

## **BOS. Business & Operations Strategy – Strategia Biznesowa i Operacyjna.**

### **Szkolenie z cyklu FSC – Focused Supply Chain**

Podczas szkolenia w oparciu o interaktywny case study – bardzo wierną symulację przedsiębiorstwa produkcyjnego będzie można przetestować zdobytą wiedzę i zobaczyć w jaki sposób z gąszczu poznanych technik wybrać to, co najlepiej pasuje do specyfiki wybranej strategii.

#### **Cele i korzyści:**

1. Nauka budowania strategii przedsiębiorstwa/operacji.
2. Poznanie technik analizy strategii opartych na metodzie SCOR.
3. Zrozumienie wpływu marnotrawstwa na analizę kosztową firmy.
4. Przegląd podejść pomocnych w konkretyzacji strategii. Poznanie koncepcji map strategicznych.
5. Przećwiczenie procesu AAR After Action Review.
6. Omówienie i nauka korzystania z narzędzia, jakim jest CRT (Current Reality Tree) – przeprowadzenie analizy i korekta błędów.
7. Zrozumienie procesu zmiany, budowanie umiejętności wdrożenia jej w życie.

#### **Główne tematy Sesji:**

1. Strategia – między ogólnikami a zbytnią szczegółowością. Jak pogodzić ogień z wodą?
2. Analiza strategiczna. Koncepcja SCOR.
3. Wyznaczenie strategii biznesowej i przekucie jej na KPI.
4. "Plan jest niczym, a planowanie wszystkim"
5. Lean vs Agile vs ToC
6. Zmiana w zarządzaniu strategicznym

#### **Sugerowane szkolenia wprowadzające:**

- Supply Chain Management – Zarządzanie Łańcuchem Dostaw

#### **Czas trwania/forma szkolenia:**

- 3 dni po 7-8 godzin
- Szkolenie realizowane w formie interaktywnego warsztatu opartego na multimedialnej prezentacji i autorskich materiałach trenerów MPM
- W ramach szkolenia uczestnicy wykonują ćwiczenia praktyczne obrazujące omawiane zagadnienia i proponujące konkretne koncepcje praktycznych rozwiązań problemów(praca na case studies)
- Action learning - zadania do realizacji po powrocie ze szkolenia
- Uczestnicy otrzymują praktyczne materiały zawierające wzorcowe plany wdrożeń
- Materiały polskojęzyczne
- Szkolenie z wykorzystaniem elementów symulacji zarządzania przedsiębiorstwem TFC – The Fresh Connection\*.
- Dyplom ukończenia szkolenia sygnowany logo MPM

## Przedmiot kursu:

### 1. Strategia – między ogólnikami a zbytnią szczegółowością. Jak pogodzić ogień z wodą?

Wiele osób mówi że zarządzanie strategiczne przypomina yeti – wszyscy o nim wiedzą, ale nikt go nie widział. W przypadku strategii dochodzi jeszcze jeden element – zdecydowana większość osób jest przekonana o znaczeniu dobrze określonej strategii w firmie. Problem w tym, że choć spotykana jest dużo częściej niż śnieżna małpa to i tak nie jest to imponująca liczba. Wg badań Kaplana i Nortona tylko 10% firm faktycznie stosuje swoją strategię<sup>1</sup>. Wg ich badań główną barierą jest sposób wdrożenia, wg naszych doświadczeń pierwszym problemem jest zła jej konstrukcja – zbyt ogólna strategia teoretycznie potrafi pomieścić wszystko, ale nie nadaje się jako wsparcie w podejmowaniu codziennych decyzji. Jest martwa. Z drugiej strony zbyt szczegółowe strategie nie biorą pod uwagę fundamentalnego prawa prognozowania – im więcej chcemy przewidzieć, tym błąd szybciej narasta, a im dalej w takich przewidywaniach chcemy sięgać tym bardziej błąd wyrwa się spod kontroli. Strategia musi być jednocześnie konkretna i mało szczegółowa. Jak pogodzić ogień z wodą? Trzeba skupić się na sednie funkcjonowania firmy, a by je wykryć konieczna jest prawidłowo przeprowadzona analiza strategiczna.

### 2. Analiza strategiczna. Koncepcja SCOR.

Najpopularniejszym sposobem zebrania doświadczeń i przewidywań dotyczących firmy jest analiza SWOT. Jest to świetne rozwiązanie, ale źle wdrożone może prowadzić do zbyt mało przydatnych wniosków. „Naszą silną stroną jest zespół”, „Naszą szansą jest zbudowanie silnej marki”. By uniknąć takich wniosków standard APICS proponuje szereg technik. Podczas szkolenia uczestnicy będą mogli przetestować metodę zaczerpniętą z koncepcji SCOR ([Supply Chain Operations Reference](#)) pozwalającą nie tylko zmapować łańcuch dostaw, ale także wyznaczającą pięć kategorii celów i związanych z nimi KPI. Zostanie też przedyskutowany wpływ koncepcji marnotrawstwa na analizę kosztową firmy i to w warunkach niestandardowych rodzajów „mudy”.

### 3. Wyznaczenie strategii biznesowej i przekucie jej na KPI.

Wizja firmy chyba obecnie występuje w każdym przedsiębiorstwie. Tu doskonale widać, jak trudno przekuć wnioski płynące z SWOTa na faktyczną strategię. "Przepraszam, że piszę tak długi list, ale na krótki nie miałem czasu". Pomocnym w konkretyzacji strategii może być przegląd kilku najbardziej popularnych podejść, ale nie po to by poszerzyć swoją wiedzę, ale by z ich pomocą wyznaczyć swoją drogę. Tworzy to podstawę do tego, co z punktu widzenia operacji najważniejsze – przekucie strategii biznesowej na cele, zadania oraz KPI działowe. Trudność zadania sprowadza się tu do konieczności wykrycia konfliktu celów i rozwiązania go. Zbyt często KPI mają zadanie „czelendzować”, a zbyt rzadko wyznacza się ambitne, ale realne cele. Stawka jest duża – w wielu wypadkach przed tymi samymi dylematami staje również konkurencja. W większości wypadków i oni starają się pominąć konflikt zrzucając decyzje strategiczne na poziom operacyjny. A to tworzy niezwykłą szansę – jeśli my pierwsi podejmiemy do zagadnienia realnie – uzyskamy ogromną przewagę. Pomocą w tym jest użycie koncepcji map strategicznych, które będziemy ćwiczyć na szkoleniu BOS.

---

<sup>1</sup> The Strategy-focused Organization, Robert S. Kaplan, David P. Norton

#### 4. "Plan jest niczym, a planowanie wszystkim"

Zarządzanie strategiczne to proces organizacyjnego uczenia się. Wymaga to jednak porównania wyników z planami jakie były wcześniej przyjęte. Więcej: to musi być zrobione zespołowo, tak by wnioski nie zostały tylko na papierze, ale by wrosły w firmę. By to się udało trzeba zadbać, by wszyscy zaangażowali się w proces oceny po akcji (AAR After Action Review)

#### 5. Lean vs Agile vs ToC

W wielu firmach strategię zastępuje filozofia - jesteśmy leanowi albo elastyczni. Choć te filozofie sprawdziły się w wielu przypadkach nie są jednak uniwersalne dla każdego typu firmy. Przedsiębiorstwo musi dobrać strategię dla siebie choćby to przerażało zewnętrznych analityków - kluczem do doboru właściwej strategii jest umiejętność zrozumienia powiązań przyczynowo – skutkowych. Genialnym do tego narzędziem jest CRT (Current Reality Tree). Przy odrobinie dyscypliny można osiągnąć z nim rewelacyjny wynik. Problemem jest jednak utrzymanie tej dyscypliny. W trakcie warsztatów uczestnicy będą mieli okazje nie tylko przeprowadzić taką analizę, ale i zauważyć, jakie błędy w niej popełniają i je korygować.

#### 6. Zmiana w zarządzaniu strategicznym

Często się mówi że dziś jedyną pewną rzeczą jest zmiana. Jest w tym sporo racji, ale zbyt często jest to usprawiedliwieniem tego, co się stało, niż wyzwaniem do przygotowywania się na możliwe warianty rozwoju sytuacji. Obejmuje to dwa aspekty - jak nie popaść w "analizę paraliżu" przy analizie nieskończenie wielu wariantów rozwoju sytuacji oraz jak taką zmianę wdrożyć w życie.

\* The Fresh Connection to innowacyjna symulacja 'web-based business' angażująca uczestników w podejmowanie strategicznych decyzji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem (nazwanym właśnie The Fresh Connection), produkującym soki owocowe. Decyzje do podjęcia przez uczestników symulacji są tożsame z rzeczywistymi dylematami, z którymi pracownicy spotykają się w codziennej pracy. Pracując w zespołach czteroosobowych, uczestnicy reprezentują cztery pioniry firmy: sprzedaż, zakupy, łańcuch dostaw i operacje:

- Vice-Prezes ds. zakupów: odpowiedzialny za wybór właściwych dostawców i uzgadnianie umów SLA (Service Level of Agreement) z dostawcami, w tym możliwych wariantów współpracy.
- Vice-Prezes ds. operacji: musi zdecydować o pojemności w magazynach i pomieszczeniach produkcyjnych i zatwierdzać inwestycje w linii butelkowania i mikserów. Wprowadza szereg projektów doskonalących. Odpowiedzialny również za outsourcing.
- Vice-Prezes ds. łańcucha dostaw: zarządza zapasami (zapas bezpieczeństwa i ustawienia wielkości partii), interwały na produkcji i zamrożony okres produkcji.
- Vice-Prezes ds. sprzedaży: uzgadnia SLA (Service Level of Agreement), zarządza portfolio produktów i klientów, prognozuje popyt i może wprowadzać nowe koncepcje współpracy.

Decyzje podejmowane przez uczestników powinny być efektem analizy rzeczywistości firmy TFC. Sukces będzie dopiero wtedy osiągnięty, gdy wszyscy uczestnicy zespołu połączą swoje priorytety w jeden cel. W miarę jak symulacja ewoluuje staje się jasne, że strategia jest podstawą sukcesu - działania i decyzje w poszczególnych działach powinny być do niej dopasowane.

*Kontakt: [biuro@mpm24.com](mailto:biuro@mpm24.com)*