

POLECA



PRAKTYCZNA ALTERNATYWA DLA PROGRAMÓW TYPU MBA

Management™

GENERAL MANAGEMENT PROGRAM

Uznany program rozwoju menedżerów praktyków,
który gwarantuje znaczne zwiększenie efektywności
zarządzanych przez nich firm



GENERAL



management.ican.pl



ICAN TOTAL
LEADERSHIP™



Management™

Uznany program rozwoju menedżerów praktyków, który gwarantuje znaczne zwiększenie efektywności zarządzanych przez nich firm

Kompleksowo wspieramy menedżerów, dostarczając im liczne narzędzia wdrożenia i wykorzystując najnowsze światowe metody

Wyróżniki programu:

1. Dziewiętnasta edycja w Polsce
2. Ponad 5000 przeszkolonych menedżerów, ponad 1100 firm z różnych branż z całej Polski
3. Lepszy, szybszy i bardziej praktyczny niż typowe programy MBA
4. Każda edycja aktualizowana przez zespół „Harvard Business Review Polska” - nowe przykłady i studia przypadków
5. Wygodny format (2 dni w miesiącu) i możliwość odrabiania zajęć
6. Harwardzki stempel jakości - materiały i prestiżowy dyplom

Kto najbardziej skorzysta z programu Management™?

- zarządzający firmami, którzy poszukują formalnego wykształcenia menedżerskiego (bez względu na wiek)
- właściciele firm, którzy chcą je rozwijać przy użyciu bardziej zaawansowanych metod zarządzania
- menedżerowie zarządzający poszczególnymi działami

Management™, czyli wspomaganie rozwoju menedżerskiego



Jak stworzyć program rozwoju menedżerów, który jest praktyczny do bólu, daje konkretne narzędzia wdrożenia i wykorzystuje światowe rozwiązania, a jednocześnie pasuje do polskich realiów?

Takie pytanie zadaliśmy sobie w 1999 roku. Odpowiedzią był program Management 2000, który spotkał się z entuzjastycznym przyjęciem uczestników i dlatego dzisiaj możemy Państwa zaprosić do jego dziewiętnastej edycji.

Udział w niej to gwarancja dostępu do aktualnej harwardzkiej wiedzy dostosowanej do polskich realiów. **Każdą edycję aktualizujemy pod kątem największych problemów, z którymi zmagają się rodzime firmy.** W zespole „Harvard Business Review Polska” i ICAN Institute pracujemy bardzo ciężko - aby Państwu pracowało się łatwiej.

Zapraszam i życzę sukcesów

Andrzej Jacaszek

wydawca „Harvard Business Review Polska”
wiceprezes ICAN Institute



Personal Leadership Academy™

Zbuduj silną pozycję lidera na szczycie organizacji



Strategic Leadership Academy™

Program rozwoju umiejętności zarządzania wzrostem firmy i konkurowania w zmiennym otoczeniu biznesowym



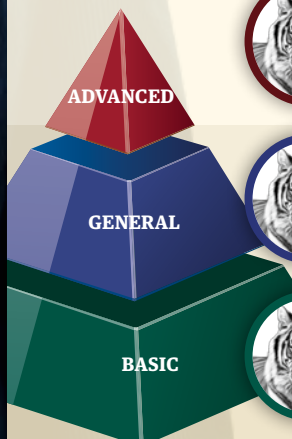
Management™

Praktyczna alternatywa dla programów MBA - osiągnij mistrzostwo w zarządzaniu firmą i własną efektywnością



First-Time Manager™

Zdobądź pewność w roli lidera: inspiruj, motywuj, zarządzaj



Szkolenia menedżerskie: recepta na sukces czy strata czasu i pieniędzy?

Wiele firm angażuje ogromne środki w szkolenia i trening. Niestety, bardzo często zabiegi te nie są skuteczne. Dlaczego? Oto najważniejsze problemy dotyczące powszechnych w Polsce metod kształcenia menedżerów.



PROBLEM NR 1:

Tradycyjne szkolenia nie uwzględniają powiązań między różnymi funkcjami biznesu.

Oferty firm szkoleniowych to specjalistyczny trening w wąskim zakresie. Jednak dziś sukces zależy nie tyle od specjalizacji, ile od dobrego zrozumienia wszystkich istotnych aspektów funkcjonowania firmy. Minęły bezpowrotnie czasy, gdy marketingowiec mógł nie znać się na zarządzaniu zasobami ludzkimi, a dyrektor pionu produkcji mógł nie wiedzieć nic o formułowaniu strategii firmy.



PROBLEM NR 2:

Wiele akademickich programów kształcenia menedżerów trwa zbyt długo i są one oderwane od potrzeb danej firmy.

Zarówno członkowie kierownictwa, jak i inni pracownicy nie są w stanie wygospodarować czasu, aby zniknąć z firmy na okres niezbędny do ukończenia typowego programu akademickiego. Co ważniejsze, w ramach tradycyjnych szkoleń i programów pracownicy uczą się na abstrakcyjnych, podręcznikowych przykładach, których później nie potrafią przełożyć na konkretne rozwiązania w swojej firmie.



PROBLEM NR 3:

Tradycyjne szkolenia nie łączą trwale pracownika z przedsiębiorstwem.

Pracownicy kończący tradycyjne programy szkoleniowe, szczególnie akademickie, stają się bardziej mobilni i uciekają z firmy. Jeśli konkurencja podkupi pracownika, zabiera on ze sobą cały intelektualny kapitał. Firmie pozostają wspomnienia i... rachunek do zapłacenia firmom szkoleniowym.



PROBLEM NR 4:

Kształcenie i trening menedżerski są często oderwane od realiów polskiego biznesu.

Większość programów ogranicza się do przetłumaczenia na język polski zachodnich materiałów, bez adaptacji do tutejszych warunków. Niestety, takie mechaniczne przeniesienie często prowadzi do błędnych wniosków i rekomendacji. Innego rodzaju problemem są szkolenia prowadzone przez kadrę naukową, która nigdy nie zmierzyła się z realiami żadnego biznesu. Istnieje olbrzymia różnica perspektyw między zacisznym gabinetem profesora wyższej uczelni

Management™ – nasze rozwiązanie

Unikalny program doskonalenia praktycznych umiejętności menedżerskich, w połączeniu z konsultacjami i wdrażaniem konkretnych projektów w firmie oraz dodatkowym wsparciem merytorycznym.

Program ten obejmuje zakres kompetencji, które musi opanować każdy menedżer. W porównaniu z tradycyjnymi programami akademickimi i typowymi szkoleniami Management™ jest dużo bardziej praktyczny i zawiera konkretne narzędzia zastosowania omawianych technik w postaci audytów, procedur „krok po kroku” czy schematów wykorzystania. Zajęcia prowadzone wyłącznie przez doświadczonych praktyków oparte są na metodzie studiów przypadków Harvard Business School, co gwarantuje praktyczność i użyteczność przekazywanej wiedzy.

Paweł Motyl

partner zarządzający ICAN Leadership Lab

a realiami życia zabieganego menedżera, walczącego każdego dnia z wieloma trudnymi problemami, będącego pod ciągłą presją konkurencji.



PROBLEM NR 5:

Typowe szkolenia nie dają konkretnych narzędzi wdrożenia zmian w firmie i nie oferują wsparcia w postaci doradztwa i konsultacji.

Nawet najlepsze pomysły i koncepcje muszą być wdrożone. Co to oznacza? Niezbędne są dokładne procedury wprowadzenia i dostosowania rozwiązań do potrzeb danej firmy. Bardzo często konieczne jest także wsparcie doświadczonych konsultantów, którzy rozwiązywali podobne problemy w innych organizacjach. Pozwala to na szybkie wdrożenie i uniknięcie typowych błędów.

GWARANCJA ELASTYCZNOŚCI:

W przypadku zmian personalnych gwarantujemy możliwość kontynuacji programu przez inną osobę oddelegowaną z firmy.

Kompleksowy program rozwoju: praktyczne umiejętności menedżerskie i przywódcze



Szczegółowy opis zawartości merytorycznej: str. 10-14



Porównanie programu Management™ i tradycyjnych, dostępnych w Polsce programów akademickich dla menedżerów

Porównanie programów



Typ programu

Management™ jest unikalnym programem łączącym najlepsze cechy edukacji akademickiej i programów bieżącego **rozwoju umiejętności menedżerskich** (*executive development*), dopasowanym do specjalnych potrzeb polskich menedżerów.

Główną cechą odróżniającą ten program od programów akademickich jest jego praktyczność i dostęp do narzędzi wdrożenia.

Program pozwala na wprowadzanie omawianych metod w firmie od razu (jeszcze w czasie jego trwania).

Profil uczestnika

- **Zarządzający firmami**, którzy poszukują formalnego wykształcenia menedżerskiego (bez względu na wiek).
- **Właściciele firm**, którzy chcą je rozwijać przy użyciu bardziej zaawansowanych narzędzi zarządzania.
- **Menedżerowie zarządzający poszczególnymi działami.**
- **Najbardziej obiecujący młodzi menedżerowie**, przygotowujący do awansu.

W poprzednich edycjach programu uczestniczyła także spora liczba absolwentów programów akademickich, którzy uznali, że potrzebują praktycznych narzędzi zarządzania.

Tradycyjne, dostępne w Polsce programy akademickie dla menedżerów

Tradycyjne programy akademickie dają uczestnikom ogólny przegląd teorii i idei w zakresie głównych obszarów zarządzania. Programy te najlepiej sprawdzają się w zakresie metod ilościowych. Ich słabością są oderwanie od praktyki biznesu i brak narzędzi wdrożenia. Zwykle nie dają one kompleksowego spojrzenia na firmę z punktu widzenia całości jej funkcjonowania (poszczególnych przedmiotów naucza się osobno, w oderwaniu od siebie). Programy akademickie nie sprawdzają się także przy nauce miękkich obszarów zarządzania, szczególnie zarządzania ludźmi i przywództwa.

- Osoby pragnące w pierwszej kolejności poznać teorię zarządzania oraz metody ilościowe.
- Menedżerowie planujący zmianę stanowiska lub firmy.
- Młodzi wiekiem menedżerowie średniego szczebla, którzy mogą przerwać pracę na okres studiów.

Świetna inwestycja dla uczestników i firm

Polecam Management™ każdej organizacji, która kładzie nacisk na rozwój kluczowych kompetencji swoich menedżerów. Praktyczny wymiar studiowanych przypadków Harvard Business School to znakomita dawka najnowszej wiedzy z zakresu zarządzania. **Obszerna baza dostępnych materiałów oraz otwarte i merytoryczne dyskusje z ekspertami** umożliwiają wykorzystanie zdobytej wiedzy w praktyce i służą poprawie efektywności zarządzania. Management™ stał się dla mnie źródłem inspiracji i trampoliną do dalszego rozwoju.

PIOTR PIEROWICZ

dyrektor zarządzający Marcopol Sp. z o.o.



Zakres tematyczny

- **Zarządzanie strategiczne:** strategia a zarządzanie strategiczne; budowanie wygrywających strategii konkurencyjnych; wdrażanie strategii; strategiczna karta wyników (*balanced scorecard*); zarządzanie zmianą.
- **Przywództwo i zarządzanie:** ewolucja roli lidera; różne style przywództwa; przywództwo a inteligencja emocjonalna; budowanie zespołów i zarządzanie nimi; audyt zespołu; komunikacja; rekrutacja i zarządzanie kapitałem ludzkim; motywowanie; coaching i mentoring - praktyka stosowania.
- **Marketing i sprzedaż:** strategia marketingowa; plan marketingowy; analiza potrzeb klientów; metody pomiaru zadowolenia klientów; pozycjonowanie; polityka cenowa; komunikacja marketingowa; nowe technologie w marketingu i sprzedaży; programy promowania lojalności klienta.
- **Finanse i rachunek ekonomiczny:** raporty i informacja finansowa; zarządzanie kosztami; ocena ekonomiczna projektów; prognozowanie i budżetowanie; zarządzanie wartością firmy.
- **Efektywność menedżerska:** podstawy efektywnego przywództwa; motywowanie; kierowanie zespołami; delegowanie; rozwiązywanie konfliktów; organizacja pracy; podstawy komunikacji; rekrutacja i wynagradzanie kadry.

Wszystkie bloki są ze sobą połączone i zawierają narzędzia implementacji.

Typowe przedmioty (lista różni się w zależności od programu): ekonomia menedżerska, podstawy zarządzania, rachunkowość finansowa i zarządcza, metody ilościowe w zarządzaniu - statystyka i ekonometria, zachowania organizacyjne, marketing, finanse przedsiębiorstwa, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikacja w organizacji, public relations, logistyka, controlling.

Poszczególne przedmioty nie są ze sobą powiązane w logiczne bloki. Są niezależnymi bytami. Nauczanie nie uwzględnia powiązań między poszczególnymi funkcjami biznesowymi.

Metodyka



Wiedza profesorów Harvard Business School i innych szkół biznesu uwzględniona w specjalnej kolekcji ksiąg HBRP

- Zajęcia prowadzone przez doświadczonych praktyków zarządzania.
- Seminaria i warsztaty; analizy studiów przypadków (zarówno polskich, jak i światowych).
- Gry biznesowe pozwalające na symulację różnych strategii i zachowań oraz ocenę ich efektywności.
- Nauka przez praktykę - wdrażanie projektów dotyczących konkretnych problemów firmy uczestnika; indywidualne konsultacje, w ramach których eksperci ICAN Institute wspierają menedżerów w pokonywaniu trudności.
- Interaktywny portal (str. 20-21).



Zwiększona do 20 liczba polskich studiów przypadków i symulacji biznesowych

- Narzędzia wdrożenia i implementacji umożliwiają praktyczną aplikację omawianych idei w firmie.

- Zajęcia są prowadzone głównie przez nauczycieli akademickich, którzy nie rozumieją dogłębnie dylematów i wyzwań stojących przed praktykującymi menedżerami.
- Wykłady.
- Seminaria i warsztaty; analizy studiów przypadków (zarówno polskich, jak i światowych). Analizy mają charakter ogólny.
- Uczestnicy często dowiadują się „co robić”, ale nie - „jak to robić” w praktyce.
- Brak narzędzi wdrażania omawianych idei i metod w firmach.

Osiem unikalnych cech programu Management™

1. Metodyka: aktywne uczestnictwo, wdrażanie i nauka przez działanie

Aby trening był efektywny, musi opierać się na następujących zasadach:

- nauka powinna wymagać aktywnej partycypacji uczestników;
- wiedza może być natychmiast zastosowana w praktyce;
- nauka następuje przez praktyczne rozwiązywanie konkretnych problemów firm uczestników.

Program Management™ został specjalnie skonstruowany według tych zasad.

2. Najnowsze metody i praktyczne narzędzia do natychmiastowego wykorzystania w firmie

Każdy z obszarów tematycznych zawiera następujące komponenty:

- podstawowe koncepcje i najnowsze światowe trendy;
- dostosowanie do kontekstu polskiego;
- narzędzia realizacji i wdrażania;
- strategia i związki z innymi obszarami firmy;
- projekty i ich zastosowanie w firmie.



3. Digital Learning Center

Uczestnicy programu otrzymają dostęp do Digital Learning Center, którego celem jest wszechstronne wsparcie rozwoju uczestników i możliwość natychmiastowego wdrożenia nabytej wiedzy.

4. Projekty

Integralną częścią programu Management™ jest rozwiązywanie konkretnych problemów firm uczestników. W każdym z bloków uczestnicy mogą wykonywać konkretny projekt, który będzie dotyczył aktualnych zagadnień i problemów ich firmy. Wybór projektów jest uzgadniany z uczestnikami oraz kierownictwem firmy.

5. Wielowymiarowy trening i nauka przez praktykę

Wąskie, ograniczone do jednej specjalności myślenie prowadzi do utraty konkurencyjności i oddalania się od najlepszych. Nie można mówić także o efektywnym przyswojeniu wiedzy bez jej natychmiastowego zastosowania w praktyce. Program Management™ stwarza takie możliwości.

6. Gry biznesowe i symulacje

Gry biznesowe pozwalają prześledzić konsekwencje różnych posunięć i wyborów w wielu wymiarach biznesu, a także w kontekście działań zespołowych.

7. Bezpłatne konsultacje i wsparcie w rozwiązywaniu problemów firm w trakcie trwania programu

Model kształcenia, na którym opiera się Management™, łączy szkolenie z wdrażaniem i konsultacjami. Każdy uczestnik, pod kierownictwem konsultantów, rozwiązuje problemy swojej firmy, wyszukuje i projektuje właściwe dla niej rozwiązanie.

8. Portal wiedzy bazujący na zasobach ICAN Business Advisor™

IBA™ to jedyny w Polsce tak kompleksowy program rozwoju kompetencji menedżerskich online. Nauka odbywa się za pośrednictwem platformy online, na której użytkownicy zdobywają nowe umiejętności, rozwiązując interaktywne ćwiczenia i harwardzkie studia przypadków, a także korzystając z instruktażowych materiałów audiowizualnych, artykułów oraz innych zasobów edukacyjnych (więcej na str. 20-21).

Jak zarządzać i przewodzić na obecnych rynkach?

W programie Management™ zdobędziesz kluczowe umiejętności

Jak opracować strategię marketingową?

Jak wprowadzać zmiany?

Jak budować przewagę konkurencyjną?

Jak tworzyć strategię firmy?

Jak rekrutować najlepszych pracowników?

Jak szacować koszty oraz oceniać ekonomikę nowych przedsięwzięć?

Jak motywować ludzi?

Jak zarządzać relacjami z klientami?

Jak zarządzać zespołami?

Jak interpretować sprawozdania finansowe?

Więcej w opisie zawartości merytorycznej: str. 10-14



Zawartość merytoryczna

Tematyka sesji
(sesja = 2 dni
szkoleniowe)

Wykłady i seminaria
oparte na studiach
przypadków

ICAN
INSTITUTE

Narzędzia
menedżerskie



Książki i inne materiały



Zarządzanie strategiczne

SESJA 1.

Strategia: nowy model w zmieniającym się świecie

Rola zarządzania strategicznego w firmie

- Czym jest strategia firmy: kluczowe pytania i wybory
- Konkurowanie w XXI wieku w warunkach dużej konkurencji i zmienności rynków
- Narzędzia zarządzania w sytuacji niepewności
- Postulat dwuręczności (*ambidexterity*): co oznacza dla zarządzania strategicznego?

Firma w sieci i firma jako sieć: jak Internet 2.0 zmienia strategię i firmę?

- Nowe procesy tworzenia wartości dla klienta

Strategia korporacyjna a strategia jednostki biznesowej (*business unit*)

Strategia a model biznesowy

- Ewolucja modelu biznesowego w czasie
- Strategiczna innowacja a proces innowacji w firmie

Jak powstają wygrywające strategie: krok po kroku - opis procesu

- Od wizji do strategii i z powrotem
- Misja, wizja, strategia - to nie takie proste

ĆWICZENIE Lekcje z sukcesów i porażek z rynku polskiego i światowego

- Audyt: jak ocenić zwinność i odporność Twojej organizacji?

WARSZTAT Godfather Inc.

- Cz. 1. Vito Corleone vs Sollozzo: strategia jako wybór - co robić a czego nie robić?
- Cz. 2. Vito Corleone vs konkurencja: wybory strategiczne w kontekście interesów i zachowań konkurencji

STUDIUM PRZYPADKU WIDEO Jak szwajcarski przemysł zegarmistrzowski utracił przewagę konkurencyjną i ją odzyskał poprzez innowację strategiczną (1970-2012)?

MINISTUDIUM PRZYPADKU Sony: ewolucja modelu biznesowego

STUDIUM PRZYPADKU PL Polska firma stojąca przed wyzwaniem podjęcia ekspansji międzynarodowej



- **ICAN Business Advisor™:** Strategia i myślenie strategiczne

SESJA 2.

Tworzenie wygrywających strategii: zasady, komponenty i proces tworzenia

Bariery w procesie tworzenia wygrywających strategii: jak ich uniknąć?

Organizacja procesu formułowania strategii

- Struktura i dobór zespołu ds. strategii
- Kto powinien być w zespole i jakie ma pełnić role?
- Zarządzanie procesem formułowania strategii

Misja, wizja, strategia: a może odwrotnie?

Punkt wyjścia: audyt stanu wyjściowego - model 5 sił Portera

Wzlot i upadek analizy SWOT: nowe narzędzia diagnozy sytuacji strategicznej

- Analiza otoczenia zewnętrznego za pomocą metody scenariuszy
- Jak wykorzystywać scenariusze w zarządzaniu strategicznym?
- Profil konkurencyjny jako narzędzie diagnozowania relatywnych sił i słabości w złożonym i dynamicznym otoczeniu konkurencyjnym
- Jak wykorzystywać profil konkurencyjny w zarządzaniu strategicznym?
- Oferta wartości dla klienta: jak ją tworzyć? Typy ofert

Strategiczne pozycjonowanie: podstawowe wybory i dylematy

- Jak uniknąć „rozmycia” pozycjonowania?
- Jak wzbogacać wyraziste strategie dodatkowymi wyróżnikami?

WARSZTAT Tworzenie scenariuszy w warunkach polskich

WARSZTAT Budowanie profilu konkurencyjnego w warunkach polskich

WARSZTAT Wykorzystanie profilu konkurencyjnego w warunkach polskich: POLBUD

STUDIUM PRZYPADKU PL Piotr i Paweł: analiza oferty wartości i strategicznego pozycjonowania

STUDIUM PRZYPADKU PL Alior Bank: analiza oferty wartości „więcej za mniej”



- **ICAN Business Advisor™:** Tworzenie wygrywających strategii

Przywództwo i zarządzanie ludźmi

SESJA 3.

Finalizacja i wdrażanie strategii: wybory, dopasowanie i kaskadowanie

Końcowe fazy procesu formułowania strategii

- Identyfikacja segmentów na rynku, ocena i wybór klientów (które segmenty utrzymać, które rozwijać, a z których zrezygnować?)
- Ocena i wybór produktów (które utrzymać, które dodać, a z których zrezygnować?)
- Wizja nr 2: jak widzimy naszą organizację po fazie analizy i wyborów?

Dopasowanie w pionie i poziomie

- Strategiczne dopasowanie wyborów klientów, rynków, oferty wartości oraz pozycjonowania
- Przekładanie ogólnych wyborów strategicznych na strategię funkcjonalną
- Strategiczne dopasowanie na poziomie strategii funkcjonalnych

Operacjonalizacja strategii - sztuka i zasady kaskadowania wyborów

- Narzędzia przekładania strategii na język operacyjny - od MBO poprzez BSC do OKR: plusy i minusy każdej z metod
- Jak zdefiniować i monitorować cele (KPIs)?

Wdrażanie strategii a zarządzanie zmianą

- Narzędzia implementacji strategii
- Wdrażanie strategii a strategiczna zdolność do zmiany
- Identyfikacja barier wdrożenia strategii oraz metody ich przezwyciężenia

WARSZTAT Tworzenie strategicznej karty wyników (*balanced scorecard*) i zarządzanie nią

WARSZTAT Implementacja w schemacie OKR

SESJA 4.

Skuteczne przywództwo: wymiar organizacyjny i indywidualny

Rola liderów w nowoczesnych organizacjach

- Przywództwo w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej firmy
- Czym się różni przywództwo od zarządzania?
- Na czym polega budowanie kompetencji przywództwa na różnych szczeblach organizacji?
- Wyzwania techniczne a wyzwania adaptacyjne
- Liderzy wobec wyzwań adaptacyjnych
- Różne role lidera, czyli praktyka jednoczesnego wypełniania funkcji przywódczych i zarządczych

Jak w praktyce działają najskuteczniejsi liderzy?

- Wyniki projektu badawczego Kouzes'a i Posnera oraz ewolucja oczekiwań wobec liderów
- Przywództwo charyzmatyczne: kiedy ma sens, a kiedy nie?
- Przywództwo inteligentne emocjonalnie i inteligentne społecznie
- Style przywódcze wg Daniela Golemana

Diagnozowanie własnego stylu przywódczego

- Rola lidera w codziennej praktyce
- Przywództwo a kultura organizacyjna
- Kultura organizacji a obietnica marki: nowe szanse i zagrożenia w świecie mediów społecznościowych
- Modelowanie kultury organizacyjnej przez liderów
- Osobowość lidera: co wpływa na nasze zachowania przywódcze?
- Motywy społeczne - głębokie podstawy osobowości oraz ich praktyczne implikacje dla budowania postaw przywódczych
- Rekrutacja oparta na motywach społecznych

SYMULACJA Tower Build: przywództwo i zarządzanie zespołem w praktyce

SESJA 5.

Rekrutacja i zarządzanie ludźmi: pracownicy jako kluczowy czynnik sukcesu firmy

Strategia HR 2.0

- Ewolucja roli zasobów ludzkich w strategii firmy
- Trzy rodzaje kapitału intelektualnego: ludzki, emocjonalny i społeczny
- Konkurencja o talenty na rynku pracownika: co robić, kiedy musimy walczyć o pracowników?

Zarządzanie talentem w organizacji w długiej perspektywie

- Programy i narzędzia rozwoju pracowników
- Mapowanie, ocena i rozwój talentów

Zaangażowanie - kluczowy czynnik zwrotu z kapitału ludzkiego

- Kluczowe czynniki określające zaangażowanie pracowników
- Zarządzanie czynnikami zaangażowania
- Budowanie środowiska odpowiedzialności i zaangażowania

Zmiana pokoleniowa w firmie

- Konflikt między generacjami i zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi
- Pokolenie Y na rynku pracy i na zakupach: nowe motywacje, potrzeby oraz postawy

Budowanie silnej marki pracodawcy

- Marka pracodawcy: co oznacza w małej, średniej i dużej firmie?
- Formy komunikacji marki pracodawcy i ich dostosowanie do grup docelowych: multimedia, gry, blogi, media społecznościowe

Rekrutacja jako proces marketingowo-sprzedażowy

- Oferta wartości dla pracownika: jak stworzyć, zakomunikować i sprzedać „ideę”, że warto dla nas pracować?
- Projektowanie procesu rekrutacyjnego: kroki i zadania
- Wielokanałowy marketing rekrutacyjny - kampanie wizerunkowe oraz sposoby na szybkie i efektywne pozyskiwanie kandydatów
- Stare i nowe narzędzia oceny: CV, wywiady, testy, rozmowy i inne



- **ICAN Business Advisor™:** Wdrażanie strategii
- **ICAN Business Advisor™:** Zarządzanie zmianą



- **ICAN Business Advisor™:** Motywowanie pracowników
- **ICAN Business Advisor™:** Przywództwo



- **ICAN Business Advisor™:** Rekrutowanie i zwalnianie pracowników
- **ICAN Business Advisor™:** Zarządzanie talentami

Sprzedaż i marketing

SESJA 6.

Zarządzanie zespołami i wprowadzanie zmian

Tworzenie zespołu

- Od konglomeratu jednostek przez grupę roboczą do zespołu
- Etapy powstawania zespołu
- Misja zespołu - praktyczne narzędzie budowania zaangażowania
- Zasady w zespole - wykorzystanie wewnątrzzespołowej umowy we współpracy

ĆWICZENIE Budowa misji i zasad zespołu oraz trening w przekazywaniu ich członkom zespołu

Od zespołów funkcjonalnych do zespołów projektowych

- Analiza funkcjonowania zespołu: ocena wyników oraz zgodności działania z zasadami
- Style poznawcze w komunikacji interpersonalnej i ich zastosowanie
- Wspieranie komunikacji w zespole: jak zapewnić optymalny przepływ informacji i efektywne wykorzystanie wiedzy zespołu?
- Zarządzanie konfliktem: jak wspierać ludzi w dochodzeniu do porozumienia, niezależnie od przedmiotu sporu?

ĆWICZENIE Symulacja mediacji między skonfliktowanymi członkami zespołu

Zarządzanie zmianą w praktyce

- Zarządzanie zmianą a role lidera
- Porażki w budowie kompetencji zmiany
- Zmiana „twarda” i zmiana „mięka” - jak integrować oba podejścia?

Narzędzia zarządzania zmianą

- Komunikacja i instytucjonalizacja zmiany
- Kreowanie zwycięstw i konsolidacja zmiany

SYMULACJA BIZNESOWA Proces grupowego podejmowania decyzji oraz działanie w warunkach niepełnej informacji



- **ICAN Business Advisor™:** Kierowanie zespołem
- **ICAN Business Advisor™:** Rozwój pracowników
- **ICAN Business Advisor™:** Coaching

SESJA 7.

Klient jako centrum przychodów i zysków

Ewolucja postaw i zachowań klientów B2B i B2C

- Jak współcześni klienci wybierają produkty i dostawców?
- Psychologia klienta: stałe elementy w naturze człowieka, które ciągle wpływają na jego procesy decyzyjne - jak działają we współczesnych realiach?
- Trzy kluczowe funkcje marketingu i sprzedaży: pozyskanie, utrzymanie i rozwój wartości klienta

Zarządzanie podziałem pracy między marketingiem, sprzedażą a obsługą klienta

- Co to jest strategiczna wartość klienta: kto i jak na nią wpływa?
- Zarządzanie wartością klienta w czasie
- Koncepcja piramidy klientów

Nowoczesna sprzedaż: role i zadania

- Model transakcyjny a model konsultacyjny sprzedaży: który należy wybrać i jak dokonywać wyboru?
- E-commerce i sprzedaż wielokanałowa
- Jak efektywna sprzedaż może wygrywać nawet na rynkach, gdzie firmy sprzedają podobne produkty?
- Od komunikowania wartości „zaszytej” w produkcie do dodawania wartości dla klienta w samym procesie sprzedażowym

Zarządzanie lojalnością klienta

- Definicja lojalności i miary lojalności
- Związek między satysfakcją a lojalnością
- Programy i działania lojalnościowe: kiedy mają sens i jakich błędów należy unikać?

Serwis i obsługa klienta jako płaszczyzna konkurowania

- Modele budowy przewagi konkurencyjnej za pomocą serwisu
- Kwiat serwisu - jak go stosować do różnicowania produktów i usług?
- System zarządzania reklamacjami jako narzędzie poprawy działania oraz zarządzania lojalnością klientów



- **ICAN Business Advisor™:** Marketing relacji

SESJA 8.

Marketing strategiczny: analiza, planowanie i realizacja

Istota i podstawy nowoczesnego marketingu: marketing oparty na dowodach (evidence-based marketing)

- Dlaczego tradycyjny marketing stracił swoją efektywność?
- Nowe podejście do marketingu: marketing jako nauka, a nie jako sztuka
- Trzy funkcje marketingu: pozyskanie, utrzymanie i rozwój wartości klienta w modelu *evidence-based*
- Złota siódemka, czyli 7 naukowo wypracowanych zasad marketingu wg Byrona Sharpa

Strategia i plan marketingowy

- Analiza kategorii i otoczenia konkurencyjnego
- Definicja segmentacji, trendy w segmentacji
- Wybór strategii targetowania - od specjalizacji jednosegmentowej do szerokiego pokrycia rynku
- Analiza profilu klienta i ścieżki klienta
- Pozycjonowanie - w jaki sposób różnicować swoją ofertę w stosunku do konkurencji?
- Wdrożenie strategii 4P - produkt/cena/promocje/kanały dotarcia
- Poszerzone koncepcje rozwoju oferty wartości z uwzględnieniem kategorii B2B
- Prezentacja oferty wartości w procesie sprzedażowym
- Wybrane modele cenowe
- Wybrane techniki promocyjne

Marka jako ważny element strategii marketingowej

- Marka jako kluczowy element strategii marketingowej i wartość biznesowa
- Proces budowy marki
- Różnice w rolach marki w B2B i B2C
- Zarządzanie architekturą marki: marka główna, submarki, marki wspomagane
- Budowa planu marketingowego dla marki

WARSZTATY Audyt strategii marketingowej

WARSZTATY Jak wprowadzić na rynek nowy produkt pod nową marką?



- **ICAN Business Advisor™:** Marketing strategiczny

Finanse i rachunek ekonomiczny

SESJA 9.

Nowoczesne media i nowe technologie a pozyskiwanie, utrzymywanie i rozwój wartości klienta

Zmiana w realiach konkutowania a wyzwania dla marketingu, sprzedaży i obsługi klienta

- Między wirtuałem a realiem: technologia, portale, platformy oraz sieci społeczne
- Od B2B i B2C do podejścia H2H (human 2 human) i postaw prosumenckich
- Jak wydzielić sygnał z internetowego szumu i przełożyć go na informację strategiczną?
- Obecność organizacji w nowych mediach i miejsce nowych mediów w organizacji

Od perswazji do inspiracji: efektywny dialog w warunkach chaosu

- Media społecznościowe a PR i marketing największych prędkości: jak przekazywać informacje i reagować w czasie rzeczywistym?
- Realne zagrożenia w wirtualnym świecie: scenariusze i monitoring zagrożeń
- Zarządzanie kryzysem w mediach społecznościowych a dynamika zespołowa: jak uratować reputację i przekuć klęskę w sukces?
- Uspołecznianie modelu biznesowego a procesy innowacji i pozyskiwanie środków
- Jak mierzyć zwrot z inwestycji oraz efekty działań w nowych mediach?

Koniec strategii i początek synergii: budowanie zintegrowanych rozwiązań

- Jak zaplanować podróż klienta?
- Search Engine Optimization i Search Engine Marketing: optymalizacja działań w wyszukiwarkach internetowych
- Automatyzacja marketingu a pielęgnowanie leadów sprzedażowych
- Zarządzanie mediami w modelu POE i synergia w sprzedaży wielokanałowej
- Jak wykorzystywać niesprawności społeczne w implementacji strategii zintegrowanej?

WARSZTAT Budowanie strategii reakcji w czasie rzeczywistym i zarządzanie kryzysem w mediach społecznościowych

WARSZTAT Identyfikacja oraz niwelowanie luk w kompetencjach społecznych



- ICAN Business Advisor™: Marketing cyfrowy
- Bonus: konferencja „Harvard Business Review Polska”: *E-commerce: strategie sprzedaży wielokanałowej*

SESJA 10.

Rola analizy ekonomicznej w budowie wartości firmy

Jak powstaje wartość firmy: podstawowe procesy i czynniki

- Cztery główne czynniki utraty wartości - jak im się przeciwstawiać?
- Model budowy wartości firmy a koncepcja zarządzania jej wartością
- Od wyceny do zarządzania wartością

Podstawy analizy ekonomicznej i finansowej

- Cele firmy w wymiarze finansowym
- Podstawowe kategorie finansowe i ich interpretacja
- Różnice między rachunkowością a ekonomiczną interpretacją pojęć finansowych

Raporty i informacja finansowa

- Co wpływa na zmiany składników bilansu i na sytuację finansową firmy?
- Rachunek wyników (*income statement*) jako źródło informacji o efektach działalności firmy
- Sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych
- Analiza wskaźnikowa, budżetowanie i planowanie finansowe
- Co to są podstawowe wskaźniki efektywności finansowej i jak je wykorzystywać?
- Jak wykorzystywać w praktyce analizę wskaźnikową?
- Tworzenie systemu budżetowego w firmie: definiowanie standardów, budżety wycinkowe
- Kontrola budżetowa i analiza odchyleń
- Problemy związane z budżetowaniem
- Jak powiązać system budżetowania z zarządzaniem wynikami pracy?

GRA BIZNESOWA Zysk i gotówka - rynkowa gra strategiczna pokazująca wpływ decyzji menedżerskich na rachunek wyników, bilans i przepływy pieniężne



- ICAN Business Advisor™: Zrozumienie i analiza sprawozdań finansowych

SESJA 11.

Analiza ekonomiczna projektów i przedsięwzięć

Ocena ekonomiczna projektów

- Nowe przedsięwzięcia jako sposób budowy wartości firmy
- Wartość pieniądza w czasie
- Wybór optymalnej stopy dyskontowej projektów
- Podstawowe metody oceny: okres zwrotu (*payback period*), wewnętrzna stopa zwrotu (*internal rate of return*) i wartość zaktualizowana netto (*net present value*)
- Problemy związane z oceną projektów
- Proces oceny krok po kroku
- Łączenie analizy finansowej z analizą strategiczną i operacyjną
- Podstawowe pułapki analizy ekonomicznej projektów

Analiza kosztów: od zrozumienia kosztów do zarządzania nimi

- Trzy systemy analizy kosztów w firmie: analiza finansowa, operacyjna i strategiczna
- Klasyczne metody alokacji kosztów i ich ograniczenia
- Koszty istotne (*relevant costs*)
- Definiowanie kosztów istotnych w kontekście różnych decyzji
- Rachunek kosztów w kontekście decyzji strategicznych o dłuższym horyzoncie czasowym
- Kalkulacja kosztów według działań: kompleksowe i uproszczone metody
- System ABC (*activity based costing*) w praktyce

WARSZTAT Ocena ekonomiczna projektu w praktyce

WARSZTAT Zastosowanie analizy kosztów do decyzji o charakterze strategicznym wg metody kosztów istotnych

WARSZTAT Zastosowanie analizy kosztów wg metody ABC



- ICAN Business Advisor™: Ocena ekonomiczna projektów

Efektywność osobista

SESJA 12.

Od komunikacji do negocjacji

Podstawy efektywnej komunikacji

- Zasady perswazji
- Efektywny dialog w biznesie - podstawowe założenia i najważniejsze warunki brzegowe
- Od złej komunikacji do złych decyzji - typologia problemów i błędów
- Zasady prowadzenia produktywnego dialogu biznesowego (w tym ćwiczenia fakt/konkluzja i drabina wnioskowania)
- Jakie są najczęstsze przyczyny impasu w rozmowach biznesowych i jak z niego wybrnąć?

Strategia i taktyki skutecznego negocjowania

- Wybór skutecznej strategii negocjacyjnej: pomiędzy kooperacją i konfliktem oraz strategią podziału i strategią wspólnego rozwiązywania
- Kluczowe elementy procesu negocjacyjnego: czas, informacje, siła, osoba negocjatora
- Negocjacje zespołowe: jak wykorzystać „niewidzialnych negocjatorów”?
- Fazy i struktura procesu negocjacyjnego
- Przegląd najskuteczniejszych taktyk negocjacyjnych (m.in. „pusty portfel”, „rosyjski front”, „optyk z Brooklynu”) oraz metod przeciwdziałania im
- Nowe realia negocjowania
- Zmiana modelu negocjacyjnego: od efektywności indywidualnej i podejścia sytuacyjnego do kompetencji negocjacyjnych całej organizacji
- Praktyka budowania infrastruktury negocjacyjnej - studium przypadku Grupy Finansiero Serfin

SPECJALNY WARSZTAT Trudne sytuacje biznesowe i trudne konwersacje w biznesie

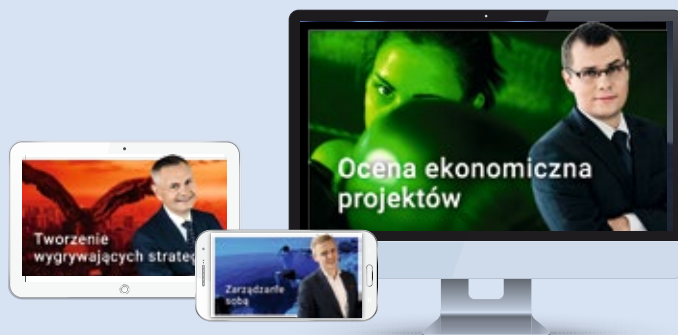
ĆWICZENIA I SYMULACJE Negocjacje



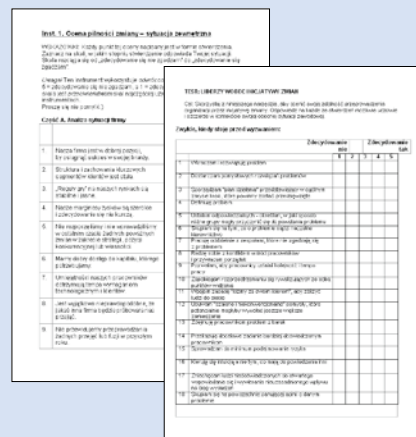
- **ICAN Business Advisor™:** Sztuka negocjacji

Dodatkowe materiały i narzędzia wdrożenia. Do każdej sesji uczestnicy otrzymują:

- symulacje i testy z interaktywnego programu ICAN Business Advisor™



- komplet materiałów z audytami, procedurami, procesami, narzędziami krok po kroku do omawianych zagadnień (online)



- przedruki wyselekcjonowanych artykułów „Harvard Business Review Polska”

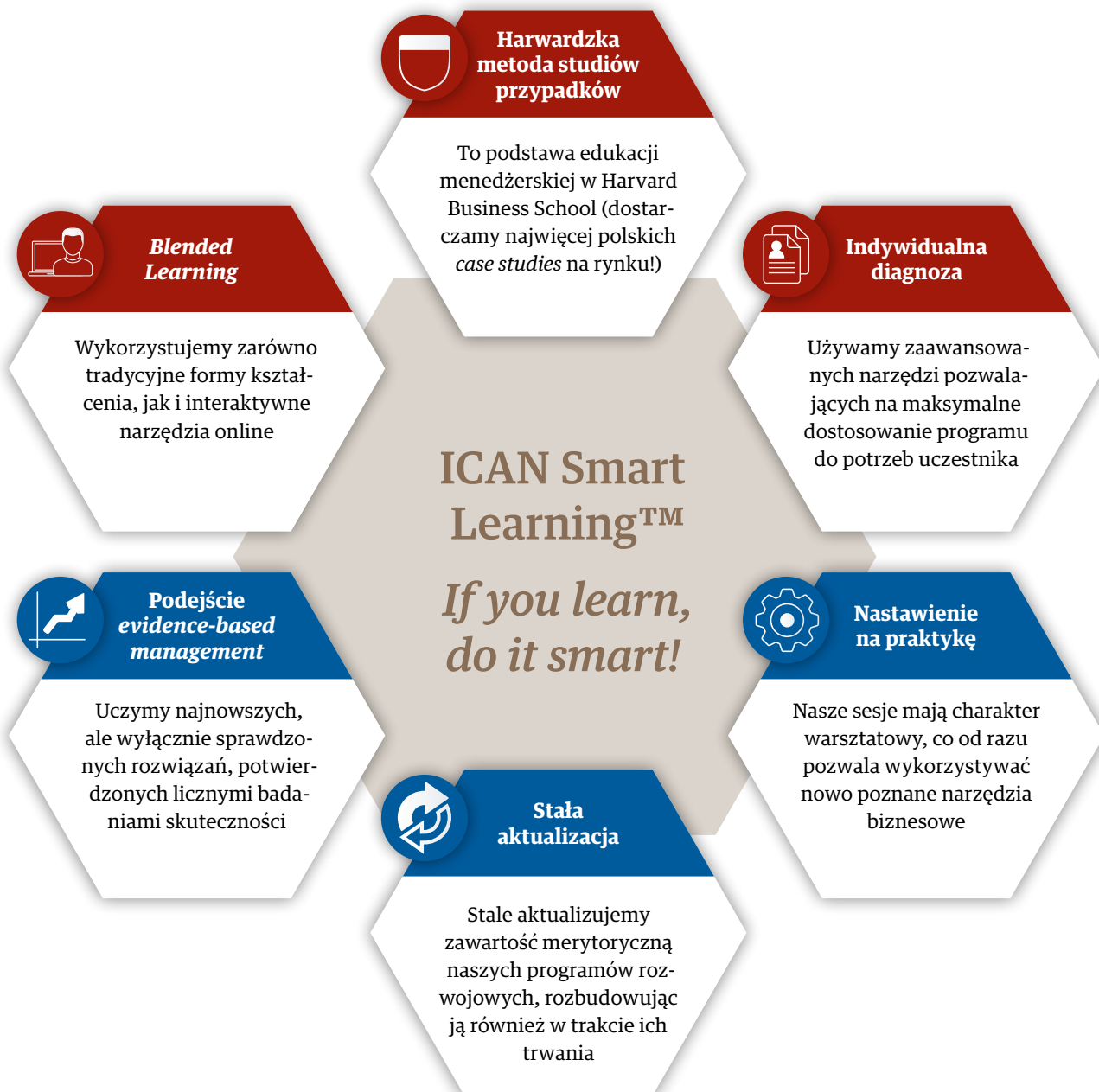


NASZA METODA NAUCZANIA

ICAN Smart Learning™

ICAN Smart Learning™ jest podstawą wszystkich programów rozwojowych ICAN Institute. To wyjątkowe połączenie elementów zapewniających maksymalne korzyści z edukacji menedżerów: od stanowisk kierowniczych aż po najwyższe szczeble zarządzania.

ICAN Smart Learning™ pozwala z sukcesem realizować założone cele kształcenia, które od razu, w sposób widoczny dla uczestnika przekładają się na jego większą skuteczność w roli lidera, usprawnienia procesowe i optymalizację kosztów. Wszystko dlatego, że naszą metodę nauczania wyróżniają:



Dzięki metodzie ICAN Smart Learning™, wybierając programy rozwojowe ICAN Institute, masz gwarancję zwiększenia skuteczności - Twojej oraz Twojej organizacji.



Certyfikat

Po ukończeniu programu Management™ uczestnicy otrzymują prestiżowy certyfikat.

Potwierdza on udział w tym unikatowym programie dla menedżerów i zdobycie wiedzy oraz umiejętności na najwyższym światowym poziomie.



Szczyci się nim już ponad 5000 wiodących menedżerów polskich firm.

Oto wybrani absolwenci poprzednich edycji:

- Artur Kazienko - prezes zarządu, Kazar Footwear Sp. z o.o.;
- Beata Ossowska-Lango - dyrektor Biura Audytu Wewnętrznego, Grupa LOTOS SA;
- Ryszard Pajor - dyrektor Centrum Bankowości Korporacyjnej, ING Bank Śląski SA;
- Jacek Śmigielski - dyrektor sprzedaży, Total Polska Sp. z o.o.;
- Jacek Woliński - dyrektor Biura Energetyki i Ochrony Środowiska, ArcelorMittal Poland SA.

Program Management™ to gwarancja światowej jakości i najwyższych standardów kompetencyjnych. Pozytywny wynik egzaminu otrzymują osoby, które spełniły następujące warunki: udzieliły powyżej 60% poprawnych odpowiedzi w ciągu 4 godzin przeznaczonych na test oraz uczestniczyły w co najmniej 80% zajęć.

Po uzyskaniu pozytywnego wyniku testu każdy uczestnik otrzymuje certyfikat potwierdzający udoskonalenie oraz zdobycie kluczowych umiejętności menedżerskich.

Informacje organizacyjne



Organizacja zajęć:

Pierwsze grupy rozpoczynają zajęcia już jesienią 2017 roku. Uwaga: liczba miejsc jest ograniczona!



Czas trwania:

Zajęcia organizowane są w 12 dwudniowych sesjach, które odbywają się raz w miesiącu w cyklach: środa-czwartek lub piątek-sobota.



Wsparcie po ukończeniu programu:

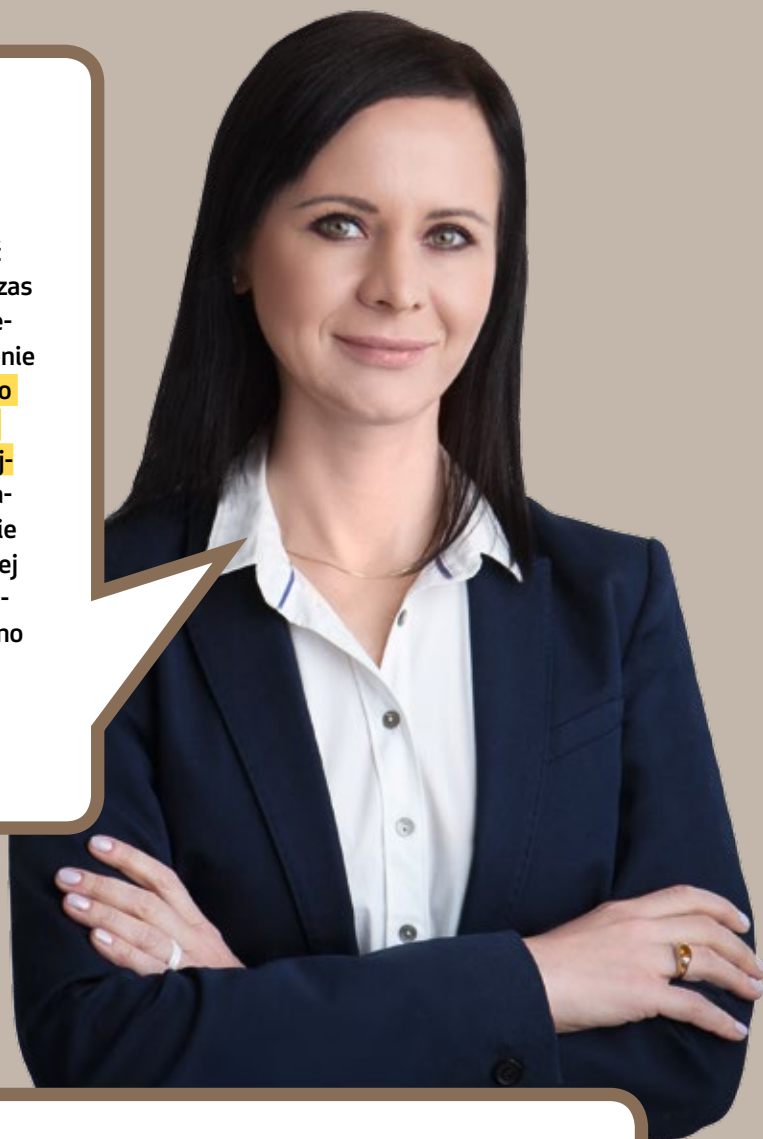
Wsparcie w postaci narzędzi i materiałów „Harvard Business Review Polska” trwa aż 12 miesięcy po zakończeniu sesji stacjonarnych.

Codziennie wykorzystuję zdobytą wiedzę

Management™ pomógł mi zupełnie inaczej spojrzeć na zawodowe wyzwania. Przyjazna atmosfera podczas zajęć, świetni prowadzący i wartościowe treści przekazywane w przystępny sposób ułatwiły przyswojenie niezwykle praktycznej wiedzy. **Ciągłe odniesienia do realnych sytuacji biznesowych rozjaśniły mi ważne kwestie z zakresu komunikacji, negocjacji czy podejmowania decyzji.** Wiele usłyszanych sugestii i wskazówek towarzyszy mi do dziś w codziennej pracy. Nie podejrzewałam nawet, że spojrzenie eksperta z innej branży może pomóc w rozwiązywaniu skomplikowanych problemów, do których czasami samemu trudno się zdystansować.

ANNA PAWŁOWICZ

menedżer ds. zakupów Cermont Sp. z o.o.



Rozwiń swoje umiejętności i mierz się z nowymi wyzwaniami

Kompetencje miękkie zawsze były dla mnie ważne. Nie słyszałam jeszcze, by zespół podążał z zaufaniem za kimś, kto nie umie budować relacji z pracownikami.

W trakcie programu Management™ miałam okazję przyjrzeć się swoim umiejętnościom komunikacyjnym i przywódczym w zestawieniu z najlepszymi wzorcami. Zajęcia z trenerami ICAN Institute przyniosły mi w tym zakresie wiele inspiracji i motywacji do pracy. Inaczej zaczęłam też postrzegać własną efektywność oraz elastyczność w kontekście zmian. Zdobytą podczas programu Management™ wiedza obecnie pomaga mi zrealizować najtrudniejsze w dotychczasowej karierze zadanie. Zajmuję się przebudową działu prawnego: poprawą jego współpracy z pozostałymi działami, zwiększeniem efektywności zespołu oraz ułożeniem relacji naszych prawników z kancelariami zewnętrznymi.

MAŁGORZATA GATZ

zastępca dyrektora generalnego w Krajowej Spółdzielczej Kasie Oszczędnościowo-Kredytowej w Sopocie, właścicielka kancelarii prawnej



Prowadzący: doświadczeni praktycy, menedżerowie i konsultanci



DR WITOLD JANKOWSKI
redaktor naczelny „Harvard Business Review Polska” oraz prezes ICAN Institute

Doświadczony wykładowca i konsultant. Inicjator przełomowych dla polskiego biznesu spotkań ze światowymi autorytetami zarządzania, takimi jak

Marshall Goldsmith, Hermann Simon czy Neil Rackham. Studiował zarządzanie i ekonomię w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych. W latach 1992-2000 wykładał w programach MBA w szkołach biznesu w Kanadzie. Od 1993 roku prezes ICAN Institute, zajmującego się m.in. działalnością szkoleniową i konsultingową. Prowadzi szkolenia Management™ oraz Strategic Leadership Academy™, realizuje także wdrożenia programów e-learningowych oraz, na zamówienie firm, prestiżowe Akademie Rozwoju Przywództwa, oparte na narzędziach Harvard Business Publishing. Współpracował z wieloma firmami jako konsultant i trener (m.in. Goodyear Polska, SAP, Lyreco, Lotos, Hestia, Ciech SA, TPSA, Eurozet, GlaxoSmithKline, Kolporter, Grupa PSB, Węglokoks).



ANDRZEJ JACASZEK
wydawca „Harvard Business Review Polska” oraz wiceprezes ICAN Institute

Doświadczony praktyk sprzedaży i wykładowca. Większość swojej ponad 20-letniej kariery na wysokich szczeblach zarządzania spędził w pionach sprzedaży

i marketingu. Ukończył studia Executive Master of Business Administration, University of Minnesota, Carlson School of Management. Od marca 2004 r. jest wykładowcą w ICAN Institute. Specjalizuje się m.in. w zagadnieniach zarządzania strategicznego, sprzedaży, marketingu, ekonomiki przedsiębiorstwa. Pracował m.in. dla takich firm jak: Medicover Holding BV jako dyrektor Grupy Medicover ds. sprzedaży i marketingu; Norwich Union jako Country Manager of Life and Pensions Operations in Poland; Powszechne Towarzystwo Emerytalne Norwich Union SA jako prezes zarządu; TUIR Warta SA jako wiceprezes zarządu; Agros Holding SA jako pełnomocnik zarządu i dyrektor Grupy Agros ds. sprzedaży i marketingu; B.P.S. Consultants Poland Sp. z o.o. jako dyrektor zarządzający.



PAWEŁ MOTYL
partner zarządzający ICAN Leadership Lab, ekspert i wykładowca ICAN Institute

Doświadczony konsultant i wykładowca w obszarze przywództwa. Autor bestsellera na temat przywództwa i podejmowania decyzji pt. *Labirynt*.

Sztuka podejmowania decyzji. Swoją karierę rozpoczynał od sprzedaży i dostarczania usług profesjonalnych. Następnie zarządzał sprzedażą. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz studiów podyplomowych Uniwersytetu Jagiellońskiego. W 2005 roku jako pierwszy Polak ukończył program Train the Trainer w McClelland Center w Bostonie. Przez ponad 8 lat pracował w firmie konsultingowej Hay Group, początkowo jako konsultant, następnie jako lider środkowoeuropejskiego zespołu realizującego projekty rozwojowe dla kadry menedżerskiej wysokiego szczebla. W 2006 roku dołączył do firmy *executive search* SpenglerFox. W latach 2007-2014 pełnił funkcję dyrektora generalnego ICAN Institute, wydawcy „Harvard Business Review Polska”. Jest współzałożycielem i partnerem zarządzającym ICAN Leadership Lab, prowadzi liczne warsztaty i szkolenia dla menedżerów wysokiego szczebla.



PAULA WĄSOWSKA, DBA
ekspert i wykładowca ICAN Institute, autorka artykułów w „Harvard Business Review Polska”

Ekspert w obszarze perswazji i komunikacji biznesowej. W sprzedaży specjalizuje się w podnoszeniu umiejętności

prowadzenia skutecznej rozmowy handlowej oraz wywierania wpływu. Jest absolwentką Canadian Executive MBA University of Montreal, Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles oraz Protocol School of Washington (w zakresie protokołu dyplomatycznego i etykiety biznesowej). Doświadczony wykładowca i trener. Jest także ekspertem w dziedzinach związanych z internetem oraz rozwojem gospodarczym, innowacyjnością, handlem elektronicznym (e-commerce) i CSR. Współzałożycielka Internet Technologies Polska. Członek rad nadzorczych firm i instytucji pozarządowych, wiceprezes Stowarzyszenia Profesjonalnych Mówców w Polsce, certyfikowana jako Master NLP.



ADAM BERNACKI
międzynarodowy
konsultant, trener

Ekonomista, prawnik, absolwent m.in. Michigan State University oraz Chartered Institute of Purchasing and Supply. Doktorant Instytutu Nauk Prawnych, Polskiej Akademii Nauk, pracuje nad wprowadzeniem

mechanizmów profesjonalizujących zarządzanie zakupami w ramach stosowania Prawa Zamówień Publicznych. Karierę zawodową rozpoczął w firmie Royal Philips, gdzie był odpowiedzialny za wdrażanie najlepszych praktyk zakupowych w zakładach na terenie CEE. Następnie spędził 3 lata w Chinach, gdzie jako dyrektor eksportu pozyskiwał dostawców z Azji. Po powrocie do Europy 5 lat pracował na stanowisku dyrektora zarządzającego niemieckiej firmy doradczej zajmującej się reorganizacją procesu zakupów, realizując i nadzorując projekty doradcze i optymalizacyjne prowadzone dla wiodących europejskich przedsiębiorstw. Jako uczestnik MasterClass prof. Joego Sandora ukończył program Executive Development „Advanced Procurement Management” na Michigan State University. Doświadczony doradca i trener.



DR HUBERT MALINOWSKI
doktor nauk socjologicznych,
psycholog społeczny, trener,
coach i konsultant

Należy do najbardziej cenionych i poszukiwanych przez menedżerów trenerów i coachów EQ w sprzedaży w Polsce. Swoją osobowością i umiejętnościami

trenerskimi potrafi przykuć uwagę najbardziej wymagających menedżerów wyższego szczebla. Specjalizuje się w realizacji szkoleń i coachingów indywidualnych rozwijających kompetencje osobiste, w szczególności z zakresu inteligencji emocjonalnej EQ dla kadry wyższego i średniego szczebla. Jako ceniony praktyk biznesowy z wieloletnim stażem był wielokrotnie zapraszany do współtworzenia narzędzi i programów szkoleniowych rozwijających kompetencje EQ. Z sukcesem wspierał klientów z takich firm jak: Mars, Microsoft, Nestlé, Diageo, Royal Canin, Kompania Piwowarska, SC Johnson, Douglas, Cersanit, Henkel, Geers, Bakoma, Bayer, HP, Ustronianka.



AGNIESZKA WĘGLARZ
strateg i praktyk biznesowy
z doświadczeniem w zarząd-
zaniu marketingiem dla
największych firm w Polsce

Wykładowca marketingowy z wieloletnim doświadczeniem trenerskim. Specjalizuje się w diagnozowaniu problemów

marketingowych oraz budowaniu strategii i rozwiązań marketingowych w obszarze marketingu mix. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, stypendystka University College Galway oraz Sussex University. W latach 2001-2006 jako dyrektor działu strategii w agencji G7 była odpowiedzialna za doradztwo strategiczne dla większości marek należących do klientów agencji. W latach 2007-2013 pracowała w firmie Polkomtel. W okresie 2013-2014 była dyrektorem marketingu w Sygnity SA, gdzie odpowiadała za rozwój strategii marketingowej, a także zarządzanie marką, marketingiem produktowym, PR-em oraz komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną firmy.



PIOTR STOJNI
ekspert i wykładowca
ICAN Institute

W swoim doświadczeniu łączy perspektywę marketingową i HR-ową. Zarządzał obszarem corporate learning w ICAN Institute, a następnie pełnił funkcje menedżera mediów społecznościowych

i redaktora portalu internetowego „Harvard Business Review Polska”. Dziś działa jako trener i konsultant w obszarze automatyzacji marketingu, mediów społecznościowych i zarządzania kryzysowego, a także zmiany pokoleniowej oraz marketingu rekrutacyjnego. Przeprowadził prawie 600 godzin zajęć dla kadry zarządzającej. Regularnie występuje na konferencjach i webinarach oraz publikuje na łamach czasopism branżowych, takich jak „Marketer+” i „Nowa Sprzedaż”. Autor jednej z pierwszych masowych inicjatyw polskiego Facebooka. Pełni funkcję wiceprezesa Fundacji Masculinum i prezesa stowarzyszenia HR Generation Next.



KRZYSZTOF SOBIESEK
Practice Lead,
Business Transformation
w Publicis Media Poland

Członek zarządu IAB Polska w latach 2010-2013. Przez wiele lat pracował w domu mediowym Mindshare, gdzie współtworzył strategię takich marek jak Ford,

Volvo, Nike, Samsung, VW Bank, IBM, Lenovo. Zakres jego odpowiedzialności obejmował też innowacje w mediach cyfrowych i komunikacji online. W latach 2009-2013 związany z Naszą Klasą, gdzie odpowiadał za pracę zespołów: komunikacji marketingowej, hurtowni danych, wewnętrznych badań i analiz marketingowych oraz agencję badań rynkowych Research.NK. Od 2014 roku dyrektor strategiczny w ZenithOptimedia Group, gdzie zarządza obszarem transformacji biznesowej i doradztwa strategicznego w ramach grupy Publicis Media. Autor projektów badawczych, publikacji naukowych i branżowych. Zagorzały propagator metod naukowych i analitycznych w marketingu.



DR RAFAŁ DUDKOWSKI
doświadczony konsultant
w obszarze wdrażania
innowacji w firmach

Jest doświadczonym konsultantem i trenerem w dziedzinie strategii wzrostu, tworzenia nowych modeli biznesowych, zarządzania innowacjami, rozwoju nowego

biznesu i nowych produktów. Ma 11-letnie doświadczenie w realizacji projektów doradczych i prowadzeniu warsztatów dla firm takich jak: PTC, TPSA, Orange, Ciech, Bank BGŻ w Polsce oraz Porsche, SCA, Scania, Vodafone, Elopak, Bang & Olufsen, Credit Suisse, Teliasonera czy Swisscom za granicą. Wykładowca akademicki i szef projektów badawczych w dziedzinie innowacji w Szwajcarii i Szwecji. Ma doktorat z zarządzania innowacjami Uniwersytetu St. Gallen w Szwajcarii. Jest autorem wielu publikacji na temat zarządzania innowacjami w Polsce i za granicą oraz współautorem książki *Business Model Generation*.

ICAN Business Advisor™ Twój doradca w codziennych wyzwaniach lidera



Filmy i animacje ułatwiające zrozumienie zagadnień oraz kluczowych idei



Gotowe do użycia narzędzia, wzory dokumentów, arkusze kalkulacyjne i diagramy



Intuicyjne symulacje oraz quizy ułatwiające szybkie poznanie teorii i wdrożenie jej w codzienną praktykę menedżerską



Rady ekspertów pozwalające uniknąć typowych problemów i rzucające nowe światło na omawiane zagadnienia



Testy, które pozwolą nabrać pewności w stosowaniu nowych umiejętności i zidentyfikować zagadnienia wymagające głębszej analizy



Uczestnicy programu Management™ utrwalają i pogłębiają zagadnienia poruszane podczas sesji warsztatowych także poza zajęciami. Umożliwia im to **dostęp do unikalnego kompendium wiedzy menedżerskiej online - ICAN Business Advisor™**.

Interaktywne moduły IBA™ są do dyspozycji zawsze wtedy, gdy uczestnicy muszą rozwiązać konkretny problem, albo gdy po prostu mają czas, aby doskonalić kluczowe umiejętności.

Do każdej sesji dopasowaliśmy obszerny moduł przygotowany przez ekspertów ICAN Institute. Na stronach dotyczących zawartości merytorycznej poszczególnych sesji programu (s. 10-14) znajdą Państwo więcej informacji o modułach IBA™.

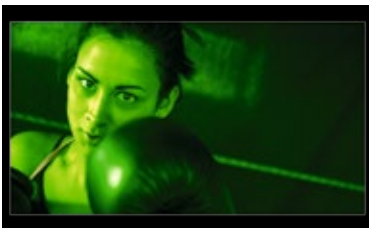
dr Urszula Wiśniewska

Business Development Director,
Executive Education and Consulting ICAN Institute

Interaktywne moduły online wspierają pracę między zajęciami i pozwalają na poszerzenie wiedzy



BIZNES I FINANSE



Zapewnij swojemu zespołowi dostęp do wiedzy o tym, **jak precyzyjnie określać rentowność przedsięwzięć biznesowych i planować budżety projektów** w taki sposób, by uniknąć nadprogramowych kosztów i poruszać się pewnie w świecie finansów.

MARKETING I SPRZEDAŻ



Rozwiń umiejętności swoich pracowników w dziedzinie **efektywnej realizacji strategii marketingowej** i dowiedz się, jak zwiększać sprzedaż przy jednoczesnym obniżaniu kosztów. Pozyskuj nowych klientów i utrzymuj dotychczasowych dzięki prawidłowemu podejściu do marketingu strategicznego, cyfrowego i relacji.

ZARZĄDZANIE I PRZYWÓDZTWO



Wyposaż swoich menedżerów w **kluczowe umiejętności z zakresu zarządzania talentami**, budowania zaangażowanego i zmotywowanego zespołu, a także efektywnego delegowania zadań oraz wyznaczania celów zespołom, którymi kierują.

KOMUNIKACJA W BIZNESIE



Zadbaj o **kulturę wymiany informacji zwrotnych w swojej firmie** i spraw, by Twoi menedżerowie stale rozwijali swoje umiejętności w zakresie skutecznych negocjacji. Dzięki temu modułowi Twoja kadra zarządcza pozna niezawodne sposoby budowania efektywnych relacji biznesowych i operowania perswazją.

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE



Spraw, by Twoja firma działała niczym niezawodny mechanizm, dynamicznie zmierzający ku nowym celom. Rozwijaj **umiejętności myślenia strategicznego, opracowania i realizacji strategii oraz inicjowania zmian** i osiągnij trwałą przewagę konkurencyjną.

EFEKTYWNOŚĆ OSOBISTA



Zapewnij liderom w swojej firmie stały rozwój osobisty, bazujący na wiedzy o tym, jak **efektywnie i trwale doskonalić indywidualne kompetencje**. Pamiętaj, że tylko menedżer, który wie, jak dbać o własny rozwój, będzie mógł skutecznie prowadzić swój zespół i błędnie zarządzać organizacją w dłuższej perspektywie.

Szkolenia w wersji zamkniętej

Programy zamknięte ICAN Institute to doskonałe rozwiązanie dla średnich i dużych firm dbających o kompleksowy rozwój swoich pracowników.

W latach 2010-2012 **Euro Bank SA** korzystał z cyklu sesji rozwojowych dla ponad 100 menedżerów w ramach zamkniętego programu rozwojowego Management™. Celem były wybór i ujednoczenie metod i praktyk zarządzania wśród menedżerów firmy. Główne obszary pracy obejmowały podniesienie umiejętności przywódczych oraz zarządzania strategicznego. Program zapewnił przygotowanie menedżerów do realizacji bieżących i przyszłych wyzwań, przed którymi stanęła firma.

Complex SA - jeden z liderów produkcji i dystrybucji łożysk oraz części maszyn - uczestniczył w programie przeznaczonym dla 23 najlepszych menedżerów w firmie. Projekt obejmował zagadnienia dotyczące przywództwa i zarządzania, finansów i marketingu. Program prowadzony był w systemie kaskadowym, co zapewniło rozwój kompetencji i umiejętności jego uczestników, jak również sprawne przekazanie wiedzy i umiejętności innym pracownikom spółki.

Volvo Polska - trwający osiem miesięcy program dla właścicieli salonów dealerskich powstał po to, aby zintensyfikować ich działania oraz efektywność zarządczą. Tematy sesji zostały stworzone na podstawie wywiadów kompetencyjnych z wybranymi, wzorcowymi osobami wskazanymi przez Volvo Polska.

Zakłady Azotowe Puławy - lider branży chemicznej w Polsce realizował program rozwojowy dla kadry zarządzającej top 100. Celem programu był wzrost kompetencji kluczowej kadry spółki w zakresie zarządzania strategicznego i operacyjnego. Nasza współpraca obejmowała obszary dotyczące przywództwa, zarządzania zespołami, finansów, strategii. Program wspierał menedżerów ZA Puławy w realizacji innowacyjnej wizji rozwoju spółki.

Winkhaus - program wdrożenia aktywnej sprzedaży oraz obsługi posprzedażowej w Winkhaus pomógł przejść firmie od sprzedaży kontraktowej do budowania oferty wartości. Uczestnicy otrzymali niezbędną, praktyczną wiedzę dotyczącą technik sprzedaży i obsługi klienta w sektorze B2B.

Lyreco - jeden z największych na świecie dostawców artykułów biurowych do odbiorcy końcowego - uczestniczył w specjalnym korporacyjnym programie wykorzystującym narzędzia i instrumenty w zakresie zarządzania zespołami, customer service oraz zarządzania projektami.

Aegis Media - 30 menedżerów z 6 różniących się od siebie pod względem kulturowym i organizacyjnym spółek grupy w Polsce stanęło przed wyzwaniem opracowania spójnego systemu zarządzania i komunikacji w ramach nowej wizji i strategii grupy. Podczas sesji szkoleniowo-warsztatowych z obszarów: strategii, przywództwa, marketingu, finansów, zarządzania zespołami, projektami i procesami omówili i przygotowali nowe rozwiązania, które pomogły w realizacji ambitnych planów i założonych celów biznesowych.

Grupa 32 menedżerów firmy **Samsung**, mierzących się z wyzwaniami zwiększenia innowacyjności i efektywności osobistej, uczestniczyła w programie Management™ w wersji *in-company* pod nazwą „Discover the Leader in You”. Na prośbę klienta szczególny nacisk został położony na sesję na temat finansów, przywództwa, strategii i zarządzania projektami.

Lubelski Węgiel „Bogdanka” SA - lider producentów węgla kamiennego w Polsce, zdecydował się na program rozwojowy wspierający zarządzanie strategiczne i zarządzanie zmianą dla kluczowej kadry top 30. Równolegle menedżerowie i kierownicy LW BOGDANKA SA korzystali z kursów e-learningowych.

Jakość przywództwa i zarządzania ma kluczowe znaczenie i niejednokrotnie decyduje o przetrwaniu lub upadku firmy. **W związku z tym wiele organizacji zgłasza się do nas z prośbą o przeprowadzenie Managementu™ w wersji zamkniętej**, by zwiększyć skuteczność i efektywność swoich menedżerów.

Tworzenie programów szytych na miarę potrzeb klientów korporacyjnych to moja codzienna praca. W ICAN Institute nie tylko uwzględniamy specyfikę branży i profil firmy, dla której realizujemy taki projekt, ale przede wszystkim kompleksowo konsultujemy i diagnozujemy jej potrzeby. **Dzięki temu powstaje unikalny program, który w 100% przygotowuje kadrę zarządzającą do sprostanania największym wyzwaniom w miejscu pracy.**

Duży nacisk kładziemy na indywidualne podejście, ustalając z Państwem nie tylko zakres merytoryczny, ale też dogodne warunki realizacji projektu zamkniętego. Zachęcam do kontaktu i współtworzenia z nami programu, który pomoże Państwa pracownikom rozwinąć skrzydła.

Edyta Szumiel

Head of Executive Education and Consulting, ICAN Institute

Napisz: e.szumiel@hbrp.pl



Nie mogłem się doczekać kolejnych zajęć

Zanim trafiłem na Management™, ukończyłem kilka kierunków studiów podyplomowych oraz uzyskałem tytuł MBA. Brakowało mi jednak „klamry” spinającej całą poznaną wiedzę. Program ICAN Institute bardzo mi w tym pomógł, ponieważ nauczył mnie, jak stosować zdobytą wiedzę. Warsztaty były interesujące i praktyczne, co powodowało, że z niecierpliwością oczekiwałem kolejnych zajęć.

Oprócz udziału w sesjach w każdej wolnej chwili mogłem korzystać z bogatych zasobów Digital Learning Center. Z przyjemnością czytałem przekazane mi w ramach zajęć książki i magazyn HBRP, którego prenumeratę przedłużyłem.

Na Management™ trafiłem z polecenia i dzisiaj, już jako absolwent, zarekomendowałbym udział w nim każdemu menedżerowi, który chce być lepszym liderem. Program ten, oprócz solidnej wiedzy i umiejętności, daje jeszcze coś bezcennego: możliwość autorefleksji i analizy tego, co i jak można poprawić w swoim sposobie zarządzania.

JANUSZ BUDZIAK

członek zarządu – dyrektor Zakładu Automatyki Energetyki PROCOM SYSTEM SA



Kim jesteśmy?



ICAN Institute założony został w 1992 roku w Kanadzie jako Canadian International Management Institute, od 1996 roku prowadzi działalność również w Polsce.

ICAN Institute jest wydawcą polskiej edycji „Harvard Business Review” i organizatorem konferencji z cyklu Elite Leadership Program i Elite Sales Program, a także programów rozwoju dla wyższej kadry zarządzającej. Pod marką ICAN Research realizowane są badania praktyk zarządczych w polskich firmach. W 2012 roku ICAN poszerzył działalność o wydawanie książek biznesowych m.in. z oferty Harvard Business Review Press.



„Harvard Business Review Polska” to prestiżowy magazyn poświęcony tematyce zarządzania. Jako pierwszy publikuje najnowsze idee i trendy nieomawiane jeszcze w podręcznikach. Dla magazynu piszą największe polskie i międzynarodowe autorytety z dziedziny zarządzania. Wśród nich znajdują się m.in. profesorowie Harvard Business School czy Stanford Graduate School of Business. W USA HBR jest wydawany nieprzerwanie od 1922 roku.



Pewna wiedza z pewnych źródeł

ICAN Institute i „Harvard Business Review Polska” to liderzy w Polsce w propagowaniu najnowszych trendów i metod zarządzania. Współpracujemy z najlepszymi ekspertami na świecie i prowadzimy własne badania.

Publikujemy najwyższej jakości raporty oraz książki omawiające najważniejsze trendy biznesowe, a wyniki badań przedstawiamy w numerach specjalnych „Harvard Business Review Polska”. Podczas prestiżowych konferencji i seminariów dostarczamy wiedzę biznesową prezesom, dyrektorom i menedżerom z polskich firm. Gośćmi specjalnymi naszych wydarzeń są światowe autorytety z zakresu przywództwa, zarządzania i sprzedaży.

Programy rozwoju umiejętności

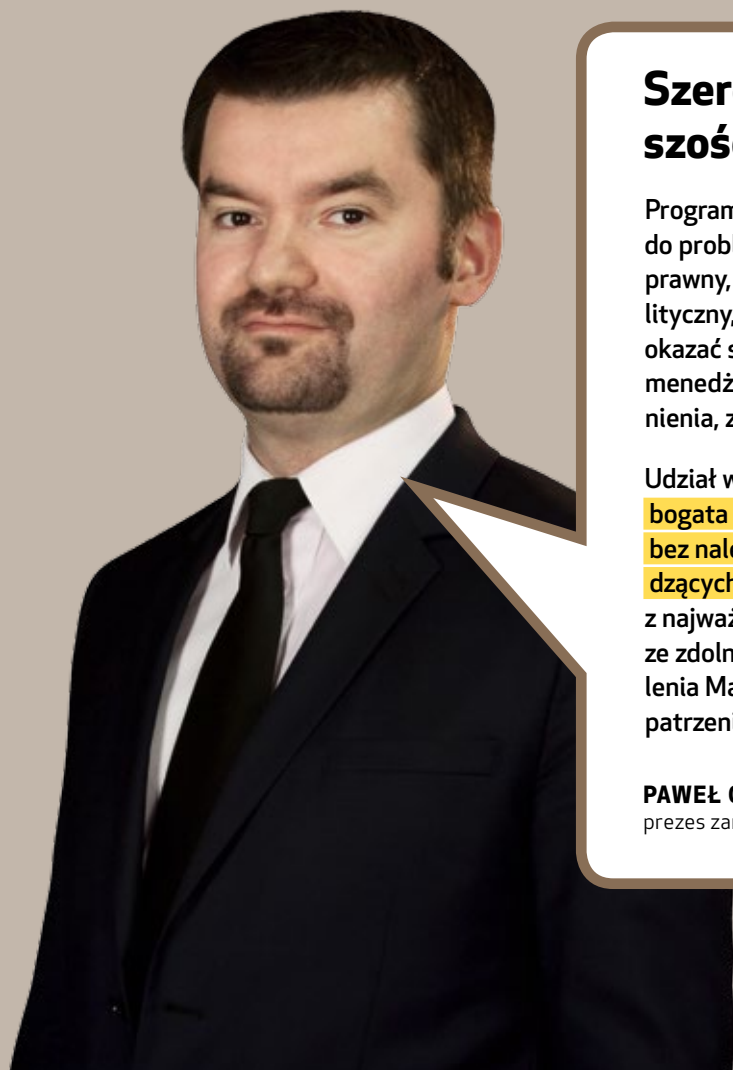
HBRP numery specjalne

Badania i raporty

Książki i serie

Współpraca z najwybitniejszymi ekspertami i autorytetami zarządzania





Szerokie spojrzenie na terażniejszość i przyszłość firmy

Program Management™ pokazał mi, jak podchodzić do problemów i projektów w sposób wieloaspektowy – prawny, ekonomiczny, psychologiczny, emocjonalny, analityczny, logistyczny... Każda z tych perspektyw może okazać się kluczowa w problematycznej sytuacji, dlatego menedżer powinien umieć patrzeć jak najszerszej na zagadnienia, z którymi na co dzień się styka.

Udział w programie uświadomił mi również, że **nawet bogata wiedza uniwersytecka staje się mało przydatna bez należytego interpretowania i analizowania zachodzących zjawisk społeczno-gospodarczych.** Łączy się to z najważniejszą według mnie cechą sprawnego menedżera: ze zdolnością przewidywania. Fundamentalną zaletą szkolenia Management™ jest to, że uczy ono dalekosiężnego patrzenia zarówno na terażniejszość, jak i przyszłość firmy.

PAWEŁ GABRYEL

prezes zarządu WIMED Oznakowanie Dróg Sp. z o.o.

Praktyczna szkoła wygrywania

Jako wieloletni praktyk biznesu wiem, że samo doświadczenie nie wystarcza. Potrzebna jest także wiedza, która organizuje nasze myślenie i daje konkretne wskazówki, co robić. Udział w programach ICAN Institute dał mi tak wiele w zakresie własnego rozwoju i rozwoju mojej firmy, że wysłanie własnych pracowników na szkolenie Management™ było dla mnie oczywistością. Program Management™ cechuje praktyczna wiedza oraz perfekcyjny poziom przygotowania i duże zaangażowanie prowadzących. **Dzięki warsztatom można własne doświadczenie skonfrontować z wiedzą wybitnych wykładowców, którzy są również praktykami biznesu. Co ważne, otrzymywana wiedza jest adekwatna do bieżącej sytuacji rynkowej** – gdzie nowe rozwiązania trzeba wdrażać szybko i gdzie nie można patrzeć na utarte schematy.

MARIAN SIWON

prezes Multiserwis Sp. z o.o.



Gwarancja jakości: pewność korzyści + zero ryzyka

Program Management™ za podstawę przyjmuje wypróbowany wzór edukacji dla menedżerów, który jest stosowany przez światowych liderów programów szkoleniowych. W przeciwieństwie do większości programów edukacyjnych oferowanych w Polsce dajemy Państwu następujące gwarancje:

§1

Gwarancja jakości

Zajęcia prowadzone są wyłącznie przez doświadczonych konsultantów na podstawie oryginalnych, praktycznych materiałów i opracowań ICAN Institute, wydawcy „Harvard Business Review Polska”.

§2

Gwarancja korzyści

Wiedza i umiejętności będą prowadzić do konkretnych korzyści w firmach uczestników.

Gwarancje te poparte są deklaracją:

Jeśli po dwóch sesjach (4 dni szkoleniowe) uczestnicy uznają, że program Management™ nie zaspokaja ich potrzeb, oferujemy całkowity zwrot kosztów uczestnictwa. Jeśli w trakcie trwania programu nastąpią zmiany personalne w Państwa firmie, istnieje możliwość zastąpienia wcześniej wysłanego na szkolenie uczestnika inną osobą z firmy. **Z uczestnictwem w programie Management™ nie wiąże się żadne ryzyko, a tylko możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści w postaci praktycznych umiejętności oraz nowych rozwiązań w firmie.**



Ucz się od najlepszych i wygrywaj!

Liderzy wygrywają także w niepewnych czasach. Dlaczego? Bo podejmują lepsze decyzje i unikają typowych błędów. Potrafią również stosować metody wykorzystywane przez najlepszych na świecie. **W wysoce konkurencyjnych warunkach rynkowych średniacy przegrywają.** Sztuka wygrywania w trudnych warunkach to nie czarna magia, ale konkretna wiedza i umiejętności. Jeden nowy pomysł, jedna nowa idea, jeden poważny błąd, którego udało się uniknąć, dają zwrot z inwestycji w program.

Zapraszam Państwa do skorzystania z tej wyjątkowej szansy na rozwój umiejętności zarządzania w walce o trwały sukces.

Z życzeniami sukcesu

Witold Jankowski

Zgłoszenie udziału w programie Management™

Tutaj znajdą Państwo wszystkie informacje niezbędne do zgłoszenia udziału w programie rozwoju ICAN Institute i przystąpienia do grona osób korzystających z wiedzy i narzędzi „Harvard Business Review Polska”.



| Koszt uczestnictwa jednej osoby bez zniżek | Cena netto | VAT | Cena brutto |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|--------------------|
| Koszt szkolenia Management™ | 26800,00 zł | 6164,00 zł | 32964,00 zł |
| <ul style="list-style-type: none">Zasoby Digital Learning CenterICAN Business Advisor™ - Selected„Harvard Business Review Polska” Special Learning Edition | 5510,00 zł | 1267,30 zł | 6777,30 zł |
| Pakiet książek Management™ | 570,00 zł | 28,50 zł | 598,50 zł |
| Całkowity koszt szkolenia bez zniżek | 32880,00 zł | | 40339,80 zł |
| Koszt uczestnictwa jednej osoby ze ZNIŻKĄ 30%* | Cena netto | VAT | Cena brutto |
| Koszt szkolenia Management™ | 18760,00 zł | 4314,80 zł | 23074,80 zł |
| <ul style="list-style-type: none">Zasoby Digital Learning CenterICAN Business Advisor™ - Selected„Harvard Business Review Polska” Special Learning Edition | 5510,00 zł | 1267,30 zł | 6777,30 zł |
| Pakiet książek Management™ | 570,00 zł | 28,50 zł | 598,50 zł |
| Całkowity koszt szkolenia ze zniżką 30%* | 24840,00 zł | | 30450,60 zł |

W obu przypadkach istnieje możliwość opłacenia szkolenia w 12 ratach (wówczas koszt szkolenia wzrasta o 5%).
Koszt nie uwzględnia zakwaterowania i dojazdów uczestników.

UDZIAŁ W PROGRAMIE MOGĄ PAŃSTWO ZGŁOSIĆ NA 3 SPOSOBY:

1. Wchodząc na stronę: management.ican.pl/zarezerwuj-miejsce
2. Dzwoniąc pod numer telefonu: **22 250 11 44**
3. Wysyłając wiadomość na adres: mana@ican.pl

DO ZGŁOSZENIA POTRZEBNE BĘDĄ PONIŻSZE INFORMACJE:

Dane firmy:

- nazwa firmy
- adres do faktury
- NIP
- numer telefonu
- faks

Dane każdego z pracowników:

- imię
- nazwisko
- numer telefonu
- e-mail

Informacja o wybranych dniach sesji:

- środa-czwartek
lub
- piątek-sobota

Proszę pamiętać, że przesłanie danych wraz z informacją o chęci przystąpienia do programu zapewnia rezerwację miejsca. Warunkiem ostatecznym przyjęcia zgłoszenia jest złożenie zlecenia przez klienta i jego przyjęcie przez ICAN, zgodnie z regulaminem dostępnym na stronie www.ican.pl/Regulamin_szkolen_17112016.pdf.

Jeśli chcą Państwo uzyskać więcej informacji na temat programu oraz możliwości przystąpienia do grona uczestników, prosimy o kontakt telefoniczny: **22 250 11 44** lub mailowy: mana@ican.pl

Idee zmieniają świat biznesu

*Wszystko rozpoczyna się od myśli.
Myśli prowadzą do uczuć.
Uczucia prowadzą do działań.
Działania prowadzą do rezultatów.*

Program Management™ – wybór liderów biznesu



ICAN Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k.
al. Niepodległości 18 • 02-653 Warszawa
tel. 222501144 • e-mail: mana@ican.pl
management.ican.pl

