

Curricula Cursului

Tematica

Formularea Strategiei

Tematica *Cursului de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* este împărțită în patru secțiuni. Prima Secțiune a Cursului cuprinde procesul de Formulare a Strategiei, care precede procesul de Planificare Strategică, furnizându-i acestuia datele necesare construirii Planului Strategic. Pentru a formula o bună Strategie, este necesară nu numai o metodologie clară și sistematică (tratată în această secțiune), dar și Intuiție Strategică (*Strategic Intuition*) și o bună cunoaștere a domeniului de activitate al organizației.

Metodologia prezentată (1)

Prima Secțiune a *Cursului de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* include elementele metodologiei utilizate în procesul de Formulare a Strategiei, proces care urmărește producerea datelor necesare în procesul de Planificare Strategică.

Subiectele Secțiunii 1-a a Cursului

- 1.1 Procesul de Formulare a Strategiei. Componentele Strategiei și relațiile lor
- 1.2 Ciclu Avantajului Competitiv Tranzitoriu. Orizontul Strategic și Destinația Strategică
- 1.3 Modelul Penta. Opțiuni Strategice și Modelele Strategice consacrate
- 1.4 Factori Competitivi și cele 10 Opțiuni Strategice *how-to-win* disponibile
- 1.5 Piețe Targetate și cele 10 Opțiuni Strategice *where-to-play* disponibile
- 1.6 Analiza macro/micro-economică pentru organizația proprie și competitori
- 1.7 Diferențierea Strategică Competitivă prin Opțiuni Strategice distinctive
- 1.8 Utilizarea Ipotezelor și Gamelor de Toleranță în Analiza Strategică
- 1.9 Managementul Strategic Adaptiv și construirea Scenariilor Strategice
- 1.10 Stabilirea Decalajelor de Poziționare Strategică
- 1.11 Cele 8 grupe ale Sistemului de Capabilități al organizației
- 1.12 Capabilități Existente și Necesare. Stabilirea Decalajelor de Coerență Strategică
- 1.13 Modelul Strategic de Business și definirea Priorităților Strategice
- 1.14 Definirea Viziunii Extinse și a Valorilor pentru Orizontul Strategic

Instrumentele de lucru (1)

Pe parcursul prezentării metodologiei utilizate în procesul de Formulare a Strategiei, cât și în cadrul Exercițiului practic pe Studiul de Caz, folosim următoarele Instrumente de lucru:

| <i>Instrumentele Secțiunii 1-a a Cursului</i> | |
|---|--|
| 1.1 | Fluxul de Lucru al procesului de Formulare a Strategiei |
| 1.2 | Diagrama Ciclului Avantajului Competitiv Tranzitoriu |
| 1.3 | Modelul Penta și Matricea Modelelor Strategice consacrate |
| 1.4 | Modelul Penta Alfa - cele 10 Opțiuni Strategice how-to-win |
| 1.5 | Modelul Penta Beta - cele 10 Opțiuni Strategice where-to-play |
| 1.6 | Matricea Factori de Influență - Opțiuni Strategice |
| 1.7 | Matricea de Diferențiere Competitivă (pe baza Opțiunilor Strategice) |
| 1.8 | Registrul Ipotezelor și Registrul Gamelor de Toleranță |
| 1.9 | Sistemul de Avertizare Strategică. Matricea-Cluster pentru Scenarii Strategice |
| 1.10 | Matricea Decalajelor de Poziționare Strategică |
| 1.11 | Diagrama Sistemului de Capabilități organizaționale |
| 1.12 | Matricea Decalajelor de Coerență Strategică |
| 1.13 | Diagrama Modelului Strategic de Business și Matricea de Priorități - Decalaje |
| 1.14 | Matricea Decalaje Strategice - Valori Necesare |

Planificarea Strategică

A doua Secțiune a Cursului prezintă procesul de Planificare Strategică, respectiv realizarea Hărții Strategiei, a Scorecard-ului și a Portofoliului de Inițiative Strategice (modelul BSC), la nivelul organizației. Acest proces reprezintă prima parte a ciclului de Execuție a Strategiei, tratat în Secțiunile 2-4 ale Cursului.

Metodologia prezentată (2)

A doua Secțiune a *Cursului de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* include elementele metodologiei utilizate în procesul de Planificare Strategică la nivel organizațional, care utilizează datele de intrare furnizate de procesul de Formulare a Strategiei.

| <i>Subiectele Secțiunii a 2-a a Cursului</i> | |
|--|--|
| 2.1 | Procesul de Planificare Strategică. Componentele Modelului BSC și relațiile lor |
| 2.2 | Gruparea Decalajelor Strategice în Factori de Succes |
| 2.3 | Definirea Obiectivelor Strategice pe baza Factorilor de Succes |
| 2.4 | Relațiile de Cauză-Efect dintre Obiectivele Strategice. Coeficientul de Modelare |
| 2.5 | Indicatorii de Rezultat (Lag) pentru Scorecard-ul de Performanță |

Subiectele Secțiunii a 2-a a Cursului

- 2.6 Construcția Arborelui Țintelor Anuale pentru Indicatorii de Rezultat (Lag)
- 2.7 Portofoliul de Inițiative Strategice. Tipuri de Inițiative și caracteristici
- 2.8 Corelarea Inițiative-Obiective. Ponderarea Inițiativelor
- 2.9 Indicatorii Anticipativi (Lead). Ponderele Anticipare-Rezultat (Lead-Lag)
- 2.10 Schema de agregarea pentru calculul status-ului Obiectivelor Strategice
- 2.11 Defalcarea Țintelor Anuale pe intervale de măsurare (Ținte lunare)
- 2.12 Desezonalizarea Indicatorilor (Factori sezonieri, periodici, ocazionali)
- 2.13 Integrarea Performanță-Risc. Evenimentele și Indicatorii de Risc
- 2.14 Riscurile și Inițiativele de Prevenire sau Reducere a efectelor riscurilor
- 2.15 Corelarea Planului Strategic cu Sistemul de Avertizare Strategică și Scenariile Strategice
- 2.16 Dinamica Execuției Strategiei și Ciclul de actualizare a Hărții Strategiei

Instrumentele de lucru (2)

Pe parcursul prezentării metodologiei utilizate în procesul de Planificare Strategică, cât și în cadrul Exercițiului practic pe Studiul de Caz, folosim următoarele Instrumente de lucru:

Instrumentele Secțiunii a 2-a a Cursului

- 2.1 Fluxul de Lucru al procesului de Planificare Strategică
- 2.2 Matricea Decalaje Strategice - Factori de Succes
- 2.3 Harta Strategiei, cu Perspectivele și Temele Strategice
- 2.4 Matricea Obiective-Obiective pentru modelarea Relațiilor Cauză-Efect
- 2.5 Matricea Obiective-Procese-Indicatori de Rezultat (Lag). Scorecard-ul de Performanță
- 2.6 Sistemul de calcul al Arborelui Țintelor, folosind Coeficienții de Modelare
- 2.7 Matricea Obiective-Inițiative și calculul Ponderilor Inițiativelor
- 2.8 Sistemul de Secvențiere a Inițiativelor Strategice funcție de cauzalitate și resursele disponibile
- 2.9 Matricea Inițiative Strategice - Indicatori Anticipativi (Lead)
- 2.10 Sistemul de calcul agregat al status-ului Obiectivelor Strategice
- 2.11 Matricea de Defalcarea a Țintelor Anuale a Indicatorilor de performanță
- 2.12 Matricea de Desezonalizare a Indicatorilor de performanță
- 2.13 Matricea Obiective - Evenimente de Risc și Scorecard-ul de Risc
- 2.14 Matricea Obiective-Inițiative de Risc. Matricea Riscuri-Indicatori-Inițiative
- 2.15 Matricea Declanșatori-Obiective-Inițiative. Matricea Scenarii Strategice - Plan Strategic
- 2.16 Diagrama de Actualizare Dinamică a Hărții Strategiei

Alinierea la Strategie

A treia Secțiune a cursului prezintă procesul de Aliniere a întregii organizații la Strategie, respectiv construirea Hărții Strategiei, a Scorecard-ului și a Portofoliului de Inițiative Strategice, la nivelul departamental și a Scorecard-urilor Individuale, cât și procesul de Comunicare Internă a Strategiei. Acest proces extinde Planul Strategic organizațional la nivelul departamentelor și al angajaților, acolo unde are loc de fapt Execuția Strategiei.

Metodologia prezentată (3)

A treia Secțiune a *Cursului de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* include elementele metodologiei utilizate în procesul de Aliniere Strategică, care pleacă de la Modelul BSC construit în cadrul Planificării Strategice la nivel organizațional.

| <i>Subiectele Secțiunii a 3-a a Cursului</i> | |
|--|--|
| 3.1 | Procesul de Aliniere Strategică. Tipurile de Obiective alinate |
| 3.2 | Secvențiere Alinierii funcție de relațiile Furnizor Intern - Client Intern |
| 3.3 | Identificarea Obiectivelor comune funcție de Inițiativele Strategice |
| 3.4 | Alinierea la nivel de Obiectiv vs. Alinierea Verticală-Orizontală |
| 3.5 | Cazuri-tip de Aliniere, Cascadare și Agregare a Obiectivelor |
| 3.6 | Reconstrucția Hărții Strategiei la nivel departamental |
| 3.7 | Alinierea Strategică a Programelor de Îmbunătățire Coninuă |
| 3.8 | Alinierea Strategică Externă și în cadrul Grupurilor de firme |
| 3.9 | Alinierea la nivel individual și Familiile de Job-uri Strategice |
| 3.10 | Emergența Strategiei de la nivel individuală prin OKR |
| 3.11 | Corelarea Alinierii Individuale cu sistemul de Performanță Individuală |
| 3.12 | Leadership-ul și Comunicarea internă în procesul de Execuție a Strategiei |

Instrumentele de lucru (3)

Pe parcursul prezentării metodologiei utilizate în procesul de Aliniere Strategică, cât și în cadrul Exercițiului practic pe Studiul de Caz, folosim următoarele Instrumente de lucru:

| <i>Instrumentele Secțiunii a 3-a a Cursului</i> | |
|---|---|
| 3.1 | Fluxul de Lucru al procesului de Aliniere Strategică |
| 3.2 | Matricea Hărții Proceselor operaționale și de Secvențiere Alinierii |
| 3.3 | Matricea de Aliniere Strategică departamentală a Inițiativelor Strategice |
| 3.4 | Matricea de Aliniere Strategică departamentală a Obiectivelor Strategice |
| 3.5 | Diagramele de Cazuri-tip de Aliniere Strategică |
| 3.6 | Matricea Obiective-Inițiative Strategice, la nivel departamental |
| 3.7 | Matricea de Aliniere Strategică a Programelor de Îmbunătățire Continuă |
| 3.8 | Diagrama de Aliniere Externă și în cadrul Grupului de firme |
| 3.9 | Diagrama de definire a Familiilor de Job-uri Strategice |
| 3.10 | Scorecard-ul Individual cu OKR (Objectives & Key Results) |

Instrumentele Secțiunii a 3-a a Cursului

- 3.11 Sistemul de Gamificare a Evaluării Performanței Individuale
- 3.12 Planul de Comunicare Internă pe durata Ciclului de Execuție a Strategiei

Execuția Planului Strategic

A patra și ultima Secțiune a cursului prezintă procesul de Execuție a Planului Strategic, respectiv Ciclul de Execuție a Strategiei, Integrarea Strategică a Bugetului și Planurilor Operaționale, derularea Ședințelor de Strategy Review, a Ședințelor de Model Review și a Ședințelor de Adaptare a Strategiei și Management al Scenariilor Strategice. Secțiunea tratează și funcționarea Biroului pentru Management Strategic (Office of Strategy Management - OSM) și integrarea cu Biroul de Management al Proiectelor (Project Management Office - PMO) și Biroul de Risk Management.

Metodologia prezentată (4)

A patra Secțiune a *Cursului de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* include elementele metodologiei utilizate în procesul de Execuție a Planului Strategic, proces care pune în practică Modelul BSC dezvoltat în cadrul Planificării și de Alinierii Strategice.

Subiectele Secțiunii a 4-a a Cursului

- 4.1 Echipele care participă la Implementarea Sistemului de Management Strategic
- 4.2 Ciclul Managementului Strategic. Proiectul de Implementare
- 4.3 Integrarea cu ciclul de Bugetare și Planificare Operațională
- 4.4 Ședințele de Strategy Review și Acțiunile Corective
- 4.5 Ședințele de Model Review și Simptomele imperfecțiunilor Modelului
- 4.6 Ședințele de Adaptarea a Strategie și Managementul Scenariilor Strategice
- 4.7 Rolul Biroului pentru Managementul Strategiei (Office of Strategy Management - OSM)
- 4.8 Integrarea cu Biroul de Management al Proiectelor (Project Management Office - PMO)
- 4.9 Integrarea cu Biroul de Risk Management
- 4.10 Sisteme Informatice pentru Management Strategic

Instrumentele de lucru (4)

Pe parcursul prezentării metodologiei utilizate în procesul de Execuție a Planului Strategic, cât și în cadrul Exercițiului practic pe Studiul de Caz, folosim următoarele Instrumente de lucru:

Instrumentele Secțiunii a 4-a a Cursului

- 4.1 Planul de Responsabilități în Proiectul de Implementare
- 4.2 Diagrama Ciclului de Management Strategic. Planul de Implementare
- 4.3 Matricea de Integrare Bugetară a StratEx (Strategy Expenses)
- 4.4 Fluxul de lucru al Ședințelor de Strategy Review

Instrumentele Secțiunii a 4-a a Cursului

- 4.5 Fluxul de lucru al Ședințelor de Model Review
- 4.6 Fluxul de lucru al Ședințelor de Adaptare a Strategiei și Management al Scenariilor
- 4.7 Fișa Biroului pentru Managementul Strategiei (Office of Strategy Management - OSM)
- 4.8 Fluxul colaborativ de lucru cu Biroul de Management al Proiectelor (PMO)
- 4.9 Fluxul colaborativ de lucru cu Biroul de Risk Management
- 4.10 Specificația Cerințelor Funcționale pentru Sistemul Informatic de Management Strategic

Informații despre Curs

Pentru mai multe informații despre *Cursul de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard*, inclusiv referitor la înscriere, consultați website-ul Cursului:

balanced-scorecard.ro



Central Park Business Centre

Str. Paris, nr 2A, cam 201-202, Timișoara

Tel: +40 256 295 355 (Timișoara), +40 730 710 059 (București)

E-mail: office@alpedupro.ro (Timișoara), bucuresti@alpedupro.ro (București)