowania i podejmowania decyzji

6. Systemowość – klucz wydajności. Zarys metod planowania finansowego i budżetowania

- a. Proces budżetowania
- b. Rodzaje budżetu (Master Budget)
- c. Budżetowanie jako narzędzie zarządzania operacyjnego w przedsiębiorstwie
- d. Analiza odchyleń
- e. Budżetowanie jako narzędzie kontroli i planowania w przedsiębiorstwie
- f. Kryteria doboru metody planowania finansowego
- g. Wady i zalety poszczególnych metod planowania finansowego

7. Struktura i koszt kapitału. Decyzje inwestycyjne (zarys)

- a. Optymalna struktura kapitału, czynniki wpływające na strukturę
- b. Koszt kapitału, średnio ważony koszt kapitału
- c. Projekty inwestycyjne
- d. Narzędzia oceny opłacalności projektów, NPV, IRR, okres zwrotu (Payback Period), wewnętrzna stopa zwrotu (Internal Rate of Return)
- e. Źródła finansowania i ich koszt

8. Zarządzanie ryzykiem – statystycznie obszar największej ignorancji

- v. Rodzaje ryzyka i jego charakterystyka
- w. Zarządzanie ryzykiem jako podstawowy mechanizm zarządzania przedsiębiorstwem
- x. Strategie wobec ryzyka (metody ograniczania ryzyka)

9. Główny cel przedsiębiorcy – budowanie wartości firmy. Jak TO wycenić?

- y. Ekonomiczna wartość dodana (EVA)
- z. Metody wyceny firmy (dochodowa DCF, majątkowa, porównawcza, rynkowa)
 - aa. Model budowy wartości firmy
 - bb. Strategie zarządzania wartością firmy

10. Przygotowanie strategii finansowej, projekcji finansowych i oceny projektów inwestycyjnych – moduł ćwiczeniowy.

Uczestnicy otrzymają opis przedsiębiorstwa i jego dotychczasową strategię oraz Bilans i Rachunek Zysków i Strat za ostatnie 3 lata. W zadaniu określony zostanie cel, który firma ma osiągnąć (np. wejście na nowy rynek). Na tej podstawie w grupach będą przygotowywać:

- cc. Strategię finansową
- dd. Ocenę gotowości przedsiębiorstwa (na podstawie sprawozdań) do przeprowadzenia zmian
- ee. Propozycję finansowania przedsięwzięcia (środki własne, obce)
- ff. Pozyskanie kapitału i wpływ na sprawozdania finansowe
- gg. Wpływ nowego kapitału na akcjonariat, lub też wpływ na zarządzanie
- hh. Przygotowanie wersji alternatywnych
- ii. Ryzyko i zarządzanie nim w trakcie projektu
- jj. Zaproponowanie metod realizacji celu (konkretne rozwiązania)
- kk. Wstępny harmonogram
- ll. Zarys budżetu

• Skuteczność lidera

1. Zarządzanie operacyjne sobą szefa: samotność prezesa etc., osobista skuteczność.

2. Uwarunkowania i mechanizmy skutecznego wdrażania kompleksowych systemów zarządzania firmą lub jej obszarami – kontroling, CRM, ERP, Lean Manufacturing, zarządzanie procesowe, systemy motywacyjne, systemy zarządzania sprzedażą, IV Generacja Sprzedaży i jej elementy, reorganizacja, Proces Transformacji

a. Czynniki determinacji Zarządu – wiedza, świadomość celu, świadomość barier i trudności oraz ich skali

b. Rola Zespołu Wdrożeniowego i pojęcie „masy krytycznej osób kluczowych”

c. Zarządzanie Zespołami Projektowymi oraz inżynieria delegowania

d. Faza przygotowania – czas, ocena zasobów, plan i data startu

e. Outsourcing – wiedza produktowa a kompetencje wdrożeniowe

f. Świadomość „niewidzialnych sił powrotu do starego” oraz „obrony status quo”

g. Inżynieria zarządzania zmianą – krzywe zmiany i kluczowe zachowania menedżerskie

h. Zasada „obranego i poćwiartowanego jabłka”

i. Świadomość DOŁKA i zarządzanie balansem psychologicznym zespołu

j. Zarządzanie procesem wdrożeniowym a zarządzanie operacyjne „codziennością firmową” – jak się nie dać „zatrzymać”

3. Zarządzanie w krótkoterminowej sytuacji kryzysowej (kryzys sytuacyjny) – psychologia, mechanizmy i narzędzia

4. Zarządzanie w sytuacji kryzysu w dłuższym czasie (kryzys ekonomiczny, branżowy, finansowy, itp.) – psychologia, mechanizmy i narzędzia

5. Zarządzanie w sytuacji intensyfikacji działań należących do I Ćwiartki Macierzy Czasu

a. Dobór priorytetów

b. Wykorzystanie Systemu Zarządzania Czasem

c. Dlaczego skupianie się tylko na priorytetach staje się hamulcem organizacyjnym?

d. Kluczowe zachowania menedżerskie

6. Sztuka decydowania i doboru priorytetów

a. Decyzyjność – w czyich rękach?

b. Narzędzia analizy i zagrożenia podejścia analitycznego – pojęcie „helikoptera” i „sondy”

c. Kluczowość syntezy i tempa decyzyjności – opłacalność odwagi w procesie decydowania

d. Rachunek prawdopodobieństwa – klucz decyzyjności

e. Korzystać z zespołu czy nie? Dlaczego to „zależy”?



OBSZAR TEMATYCZNY:

Budowanie Antykruchości w środowisku zarządzania na krawędzi chaosu

• Zarządzanie operacyjne

1. Analiza firmy w oparciu o metodę „Driverów i Barrier” –

- a. Definiowanie „driverów” poprawnego działania organizacji
- b. Definiowanie barier dla „driverów” i poprawnego działania organizacji
- c. Kategoryzacja obszarów i mechanizmów organizacyjnych – podział na: „drivery” i elementy wsparcia, kontroli i planowania strategicznego

2. Taktyki menedżerskie

- a. Zasada asertywnego „obnażania faktów i odczuć”
- b. Zasada konfrontacji nieantagonizującej
- c. Zasada 20 – 60 – 20 – zarządzanie zespołem w zmianie
- d. Zasada „obrony i poćwiartowanych jabłek”
- e. Prawo Pareto – zasada 80/20
- f. Zasada przewagi tempa decyzji nad jej jakością
- g. Zasada „świadomego niegaszenia pożarów”

3. Sześć umiejętności, które pomagają liderom myśleć strategicznie i sprawnie się poruszać w „Nowej normalności” – analiza własnych umiejętności w oparciu o artykuł HBR.

Zarządzanie w sytuacji długotrwałego kryzysu i turbulencji

Typowe błędne reakcje osób zarządzających na turbulencje rynkowe – jakich strategicznych błędów należy nie popełniać w zarządzaniu w „Nowej normalności” w oparciu o książkę „Chaos” P. Kotlera

OBSZAR TEMATYCZNY:

Zasoby ludzkie – praca

• własna uczestników nad swoją strategią

1. Strategiczna rola zarządzania zasobami ludzkimi – rola działań z obszaru Zarządzania zasobami ludzkimi w realizacji strategii działań operacyjnych organizacji. Zdobycie przewagi konkurencyjnej we współczesnym świecie
2. Czynniki ludzkie jako decydujący element w budowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej firmy
3. Rola działu ZZL (HR) w nowoczesnej firmie – pięć poziomów wsparcia
4. Cztery obszary odpowiedzialności działu HR



KOMPENDIUM **MBA II**

