

# Cursul de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard

Prospectul Cursului

## Rolul Strategiei

### Convergența Strategică

“ Scopul oricărei afaceri este de a crea și de a păstra un client. — [Peter Drucker](#)

Crearea și păstrarea clienților reprezintă practic singura modalitate prin care o companie poate produce valoare și realiza profit. Pentru acest motiv, creșterea afacerii, a profitabilității sau a stabilității dezvoltării sale, sunt provocările fundamentale ale Strategiei de Business, precedate de cele care privesc satisfacerea competitivă a nevoilor clienților.

Dorim să creștem performanța Vânzărilor, a Lanțului Logistic sau al Cercetării și Dezvoltării? Fără îndoială, schimbările pe care dorim să le realizăm în astfel de funcții ale organizației și în sistemele lor de management pot fi necesare, dacă decalajele capacităților respective îngreunează sau împiedică materializarea deplină a Opțiunilor noastre Strategice.

“ Strategia este un set coerent de politici și acțiuni proiectate pentru a depăși cele mai importante provocări cu care se confruntă organizația. - Richard Rumelt — [Good Strategy / Bad Strategy](#)

Fără schimbarea prealabilă a Sistemului de Management al Strategiei (sau introducerea sa, dacă n-a existat până acum), sistem care să ne arate, în mod precis și detaliat, ce anume avem de îmbunătățit, dezvoltat sau transformat, cât de mult și în ce ordine, monitorizând efectele așteptate și luând acțiunile corective necesare, atunci când se impun, Strategia noastră are slabe șanse de succes.

### Sistemul de Management

“ 80% dintre cei care au răspuns survey-ului nostru spun că execuția cu succes a inițiativelor strategice vor fi ”esențiale” sau ”foarte importante” pentru competitivitatea organizației lor, pe parcursul următorilor trei ani. Cu toate acestea, 61% dintre respondenți confirmă că firmele lor se chinuie deseori să închidă decalajul dintre formularea Strategiei și implementarea ei în activitatea de zi cu zi. — [The Economist Intelligence Unit \(2013\)](#) — [Why Good Strategies Fail: Lessons for the C-Suite](#)

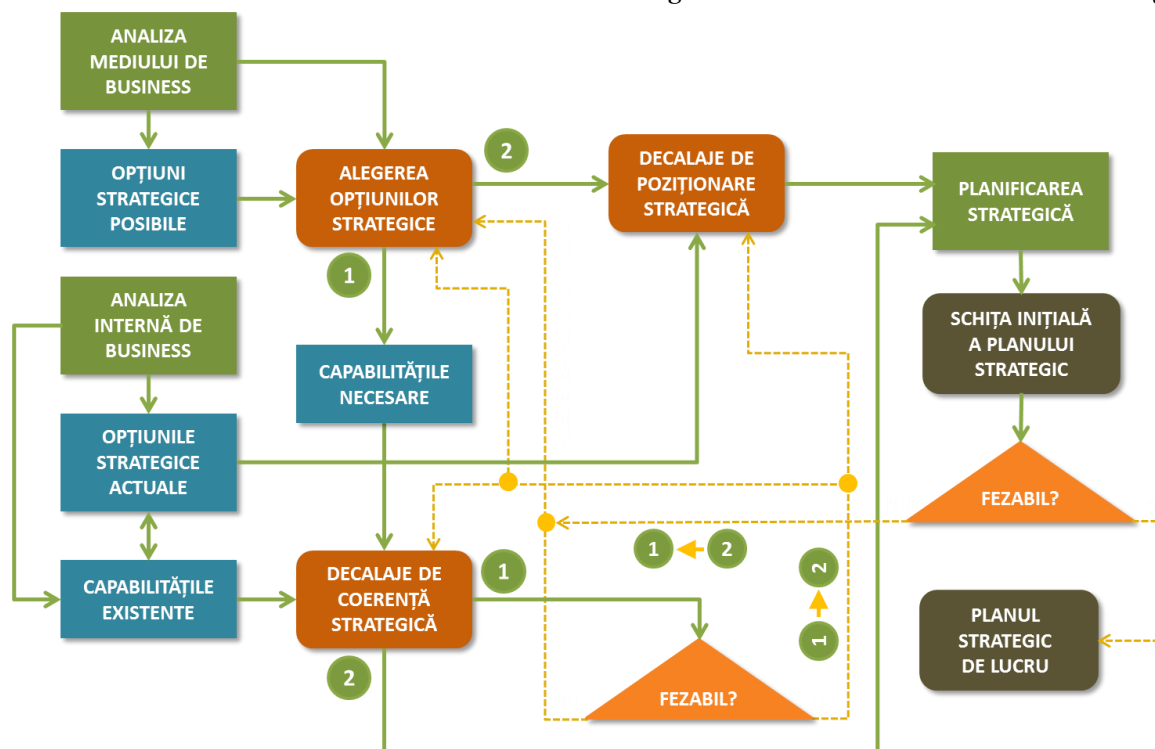
Orice organizație, simplă sau complexă, are nevoie de un Sistem de Management al activității sale, un sistem care permite atât gestionarea activității de zi cu zi, cât și realizarea schimbărilor care să-i asigure evoluția și depășirea principalelor provocări cu care se confruntă.

De fapt, este vorba de un ansamblu de sub-sisteme, cu funcții complementare: Managementul resurselor (financiare, umane, IT), al proceselor operaționale, al inovării și dezvoltării de noi produse și servicii, al relației cu clienții, etc. Această diversitate a Sistemului de Management al organizației noastre reprezintă însă și una dintre principalele noastre surse de probleme.

Nu ar mai trebui argumentat de ce toate schimbările, îmbunătățirile sau transformările Sistemului de Management al afacerii trebuie să fie orchestrate de un singur sub-sistem de management integrator al întregii organizații: *Managementul Strategiei*.

Fără acesta, nu putem ști dacă schimbările pe care dorim să le realizăm în companie vor duce la îndeplinirea obiectivelor noastre majore, nu vom putea urmări sistematic și corecta rezultatul acestor schimbări și nu vom putea mobiliza în aceasta acțiune, în mod sincronizat, eforturile convergente ale tuturor departamentelor și oamenilor.

Fig. 1 – Fluxul de lucru al Formulării Strategiei



## Managementul Strategiei

### Necesitatea Procesului

Procesul de Management al Strategiei include inevitabil două etape: Formularea Strategiei și Execuția acesteia. Execuția Strategiei cuprinde procesul de Planificare Strategică și apoi cel de execuție a Planului Strategic, pe parcursul anului.

Deși Formularea Strategiei implică viziune și intuiție, cât și o bună cunoaștere a pieței specifice domeniului de activitate al companiei, definirea efectivă a Strategiei implică o anumită logică și un anumit proces, care nu pot fi stabilite ad-hoc.

*Este procesul de Management Strategic unul necesar? Dacă nu ați folosi un astfel de proces, ce răspunsuri ați da următoarelor întrebări? Sunt doar câteva exemple.*

- Cum decidem dacă Avantajul Competitiv actual (care este întotdeauna tranzitoriu) ne va asigura creșterea profitabilă a afacerii în următorii ani? Cum determinăm când este necesară construirea unui Nou Avantaj Competitiv?
- În cazul necesității unui Nou Avantaj Competitiv, care sunt Opțiunile Strategice care ne oferă cea mai mare probabilitate de materializare a celor mai avantajoase oportunități și de evitare a celor mai dezavantajoase amenințări, în următorii ani?
- Cum stabilim care sunt Decalajele Strategice pentru capabilitățile diferitelor funcții ale companiei, capabilități necesare susținerii efective a Opțiunilor Strategice?
- Pentru închiderea Decalajelor Strategice, care sunt Obiectivele Strategice principale asupra îndeplinirii cărora trebuie să ne concentrăm?
- Cum determinăm relațiile cauzale de condiționare și susținere dintre Obiectivele Strategice? Prin efectul căror Inițiative Strategice vom îndeplini Obiectivele și în ce ordine?
- Cum defalcăm Țintele Obiectivelor anuale principale ale companiei (Creșterea Cifrei de Afaceri, a Profitabilității, etc.) pe Obiectivele Strategice, asupra îndeplinirii cărora ne concentrăm?
- Cum definim sistemul de măsurare a performanței și riscurilor îndeplinirii Obiectivelor? Cum anticipăm îndeplinirea lor, pentru a lua din timp Acțiunile Corective necesare? Cum defalcăm pe intervale lunare Țintele anuale ale Indicatorilor de Performanță și Risc?
- Cum asigurăm alinierea convergentă și de suport reciproc a departamentelor funcționale ale companiei la îndeplinirea Obiectivelor Strategice? Cum asigurăm participarea motivantă și angajantă a tuturor oamenilor din companie la îndeplinirea Strategiei și a Obiectivelor sale?

## Balanced Scorecard

“Logica ne spune că trebuie să gestionăm Strategia. Dar, în multe companii, nu există un proces propriu-zis pentru Managementul Strategiei, iar necesitatea unui astfel de proces nu a răsărit în mintea celor care conduc acele companii, pentru că nu l-au avut niciodată și deci nu-i pot simți nici lipsa. — [David Norton](#)

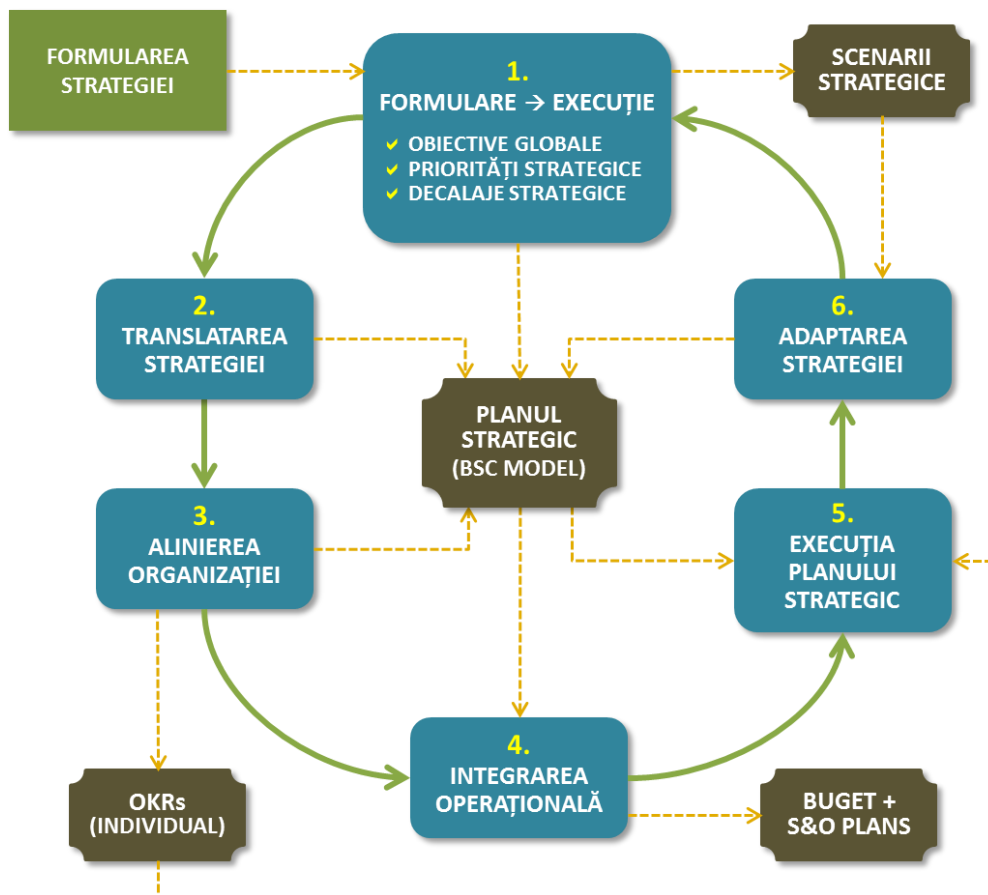
În multe organizații, corelațiile dintre obiectivele anuale sau multi-anzuale ale Strategiei și relațiile cauzale care duc la îndeplinirea lor, prin efectul măsurabil și corectabil pe parcurs al unor inițiative de schimbare, derulate cu participarea tuturor oamenilor din organizație, nu există.

Principalul instrument metodologic pentru Managementul Strategiei, care privește nu numai procesul de Execuție a Strategiei dar și o bună parte din logica Formulării Strategiei, este *Balanced Scorecard (BSC)*, respectiv Kaplan-Norton BSC Framework, [Execution Premium Process\\* \(XPP\)](#).

Adoptat în lumea întreagă de aproape jumătate dintre companiile comerciale și organizațiile din sectorul public, (#6 în studiul bi-anzual al Bain & Company “[Management Tools & Trends 2015](#)”, în care Planificarea Strategică este #1), modelul inițial al Balanced Scorecard a evoluat până în ziua de azi într-un framework solid și validat de practică, folosit pentru extragerea din procesul de Formulare a Strategiei a datelor necesare Planificării Strategice, dar mai ales pentru gestionarea integrată a Performanței și Riscului în procesul de Execuție a Strategiei, aliniată organizațional până la nivel individual.

\* *Execution Premium Process™ (XPP) and Execution Premium Community™ (XPC) are trademarks of Palladium Group Inc. / Palladium Consulting LLP*

Fig. 2 – Fluxul de lucru al Execuției Strategiei (*Execution Premium Process – XPP*)



## Expertiza Strategică

Expertiza profesională în Managementul Strategic nu poate fi dobândită în primii ani de carieră. Doar experiența profesională diversă și extinsă permite înțelegerea și aplicarea corectă a principiilor și metodologiei acestei discipline cu capacitate avansată de integrare a experienței acumulate anterior.

Dacă ați depășit însă primii ani ai carierei Dvs., atunci cunoașterea proceselor și sistemului de Management al Formulării și Execuției Strategiei, poate deveni un atu esențial, nu doar pentru promovarea într-un nou job, dar și pentru impunerea unei autorități profesionale, bazate pe nivelul cel mai înalt de înțelegere a managementului schimbării în business, ceea ce nu este la îndemâna oricui.

## Provocarea Cunoașterii

Cunoașterea corectă și completă a principiilor și metodologiei Managementului Strategic nu este un lucru ușor, în ziua de azi. Asistăm la o adevărată invazie a celor mai diverse opinii pe acest subiect, exprimate în forumuri de discuții, în articole, cărți și conferințe, sau materializate în seminarii și cursuri de training. Din păcate, nivelul mediu al acestora, în România sau oriunde în lume, este unul foarte scăzut, mergând până la diletantism și superficialitate.

*Cursul de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* compensează acest deficit de calitate a informării și instruirii, prin abordarea metodologică a acestei discipline, pe baza experienței a mii de proiecte realizate de comunitatea practicienilor în Management Strategic și Balanced Scorecard, mulți dintre aceștia membri ai [Execution Premium Community\\* \(XPC\)](#).

Suntem onorați de faptul că participanții la sesiunile anterioare ale Cursului, mai mult de jumătate dintre ei ocupând funcții de conducere în firme importante sau aflate în dezvoltare rapidă, autohtone sau multi-naționale, au apreciat cvasi-unanim structura, logica, claritatea, formatul și profesionalismul acestui curs.

“*Credem că BSC este de o importanță covârșitoare în dezvoltarea sănătoasă a oricarei organizații. Cu atât mai mult pentru cei care trec de la un mod de abordare a business-ului antreprenorial la cel corporativ, ceea ce mi-ar placea să cred că este și cazul nostru (chiar dacă suntem o afacere de dimensiuni mici). În sfârșit, avem o idee concretă asupra a ce trebuie să faci când ai o strategie scrisă pe o foaie de hârtie, astfel încât să o transpui în cifre și coordonate clare. Sper doar să nu ne scape nimic pe parcursul întregului proces, de la formulare până la execuție!* — Florin Pleșca, Owner [Icelandia](#)

Nu în ultimul rând, trebuie să menționăm oportunitatea oferită de susținerea *Examenului de Certificare în BSC*, care folosește o platformă on-line proprie. Formatul și baremul de certificare sunt aceleași ca în Programul de Certificare BSC internațional, organizat de [Palladium Group](#).

## Provocarea Practicii

Din păcate, nu doar calitatea profesională redusă a unor surse de informare, dezbateri sau instruire în domeniul Managementului Strategic este singura problemă în dobândirea unei expertize adecvate. De multe ori, vedem cum noțiunile prezentate sunt generale, confuze sau cel mult inspiraționale.

Lipsa unei experiențe efective, bazate pe utilizarea practică a unor framework-uri mature și validate de un număr mare de implementări, face ca latura aplicativă a unor astfel de inițiative de informare sau instruire să fie superficială și inutilizabilă în proiecte concrete.

Accesul pe care-l avem de mai bine de șase ani la *XPP-BoK (Execution Premium Process - Body of Knowledge)*, care cuprinde mii de proiecte de implementare practică, cât și propria experiență acumulată în proiectele în care am fost implicați în acești ani, ne-au permis să introducem în *Cursul de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* o secțiune de exercițiu practic pe un Studiu de Caz, ales de cursanți dintre cele propuse înainte de curs.

Exercițiul practic din cadrul Cursului abordează toate etapele metodologiei framework-ului Kaplan-Norton BSC, aplicate pe Studiul de caz ales, inclusiv:

- Identificarea Opțiunilor Strategice pentru dezvoltarea unui Nou Avantaj Competitiv
- Stabilirea Decalajelor Strategice și analiza Factorilor de Succes
- Construirea Hărții Strategiei și analiza relațiilor de Cauză-Efect dintre acestea
- Construirea Scorecard-ului organizațional de Performanță, cu Indicatori de Rezultat și Anicipativi, cât și a Scorecard-ului de Risc
- Construirea Portofoliului de Inițiative Strategice, analiza Obiective-Inițiative, Obiective-Indicatori Anticipativi și construirea Arborelui Țintelor
- Alinierea strategică pentru două departamente și exemplificarea Alinierii individuale



## Consultanța Strategică

Rolul integrator al Managementului Strategic justifică poziționarea corectă, în context strategic, al oricărui proiect de îmbunătățire, perfecționare sau implementare a diverselor sisteme de management ale unei organizații.

Foarte multe proiecte de consultanță managerială au componente cu relevanță strategică, dar numai înțelegerea completă a principiilor și proceselor de Formulare și Execuție a Strategiei permite o corectă integrare a proiectelor respective cu Sistemului de Management Strategic, existent sau viitor, al organizației-client. Acest nivel avansat de cunoaștere contribuie esențial la creșterea calității Consultanței de Management furnizate clienților.

## Integrarea Sistemelor

Consultanța de Management vizează perfecționarea diverselor sisteme de management ale unei organizații (al Vânzărilor, al Performanței Angajaților, al Lanțului Logistic, etc.) sau implementarea unor astfel de sisteme, acolo unde acestea nu există. Rezultatele pe termen lung a unor astfel de acțiuni depind într-o bună măsură de gradul de integrare cu Sistemul de Management Strategic al sistemelor de management vizate de proiectul de consultanță.

Înțelegerea corectă și completă a corelațiilor și dependențelor reciproce ale diverselor sisteme de management, al gradului lor de maturitate necesar închiderii unor Decalaje de Coerență Strategică, vizând în primul rând Sistemul de Capabilități ale companiei respective, impun o înțelegere foarte bună a proceselor de Management Strategic, pentru proiectarea relevantă, corect temporizată și corelată cauzal, a stărilor "to-be" avute în vedere în proiectele de consultanță respective.

## Dezvoltarea Portofoliului

*Cursul de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard*, împreună cu trecerea cu succes a Examenului de Certificare în BSC, reprezintă o posibilitate importantă de a completa portofoliul Dvs. actual de discipline ale proiectelor de consultanță propuse clienților cu cea a Managementului Strategic.

Fiind dezvoltat pe baza unui framework matur și detaliat, cu grad înalt de adopție internațională (nu doar unul bazat pe experiența proprie a unei consultanțe), cursul conduce și la ridicarea nivelului de profesionalism al consultanței oferite, cât și o probabilitate ridicată a succesului proiectelor de consultanță care includ Sistemul de Management Strategic.

În același timp, această dezvoltarea a portofoliului de competențe reprezintă și un diferențiator valoros în concurența în care vă aflați pe piața consultanților de management din România.

# Formularea Strategiei

**Tematica** Cursului de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard este împărțită în patru secțiuni. Curricula cursului în format PDF: [Curricula \(0.6 MB\)](#)

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.

<i>Subiectele Secțiunii 1-a a Cursului</i>	
1.1	Procesul de Formulare a Strategiei. Componentele Strategiei și relațiile lor
1.2	Ciclul Avantajului Competitiv Tranzitoriu. Orizontul Strategic și Destinația Strategică
1.3	Modelul Penta. Opțiuni Strategice și Modelelor Strategice consacrate
1.4	Factori Competitivi și cele 10 Opțiuni Strategice <i>how-to-win</i> disponibile
1.5	Piețe Targetate și cele 10 Opțiuni Strategice <i>where-to-play</i> 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

### *Instrumentele Secțiunii 1-a a Cursului*

- 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

“Execuția este critică pentru succes. Execuția reprezintă un proces sistematic sau un set logic de activități conectate, care permit unei organizații să facă Strategia să funcționeze. Fără o abordare atentă, planificată a execuției, obiectivele strategice globale ale organizației nu pot fi atinse. — [Lawrence G. Hrebiniak](#)

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 Formularea a Strategiei.

### *Subiectele Secțiunii a 2-a a Cursului*

- 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
- 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). Pondere Anticipare-Rezultat (Lead-Lag)



### *Subiectele Secțiunii a 2-a a Cursului*

- 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

“Cel mai mare decalaj dintre practica organizațiilor care fac parte din BSC Hall of Fame și celelalte se găsește în Alinierea strategică. A înțelege cum se crează alinierea în organizații este un lucru important, unul capabil să producă beneficii semnificative, indiferent de tipul de organizație.  
— [David Norton](#)

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)
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

Procesul de Execuție a Planului Strategic este cea mai importantă componentă a întregului Sistem de Management Strategic, reprezentând și principala cauză de ne-îndeplinirea a Strategiei unei organizații.

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.

<i>Subiectele Secțiunii a 4-a a Cursului</i>	
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)

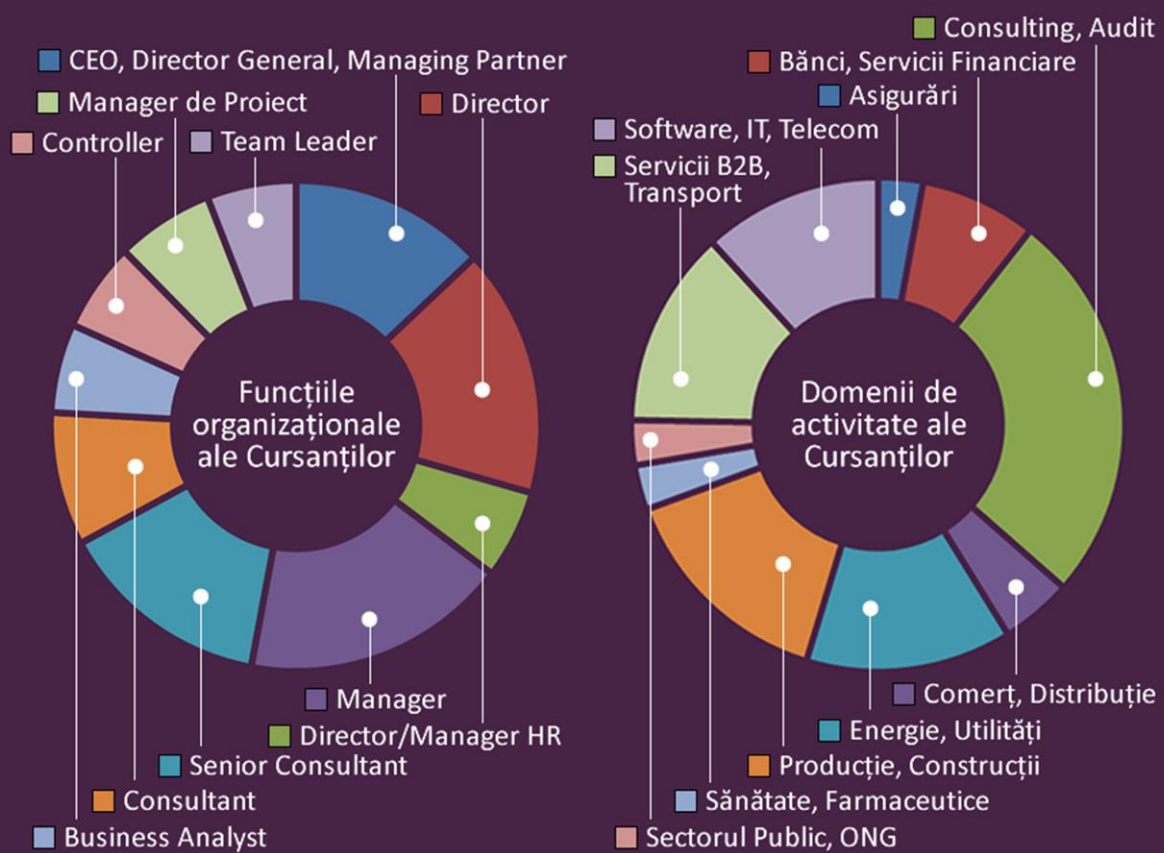
Pe parcursul prezentării metodologiei utilizate în procesul de Execuție a Planului Strategic, cât și în cadrul Exercițiului practic pe Studiul de Caz, folosim următoarele Instrumente de lucru:

<i>Instrumentele Secțiunii a 4-a a Cursului</i>	
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
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

*Instrumentele Secțiunii a 4-a a Cursului*

- 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

## Despre Curs



## Istoricul Cursului

Lansat în Martie 2013, *Cursul de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* a avut până acum 11 sesiuni publice sau in-house, la care au participat 180 de cursanți. Actualizată continuu, Curricula Cursului reflectă fidel nivelul cel mai avansat al celor mai noi practici și instrumente de lucru care au fost adoptate în cadrul framework-ului pe care este bazat.

Baza de construcție a Cursului o reprezintă conținutul și baremul de certificare al cursului de certificare organizat de Palladium Group, începând din anul 2008 ([Palladium Kaplan-Norton BSC Certification](#)). Conținutul Cursului nu reprezintă însă o traducere în limba Română a acestuia, întreg conținutul Curriculei noastre fiind re-construit integral, păstrând doar structura, formatul și stilul cursului de certificare al Palladium Group.

Diploma de "Expert Certificat în Balanced Scorecard", primită de cursanții care trec cu succes Examenul de Certificare, este emisă bi-lingv (Română și Engleză), fiind însoțită de Anexa care detaliază, în ambele limbi, conținutul secțiunilor studiate și punctajul obținut de cursant la Examen, pentru fiecare secțiune în parte.

## Lectorul Cursului



Mihai Ionescu, lectorul Cursului, are o experiență de business variată, în mai multe domenii și țări în care și-a desfășurat cei 29 de ani de activitate profesională. Din anul 2008 s-a specializat în sistemul de management strategic bazat pe Balanced Scorecard, devenind Kaplan-Norton BSC Certified în anul 2009.

În ultimii șase ani, a pus bazele centrului regional de excelență *Balanced Scorecard România*, a creat o [comunitate online](#) pe tematica BSC, în care discuțiile au loc în limba Română și a participat în mai multe proiecte de implementare a Balanced Scorecard, locale și regionale.

După mai multe seminarii și workshop-uri derulate în București în 2011 pe tematica BSC, a contribuit împreună cu echipa centrului de excelență la organizarea în 2012 a primei [Conferințe Balanced Scorecard România](#) cu participarea unor personalități internaționale recunoscute în domeniu.

Mihai Ionescu

[Profil LinkedIn](#)

[Diploma de Certificare](#)

[Articole publicate](#)

## Profesionalism

Conținutul, formatul și gradul de tehnicitate ale *Cursului de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* îl plasează la cel mai înalt nivel de profesionalism al cursurilor de instruire în management disponibile în România.

Calitatea și profunzimea Tematicii, îmbinarea Teoriei cu Practica, informațiile oferite în Portalul cursului, disponibilitatea Examenului de Certificare, combinate cu accesibilitatea și facilitățile oferite cursanților, contribuie semnificativ la valoarea oferită specialiștilor care decid să se înscrie la curs.

## Framework-ul Cursului

Cursul de *Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* este construit pe baza unui framework cu largă adopție internațională, [Execution Premium Process\\* \(XPP\)](#), un framework care a fost dezvoltat și rafinat de-a lungul anilor prin experiența de aproape 10,000 de implementări realizate sau evaluate de Palladium Group.



Din acest motiv, Cursul are un caracter aplicativ foarte ridicat, fiind concentrat pe dobândirea de către cursanți a înțelegerii cât mai profunde a principiilor, metodologiilor și instrumentelor utilizate în practica Formulării și Execuției Strategiei și în proiectele de implementare ale Sistemului de Management Strategic bazate pe framework-ul Kaplan-Norton BSC, a cărui cunoaștere detaliată este dobândită în cadrul Cursului.

## Formatul Cursului

Formatul modular al Cursului permite construirea corelațiilor logice între subiectele Tematicii prezentate și exersate. Calitatea Suportului de Curs, în format printat color (biblioraft) și în format electronic, oferă o calitate ridicată a diagramelor și textului, necesară pentru pregătirea Examenului de Certificare, cât și pentru uz intern, în proiecte de implementare.



Fiecare dintre cele patru zile de curs este dedicată unei secțiuni a Tematicii, iar exercițiul practic pe Studiul de caz se desfășoară în partea a doua a primei zile și ale ultimelor două zile ale Cursului.

Examenul de Certificare, care poate fi susținut online pe platforma noastră de examinare, într-un interval de cel mult trei luni după finalizarea Cursului, are durata de trei ore și conține 100 de itemi *multiple-choice* și trei eseuri din Tematica Cursului.

## Perfecționare

Perfecționarea continuă, de la an la an, a frameworkului pe baza căruia am dezvoltat *Cursul de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* a făcut ca versiunea actuală a Suportului de Curs să difere destul de mult de cele anterioare (2013, 2015).

Mai puțin de 1/4 dintre cursanții de până acum au susținut Examenul de Certificare. Deși acesta este facultativ, mulți dintre cei care au participat la sesiunile anterioare pot folosi oportunitatea avantajoasă pe care o oferim în această Sesiune de Vară, pentru a-și actualiza cunoștințele dobândite și a-și crește șansele de a lua cu succes Examenul de Certificare în Balanced Scorecard.

## Noutățile Cursului

Câteva dintre noutățile versiunii actuale a conținutului Cursului, care se pot identifica în Tematica și Curricula actuală, comparativ cu cele anterioare (numărul diferențelor depinde de sesiune):

- Ciclul Avantajului Competitiv și Modelul Strategic de Business
- Modelul Penta, pentru Opțiunile Strategice (*how-to-win* și *where-to-play*)
- Schema de Ponderare Lag-Lead-Conducător pentru status-ul Obiectivelor Strategice

- Utilizarea Perioadei de Fructificare a Efectelor Inițiativelor (*Initiatives Realization*)
- Desezonalizarea Țintelor Indicatorilor funcție de Factorii de influență sezonieri, periodici sau ocazionali
- Alinierea la nivel de Obiectiv Strategic și funcție de Inițiativele comune
- Cele 5 Cazuri-tip de Aliniere, Cascadare și Agregare pentru status-ul Obiectivelor Strategice
- Sistemul de Avertizare Strategică (Registrul de Ipoteze și Game de Toleranță)
- Alinierea Individuală cu includerea OKR (*Objectives & Key Results*)
- Motivarea angajaților prin Gamificarea Scorecard-ului Individual

## Oportunitatea Actualizării

Pentru a încuraja participanții la sesiunile anterioare ale Cursului să se înscrie la următoarele Sesiune, le oferim o oportunitate specială.

**50%**  
DISCOUNT  
la Taxa de  
Participare

Acest discount este disponibil automat pentru cei care au participat la sesiunile anterioare ale Cursului. Evident, cu cât a trecut mai mult timp de la sesiunea respectivă, cu atât noutățile și nivelul de actualizare este mai semnificativ. Profitați de această oportunitate, care poate fi combinată cu facilitatea de a achita Taxa de Participare în două luni consecutive.

Dacă ați cochetat cu ideea de a susține Examenul de Certificare, sau dacă ați lansat un proiect de implementare și v-ați lovit de dificultăți conceptuale sau practice, puteți folosi această oportunitate pentru actualizarea cunoștințelor, metodologiei sau instrumentelor folosite.

Deoarece am restructurat și completat secțiunea de informare din Portalul Cursului, folosiți această ocazie pentru a revedea secțiunile respective și a vă descărca informațiile de care aveți nevoie.

## Detalii despre Curs

Comparativ cu alte cursuri internaționale cu același obiect și nivel de calitate, *Cursului de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* este disponibil participanților din România la un cost de circa **20%** din costul cursurilor respective.

Cursului este organizat într-un Centru de Training de înaltă calitate din București, locația sa fiind și ușor accesibilă (în apropierea Pieței Victoriei). Detaliile de localizare sunt prezentate mai jos. Pentru cursanții care nu pot ajunge în sala de curs într-una sau mai multe dintre zile, asigurăm accesul on-line la curs, printr-un flux video live.

## Costuri și Discount-uri

Taxa de Participare la Curs este de **700 Euro/cursant** (fără TVA) și include accesul la Curs, Suportul de Curs (biblioraft), versiunea electronică a Suportului de Curs, accesul la Portalul Cursului, Examenul și evaluarea, Diploma de Certificare (*Expert Certificat în Balanced Scorecard* - pentru cei care iau examenul), cât și lunch și coffee-breaks.

La Taxa de Participare nu se aplică TVA pentru participanții înscriși ca persoane fizice.

**10%**  
DISCOUNT  
"Early-Bird"

Acest discount este disponibil automat pentru cursanții care se înscriu cu cel puțin 15 zile înainte de prima zi a sesiunii de curs, dându-ne posibilitatea unei organizări administrative eficiente a cursului. Taxa de Participare este în acest caz de **630** Euro/cursant (fără TVA).

**10%**  
DISCOUNT  
de grup

Acest discount este disponibil automat pentru cursanții care se înscriu într-un grup de cel puțin **3** persoane. Formularul de curs oferă posibilitatea înscrierii mai multor persoane odată. Taxa de Participare este în acest caz de **630** Euro/cursant, pentru fiecare membru al grupului.

Oferim cursanților, și în această sesiune, posibilitatea de a achita Taxa de Participare în două rate, respectiv **50%** înainte de Curs și **50%** în termen de 30 de zile după terminarea Cursului.

## Locația Cursului



Centrul de Training CODECS, Str. Agricultori 37-39, Sector 2, Cod Poștal 021482, București

### ▪ Sala de Curs



### ▪ Harta de localizare



Localizare pe [Google Maps](#)

## Înscriere la Curs

Înscrierea la următoarea sesiune a *Cursului de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* se poate face prin Formularul de Înscriere de mai jos, sau luând legătura prin e-mail sau telefon cu lectorul cursului.

Înscriere se face în ordinea solicitărilor și în limita numărului de locuri disponibile (15). Confirmarea înscrierii se afișează imediat, fiind urmată la scurt timp de transmiterea contractului de participare la curs și de datele de acces în Portalul Cursului. Contractul trebuie semnat și returnat cel târziu cu 5 zile înainte de data începerii cursului, împreună cu confirmarea plății Taxei de participare. Dacă solicitarea de înscriere se încadrează în limita locurilor disponibile, plata Taxei de Participare se poate face și online cu card bancar, asigurând automat înscrierea la Curs.

### Modalități de Înscriere

- Folosind **Formularul de Înscriere** din [site-ul Cursului](#). Pentru a înscrie mai mulți cursanți odată, folosiți butonul "Adaugă Cursant", iar pentru a șterge unul dintre cursanți, înainte de trimiterea solicitării de înscriere, folosiți butonul "Șterge Cursant". Pentru a cere doar informații suplimentare sau pentru alte cereri, folosiți câmpul "Solicitare". *Câmpurile marcate cu \* trebuiesc completate în mod obligatoriu.*

Dacă vreți să vizualizați sau să modificați o solicitare de înscriere deja transmisă, introduceți mai jos adresa de E-mail folosită la înscriere (sau adresa Dvs. de E-mail, dacă a fost una dintre cele introduse la înscrierea mai multor cursanți).

Trimite

- Prin **E-mail**. Adresa de E-mail: [certificare@strategsys.com](mailto:certificare@strategsys.com). Link-ul folosește clientul de E-mail instalat pe calculatorul Dvs. și este pre-formatat cu câmpurile care trebuiesc completate. Pentru a înscrie mai mulți cursanți odată, multiplicați în corpul email-ului câmpurile corespunzătoare. *Câmpurile marcate cu \* trebuiesc completate în mod obligatoriu.*
- Prin **Telefon**: 0373-780-060 / 0766-323-675. Incusiv pentru a solicita telefonic informații suplimentare despre Curs sau despre următoarea sesiune. *Persoana de contact: Mihai Ionescu.*

### Formular de Înscriere

Completați datele de mai jos pentru înscrierea la următoarea sesiune a Cursului. Confirmarea înregistrării solicitării de înscriere vă va fi transmisă la scurt timp după trimiterea formularului completat.

Firma/Instituția

Cursant 1

Cursant 2

Cursant 3

Cursant 4

Prenume \*

Nume \*

Poziția

E-mail \*

Telefon \*

Solicitare (ex. Solicitare Informații)

Modalitate plată:  Card (on-line)  Virament

Adaugă Cursant

Sterge Cursantul

Trimite Solicitarea

## Portal Dedicat

Participarea la *Cursul de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* oferă și acces la **Portalul dedicat al Cursului**, care pune la dispoziție informații și documentație utilizată în timpul Cursului, dar și după terminarea sa.

Portalul include un Catalog al cursanților din toate sesiunile cursului, versiunile electronice ale Suportului de Curs și ale Instrumentelor utilizate sau prezentate în timpul cursului, Platforma de Exament online, dar și Simulatorul de Examen, sute de Articole în format electronic pe subiectele din Tematica Cursului, peste o sută de Studii de Caz, sumarele câtorva zeci de cărți referitoare la obiectul Cursului, dar și o Librărie multi-media cu înregistrări video ale prezentărilor liderilor de opinie în domeniu.

## Secțiunile Portalului

Portalul dedicat al *Cursului de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* include cinci secțiuni care pun la dispoziția cursanților informațiile și materialele educative, necesare atât pe timpul cursului, cât și după acesta.



- **Suportul de Curs:** Formatul electronic actualizat al celor patru secțiuni ale Suportului de Curs (PowerPoint + Text), inclusiv Instrumentele utilizate pentru exercițiul pe Studiul de Caz (Excel).
- **Platforma de Examen:** Accesul la Platforma de Examenonline, dezvoltată special pentru acest curs, folosind același barem de certificare ca platforma utilizată de Palladium/Kaplan-Norton. Include și un Simulatorul de Examen, cu un sub-set al întrebărilor din baza de date a examenului.
- **Biblioteca de Strategie:** Conține câteva sute de articole de referință, publicate în decursul anului în reviste internaționale de specialitate, peste o sută de Studii de Caz și sumarele câtorva zeci dintre cele mai importante cărți din bibliografia de specialitate.
- **Biblioteca Multimedia:** Conține câteva zeci de înregistrări video ale prezentărilor câtorva dintre liderii de opinie în domeniu, multe dintre ele subtitrate în limba română.
- **Platforma de Networking:** Catalogul cursanților de la toate sesiunile Cursului și platforma de discuții pe tematici specifice secțiunilor Cursului. Conține și funcțiile de gestionare a profilului propriu al cursantului.


## Accesul în Portal

Username (E-mail)

Password

Login

[E-mail Login Reminder](#)

 Sign in with LinkedIn

Logarea cu ajutorul LinkedIn permite accesul în Portalul Cursului, dacă legătura LinkedIn-Profil (Portal) a fost activată anterior, cum este cazul majorității cursanților sesiunilor de până acum ale Cursului.

Legătura LinkedIn-Profil se activează automat prima dată când apăsați butonul "Login with LinkedIn" și apoi vă logați cu "Username (E-mail)/Password", care v-au fost furnizate. La logările următoare puteți folosi doar logarea prin LinkedIn.

Portalul dedicat al *Cursului de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* include cinci secțiuni care pun la dispoziția cursanților informațiile și materialele educative, necesare atât pe timpul cursului, cât și după acesta.

## Suport de Examen

Am construit în 2013 propria Platformă de Examen pentru *Cursul de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard*, folosind același format și barem de certificare ca cele folosite de *Kaplan-Norton BSC Certification Boot Camp*.

Examenul se susține online, la o dată aleasă de cursant, în termen de cel mult trei luni de la finalizarea Cursului, și conține un set de 100 de întrebări *multiple-choice* (items) din Suportul de Curs, cât și trei eseuri/dizerdații scurte, pe subiecte din Tematica Cursului.

## Platforma de Examen

Suținerea Examenului de Certificare se face online, pe Platforma de Examen dezvoltată de noi, ca replică fidelă a platformei utilizate pentru examinarea cursanților *Boot Camp-ului* de Certificare BSC Kaplan-Norton.

Platforma are câte o diviziune de 25 de întrebări *multiple-choices* (itemi) pentru fiecare dintre cele patru Secțiuni ale Cursului și conține și spațiul pentru redactarea a trei scurte dizertații, pe subiecte din Tematica Cursului. Întrebările și temele dizertațiilor sunt selectate aleator din baza de date a Curriculei Cursului. Timpul de completare a examenului este de 3 ore.

Rezultatul (scorul) secțiunilor de întrebări este afișat imediat, la finalizarea examenului, iar cel al dizertațiilor după analiza lor de către doi evaluatori. Informații suplimentare sunt furnizate în timpul Cursului. Datorită faptului că Examenul de Certificare folosește platforma informatică proprie, repetarea susținerii lui poate fi făcută fără achitarea vreunei taxe de examinare suplimentare.

## Simulatorul d Examen

Pentru a ajuta pregătirea cursanților pentru Examenul de Certificare, am dezvoltat și un Simulator de Examen, care folosește aceeași interfață ca cea pentru examen și un sub-set de 20 de întrebări *multiple-choice*, plus o dizertație, timpul alocat pentru un test fiind de 45 de minute.

Având în vedere că simulatorul selectează aleator întrebările și subiectul dizertației din aceeași bază de date ca și Platforma de Examen, testul poate reprezenta și o verificare a nivelului de însușire a cunoștințelor Cursului, înainte de susținerea examenului.

The screenshot shows the exam interface for 'Examen de Certificare în Balanced Scorecard'. The user is Mihai Ionescu, and the time remaining is 00:06:44. The question asks to select the correct variant for each of 5 items. The first item is: 'Kaplan și Norton au enunțat 5 principii ale organizațiilor concentrate pe Strategie (SFO). Al 2-lea principiu este:'. The options are: 'Operaționalizarea: Strategia este translatată în acțiuni concrete, la nivel operațional, care vizează îndeplinirea Obiectivelor strategice', 'Claritatea: Execuția Strategiei este bazată pe claritatea Planului Strategic, care permite execuția sa', and 'Răționalitatea: Definiția rațională a Obiectivelor strategice și a legăturii de cauză-efect dintre acestea'. The second item is: 'Integrarea dintre Performanță și Risk, la nivel strategic, se realizează prin intermediul ...'. The options are: '... Indicatorilor de performanță și risk', '... colaborării dintre Biroul pentru Managementul Strategiei (BMS) și Biroul de Risk', and '... Obiectivelor strategice'. The third item is: 'Inițiativele strategice reprezintă acțiunea efectivă prin care ...'. The option is: '... fiecare KPI este atins, cu excepția KPI-urilor din perspectiva Financiar, care de obicei nu au Inițiative strategice asociate'.

The screenshot shows the exam interface for 'Examen de Certificare în Balanced Scorecard'. The user is Mihai Ionescu, and the time remaining is 00:14:34. The question asks to develop a subject of your choice. The system of points is: 60% for understanding the subject, 20% for clarity, and 20% for terminology. The subject is: 'Rolul Modelelor Strategice. Descrierea unui Model Strategic'. The text asks to synthesize the philosophy and characteristics of strategic models, used in the strategic formulation process. It also asks to describe the Blue Ocean Strategy model, which aims to decouple competitors by creating a new category of products or services, addressing market segments that are re-constituted so that the offered value is adapted to competitive factors significant for the addressed clients.

## Documentare

Pentru documentarea suplimentară a cursanților, atât în timpul Cursului, dar mai ales după terminarea acestuia, am pus la dispoziție în Zona de Documentare a portalului un volum important de informații pe Tematica Cursului, care include documente (.pdf) și înregistrări video.

Fiecare secțiune a Cursului poate fi aprofundată prin studierea a câtorva sute de Articole și sumare de Cărți de specialitate (în limba Engleză) privind Formularea și Execuția Strategiei, dar și a peste o sută de Studii de Caz ale unor organizații, din toate domeniile, care au implementat cu succes Sistemul de Management Strategic bazat pe framework-ul Kaplan-Norton BSC.

## Biblioteca de Strategie

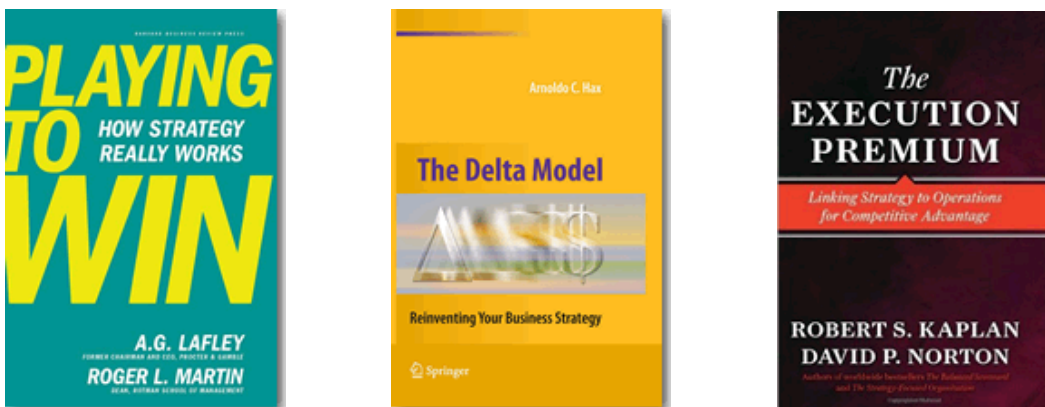
Sute de Articole de specialitate privind Formularea și Execuția Strategiei. Exemple:



Peste o sută de Studii de Caz ale unor organizații care au implementat cu succes framework-ul Kaplan-Norton BSC. Exemple:



Câteva zeci de Sumare ale celor mai importante Cărți privind Formularea și Execuția Strategiei. Exemple:



## Biblioteca Multimedia

Câteva zeci de înregistrări video ale unor prezentări ale celor mai influenți lideri de opinie în domeniul Formulării și Execuției Strategiei. Exemple:



## Experții Certificați

Tot mai mulți dintre participanții la *Cursul de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard* doresc să-și confirme nivelul de înțelegere și expertiză în implementarea și utilizarea Sistemului de Management Strategic bazat pe framework-ul Kaplan-Norton BSC.

Prin trecerea cu succes a Examenului de Certificare, participanții la Curs dobândesc titlul de *Expert Certificat în Balanced Scorecard*, titlu recunoscut internațional, datorită framework-ului detaliat utilizat în Tematica Cursului și a baremului de certificare folosit pentru examinare.

Folosiți formularul acestei secțiuni pentru căutarea în *Registrul Experților Certificați în Balanced Scorecard*, care conține câteva zeci de experți. Puteți verifica astfel certificarea unei persoane care prezintă titlul de *Expert Certificat în Balanced Scorecard*, sau verifica validitatea unei Diplome de Certificare emise, pe baza introducerii numărului acesteia.

Pentru a proteja confidențialitatea cursanților noștri, vor fi afișate numai rezultatele căutării bazate pe introducerea corectă a prenumelui sau numelui persoanei sau numărului Diplomei de Certificare.

Completați mai jos, fără diacritice, Prenumele sau Numele persoanei al cărui status ca *Expert Certificat în Balanced Scorecard* doriți să-l vizualizați, sau Numărul Diplomei de Certificare emise.

Prenume

Nume

Număr Diplomă Certificare

Verifică



# Cursul de Management Strategic și Certificare în Balanced Scorecard

Prospectul Cursului



STRATEGIC SYSTEMS CONSULTING SRL  
București, Romania  
Telefon: 0766-323675  
E-mail: [certificare@strategsys.com](mailto:certificare@strategsys.com)