

# PICM PROFESSIONAL<sup>©</sup>

## - SYLABUS



**PICM**  
**PROFESSIONAL<sup>©</sup>**

NAJWYŻSZY POZIOM PROFESJONALIZMU KONTROLI KREDYTOWEJ

Szanowni Państwo,

Dośkonale zawodowe to poszerzanie swoich kompetencji, które są niezbędne do wykonywania zadań na aktualnym stanowisku. Jest to także dbanie o rozwój dodatkowych umiejętności, które mogą pozytywnie wpłynąć na naszą ścieżkę kariery. Jeżeli chcemy zmienić pracę na renomowaną firmę, do której aplikuje bardzo duża ilość kandydatów, także musimy wykazać się chęcią do rozwoju. Rozwój zawodowy powinien być zaplanowany i przemyślany. Ma być to długotrwały proces doskonalenia swoich umiejętności, pozyskiwania wiedzy, rozszerzania swoich zawodowych zainteresowań. Wszystko to wpływa na wygląd naszego CV, które wraz z rozwojem kariery, będzie coraz bardziej interesujące i bogate w nowe elementy.

Ale jest też inny powód do myślenia o rozwoju zawodowym. To tempo zmian cywilizacyjnych, głównie w wyniku postępu technologicznego. Sprawia ono, że musimy elastycznie reagować na pojawiające się zmiany na rynku pracy oraz dostosowywać się do nowych wyzwań i wymagań. Wiąże się z tym ciągłe uzupełnianie i poszerzanie dotychczasowych kompetencji, przekwalifikowywanie się, a czasami nawet kilkakrotne zmienianie zawodu w ciągu całego życia.

Kontekst nieustannego rozwoju zawodowego ważny jest zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i w wymiarze organizacyjnym. Wymiar indywidualny ważny jest z punktu widzenia interesów jednostki i roli, jaką pełni w swoich organizacjach. W szerszym znaczeniu rozwój zawodowy jednostki interpretowany jest w perspektywie rozwoju całej organizacji, której interesy wyznaczają ścieżkę kariery jednostki. Z idealnym wariantem mamy do czynienia wówczas, gdy potrzeby osoby pokrywają się z celami i zadaniami stawianymi przez jej organizację.

PICM Professional wychodzi naprzeciw połączenia wszystkich omawianych powyżej obszarów rozwoju zawodowego. Głęboko wierzę, że wysoki poziom merytoryczny dostarczanej wiedzy pomaga w uporządkowany sposób budować wachlarz kompetencji niezbędny w efektywnym wykonywaniu obowiązków działów oceny ryzyka kredytowego i nadzoru nad należnościami handlowymi. Natomiast profesjonalnie przygotowana kadra, pozwala każdemu przedsiębiorstwu osiągać zamierzone cele biznesowe, a przede wszystkim skutecznie chronić rentowność i dostarczać narzędzi do bezpiecznego zwiększania sprzedaży.

Opisane powyżej cele przyświecały przygotowywaniu dla Państwa kursów Certyfikowany Trade Credit Controller PICM © oraz Certyfikowany Trade Credit Manager PICM ©. Niniejszy sylabus streszcza bogaty program, który holistycznie odnosi się do zarządzania należnościami handlowymi, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i zarządczym.

Pozdrawiam serdecznie!



**Robert Dyrca, Założyciel & Prezes Zarządu PICM**

# SPIS TREŚCI

<i>O programie certyfikacyjnym PICM Professional</i>	2
<b>CERTYFIKOWANY TRADE CREDIT CONTROLLER PICM ©</b>	<b>4</b>
Księgowość i finanse	5
Analiza finansowa – podstawy	7
Istota Credit Management	8
Informacja Makro i Mikroekonomiczna	9
Finansowanie Handlu – podstawy	11
Modele Dyskryminacyjne	13
Windykacja Należności	14
Aspekty Prawne – podstawy	16
Negocjacje, Wpływ i Relacje	18
Warsztaty analizy finansowej / Case Study	20
<b>CERTYFIKOWANY TRADE CREDIT MANAGER PICM ©</b>	<b>21</b>
Zaawansowana Analiza Finansowa	23
Analiza Makroekonomiczna i Branżowa	24
Aspekty prawne – zaawansowane	25
Usprawnienia Procesowe	27
Modele Oceny Punktowej	29
Strukturyzowane Finansowanie Handlu	30
Zarządzanie Zespołem i Motywowanie Pracowników	31
Komunikacja Biznesowa i Umiejętności Interpersonalne	33
Kontekst Biznesowy Funkcjonowania Firmy	34
Warsztaty analizy finansowej / Case Study	36
<b>Historia zmian</b>	<b>37</b>

Wszystkie teksty, rysunki, zdjęcia oraz wszystkie inne informacje opublikowane na niniejszych stronach podlegają prawom autorskim fundacji Polski Instytut Credit Management. Kopiowanie, modyfikowanie oraz transmitowanie elektronicznie lub w inny sposób, powielanie, wykorzystywanie i dystrybucja zawartych tu materiałów dozwolona jest wyłącznie za zgodą właściciela.

## O programie certyfikacyjnym PICM Professional

Polski Instytut Credit Management (PICM) doskonale rozumie, że najlepsze szkolenia to nie tylko przyzwoita treść, ale także coś więcej. Wysokiej jakości metodologia nauczania, dogłębna znajomość bieżących trendów rynkowych i ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw, analizy rynkowe, dobre relacje oraz wysokie zaangażowanie prowadzących są niezbędnymi składowymi owocnego szkolenia.

Wszystkie elementy naszego programu certyfikującego PICM Professional tworzą spójny oraz optymalny przekaz szkoleń osób zarządzających należnościami handlowymi.

W każdym temacie z niniejszego sylabusu, prowadzący odnosi się do bieżącej rzeczywistości rynkowej, tak, aby uczestnicy kursu w łatwy sposób powiązali tematy z ich bieżącymi obowiązkami. Wysoko wykwalifikowani prowadzący powodują, że PICM Professional w przystępny sposób łączy wiedzę teoretyczną z nowoczesną praktyką rynkową.

Program certyfikacyjny PICM Professional (PICMP) to kompleksowe potwierdzenie kwalifikacji zawodowych w zakresie kontroli kredytowej należności handlowych oraz ich windykacji.

**PICM Professional** to praktyczne i skuteczne uczenie się, które ma wpływ na Państwa karierę oraz na rentowność i sukces Państwa firmy lub pracodawcy. PICM Professional pozwala uczyć się od zespołu specjalistów, którzy posiadają szeroką wiedzę zawodową i będą dzielić się swoimi realnymi doświadczeniami i sukcesami. Dzięki temu zdobyta solidna wiedza jest ściśle związana z praktyką biznesową.

### DLA KOGO?

PICM Professional skierowany jest do zarządzających należnościami handlowymi w przedsiębiorstwie, zarówno na poziomie specjalisty, jak i kierownika. Kierujemy go również do osób, które pragną zdobyć wiedzę oraz kompetencje w zakresie credit management, a wcześniej nie pracowały w tym obszarze. Program PICM Professional kierowany jest zarówno do firm polskich jak i korporacji międzynarodowych.

Naukę w ramach PICM Professional może podjąć każdy, niezależnie od tego, czy dopiero zaczyna przygodę z biznesem i finansami, czy ma już jakieś doświadczenie zawodowe w obszarze zarządzania należnościami handlowymi.

### JAKIE KWALIFIKACJE OBEJMUJE PROGRAM?

Program PICM Professional obejmuje kwalifikacje Certyfikowany Trade Credit Controller PICM © oraz Certyfikowany Trade Credit Manager PICM ©.

# PICM PROFESSIONAL®

## STRUKTURA KWALIFIKACJI

DOŚWIADCZENIE PRAKTYCZNE | KSZTAŁCENIE USTAWICZNE | CPD PICM

**CERTYFIKOWANY  
TRADE CREDIT  
MANAGER PICM®**

**PICMM**  
poziom zarządzania

Zaawansowana  
Analiza Finansowa

Analiza  
Makroekonomiczna  
i Branżowa

Strukturyzowane  
Finansowanie Handlu

Modele Oceny  
Punktowej

Usprawnienia  
Procesowe

Aspekty prawne  
- zaawansowane

Kontekst Biznesowy  
Funkcjonowania  
Firmy

Komunikacja Biznesowa  
i Umiejętności  
Interpersonalne

Zarządzanie Zespołem  
i Motywowanie  
Pracowników

Warsztaty Analizy Finansowej / Case Study

**CERTYFIKOWANY  
TRADE CREDIT  
CONTROLLER PICM®**

**PICMC**  
poziom operacyjny

Księgowość i finanse

Analiza Finansowa  
- podstawy

Istota  
Credit Management

Informacja Makro  
i Mikroekonomiczna

Finansowanie Handlu  
- podstawy

Modele  
Dyskryminacyjne

Windykacja Należności

Aspekty Prawne  
- podstawy

Negocjacje,  
Wpływ i Relacje

Warsztaty Analizy Finansowej / Case Study

**PICM Associate**  
Strefa Credit Managera

**PICMa**  
poziom członkostwa

**PICM** POLSKI INSTYTUT CREDIT MANAGEMENT  
POLISH INSTITUTE OF CREDIT MANAGEMENT  
MĄDRE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM KREDYTOWYM

## CERTYFIKOWANY TRADE CREDIT CONTROLLER PICM ©

Celem jest wyposażenie uczestnika w umiejętności zrozumienia oraz stosowania w praktyce wszystkich pojęć oraz narzędzi niezbędnych do codziennego nadzorowania należności handlowych. Controller dba o codzienne operacje poprzez gromadzenie danych i informacji, ma mieć umiejętność statycznej oraz dynamicznej ich analizy, interpretowania bieżącej sytuacji rynkowej kontrahentów wraz z ich analizą kredytową.

Program szkoleniowy obejmuje następujące zagadnienia (moduły):

- Księgowość i finanse
- Analiza Finansowa – podstawy
- Istota Credit Management
- Informacja Makro i Mikroekonomiczna
- Finansowanie Handlu – podstawy
- Modele Dyskryminacyjne
- Windykacja Należności
- Aspekty Prawne – podstawy
- Negocjacje, Wpływ i Relacje
- **Warsztaty analizy finansowej / Case Study**



## Księgowość i finanse

### Cel modułu

Celem modułu jest zdobycie wiedzy na temat podstawowych zagadnień dotyczących organizacji i prowadzenia księgowości, zasad ewidencji księgowej oraz sporządzania sprawozdań finansowych. Moduł przybliży również tematykę dotyczącą zarządzania finansami przedsiębiorstwa, w tym ustalania progu rentowności, analizy kosztów, mechanizmu dźwigni finansowej oraz wartości pieniądza w czasie.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Organizacja księgowości i jej prowadzenie
  - a) Księgowość a rachunkowość w przedsiębiorstwie
  - b) Współczesne regulacje prawne rachunkowości, polskie i międzynarodowe
  - c) Dokumentacja księgowa
  - d) Zakres i zadania inwentaryzacji
  - e) Księgowość magazynowa
  - f) Ważniejsze terminy wykorzystywane w ewidencji księgowej
  - g) Pozaksięgowe formy ewidencji gospodarczej dla celów podatkowych
2. Zasady ewidencji księgowej
  - a) Bilans majątkowy – definicja oraz jego cechy
  - b) Rodzaje operacji gospodarczych i ich wpływ na bilans majątkowy
  - c) Konto księgowe i zasady jego funkcjonowania
  - d) Plan kont księgowych
  - e) Zestawienie obrotów i sald
3. Aktywa przedsiębiorstwa
  - a) Aktywa trwałe i ich ewidencja
  - b) Aktywa obrotowe i ich ewidencja
4. Pasywa przedsiębiorstwa
  - a) Pochodzenie i struktura pasywów
  - b) Wpływ struktury kapitałów na zyskowność przedsiębiorstwa

- c) Związki między strukturą kapitałów a ryzykiem
- 5. Warianty i zasady ustalania wyniku finansowego
  - a) Części składowe wyniku finansowego
  - b) Wariant porównawczy wyniku finansowego przedsiębiorstwa
  - c) Wariant kalkulacyjny wyniku finansowego
- 6. Rachunkowość kapitału intelektualnego przedsiębiorstw
  - a) Charakterystyka kapitału intelektualnego oraz potrzeba jego księgowej ewidencji
  - b) Kapitał intelektualny a wartość firmy
- 7. Finanse oraz działalność finansowa przedsiębiorstwa
  - a) Zadania i zakres zarządzania finansami
  - b) Uwarunkowania i ograniczenia działalności finansowej przedsiębiorstwa
  - c) Dane liczbowe konieczne do podejmowania decyzji finansowych w przedsiębiorstwie
  - d) Rachunek ekonomiczny jako podstawa zarządzania finansami przedsiębiorstwa
- 8. Rachunkowość finansowa a rachunkowość zarządcza i controlling – pojęcie, różnice
- 9. Koszty i ich analiza
  - a) Klasyfikacje kosztów do celów analitycznych
  - b) Analiza kosztu jednostkowego
  - c) Istota i rodzaje rachunku kosztów
- 10. Próg rentowności i dźwignia operacyjna – wyznaczenie i praktyczne zastosowanie
- 11. Mechanizm dźwigni finansowej
  - a) Koszt kapitału
  - b) Optymalizacja struktury finansowania
  - c) Dźwignia połączona
- 12. Zmienna wartość pieniądza w czasie
  - a) Przyszła i obecna wartość przepływów pieniężnych
  - b) Istota dyskonta



## Analiza finansowa – podstawy

### Cel modułu

Celem modułu jest zdobycie wiedzy na temat kompleksowej oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, w tym zagadnienia związane z analizą rentowności, płynności, zadłużenia i sprawności i działania. Podczas zajęć zaprezentowana będzie wiedza, której nabycie pozwala podejmować trafne decyzje w zakresie podjęcia, ograniczenia lub wstrzymania współpracy z kontrahentami w zależności od ich sytuacji finansowej. Całość zagadnień omawianych będzie przy wykorzystaniu konkretnych przykładów liczbowych oraz interaktywnych zadań, w których uczestnicy na bieżąco będą mogli sprawdzić nabytą wiedzę i umiejętności.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Wstępna ocena sprawozdań finansowych w kontekście sektora
  - a) Analizy struktury, czyli analiza pionowa (bilansu, rachunku zysków i strat, w szczególności analiza kosztów i przychodów przedsiębiorstwa, rachunku przepływów pieniężnych)
  - b) Analiza dynamiki, czyli analiza pozioma i przydatność decyzyjna analiz w czasie
  - c) Analiza silnych i słabych stron na tle sprawozdania badanego podmiotu
  - d) Ocena szans i zagrożeń badanego podmiotu na tle sektora
  - e) Analizy benchmarkingowe, czyli porównania wskaźnikowe (sektorowe i branżowe)
  - f) Powiązania między sprawozdaniami w analizie dynamiki
  - g) Przygotowanie wstępnej oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa
2. Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego
  - a) Analiza rentowności – jak zbadać zyskowność/deficytowość firmy ( analiza rentowności sprzedaży (ROS), analiza rentowności aktywów (ROA), analiza rentowności kapitału (ROE), średni ważony koszt kapitału (WACC) w ocenie rentowności firmy)
  - b) Analiza płynności (pojęcie i istota płynności przedsiębiorstwa, analiza płynności w ujęciu statycznym na podstawie bilansu, analiza płynności w ujęciu dynamicznym na podstawie rachunku przepływów pieniężnych. trzy aspekty płynności finansowej, nadwyżka płynności i niedobór płynności, płynność a upadłość, płynność a wypłacalność przedsiębiorstwa, czy

przedsiębiorstwo o odpowiednich poziomach wskaźników płynności może stać się niewypłacalne i upaść?)

- c) Analiza efektywności gospodarowania majątkiem w firmie – jak ocenić gospodarowanie należnościami, zapasami oraz zobowiązaniami krótkoterminowymi ( wskaźniki obrotowości i aktywności, cykl konwersji środków pieniężnych)
- d) Analiza finansowania – jak zbadać strukturę i zastosowanie kapitałów zaangażowanych w działalność firmy ( wskaźniki zadłużenia, badanie samofinansowania i przekładni kapitałowej, ocena wypłacalności i ryzyka finansowego przedsiębiorstwa, instrumenty finansowe, źródła finansowania przedsiębiorstwa, koszt finansowania spółki i kalkulacja kosztu finansowania, dobór metod finansowania w praktyce)

## Istota Credit Management

### Cel modułu

Celem modułu jest szeroka definicja pojęcia ryzyka kredytowego, sposobów jego zarządzania a także rodzajów i skutków decyzji kredytowych podejmowanych na co dzień w przedsiębiorstwie. Na zajęciach uczestnicy w jasny sposób dowiedzą się o podstawowych metodologiach oceny ryzyka kredytowego powszechnie stosowanych w praktyce biznesowej. Ponadto, zajęcia wyjaśnią sens analizy kredytowej oraz rolę Credit Management w przedsiębiorstwie.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Ryzyko kredytowe
  - a) Definicja, rodzaje oraz zarządzanie ryzykiem
  - b) Definicja oraz rodzaje ryzyka kredytowego
  - c) Szacowanie ryzyka kredytowego oraz wycena decyzji kredytowej
  - d) Płynność finansowa i ryzyko kredytowe
  - e) Zdolność a wiarygodność kredytowa

- f) Czynniki ilościowe i jakościowe w analizie kredytowej
- 2. Metodologia oceny kredytowej – wprowadzenie
  - a) Pierwsza oraz okresowa ocena zdolności kredytowej
  - b) Ocena systemu oceny zdolności kredytowej
  - c) Koncepcje: 5C/6C, CAMPARI (ICE), 5P, LAPP, FAPE
  - d) Modele oceny zdolności kredytowej – modele dyskryminacyjne
  - e) Sygnały ryzyka kredytowego oraz zdarzenia kredytowe
- 3. Rola oraz zadania Credit Management w przedsiębiorstwie
  - a) Po co oceniamy ryzyko kredytowe?
  - b) Organizacja departamentu zarządzania ryzykiem kredytowym oraz windykacji
  - c) Procedury, mapy procesów biznesowych, procedury kontrolne
  - d) Polityka zarządzania ryzykiem kredytowym
  - e) Monitorowanie ryzyka kredytowego (KPI w OtC: DSO, Collection Effectiveness Index, True DSO, Best Possible DSO, Average Days Late – przykłady liczbowe
- 4. Znaczenie specyfiki branżowej i regionalnej w analizie kredytowej
  - a) Istota specyfiki w analizie kredytowej
  - b) Specyfika w ujęciu niefinansowym i finansowym
  - c) Narzędzia analizy – podstawy
  - d) Branża uczestnika szkolenia – charakterystyka, rynek, firmy, klienci
  - e) Metody i techniki oceny ryzyka kredytowego w branżach
  - f) Czy branża i region mają znaczenie?

## Informacja Makro i Mikroekonomiczna

### Cel modułu

Celem modułu jest przybliżenie podstawowej tematyki związanej z analizą bliższego oraz dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. Podczas zajęć omówione zostaną podstawowe pojęcia makroekonomiczne, a w szczególności te związane z tworzeniem wartości w gospodarce (PKB), kształtowania cen (inflacja), cykli aktywności gospodarczej (koniunktura, przyczyny kryzysów) oraz zasad funkcjonowania gospodarki otwartej. Analiza sektorowa, czyli bliższego otoczenia przedsiębiorstwa, obejmie omówienie zagadnień związanych z działaniem przedsiębiorstw w konkurencyjnym otoczeniu. Dodatkowo na zajęciach omówione zostaną mechanizmy decyzji konsumentów.

## Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

## Tematyka

1. Procesy tworzenia wartości i produkcji w gospodarce
  - a) Pojęcie gospodarki i ruch okrężny w gospodarce
  - b) Miary aktywności gospodarczej
  - c) Mierniki dobrobytu ekonomicznego
2. Rynek dóbr i usług
  - a) Pojęcie mechanizmu równowagi
  - b) Model AD-AS oraz Funkcja konsumpcji i oszczędności
  - c) Równowaga inwestycji i oszczędności
  - d) Funkcja agregatowego popytu
  - e) Model wydatków i dochodu
  - f) Model gospodarki otwartej
3. Inflacja i zatrudnienie
  - a) Pojęcie i geneza inflacji
  - b) Miary, teorie, natężenie i konsekwencje inflacji
  - c) Pojęcie i pomiar zatrudnienia
  - d) Miary, rodzaje, koszty bezrobocia, pełne zatrudnienie
4. Wahania aktywności gospodarczej
  - a) Rodzaje wahań gospodarczych i Cykl koniunkturalny
  - b) Teorie kryzysów oraz Historia kryzysów
5. Bilans płatniczy, Równowaga zewnętrzna i wewnętrzna gospodarki otwartej
  - a) Pojęcie, budowa i równowaga bilansu płatniczego
  - b) Przyczyny nierównowagi bilansu płatniczego w krótkim okresie
  - c) Mechanizmy automatycznego przywracania równowagi
  - d) Nierównowaga bilansu płatniczego w długim okresie
  - e) Istota równowagi zewnętrznej i wewnętrznej
6. Produkcja, wartość i cena
  - a) Czynniki i metody produkcji

- b) Podział pracy, wymiana
  - c) Prawo wartości – prawo gospodarki towarowej
  - d) Wskaźnik cen detalicznych i inne wskaźniki
  - e) Wielkości nominalne i realne, siła nabywcza pieniądza
7. Konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku
- a) Istota i funkcje konkurencji
  - b) Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa
  - c) Strategie konkurencji przedsiębiorstwa na rynku
8. Gospodarstwo domowe i decyzje konsumenta
- a) Rynek od strony popytu
  - b) Determinanty struktury rynkowej
  - c) Racjonalność – podstawa badania zachowań ludzkich
  - d) Racjonalne decyzje w warunkach ograniczeń występujących w otoczeniu
  - e) Konsumpcja i użyteczność
  - f) Substytucja dóbr i użyteczność
  - g) Związek między malejącą krańcową użytecznością a prawem popytu
  - h) Irracjonalność a prawo popytu

## Finansowanie Handlu – podstawy

### Cel modułu

Celem modułu jest zapoznanie uczestników z zagadnieniami dotyczącymi zabezpieczenia przed ryzykiem gospodarczym związanym z transakcjami handlowymi. Podczas zajęć w podstawowym zakresie omówione zostaną narzędzia finansowania handlu, tj. *trade finance*, a w szczególności gwarancja bankowa, akredytywa (szczególnie dokumentowa oraz stand-by), inkaso dokumentowe i finansowe, faktoring i forfaiting.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

## Tematyka

1. Finansowanie Handlu (*Trade Finance*)
  - a) Filozofia zadłużenia – Dlaczego firmy nie płacą w terminie, Jak się finansować u innych a jak inni się finansują u nas?
  - b) Co to jest, do czego służy i dlaczego warto?
  - c) Ryzyka w transakcjach handlowych
  - d) Zabezpieczenie ryzyka w transakcjach handlowych
  - e) Ryzyko transakcji vs. instrumenty zabezpieczające
  - f) Regulacja prawne dla *trade finance* (URDG 758 – Uniform Rules for Demand Guarantees – Jednolite reguły dla gwarancji płatnych na żądanie; UCP 700 – Uniform Custom & Practice – Jednolite zwyczaje i praktyka dotyczące akredytyw dokumentowych; ISP98 – International Standby Practice – Międzynarodowe praktyki dotyczące Stand-by; ECA – Export Credit Agency SWIFT – standard komunikacji międzybankowej w formie ustalonych komunikatów)
2. Gwarancja bankowa
  - a) Charakterystyka przepisów dotyczących gwarancji bankowych
  - b) Zlecenie udzielenia gwarancji bankowej (Podstawa udzielenia gwarancji bankowej, Forma zlecenia udzielenia gwarancji, Związanie banku treścią umowy zlecenia udzielenia gwarancji)
  - c) Zawarcie i treść umowy gwarancji (Zawarcie umowy gwarancji, Forma gwarancji bankowej, Przyrzeczenie udzielenia gwarancji, Przekazanie gwarancji beneficjentowi, Strony i uczestnicy stosunku gwarancyjnego, Treść gwarancji bankowej, Zmiany w treści gwarancji, Rodzaje gwarancji bankowych)
3. Akredytywa dokumentowa (*Letter of Credit*)
  - a) Znaczenie sformułowań używanych w treści akredytywy
  - b) Różne rodzaje zobowiązań banku wystawiającego akredytywę (w tym akredytywę dokumentową, akredytywę stand-by, akredytywę rewolwingową (odnawialną), akredytywę zaliczkową)
  - c) Najpopularniejsze rodzaje dokumentów wymaganych dla uruchomienia akredytywy i ogólne wymogi co do ich formy i treści
  - d) Abstrakcyjny i samodzielny charakter zobowiązań z akredytywy
  - e) Możliwość podniesienia zarzutu nadużycia akredytywy i obrony przed nieuczciwym żądaniem wypłaty

- f) Pojęcie awizacji akredytyw i rodzaje świadczeń, do których może się zobowiązać wobec beneficjenta bank awizujący
  - g) Możliwość przenoszenia akredytywy na inne podmioty
  - h) Prawo właściwe i sąd właściwy dla spraw z akredytywy
4. Inkaso dokumentowe i finansowe
- a) Pojęcie inkasa
  - b) Uczestnicy transakcji realizowanej w formie inkasa dokumentowego
  - c) oraz zastosowanie tej formy w handlu międzynarodowym
  - d) Przebieg operacji i rola banków uczestniczących
  - e) Rodzaje i typy inkasa
  - f) Rola weksli: własnego i trasowanego przy obsłudze
5. Faktoring i forfaiting
- a) Porównanie faktoringu do kredytu
  - b) Porównanie faktoringu bankowego z faktoringiem pozabankowym
  - c) Schemat działania
  - d) Dlaczego faktoring to nie tylko finansowanie sprzedaży
  - e) Zasada funkcjonowania transakcji faktoringowej
  - f) Rodzaje faktoringu (Klasyczny faktoring sprzedażowy, Faktoring eksportowy, Faktoring kontraktowy, Faktoring zakupowy, Mikrofaktoring)

## Modele Dyskryminacyjne

### Cel modułu

Celem modułu jest przedstawienie uczestnikom wiedzy i umiejętności w zakresie stosowania systemów wczesnego ostrzegania na bazie danych finansowych. Podczas zajęć przedstawione zostaną zasady oceny ryzyka bankructwa podmiotów gospodarczych z wykorzystaniem najważniejszych modeli dyskryminacyjnych. Uczestnicy nauczą się zastosowania i interpretacji wybranych modeli prognozowania bankructwa oraz posiadają umiejętność stawiania diagnozy w zakresie sytuacji finansowej kontrahenta.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Istota systemów wczesnego ostrzegania.
2. Przedmiotowy zakres zastosowania systemów wczesnego ostrzegania.
3. Podstawowe założenia do konstrukcji systemu wczesnego ostrzegania.
4. Typologia systemów wczesnego ostrzegania.
5. Istota oceny kondycji finansowej ukierunkowanej na badanie zagrożenia upadłością.
6. Determinanty zagrożenia upadłością.
7. Fazy budowy funkcji dyskryminacyjnej.
8. Oznaki pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, płynące ze sprawozdań finansowych i danych pozafinansowych.
9. Przykładowe systemy wczesnego ostrzegania.
10. Przykładowe, jednowymiarowe systemy wczesnego ostrzegania (na przykład P. J. Fitz Patricka, C. L. Merwina, W. H. Beaver).
11. Przykładowe, wielowymiarowe systemy wczesnego ostrzegania (na przykład E. I. Altmana, J. Fulmera, polskie).

## Windykacja Należności

### Cel modułu

Celem modułu jest nabycie przez uczestników podstawowej wiedzy oraz umiejętności w zakresie skutecznego ściągania należności od dłużników, w szczególności wskazanie rozwiązań zapobiegających powstawaniu przeterminowanych należności od kontrahentów. Podczas zajęć przedstawione zostaną zagadnienia związane z windykacją należności występujące w całym procesie biznesowym: od momentu negocjacji z kontrahentem lub braku zapłaty ze strony kontrahenta do skutecznej windykacji trudnych należności.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.



## Tematyka

1. Budowanie relacji w kontekście obsługi należności handlowych
  - a) Proces odzyskiwania należności kiedyś, dzisiaj i w przyszłości
  - b) Rola pracownika działu windykacji oraz zakres ich kompetencji
  - c) Właściwe kształtowanie samoświadomości w kontekście rozmów o nieterminowych płatnościach
  - d) Zasady współdziałania w obrębie windykacji należności pieniężnych
  - e) Postawa asertywna w kontekście pracy z klientem posiadającym zobowiązanie
2. Wielowymiarowość komunikacji jako podstawowe założenie skutecznych działań dotyczących należności handlowych
  - a) Komunikacja w modelu 7C – zastosowanie praktyczne
  - b) Elementy rozmowy windykacyjnej – znaczenie w procesie efektywnych negocjacji, odnoszenie się do historii sprawy, strategia działania etc.
  - c) Bariery komunikacyjne i zwroty chybotliwe a ich wpływ na obsługę płatności
  - d) Istota odporności psychicznej w kontekście nieuregulowanych płatności
3. Podstawy psychologii niezbędne do właściwej relacji z klientem/dłużnikiem
  - a) Umiejętność kontrolowania emocji i zachowania spokoju w rozmowie windykacyjnej
  - b) Sposoby szybkiego opanowania sytuacji stresowej
  - c) Racje a emocje w rozmowie windykacyjnej
  - d) Dokładna znajomość faktów i możliwości działania
  - e) Wytrwałość i konsekwencja
  - f) Odzyskiwanie należności jak najszybciej, jak najmniejszym kosztem przy zachowaniu dobrych relacji handlowych z dłużnikiem
  - g) Rozpoznawanie rodzaju zagrywek stosowanych przez dłużników
4. Struktura telefonicznej rozmowy windykacyjnej
  - a) Rola przygotowania się do telefonicznej rozmowy z dłużnikiem
  - b) Zdobyć jak największej ilości informacji o dłużniku
  - c) Narzędzia kontroli rozmowy telefonicznej w rozmowie windykacyjnej
  - d) Rola pytań w rozmowie windykacyjnej
  - e) Typy pytań i ich zastosowanie
  - f) Czas w rozmowie windykacyjnej
  - g) Wskazówki zwiększające skuteczność telefonicznej windykacji

5. Postawa pro-partnerska w aspekcie windykacji
  - a) Współdziałanie w nurcie partnerskim – jak zarządzać współpracą w sytuacji trudnej
  - b) Zastosowanie sankcji – sterowanie efektywnością w rozmowie, dzięki właściwemu doborowi narzędzi windykacyjnych
  - c) Opanowanie i zarządzanie emocjami własnymi i dłużnika
  - d) Strategia działań windykacyjnych w obszarze zespołu
  - e) Unikanie działań niepożądanych – jak nie stracić kontaktu z dłużnikiem w przypadku działania zespołowego
  - f) Spójność procesu zarządzania wierzytelnością – dlaczego część zobowiązań „przestaje się spłacać wyłącznie z naszej winy”

## Aspekty Prawne – podstawy

### Cel modułu

Celem modułu jest zdobycie przez uczestników wiedzy w zakresie fundamentalnych pojęć i zagadnień prawnych, szczególnie systemu prawnego (konstrukcja, norma prawna, przepis prawa), podmiotowości prawnej (osoba prawna a fizyczna, zdolność do czynności prawnych) oraz czynności prawnych (czynności skuteczne i bezskuteczne, tryby zawarcia umów oraz minimalne zakresy treści umów w prawie cywilnym). Podczas zajęć przedstawione zostaną także pojęcia związane z prawem handlowym, zabezpieczeniami wierzytelności handlowych oraz obrotem wierzytelnościami.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. System prawny – konstrukcja, norma prawna, przepis prawa
  - a) Prawo cywilne i handlowe
  - b) Systematyka kodeksu cywilnego i kodeksu spółek handlowych
  - c) Norma prawna, przepis prawa
  - d) Metody wykładni prawa, w tym również w obszarze prawa podatkowego
2. Podmiotowość prawna

- a) Osoba prawna, osoba fizyczna i ułomna osoba prawna – porównanie regulacji cywilnoprawnych i podatkowych
  - b) Zdolność do czynności prawnych a zdolność prawna
  - c) Transakcje pomiędzy udziałowcami spółek kapitałowych i spółek osobowych a spółką – różnice w prawie cywilnym i podatkowym
3. Czynności prawne, w tym zawieranie umów
- a) Czynności prawne (skuteczne, bezskuteczne) a czynności opodatkowane
  - b) Tryby zawarcia umowy w prawie cywilnym
  - c) Umowa sprzedaży a dostawa towaru w rozumieniu art. 7 Ustawy o VAT
  - d) Umowy o świadczenie usług a świadczenie usług w rozumieniu art. 8 Ustawy o VAT
  - e) Minimalny zakres treści umowy w prawie cywilnym a regulacje podatkowe
4. Prawo handlowe
- a) Spółki osobowe – redystrybucja zysku, wystąpienie wspólnika
  - b) Ustrój osoby prawnej: organy zarządcze, nadzorcze i reprezentacja wspólników
  - c) Czynności pomiędzy wspólnikami, zarządem i spółką
  - d) Wynagrodzenie zarządu, członków rad nadzorczych
5. Zabezpieczenia wierzytelności
- a) Zabezpieczenia rzeczowe, osobowe
  - b) Przedawnienie wierzytelności handlowej i skutki przedawnienie w prawie podatkowym
  - c) Polityka zarządzania należnościami
  - d) Elementy postępowania cywilnego – zabezpieczenia procesowe
6. Obrót wierzytelnościami
- a) Sprzedaż wierzytelności – regulacja cywilnoprawna
  - b) Sprzedaż wierzytelności – konsekwencje w podatkach dochodowych
  - c) Podatek PCC i VAT przy obrocie wierzytelnościami
  - d) Elementy postępowania cywilnego – dochodzenie wierzytelności w sądzie
  - e) Postępowanie upadłościowe i restrukturyzacyjne – konsekwencje cywilnoprawne i podatkowe

## Negocjacje, Wpływ i Relacje

### Cel modułu

Celem modułu jest zdobycie przez uczestników podstawowej wiedzy oraz umiejętności w zakresie kompetencji miękkich najbardziej istotnych dla pracowników szeroko pojętego działu finansów. Zajęcia szczególnie koncentrują się na umiejętnościach negocjacyjnych (przygotowanie oraz prowadzenie), technikach wpływu (kształtowanie autorytetu, techniki argumentacji połączone z siłą psychologii, wpływ w warunkach ataku oraz oporu) oraz umiejętności budowania relacji (myślenie długookresowe, komunikacja z różnymi typami klientów, budowanie i utrzymywanie relacji).

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Rola kompetencji miękkich w finansach
  - a) Co to są kompetencje miękkie?
  - b) Znaczenie kompetencji miękkich w życiu zawodowym i prywatnym
  - c) Umiejętności interpersonalne, umiejętności osobiste, umiejętności kierownicze oraz planowanie własnej kariery zawodowej
  - d) Które kompetencje miękkie są ważne w finansach i dlaczego?
2. Negocjacje
  - a) Wprowadzenie do negocjacji (istota negocjacji, rodzaje negocjacji, warunki i zasady dobrych negocjacji, moja rola w procesie negocjacji)
  - b) Psychologiczne podstawy negocjacji (podstawowe prawa psychologiczne kluczowe w negocjacjach, reguły wpływu społecznego w procesie negocjacyjnym, kompetencje zawodowe negocjatora, budowanie profesjonalnej postawy negocjatora, osobowość a wybór stylu negocjacyjnego, emocje i samoocena w negocjacjach)
  - c) Komunikacja w negocjacjach (znaczenie stylu komunikacyjnego, budowanie asertywnej postawy w komunikacji negocjatora, aktywne słuchanie w procesie negocjacji)
  - d) Przygotowanie do negocjacji i strategia (parametry negocjacji i ustalanie celów, silne i słabe strony partnerów negocjacji, identyfikacja interesów i potrzeb partnera negocjacyjnego, odróżnienie stanowisk od interesów negocjacyjnych – u obu stron negocjacji)

- e) Prowadzenie negocjacji (techniki i taktyki negocjacyjne – poznanie technik i obrona przed nimi, dopasowanie technik i taktyk do danej fazy w procesie negocjacji, strategię przełamywania oporu w negocjacjach, efektywne finalizowanie procesu negocjacji, skuteczne radzenie sobie w trudnych sytuacjach negocjacyjnych)

### 3. Wpływ

- a) Pewność siebie i autorytet (wywieranie wpływu na siebie, ukryte znaczenia słów, wypowiedzi wzmacniające pożądaną efekt)
- b) Przekonywanie racjonalną argumentacją (techniki prowadzenia racjonalnej dyskusji, błędy argumentacji, korzyści i zagrożenia płynące z racjonalnej argumentacji, technika prowadzenia rozmów poprzez umiejętne zadawanie pytań)
- c) Przekonywanie do własnych rozwiązań dzięki połączeniu racjonalnej argumentacji z siłą psychologii emocji (struktura perswazyjnej wypowiedzi podczas spotkań, na których przekonujemy odbiorców do własnych rozwiązań, pomysłów, rekomendacji)
- d) Wzmacnianie własnego autorytetu i wywieranie wpływu w trudnych interpersonalnie sytuacjach (reakcje na atak, techniki przełamywania oporu)
- e) Mechanizmy psychologiczne w wywieraniu wpływu i perswazji (Reguła konsekwencji, Reguła konformizmu, Reguła autorytetu, Reguła kontrastu, Reguła kompromisu)

### 4. Relacje

- a) Długotrwałe relacje i myślenie strategiczne w biznesie (myślenie i planowanie strategiczne, zagrożenia wynikające z orientacji tylko na jeden kierunek myślenia, myślenie analityczne i całościowe w kontekście zajmowanego stanowiska i realizowanych zadań)
- b) Marketing relacji („wyjątkowość” klienta, różne typy osobowości klientów, komunikacja z różnymi typami klientów)
- c) Obsługa klienta (zasady profesjonalnej obsługi klienta, zarządzanie kryzysem w relacji z klientem)
- d) Budowanie i utrzymywanie relacji (badanie potrzeb, komunikacja, sposoby budowania relacji z klientem, działania i narzędzia wspierające utrzymywanie relacji)

## Warsztaty analizy finansowej / Case Study

### Cel modułu

Celem modułu jest przekazanie praktycznej wiedzy oceny kredytowej sprawozdań finansowych poprzez analizę konkretnych przykładów przedsiębiorstw, polskich i zagranicznych, biorącą pod uwagę ich dane finansowe oraz otoczenie biznesowe. Kompleksowa i wieloaspektowa analiza określonych przypadków pozwala na rozumienie złożonego mechanizmu oceny wiarygodności kredytowej kontrahentów, kształtowanie doświadczenia i w efekcie do wypracowania zdolności do realnych działań w podobnych okolicznościach.

## CERTYFIKOWANY TRADE CREDIT MANAGER PICM ©

Celem jest wyposażenie uczestnika w umiejętności zarządzania zespołem controllerów kredytowych (posiadających kompetencje zdefiniowane w Certyfikowany Trade Credit Controller PICM ©) oraz całością procesu Order-to-Cash. To poziom wyżej od Certyfikowany Trade Credit Controller PICM ©, ponieważ na podstawie informacji dostarczanej przez controllerów kredytowych, credit menadżer może podejmować optymalne decyzje odnośnie zastosowania polityki kredytowej.

Program szkoleniowy obejmuje następujące zagadnienia:

- Zaawansowana Analiza Finansowa
- Analiza Makroekonomiczna i Branżowa
- Aspekty prawne – zaawansowane
- Usprawnienia Procesowe
- Modele Oceny Punktowej
- Strukturyzowane Finansowanie Handlu
- Zarządzanie Zespołem i Motywowanie Pracowników
- Komunikacja Biznesowa i Umiejętności Interpersonalne
- Kontekst Biznesowy Funkcjonowania Firmy
- **Warsztaty analizy finansowej / Case Study**







## Zaawansowana Analiza Finansowa

### Cel modułu

Celem modułu jest nabycie umiejętności stosowania zaawansowanych metod analizy finansowej w praktyce. Zajęcia w szczególności koncentrują się na wykształceniu umiejętności doskonałej interpretacji i rozumienia kapitału pracującego netto i jego komponentów, wykrywaniu nieprawidłowości i efektów tzw. kreatywnej rachunkowości w sprawozdawczości, rozumieniu „pułapek” analizy finansowej, przewidywaniu bankructwa oraz oceny zdolności firmy do kontynuowania działalności.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Kapitał obrotowy netto i zarządzanie kapitałem obrotowym
  - a) Pojęcie kapitału pracującego netto
  - b) Komponenty kapitału pracującego netto
  - c) Wpływ zamrażania pieniędzy w kapitale obrotowym netto na płynność firmy
  - d) Szacowanie zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto
  - e) Optymalne zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto
  - f) Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto
2. Cykl konwersji gotówki w firmie
  - a) Istota cyklu obiegu pieniądza w przedsiębiorstwie
  - b) Rotacja zapasów, cykl inkasa należności, cykl spłaty zobowiązań
  - c) Analiza efektywności gospodarowania majątkiem w firmie
  - d) Problemy praktyczne szacowania cyklu konwersji gotówki
3. Dźwignia operacyjna i finansowa
  - a) Wykorzystanie dźwigni operacyjnej (DOL) i dźwigni finansowej (DFL) w analizie finansowej
  - b) Jak fluktuacje popytu wpływają na zysk i jak zmiany zysku oddziałują na rentowność kapitału własnego?
4. Piramida Du Ponta – analiza strategiczna
5. Ocena sprawozdań w kontekście tzw. kreatywnej rachunkowości
  - a) Rachunkowość kreatywna a rachunkowość agresywna

- b) Pułapki w interpretacji sprawozdania finansowego
  - c) Możliwości „upiększania” sprawozdań finansowych
  - d) Wykrywanie nieprawidłowości
  - e) Korekty sprawozdania finansowego
6. Czynniki wpływające na zniekształcenie informacji finansowych
7. Szacunki jako podstawowy element nowoczesnej sprawozdawczości finansowej

## Analiza Makroekonomiczna i Branżowa

### Cel modułu

Celem modułu jest przedstawienie narzędzi oraz sposobów efektywnej analizy otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstwa. Ponadto zajęcia omówią rolę państwa w gospodarce (polityka fiskalna, polityka pieniężna, polityka gospodarcza, budżet i dług publiczny), istotę pieniądza, funkcje systemu bankowego, a także funkcjonowanie różnego rodzaju rynków finansowych (w tym papierów wartościowych, surowców oraz walut). Na koniec przedstawione zostanie przykładowa analiza przedsiębiorstwa w ramach studium przypadku.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Państwo w gospodarce
  - a) Rola państwa we współczesnej gospodarce rynkowej
  - b) Podstawowe koncepcje dotyczące interwencjonizmu państwa
  - c) Funkcje ekonomiczne państwa
  - d) Obszary i narzędzia aktywnej polityki gospodarczej państwa
  - e) Pojęcie i rodzaje polityki fiskalnej
  - f) Budżet Państwa, sektora rządowego i samorządowego
  - g) Deficyt i dług publiczny
2. Pieniądz i system bankowy
  - a) Pieniądz i jego funkcje

- b) Podaż pieniądza i popyt na pieniądz
  - c) System bankowy i funkcje banków
  - d) Baza monetarna i mnożnik kreacji pieniądza
  - e) Równowaga na rynkach finansowych
  - f) Instrumenty banku centralnego
3. Rynki w gospodarce
- a) Rynek kapitałowy i papiery wartościowe
  - b) Rynki surowcowe
  - c) Rynki walutowe
4. Narzędzia analizy ekonomicznej
- a) Modele ekonomiczne
  - b) Dane ekonomiczne: tabele i wykresy, szeregi czasowe danych, dane przekrojowe; wskaźniki
  - c) Sposoby mierzenia zmian wielkości ekonomicznych
5. Narzędzia analizy mikroekonomicznej
- a) Pięć sił Portera
  - b) SWOT
  - c) Mapa grup strategicznych
  - d) Punktowa ocena atrakcyjności sektora
  - e) Analiza luki strategicznej
  - f) Benchmarking strategiczny
6. Narzędzia analizy makroekonomicznej: PESTEL oraz STEEPVL
7. Studium przypadku – analiza wybranego przedsiębiorstwa w otoczeniu makroekonomicznym i branżowym.

## Aspekty prawne – zaawansowane

### Cel modułu

Celem modułu będzie dostarczenie wiedzy z zakresu zagadnień postępowania cywilnego, w tym dochodzenia roszczeń, postępowania zabezpieczającego, pisania pism procesowych czy zakresu odpowiedzialności zarządu spółek. Ponadto w zakres modułu wchodzi zgłębienie wiedzy na temat postępowań egzekucyjnych (wszczęcie, organy postępowania, środki obrony dłużnika, koszty),

szczególnych zasad dochodzenia wierzytelności (postępowanie upadłościowe i restrukturyzacyjne) oraz pozasądowej windykacji należności (w tym mediacja, arbitraż, negocjacje, poszukiwanie majątku dłużnika).

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Zagadnienia ogólne postępowania cywilnego:
  - a) Dochodzenie roszczeń w postępowaniu cywilnym - zagadnienia ogólne
  - b) Elektroniczne postępowanie upominawcze
  - c) Sądowe dochodzenie roszczeń w sprawach gospodarczych
  - d) Postępowanie zabezpieczające
  - e) Pisanie pism procesowych
  - f) Problemy postępowania dowodowego – studium przypadków
  - g) Odpowiedzialność członków zarządu
  - h) Odpowiedzialność małżonków
2. Postępowanie egzekucyjne:
  - a) Podstawy wszczęcia egzekucji i wnioski egzekucyjny
  - b) Organy postępowania egzekucyjnego
  - c) Egzekucja z ruchomości
  - d) Egzekucja z praw i wierzytelności
  - e) Egzekucja z nieruchomości i przedsiębiorstwa
  - f) Środki obrony dłużnika w postępowaniu egzekucyjnym
  - g) Koszty postępowania egzekucyjnego
3. Szczegółne zasady dochodzenia wierzytelności:
  - a) Postępowanie upadłościowe
  - b) Postępowanie restrukturyzacyjne
  - c) Upadłość konsumencka
  - d) Wpływ postępowania upadłościowego i restrukturyzacyjnego na postępowania cywilne i egzekucyjne
  - e) Dochodzenie wierzytelności od spadkobierców

- f) Dochodzenie wierzytelności bankowych
- 4. Pozasądowa windykacja należności i strategia działania przedsiębiorstwa windykacyjnego:
  - a) Strategia działania przedsiębiorstwa windykacyjnego i poszukiwanie majątku dłużnika
  - b) Mediacja i arbitraż
  - c) Negocjacje w biznesie
  - d) Podatkowe aspekty windykacji należności
  - e) Obrót wierzytelnościami
  - f) Zabezpieczenia wierzytelności

## Usprawnienia Procesowe

### Cel modułu

Celem modułu jest zapoznanie uczestników z najbardziej skutecznymi technikami i narzędziami wykorzystywanymi do usprawniania procesów oraz przygotowanie uczestników do samodzielnego usprawniania procesów z wykorzystaniem poznanych narzędzi. W ramach szkolenia poprzez wykład oraz analizę case studies uczestnicy będą mogli od strony praktycznej poznać poszczególne techniki i narzędzia jak również dowiedzieć się w jakich sytuacjach zastosowanie każdej z nich przyniesie największe korzyści.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Mapowanie procesów
  - a) Co to jest proces biznesowy i jak kształtują się zależności między procesami
  - b) Specyfika procesów w obszarze finanse, sprzedaż, customer service, HR, IT
  - c) Klasyczne błędy popełniane w obszarze zarządzania procesami
  - d) W jaki sposób można praktycznie zastosować Piramidę procesów do wizualizacji procesów biznesowych i ich zależności oraz późniejszego usprawniania?
  - e) Jak mapować i wykorzystać wszystkie dostępne narzędzia przy mapowaniu procesu?
  - f) Jak zastosować szczegółową mapę procesu do identyfikacji miar w procesie?
2. Opomiarowanie procesu

- a) Co to jest zmienność w procesie i jakie ma praktyczne zastosowanie?
  - b) Co to jest wydolność, wydajność i produktywność procesu?
  - c) Jak kalkulujemy koszt procesu – wieloczynnikowa analiza ABC?
  - d) Kto to jest klient w procesach i jaka jest różnica między klientem wewnętrznym a zewnętrznym?
  - e) W jaki sposób badać zadowolenie klienta oraz przekładać je na mierzalne parametry pozwalające monitorować proces?
  - f) W jaki sposób przeprowadzić analizę obiegu dokumentów i czasów w procesie? Co to jest Plan Zbierania Danych i dlaczego jest taki ważny przy projektowaniu systemu kontroli procesu?
  - g) Jak zdefiniować i wdrożyć statystyczną kontrolę procesu i wizualizować wyniki (dashboard)?
  - h) Jak komunikować w firmie wyniki procesu?
3. Usprawnianie procesu
- a) Jakie narzędzia i możliwości dają metodyki PM, Lean, Six Sigma i Work Out?
  - b) Jakie są sposoby angażowania pracowników do usprawniania procesów?
  - c) Co to jest spotkanie procesowe, kto je organizuje, kto uczestniczy i czemu służy?
  - d) Jaka jest rola Właściciela procesu, a jaka wykonawców procesu – różnica między administratorem a liderem zmian?
  - e) Jak optymalnie zaprojektować system ciągłego usprawniania (Continuous Improvement)?
  - f) Jak wykreować i wyszkolić lidera zmian w procesach (kompetencje i ścieżki rozwoju)
  - g) Jaka jest rola wyższego i średniego szczebla zarządzania w systemie ciągłego usprawniania?
  - h) Jak zastosować system kontroli procesu do zarządzania i usprawniania oraz motywowania (KPI, Traffic light, IP)?
  - i) Jak identyfikować rekomendacje zmian w procesie i pierwsze usprawnienia?
  - j) Czy w procesie lepsze są usprawnienia rewolucyjne czy systematyczne?
  - k) Jak identyfikować i zarządzać ryzykami w procesie (Failure Mode Effect Analysis, Risk MitigationPlan)?
  - l) Jak zaprojektować proces tak, aby był zabezpieczony przed ryzykiem i błędami?

## Modele Oceny Punktowej

### Cel modułu

W tym module uczestnicy zdobędą wiedzę na temat skoringu kredytowego, jego rodzajów oraz możliwości zastosowania w szeroko pojętym biznesie, w tym analizie kredytowej. Omówiony zostanie również szczegółowo cały proces budowy modeli skoringowych, rozpoczynając od definiowania parametrów i przygotowania danych, poprzez segmentację klientów pod kątem ryzyka, po budowę modelu i jego walidację.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Scoring kredytowy w praktyce – cele, wyzwania, ograniczenia.
  - a) Co to jest scoring?
  - b) Cel realizacji scoringu.
  - c) Scoring kredytowy jego rola i wpływ na działalność biznesową.
  - d) Model scoringowy jako element systemu ratingowego.
  - e) Rating kredytowy. Co nam mówi.
  - f) Ekspozycja na ryzyko kredytowe – definicja, kalkulacja.
  - g) Probability of Default (PD), Recovery rate (RR), Loss given default – definicja pojęć, odniesienie do ratingu, interpretacja.
  - h) Rating wykonany w przedsiębiorstwie, a rating agencji ratingowych.
2. Proces budowy modelu scoringowego.
  - a) Określenie struktury modelu scoringowego.
  - b) Przygotowanie danych (problemy występujące w danych, analiza jakości danych).
  - c) Praktyczne aspekty budowy modelu scoringowego (przygotowanie wskaźników do budowy modelu, dobór wskaźników ilościowych i jakościowych, wagi, punktacja).
  - d) Kalibracja modelu scoringowego.
3. Limitowanie ekspozycji kredytowej na podstawie wyników scoringu.
  - a) Metody limitowania ryzyka kredytowego – omówienie podejścia, hierarchia instrumentów.

- b) Różne podejścia do limitowania ekspozycji kredytowej.
- c) Ekspozycja brutto, ekspozycja netto.

## Strukturyzowane Finansowanie Handlu

### Cel modułu

Celem modułu jest przedstawienie możliwości budowania zaawansowanych modeli zabezpieczenia ryzyka handlowego oraz finansowania za pomocą narzędzi poznanych w module „Finansowanie Handlu – wprowadzenie”. Uczestnicy zdobędą wiedzę pozwalającą dopasować instrumenty trade finance do specyfiki przedsiębiorstwa oraz portfolio klientów. Moduł obejmie również zagadnienia związane ze skutecznym egzekwowaniem należności z gwarancji oraz akredytywy.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Co oznacza strukturyzowanie produktów finansowych, w tym trade finance?
2. Indywidualnie ustrukturyzowana transakcja finansowania dopasowana do potrzeb zarówno dłużnika, jak i klienta (dostawcy lub wykonawcy).
3. Modele finansowania dostosowane do oczekiwań klienta oraz struktury prawnej transakcji.
4. Faktoring w praktyce - Czy i kiedy warto korzystać z faktoringu
  - a) Zalety faktoringu dla dostawcy i dla odbiorcy.
  - b) Poprawa płynności firmy.
  - c) Bezpieczeństwo obrotu handlowego.
  - d) Procedury związane z transakcjami faktoringowymi.
  - e) Zasady i wymogi dotyczące podmiotów, które mogą skorzystać z faktoringu.
  - f) Rodzaje kosztów finansowych, jakie mogą obciążać transakcje faktoringowe.
  - g) Faktoring a wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa.
5. Gwarancja bankowa



- a) Roszczenia z gwarancji (Charakter prawny odpowiedzialności banku-gwaranta, Roszczenia beneficjenta gwarancji, Żądanie „płać lub przedłuż gwarancję”, Przesłanki zapłaty sumy gwarancyjnej, Zarzuty gwaranta przeciwko żądaniu beneficjenta, Uprawnienia regresowe banku wynikające z udzielenia gwarancji)
  - b) Wygaśnięcie gwarancji (Zdarzenia prawne powodujące wygaśnięcie gwarancji, Wypowiedzenie umowy gwarancji)
  - c) Sposoby przeniesienie praw z gwarancji.
  - d) Przedawnienie roszczeń z gwarancji.
  - e) Omówienie przykładowej treści poszczególnych gwarancji.
6. Akredytywy dla zaawansowanych – jak przygotować dokumenty wymagane dla uruchomienia akredytywy?
- a) Jakie dokumenty musi przygotować beneficjent,
  - b) Jak dokładnie sformułowania muszą zostać użyte w treści dokumentów?
  - c) Jak rozstrzygać wątpliwości co do treści dokumentów,
  - d) W jakiej formie i języku muszą być dokumenty?
  - e) Co w przypadku zmian lub uzupełnień dokumentów?
  - f) Gdzie, kiedy i jak należy złożyć żądanie zapłaty z akredytywy?

## Zarządzanie Zespołem i Motywowanie Pracowników

### Cel modułu

Celem modułu jest przekazanie wiedzy jak krok po kroku delegować zadania i motywować pracowników, by tworzyli zgrany i efektywny zespół. Zajęcia wyposażą credit managerów w skuteczne narzędzia zarządzania zespołami z naciskiem na metody skutecznej motywacji oraz przekazywania i kontroli realizacji zadań, jak również rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Moduł szkoleniowy nie ominie też tematyki budowania wizerunku lidera, zwłaszcza wobec starszych, bardziej doświadczonych pracowników lub do niedawna swoich równorzędnych kolegów.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

## Tematyka

1. Utrzymanie motywacji pracowników – zasady oraz praktyczne techniki w dobie cyfrowych zespołów
  - a) Uniwersalne i profilaktyczne motywatory pozafinansowe, które są silniejsze od podwyżki
  - b) Znaczenie potrzeb w motywowaniu i ich wykorzystanie w motywowaniu (Teoria Maslowa i Herzberga)
  - c) Motywowanie pokolenia X/Y/Z (Millenialsów)
  - d) Jak regularnie badać poziom motywacji i reagować na bieżąco, by nie dopuścić do jej spadku?
  - e) Jakie nagrody i jak stosować, by nie stracić motywacji pracownika?
2. Od informacji zwrotnej, poprzez wspieranie rozwoju aż do egzekwowania i dyscyplinowania opornego pracownika
  - a) Feedback - jak rozmawiać z pracownikiem, by delikatnie zwrócić mu uwagę na obszary "rozwojowe"?
  - b) Informacja zwrotna z elementami feedforward
  - c) Techniki egzekwowania i dyscyplinowania w trudnych sytuacjach.
  - d) Program naprawczy dla podwładnego – praktyczne narzędzie i wskazówki.
  - e) Rozmowa rozwojowa i pytania budujące odpowiedzialność i proaktywność po stronie pracownika – praktyczne wskazówki i techniki.
3. Delegowanie, rozliczanie i ocena efektywności
  - a) Błędy w delegowaniu
  - b) Planowanie podziału zadań celem zmniejszenia pracy operacyjnej
  - c) Język i zwrotów używanych do delegowania, w zależności od efektu, jaki chcesz uzyskać
  - d) Cele SMART na poziomie operacyjnym i menedżerskim, dla uczących się oraz specjalistów/ekspertów, kreatywnych i szablonowych, zaangażowanych i leniwych
  - e) Rozliczanie i ocenianie (sprawiedliwe kryteria, wskaźniki sukcesu obiektywne i mierzalne, ocena jako motywator do poprawy)
4. Jak zarządzać zespołem i jaki styl zarządzania wybrać?
  - a) Zarządzanie sytuacyjne wg. Hersey'a-Blancharda - jak rozpoznać dojrzałość pracownika, aby optymalnie dopasować styl zarządzania, narzędzia i techniki (R1 - entuzjastyczny debiutant, R2 - rozczarowany adept, R3 - kompetentny-ostrożny praktyk, R4 - samodzielny ekspert)

- b) Jak dopasować styl kierowania do sytuacji i pracownika (style wg. Blake'a-Mouton, style wg. Hersey'a-Blancharda)
- c) Rola menedżera w zarządzaniu zespołem (organizowanie, delegowanie, motywowanie, rozliczanie)

## Komunikacja Biznesowa i Umiejętności Interpersonalne

### Cel modułu

Celem modułu jest dostarczenie wiedzy na temat komunikacji interpersonalnej w kontekście biznesowym, ułatwiającej zrozumienie relacji zachodzących między rozmówcami podczas wymiany informacji. Zajęcia rozwijają niezwykle ważną kompetencję społeczną jaką jest zdolności sprawnej komunikacji, bez której nie można skutecznie działać i realizować celów biznesowych. Uczestnicy dowiedzą się również jaki wpływ potrafi wywrzeć odpowiednie dobranie informacji do odbiorcy oraz jak rozumieć i rozwiązywać spory wynikające z niejasnego przepływu treści.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Na czym polega komunikacja w biznesie?
  - a) Istotność tego co mówimy i jak mówimy
  - b) Świadomość celu komunikacji – przekaz konkretnej informacji
  - c) Precyzji wyrażania treści, klarowność i integralność przekazu
  - d) Wykorzystywanie pytań oraz korzystanie z przykładów
  - e) Wpływ typu osobowości na styl komunikacji
2. Jak się komunikuję? Poznanie swojego stylu przekazywania informacji
  - a) Rozpoznanie własnego stylu komunikacyjnego
  - b) Analiza określonego sposobu interakcji z innymi (okno Johari)
  - c) Porozumienie pozawerbalne: funkcje mowy ciała i mimiki
  - d) Komunikaty interakcyjne oraz wykorzystanie emocji w komunikacji niewerbalnej
3. Rozpoznawanie i przewyższanie trudnień w porozumieniu biznesowym

- a) Zakłócenia komunikacji, bariery komunikacyjne, aktywne słuchanie
  - b) Zakłócenia przepływu informacji w relacjach
  - c) Poznanie technik ułatwiających porozumiewanie: parafraza, klaryfikacja, zadawanie pytań, ocena, interpretacja
  - d) Jak nie oceniać komunikatów – budowanie pozytywnych przekonań
4. Trudności w komunikacji jako źródło konfliktów
- a) Analiza transakcyjna E. Berne’a
  - b) Rozwiązywanie sporów poprzez odpowiedzi na sytuacje konfliktowe
  - c) Poznanie technik wspomagających dobre zarządzanie i rozwiązywanie sytuacji niezgody
  - d) Skuteczna perswazja poprzez komunikację, wywieranie wpływu za pomocą argumentacji, kontrargumentacja
  - e) Co to jest i jak stosować język korzyści?

## Kontekst Biznesowy Funkcjonowania Firmy

### Cel modułu

Celem modułu jest spojrzenie na przedsiębiorstwo w jakim pracuje credit manager z szerokiej perspektywy funkcjonowania na rynku. Dlatego w pierwszej kolejności omówiona będzie analiza relacji firma-otoczenie, w tym analiza strategiczna jako jedno z podstawowych instrumentów zarządzania (analiza SWOT). W ramach szkolenia uczestnicy zapoznają się z procesem budowania przewagi konkurencyjnej oraz roli credit managementu w tym obszarze. Każde przedsiębiorstwo wybierając strategię decyduje o swoim modelu biznesowym, czyli unikatowym przepisie na sprzedawanie produktu lub usługi. Dlatego ostatnim zagadnieniem modułu będzie omówienie modeli biznesowych funkcjonujących w gospodarce.

### Zaliczenie

30 minutowy egzamin w formie 10 pytań jednokrotnego wyboru.

Moduł jest zaliczony dla 70% poprawnych odpowiedzi.

### Tematyka

1. Relacja organizacja – otoczenie
  - a) Jak określić kontekst organizacji?
  - b) Trochę więcej o analizie SWOT mojej organizacji

2. Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na otoczenie biznesowe i rozwój
  - a) Czynniki wewnętrzne wpływające na biznes (pracownicy, własność intelektualna, klienci, dostawcy, kultura organizacyjna).
  - b) Czynniki zewnętrzne wpływające na biznes (technologia, rząd i jego polityka, siły i elementy ekonomiczne, czynniki społeczno-kulturowe, czynniki międzynarodowe).
3. Budowanie przewagi konkurencyjnej
  - a) Przewaga konkurencyjna - definicja. Jak można rozumieć ten termin?
  - b) Budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o nowe uwarunkowania
  - c) Skąd pochodzi przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa?
  - d) Jak budować przewagę własnej firmy na tle konkurencji?
4. Czym jest model biznesowy w przedsiębiorstwie?
  - a) Skąd firma bierze pieniądze na finansowanie działalności.
  - b) Jakie są jej cele i skąd wiadomo, kiedy je osiągnie.
  - c) Jaką technologią i jakimi narzędziami dysponuje, aby te cele osiągnąć.
5. Kluczowe elementy modelu biznesowego
  - a) Oferta, czyli propozycja wartości.
  - b) Klienci (segmenty klientów, kanały dystrybucji, relacje z klientami).
  - c) Infrastruktura (kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy).
  - d) Sytuacja finansowa (strumienie przychodów, struktura kosztów).
6. Przykłady modeli biznesowych
  - a) Model biznesowy B2C (Business-to-Customer).
  - b) Model biznesowy B2B (Business-to-Business).
  - c) Model biznesowy C2C (Customer-to-Customer).
  - d) Model biznesowy P2P (Peer-to-Peer).
  - e) Model biznesowy M-commerce (Mobile Commerce).

## Warsztaty analizy finansowej / Case Study

### Cel modułu

Celem modułu jest przekazanie praktycznej wiedzy oceny kredytowej sprawozdań finansowych poprzez analizę konkretnych przykładów przedsiębiorstw, polskich i zagranicznych, biorącą pod uwagę ich dane finansowe oraz otoczenie biznesowe. Kompleksowa i wieloaspektowa analiza określonych przypadków pozwala na rozumienie złożonego mechanizmu oceny wiarygodności kredytowej kontrahentów, kształtowanie doświadczenia i w efekcie do wypracowania zdolności do realnych działań w podobnych okolicznościach.

## Historia zmian

NUMER WERSJI	DATA SPORZĄDZENIA	DATA OBOWIĄZYWANIA
1	30 listopada 2022	1 grudnia 2022
<b>Opis wprowadzonych zmian</b>		
* wersja początkowa *		

NUMER WERSJI	DATA SPORZĄDZENIA	DATA OBOWIĄZYWANIA
2	19 stycznia 2023	19 stycznia 2023
<b>Opis wprowadzonych zmian</b>		
Uzupełnienie spisu modułów/przedmiotów o „Warsztaty analizy finansowej / Case Study”		

---

Polski Instytut Credit Management

**PICM** POLSKI INSTYTUT CREDIT MANAGEMENT  
POLISH INSTITUTE OF CREDIT MANAGEMENT  
MĄDRE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM KREDYTOWYM

KRS 0000540469

REGON 360918822

NIP 6772387249

e-mail: [picm@picm.pl](mailto:picm@picm.pl)

[www.picm.pl](http://www.picm.pl)