

# Le proposte formative

*“Il regalo più stupido che mi fecero fu un pallottoliere a palline rosse e gialle, che non mi insegnarono a usare. Mi ci inebetii per ore e giorni, con più sensi di colpa che noia, finché un compagno intelligente, teppista, mi consigliò di distruggerlo per ricavarne tante palline.”*

*(Giampaolo Dossena “Abbasso la pedagogia”, Milano1993)*

- |   |        |
|---|--------|
| 1. Definire le strategie per l'internazionalizzazione         | pag. 2 |
| 2. Progettare e organizzare una Rete d'impresa                | pag. 3 |
| 3. Elaborare il Business plan per l'internazionalizzazione    | pag. 4 |
| 4. Negoziare in Cina: la negoziazione interculturale          | pag. 5 |
| 5. Negoziare in India: la negoziazione interculturale         | pag. 6 |
| 6. Negoziare in Medio oriente: la negoziazione interculturale | pag. 7 |

*Competitività internazionale*

- |  |         |
|--|---------|
| 1. Definire strategie operative e condivise          | pag. 8  |
| 2. Focalizzare il valore del cliente                 | pag. 9  |
| 3. Gestire strategicamente le reti di vendita        | pag. 10 |
| 4. Laboratorio avanzato di comunicazione commerciale | pag. 11 |
| 5. Raccontare l'identità del brand                   | pag. 12 |

*Competitività*

- |  |         |
|--|---------|
| 1. Formare team cooperativi, motivanti ed efficaci | pag. 13 |
| 2. Facilitare il dialogo nei gruppi di lavoro      | pag. 14 |
| 3. Esercitare la leadership apprezzativa           | pag. 15 |
| 4. Promuovere la generazione partecipata di idee   | pag. 16 |
| 5. Coltivare la resilienza                         | pag. 17 |
| 6. Self Coaching Program                           | pag. 18 |
| 7. Gestire strategicamente le criticità            | pag. 19 |

*Innovazione e motivazione*

- |                              |         |
|------------------------------|---------|
| • I nostri formatori         | pag. 20 |
| • Informazioni organizzative | pag. 22 |

*Informazioni*

## Definire le strategie per l'internazionalizzazione

L'evoluzione dell'economia globale offre importanti opportunità per le imprese italiane, ma indica una progressiva competitività: nuovi player si affacciano con aggressività nei mercati internazionali, vecchi player consolidano la loro presenza con azioni di sistema, si pensi alla capacità tedesca di coordinare imprese private ed enti pubblici di promozione economica. Rispondere con efficacia a queste opportunità rappresenta per le imprese italiane una necessità, non una scelta. Solo innovando e rendendo efficaci le proprie strategie è possibile differenziarsi dalla concorrenza, consolidare e sviluppare la propria presenza nel mercato, ottenere margini di profitto crescenti.

### I Contenuti.

Il nostro intervento formativo si dispiega sull'intero processo di formulazione della strategia.

1. **Questionario di auto-valutazione:** attraverso la compilazione di un questionario, i partecipanti potranno valutare i livelli di reale operatività e condivisione della strategia della loro impresa.
2. **Individuazione del mercato / paese più competitivo per i prodotti dell'impresa:** dati strutturali (flussi internazionali in volume e valore e definizione dei prezzi medi), Dati strategici – mercati (posizionamento dell'Impresa nei singoli Paesi di destinazione dei prodotti), Dati strategici – competitors (posizionamento dei concorrenti nel contesto internazionale e confronto con l'Impresa).
3. **Definizione del business:** analisi del mercato di riferimento e funzione d'uso (bisogni e tipologie dei potenziali clienti, localizzazione geografica, andamento dei consumi, processi di acquisto, elasticità della domanda rispetto al prezzo e al reddito, presenza di prodotti / servizi sostituibili, tecnologie dominanti, ecc.); suddivisione del mercato in segmenti economicamente significativi (segmentazione oggettiva e soggettiva); scelta del segmento di mercato cui rivolgere l'offerta (interazione dell'attrattività del mercato con la posizione competitiva dell'azienda).
4. **Analisi economica:** identificazione dei punti di forza e di debolezza economici e delle barriere economiche a difesa del vantaggio competitivo.
5. **Posizione competitiva:** confronto fra le performance dell'azienda rispetto a quelle dei concorrenti, analisi del posizionamento strategico, analisi dei canali distributivi.
6. **Corrispondenza tra strategia e organizzazione dell'impresa:** processi, procedure, strumenti operativi, persone, livello di analiticità e concretezza della strategia, livello di coinvolgimento del management e orientamento all'attuazione.

### Il Metodo.

Utilizzando la «**Mappa del Posizionamento Internazionale**», ai partecipanti sarà consegnata all'inizio del corso l'analisi del loro posizionamento nei mercati internazionali. La "Mappa" analizza l'impatto dei prodotti dell'impresa nei mercati internazionali: elabora i flussi internazionali, sviluppa approfondimenti per 15 mercati / paesi, mostra i comportamenti dei Paesi concorrenti e ne analizza l'evoluzione, tiene monitorati gli effetti delle azioni aziendali e li confronta con l'evoluzione dei mercati e dei concorrenti.

L'applicazione della «**Making Strategy Happen**» permetterà, inoltre, di valutare i livelli di condivisione e di operatività della strategia, correggendone i rischi di astrattezza, routine formale e deficit di condivisione.

**Durata. 3 giorni**



## Progettare e organizzare una Rete d'impresa

La proiezione verso i mercati esteri è una grande opportunità, ma richiede condizioni produttive, economiche e gestionali che spesso la rendono impraticabile. Un limite riscontrabile soprattutto nelle piccole imprese, altrimenti in possesso di eccellenze produttive che potrebbero risultare molto attraenti per i mercati internazionali. Una soluzione può essere rappresentata dalle «Reti d'impresa»: mettere in comune informazioni, know-how, risorse economiche e finanziarie, tecnologia e competenze ... allo scopo di potenziare le proprie capacità gestionali, produttive, commerciali e quindi rafforzare la competitività nei mercati internazionali.

### I Contenuti.

L'obiettivo dei nostri interventi è, quindi, quello di agire nella direzione del far comprendere ed accompagnare le piccole imprese in questo percorso di realizzazione di una «rete» in grado di creare sinergie strategicamente vincenti, al fine di acquisire maggiore competitività e redditività: innestare un circolo virtuoso della conoscenza tra le imprese che diventano «rete» e tra la rete d'impresa creata e il contesto esterno (normative, aspetti economico-finanziari, aspetti organizzativi, ecc.).

Il risultato atteso è quello di supportare e sviluppare una rete d'impresa che consenta di raggiungere l'obiettivo della competitività attraverso l'utilizzo di best practices:

1. **Quadro normativo:** il concetto di aggregazione tra imprese, cenni legislativi del contratto di rete (Legge n° 99 del 23 luglio 2009, Legge 122/2010, DDL 1441 – ter – B) e degli aspetti fiscali (applicazione e base imponibili Ires e Irap); tipologie di reti e stato dell'arte in Italia.
2. **Organizzazione della Rete.** Knowledge management e Knowledge Sharing: la condivisione dello spazio organizzativo (saperi, eccellenze, risorse, relazioni), le relazioni e i rapporti tra i nodi della rete (coordinamento e logistica), la gestione manageriale della rete (i ruoli di coordinamento e le competenze manageriali).
3. **Nuovi comportamenti organizzativi** (acquisizione di un nuovo modo di guardare al business, definizione dei ruoli e delle responsabilità delle figure di rete).
4. **Realizzazione del business plan** della Rete: descrizione della rete d'impresa, assetto «proprietario», mission della rete, individuazione analitica del mercato estero e scelta dei prodotti da esportare, analisi della fattibilità di mercato, strategia marketing (fattori critici di successo, vantaggio competitivo, obiettivi marketing, strategia di segmentazione, posizionamento, marketing-mix, comunicazione / promozione, distribuzione), fattibilità tecnica ed economica. Gestione della fase di **start-up**.

### Il Metodo.

I nostri consulenti hanno supportato numerose piccole e medie imprese nella realizzazione operativa della rete. Utilizzano metodologie innovative e strumenti tecnologici per elaborare business plan efficaci e in grado di guidare la rete verso i suoi obiettivi. Inoltre, interveniamo nello sviluppo di nuovi e più adeguati comportamenti, utilizzando metodologie e approcci scientificamente rigorosi.

**Durata. 2 giorni**



# Elaborare il Business plan per l'internazionalizzazione

Il processo d'internazionalizzazione non rappresenta solo uno sviluppo dell'impresa, né tantomeno una semplice «diversificazione» del suo business. In realtà, acquisisce le caratteristiche di una «rifondazione» dell'impresa: nuovi mercati, nuovi obiettivi, nuove strategie, nuove risorse e ... una nuova organizzazione. Diventa fondamentale elaborare un «business plan» analitico e in grado di offrire indicazioni precise per aggredire efficacemente il processo d'internazionalizzazione, minimizzando, attraverso un'attenta previsione, i rischi e aumentando la capacità di cogliere le nuove opportunità.

## I Contenuti.

Il nostro intervento formativo si dispiega sull'intero processo di formulazione del business plan.

1. **Descrizione dell'impresa:** forma giuridica, assetto proprietario, mission, descrizione del progetto: prodotti / servizi offerti e destinatari a cui sono rivolti, tempi d'avvio dell'iniziativa, localizzazione, tecnologia, obiettivi economici finanziari.
2. **Fattibilità di mercato:** descrizione del mercato (geografica, demografica, psicografica, comportamentale), quantificazione del suo valore e della crescita, analisi dei principali concorrenti (dimensione, quote di mercato, capitale di comando, livello qualitativo, tasso di crescita, risorse disponibili, immagine, strategia marketing, forze e debolezze, ecc.), obiettivo di quota di mercato, clienti più importanti (comportamenti di consumo e peso percentuale di ognuno di essi).
3. **Strategia marketing:** fattori critici di successo (qualità dei prodotti, affidabilità, prezzo, logistica, ecc.), vantaggio competitivo (prezzi, qualità / differenziazione del prodotto / servizio, combinazione dei fattori), obiettivi marketing, strategia di segmentazione, posizionamento, marketing-mix, prodotto, prezzo, politiche di comunicazione / promozione, distribuzione.
4. **Fattibilità tecnica:** analisi degli investimenti, immobilizzi di rilievo, analisi tecnologica, analisi dei fornitori.
5. **Fattibilità economica:** previsione delle vendite, assunzioni (tassi di interesse di breve termine e lungo termine, dilazione dei pagamenti e degli incassi, tasso di rotazione del magazzino, tasso percentuale di carico fiscale, vendite a credito, spese generali del personale), budget spese e contribuzione, analisi di break-even, analisi di cash flow, analisi Stato Patrimoniale, analisi indici economico – finanziari.
6. **Fattibilità organizzativa:** tabella di planning temporale, diagramma di Gantt, organizzazione aziendale (funzioni, ruoli, persone e responsabilità, organigramma dell'organizzazione, ruoli chiave e loro distribuzione nell'organizzazione), variabili e fattori di criticità, individuazione degli eventi critici, piano di emergenza.
7. **Start up:** descrizione e commento delle scelte di spesa, investimento e copertura finanziaria necessarie alla partenza dell'iniziativa imprenditoriale.

## Il Metodo.

I nostri consulenti hanno supportato numerose piccole e medie imprese e reti d'impresa nella realizzazione di efficaci business plan; esperienze realizzate sia verso nuove realtà imprenditoriali, sia verso imprese già esistenti (ongoing). Il livello di precisione del business plan è potenziato dall'utilizzo di strumenti informatici (**Business Plan 2.0**) che permettono approfondite analisi e confronti dei dati.

**Durata. 2 giorni**



# Negoziare in Cina: la negoziazione interculturale

Negli ultimi anni la Repubblica Popolare Cinese è stata protagonista di uno sviluppo economico così rapido e sorprendente che non ha quasi precedenti nella storia dell'economia mondiale. Un mercato appetito o praticato dalle imprese e quindi molto competitivo. Per avere successo, insieme a ottimi prodotti ed efficaci politiche commerciali, occorrono abili capacità negoziali. E quindi, conoscere alcuni aspetti della cultura cinese e del comportamento dei negoziatori locali. Obiettivo raggiungibile operando preliminarmente un processo di «relativizzazione» del proprio «portato culturale» e di apertura mentale.

## I Contenuti.

«La Cina è il polo opposto dell'esperienza umana. Le altre grandi civiltà sono morte (...) o sono troppo vicine a noi (...) per dare luogo ad un contrasto così assoluto, ad un'originalità così radicale e illuminante come quella della Cina. La Cina è l'indispensabile. Altro che l'Occidente deve incontrare per prendere davvero coscienza del profilo e dei limiti del suo «io» culturale.» (**Simon Leys**)

1. **Generare consapevolezza** di come le modalità personali utilizzate nella negoziazione siano prodotte / influenzate dalla cultura di appartenenza: ripensare l'esperienza pregressa, destrutturare il passato.
2. **Apprendere / comprendere.** Analisi sintetica e operativa della cultura cinese, secondo le cinque dimensioni del modello interpretativo delle diversità culturali di Geert Hofstede: Distanza di potere, Individualismo – Collettivismo, Femminilità – Mascolinità (collaborazione, servizio, aiuto, qualità, oppure competitività, successo, realizzazione e quantità), Certezza – Incertezza, Orientamento a breve termine – Orientamento a lungo termine. Focus su alcuni aspetti critici della negoziazione con partner cinesi.
  - **Il piacere della trattativa e la ricerca dell'armonia:** tensione conoscitiva per un fine comune e consolidare rapporti futuri; ricerca del compromesso reciprocamente accettabile; tempi della trattativa, interpretazione del contratto ...
  - **L'importanza del «gruppo»:** la tensione del leader alla condivisione con gli altri membri del gruppo, i ripensamenti al suo interno, il «capitale sociale» dell'individuo (collaboratori, impresa, amici, famiglia).
  - **La comunicazione:** la comunicazione implicita, verbale e non verbale», in altre parole, l'importanza dell'ascolto, il ritmo e le caratteristiche del dialogo, la gestione delle gerarchie, la gestione della divergenza d'interessi.
  - **Il pensiero olistico:** pensare in termini del "tutto" contemporaneamente (prezzo, quantità, garanzia, consegna ...) saltando continuamente da una problematica all'altra.
  - **Le ritualità sociale:** la rappresentazione della Società e degli attori della negoziazione, gli aspetti formali dell'incontro (puntualità, abbigliamento, doni ...), gli argomenti da evitare e quelli graditi, il valore del pranzo.
3. **Case study.** Saranno analizzati, individualmente e con discussioni collettive, alcuni casi di negoziazione.

## Il Metodo.

L'approccio antropologico è motivato dalla consapevolezza che il nostro modo «occidentale» di pensare, comportarsi e attuare strategie comunicative è uno dei tanti possibili. Comprendere altre culture, comportamenti e strategie comunicative significa liberarci degli stereotipi che ostacolano l'agire negoziale. Nel corso interverrà **Francesco Della Valentina**, esperto del mercato cinese, dove opera per supportare le imprese italiane nello sviluppo della loro presenza.

**Durata. 2 giorni**



# Negoziare in India: la negoziazione interculturale

L'India rappresenta un polo di attrazione per le attività economiche di tutto il mondo. Secondo il World Bank Group, può essere considerata il secondo mercato emergente dopo la Cina. Un mercato di grandi opportunità per le imprese italiane e una cultura molto diversa da quella «occidentale». Per avere successo, insieme a ottimi prodotti ed efficaci politiche commerciali, occorrono abili capacità negoziali e, quindi, la conoscenza di alcuni aspetti della cultura indiana e del comportamento dei negoziatori locali. Obiettivo raggiungibile operando preliminarmente un processo di «relativizzazione» del proprio «portato culturale» e di apertura mentale.

## I Contenuti.

«Sono finito in India perché secondo me l'India è l'origine di tutto, è... è il punto di partenza di tutto [...]. L'India è ancora un paese dove il divino è nella quotidianità della gente, nei gesti [...]» (**Tiziano Terzani**)

1. **Generare consapevolezza** di come le modalità personali utilizzate nella negoziazione siano prodotte / influenzate dalla cultura di appartenenza: ripensare l'esperienza pregressa, destrutturare il passato.
2. **Apprendere / comprendere.** Analisi sintetica e operativa della cultura indiana, secondo le cinque dimensioni del modello interpretativo delle diversità culturali di Geert Hofstede: Distanza di potere, Individualismo – Collettivismo, Femminilità – Mascolinità (collaborazione, servizio, aiuto, qualità, oppure competitività, successo, realizzazione e quantità), Certezza – Incertezza, Orientamento a breve termine – Orientamento a lungo termine. Focus su alcuni aspetti critici della negoziazione con partner indiani.
  - **L'importanza della famiglia:** la maggior parte delle aziende indiane sono di proprietà di una famiglia che ha notevole voce in capitolo per quanto riguarda l'amministrazione della società.
  - **L'importanza della gerarchia:** le decisioni vengono prese al vertice e i manager sono tenuti a dare istruzioni chiare e dettagliate, da eseguire senza discussioni.
  - **L'importanza delle relazioni:** per creare una relazione di lunga durata, occorre partecipare a cene, feste e altri eventi sociali e il dono, di valore moderato, è considerato una dimostrazione d'amicizia o di affetto.
  - **La comunicazione:** gli indiani sono orientati a una comunicazione indefinita e indiretta, preferiscono vedere l'immagine intera del business e danno grande importanza all'impatto della prima interazione personale con il linguaggio del corpo e le emozioni nella comunicazione e, in genere eviteranno di dire "no".
  - **La concezione del tempo policronica:** il tempo è legato alle situazioni e quindi concepito in modo flessibile, i cambi di programma, le distrazioni dall'obiettivo sono all'ordine del giorno.
3. **Case study.** Saranno analizzati, individualmente e con discussioni collettive, alcuni casi di negoziazione.

## Il Metodo.

L'approccio antropologico è motivato dalla consapevolezza che il nostro modo «occidentale» di pensare, comportarsi e attuare strategie comunicative è uno dei tanti possibili. Comprendere altre culture, comportamenti e strategie comunicative significa liberarci degli stereotipi che ostacolano l'agire negoziale. Nel corso interverrà **Stefano Boldorini**, esperto del mercato indiano, dove opera per supportare le imprese italiane nello sviluppo della loro presenza.

**Durata. 2 giorni**



## Negoziare in Medio oriente: la negoziazione interculturale

I paesi arabi hanno una lunga tradizione di interscambio economico con l'Italia e offrono diverse opportunità: alcuni «hanno bisogno di tutto», altri rappresentano un mercato interessante soprattutto per i prodotti di «lusso». Per avere successo, insieme a ottimi prodotti ed efficaci politiche commerciali, occorrono abili capacità negoziali e, quindi, la conoscenza di alcuni aspetti della cultura araba, soprattutto l'influenza della religione islamica nella vita quotidiana. Sviluppare capacità di gestione di una trattativa interculturale, attraverso la «relativizzazione» del proprio «portato culturale» e l'apertura mentale verso i comportamenti dei partner medio-orientali.

### I Contenuti.

«Ma io vi dico che lavorando esaudite una parte del sogno più remoto della terra, a voi affidato allorché quel sogno nacque, e sostenendovi con la fatica voi in verità state amando la vita, così, l'amarla sforzandovi nel lavoro è entrare in comunione col suo più riposto segreto...» (*Kahlil Gibran*)

1. **Generare consapevolezza** di come le modalità personali utilizzate nella negoziazione siano prodotte / influenzate dalla cultura di appartenenza: ripensare l'esperienza pregressa, destrutturare il passato.
2. **Apprendere / comprendere.** Analisi sintetica e operativa della cultura islamica, secondo le cinque dimensioni del modello interpretativo delle diversità culturali di Geert Hofstede: Distanza di potere, Individualismo – Collettivismo, Femminilità – Mascolinità (collaborazione, servizio, aiuto, qualità, oppure competitività, successo, realizzazione e quantità), Certezza – Incertezza, Orientamento a breve termine – Orientamento a lungo termine. Focus su alcuni aspetti critici della negoziazione con partner islamici.
  - **L'importanza della religione:** l'Islam gioca un ruolo estremamente importante nella vita delle persone e questo si riflette nelle norme e nei rituali più diffusi in Medio Oriente; praticamente tutto ne è influenzato, il comportamento, l'aspetto personale, la percezione della vita, la gestione del tempo, ecc.
  - **Il rifiuto dell'incertezza:** tendono a evitare situazioni e conversazioni imprevedute e ambigue. Per minimizzare l'ansia causata dall'incertezza, sono poste in atto regole, rituali e direttive molto rigide. Perciò, le trattative d'affari necessitano di molto tempo, oltre a richiedere relazioni solide basate sulla fiducia e sull'informalità (attenzione verso aspetti privati).
  - **La cultura collettiva.** Nella cultura araba, gli interessi, le decisioni e le opinioni del gruppo hanno più valore di quelli individuali. Il collettivismo si manifesta in termini di dipendenza dai network e dagli intermediari. Il successo negli affari dipende molto dalle connection che si formano attraverso un lungo e laborioso lavoro di rapporti interpersonali.
  - **La comunicazione.** La cultura araba preferisce l'armonia di facciata agli scontri pubblici. Occorre compiacere l'interlocutore anche quando c'è un disaccordo e concentrarsi più sui messaggi impliciti che su quelli espliciti.
3. **Case study.** Saranno analizzati, individualmente e con discussioni collettive, alcuni casi di negoziazione.

### Il Metodo.

L'approccio antropologico è motivato dalla consapevolezza che il nostro modo «occidentale» di pensare, comportarsi e attuare strategie comunicative è uno dei tanti possibili. Comprendere altre culture, comportamenti e strategie comunicative significa liberarci degli stereotipi che ostacolano l'agire negoziale. Nel corso interverrà **Federico Pappalardo**, esperto dei mercati arabi, dove opera per supportare le imprese italiane nello sviluppo della loro presenza.

**Durata. 2 giorni**



## Definire strategie operative e condivise

La formulazione della strategia è un processo centrale: nella sua efficacia e nei tempi dedicati al suo svolgimento, l'impresa si gioca la sua sopravvivenza. L'impresa per essere realmente competitiva deve comprendere le dinamiche dell'ambiente - spesso poco prevedibili e repentine nel loro dispiegarsi - e valutare la sua capacità di risposta. Rapidità ed efficacia delle risposte, infatti, sono il vero vantaggio competitivo dell'impresa. Il processo, inoltre, deve essere accompagnato da una forte attenzione alla sua operatività e deve essere condiviso da tutta l'organizzazione, altrimenti diventa un "oggetto" oscuro e privo d'indicazioni operative all'agire quotidiano.

### I Contenuti.

Il nostro intervento formativo si dispiega sull'intero processo di formulazione della strategia.

1. **Questionario di auto-valutazione:** attraverso la compilazione di un questionario, i partecipanti potranno valutare i livelli di reale operatività e condivisione della strategia della loro impresa.
2. **Definizione del business:** analisi del mercato di riferimento e funzione d'uso (bisogni e tipologie dei potenziali clienti, localizzazione geografica, andamento dei consumi, processi di acquisto, elasticità della domanda rispetto al prezzo e al reddito, presenza di prodotti / servizi sostituibili, tecnologie dominanti, ecc.); suddivisione del mercato in segmenti economicamente significativi (segmentazione oggettiva e soggettiva); scelta del segmento di mercato cui rivolgere l'offerta (interazione dell'attrattività del mercato con la posizione competitiva dell'azienda).
3. **Analisi economica:** identificazione dei punti di forza e di debolezza economici e delle barriere economiche a difesa del vantaggio competitivo (barriere all'ingresso e all'uscita, norme di regolazione, caratteristiche di approvvigionamento, economie di scala, livello degli investimenti, profittabilità media, potere contrattuale dei fornitori e dei clienti, struttura dei costi, ecc.).
4. **Posizione competitiva:** confronto fra le performance dell'azienda rispetto a quelle dei concorrenti (analisi dei concorrenti diretti e indiretti).
5. **Sviluppo del mercato e posizionamento strategico:** confronto tra il tasso di crescita interno e quello del mercato di riferimento, analisi del posizionamento strategico, analisi dei canali distributivi.
6. **Corrispondenza tra strategia e organizzazione dell'impresa:** processi, procedure, strumenti operativi, persone, livello di analiticità e concretezza della strategia, livello di coinvolgimento del management e orientamento all'attuazione.

### Il Metodo.

Si affronteranno le diverse fasi del processo strategico e la sua attuazione. L'applicazione della "**Making Strategy Happen**" permetterà di valutare i livelli di condivisione e di operatività della strategia delle singole realtà imprenditoriali presenti nel corso, segnalando i possibili rischi di astrattezza, routine formale e deficit di condivisione.

**Durata. 3 giorni**



## Focalizzare il valore del cliente

L'impresa, per proteggere il valore del suo portafoglio clienti e la sua posizione competitiva nel mercato, deve valutare il valore del singolo cliente, stringere una partnership con i suoi clienti, identificare per ogni cliente obiettivi di mantenimento e di sviluppo, attivare azioni di mantenimento e di sviluppo (**customer retention**) e azioni di recupero (**customer win-back**).

### I Contenuti.

I benefici della Customer Retention sono notevoli: un incremento del 5% del tasso di Customer Retention incrementa i profitti dal 25% al 95%, e in media i clienti fidelizzati "valgono" 10 volte di più rispetto al loro acquisto iniziale. Le probabilità di successo della vendita agli ex-clienti sono maggiori rispetto ai prospect (40% e 20%); la marginalità generata dalla vendita a un cliente riconquistato è superiore rispetto ai nuovi clienti (maggiori ricavi, offerte a maggior valore, azioni commerciali più efficaci, maggiori possibilità d'acquisto future). (dati dell'Osservatorio fedeltà, Università degli Studi di Parma).

Saranno affrontati temi particolarmente importanti per valutare il «portafoglio clienti» e, quindi, predisporre azioni coerenti.

- **Calcolo del "Margine full cost" per cliente:** identificare la singola quota di profitto aziendale (Individuazione dei ricavi per cliente, selezione e ribaltamento di tutti i costi direttamente imputabili al cliente, individuazione di un set di driver per il ribaltamento dei costi indiretti sul singolo cliente, imputazione dei costi indiretti sul singolo cliente in base al valore dei driver selezionati, realizzazione del conto economico per cliente e individuazione dell'utile netto).
- **Identificazione dei cluster di clienti.**
  - Clienti da proteggere con politiche di "customer retention": individuazione delle aree di criticità espresse dal singolo cliente verso la qualità dei prodotti / servizi, le politiche commerciali, gli aspetti distributivi e logistici, l'assistenza amministrativa e tecnica.
  - Clienti usciti dal sistema aziendale: clienti persi o in fase formale di "disdetta" del rapporto commerciale, da recuperare con azioni di "customer win-back": recupero nel breve periodo (cause contingenti) e nel lungo periodo (cause strutturali).
- **Definizione delle azioni e monitoraggio dei risultati:** commerciali (campagne marketing su target specifici), organizzative (assegnazione di cluster alle organizzazioni di vendita, monitoraggio trattative, ecc.), di assistenza (post vendita, gestione criticità, recupero dei crediti).

### Il Metodo.

Usiamo metodologie e strumenti per la raccolta sistematica dei dati e delle informazioni in possesso dell'azienda, avvalendoci di strumenti informatici in grado di elaborare grandi quantità di dati e di dare valutazioni precise sul contributo economico e finanziario del singolo cliente. Da questa valutazione, identifichiamo azioni operative tese al mantenimento e allo sviluppo del contributo del cliente al margine aziendale.

**Durata. 2 giorni**



## Gestire strategicamente le reti di vendita

I mercati vedono una progressiva presenza di nuovi e aggressivi concorrenti, che spesso sbaragliano i vecchi competitor: sono premiate le capacità di **“anticipare i cambiamenti”** e l’individuazione delle esigenze latenti. Prima della concorrenza! La chiave del vantaggio competitivo diventa la capacità di comprendere, anticipare e utilizzare le turbolenze, soprattutto nelle fasi iniziali (“segnali deboli”) e offrire risposte efficaci. Su questo sfondo, prende corpo il ruolo strategico delle reti di vendita: soggetti che sviluppano business e offrono all’impresa l’opportunità di comprendere, anticipare e rispondere a tutte le nuove discontinuità.

### I Contenuti.

- **Integrazione operativa tra la strategia d’impresa e la rete di vendita.** L’integrazione dei segmenti di mercato e il ruolo della rete di vendita.
  - Individuazione del «mix» caratteristiche dell’offerta e caratteristiche dei segmenti di mercato: i livelli di personalizzazione, innovazione e complessità dell’offerta e loro relazione con le caratteristiche dei segmenti dei clienti e prospect (livelli di profitto, complessità dei bisogni, quantificazione dei clienti e prospect).
  - Analisi e descrizione del «fattore» competenze della rete di vendita: competenze relazionali (gestione e sviluppo del cliente), competenze tecniche (conoscenza dell’offerta, del cliente e del mercato) e attività e competenze di «scouting» (identificazione / acquisizione nuovi clienti).
  - L’integrazione delle aree di clienti e prospect (le «aree di business») con la rete di vendita: modelli di organizzazione delle reti di vendita, processi d’integrazione con le «aree di business», analisi e determinazione dei valori dei clienti e dei prospect assegnati, il sistema degli obiettivi.
- **Pianificazione delle azioni della rete di vendita.** Cross-impact analysis delle variabili dell’attività di vendita (variazioni del segmento di mercato e variazioni organizzative) sul sistema degli obiettivi; controllo e misurazione delle performance, programma delle azioni correttive.
- **Elaborazione del “sistema premiante e incentivante”.** Coerenza del sistema premiante con le strategie d’impresa e igli obiettivi (“incentivazione differenziata” per aree di business, per linee di prodotto / servizi, per tipologie di clienti, per fasi di vendita, ecc.).

### Il Metodo.

Relazioniamo le organizzazioni di vendita con le caratteristiche dei segmenti di mercato serviti dalle imprese; con le loro strategie commerciali e con le nuove e straordinarie opportunità offerte dalle comunicazioni digitali. I nostri interventi mirano a individuare le soluzioni organizzative sostenibili e coerenti con le dinamiche dei mercati.

**Durata. 3 giorni**



## Laboratorio avanzato di comunicazione commerciale

Nell'era della comunicazione digitale (social media, e-mail marketing, ecc.) e dell'affollamento iper-competitivo, i tempi dedicati alla comunicazione con i clienti sono sempre più limitati e i destinatari offrono spesso un'attenzione molto limitata e superficiale: in pochi minuti e in poche righe occorre distinguersi dalle altre numerose proposte della concorrenza e comunicare efficacemente, sollevando l'interesse di chi ascolta e trasmettergli con immagini quello che i dati renderebbero poco evidente.

### I Contenuti.

In collaborazione con la casa **Editrice Laurana**, proponiamo il "**Laboratorio della comunicazione**", focalizzato sul miglioramento delle performances comunicative.

- **Persuadere.** I mezzi logici e non logici utilizzati nella comunicazione per ottenere effetti di memorabilità e persuasione:
  - focalizzare le connessioni tra gli oggetti del discorso e il contesto o tra i vari oggetti del discorso;
  - valorizzare gli argomenti condivisi, risolvere quelli incerti, eliminare quelli contrastanti;
  - rispondere, dimostrare la propria opinione, usare effetti speciali (narrazione, nominazione, definizione, distinzione, cambio di registro). Con una particolare attenzione alle due tecniche di confutazione: "morbide" per superare le obiezioni e "prova" per asseverare i diversi aspetti della comunicazione.
  - Si agirà, inoltre, su alcuni fattori quali tempo, contesto, contraddizione e definizione.
- **Ascoltare per orientare e convincere.** Alla base di efficaci tecniche comunicative c'è la capacità di conoscere e gestire le emozioni: quando l'ansia rende flebile e affrettato il discorso, quando la forza lo rende assertivo e poco malleabile. Per essere efficaci occorre interpretare le esigenze dell'interlocutore, esigenze che vanno oltre quanto esprime: decifrare e leggere tra le righe. Ed è sulla decrittazione che si basano le tecniche orientate a convincere. Tutte le tecniche non hanno valore universale ma si rivelano buoni strumenti solo se non si perde mai di vista quello che l'altro dice spesso senza saperlo dire.
- **Scrivere.** Elaborare un testo significa scegliere: come, cosa e perché scrivere. Comunicare, però, non vuol dire solo informare, ma anche persuadere facendo leva anche sugli aspetti emotivi. I destinatari vanno convinti, ecco perché anche nella comunicazione scritta sono utili elementi di creatività. Saranno analizzati i diversi stili e approfonditi i differenti canali di comunicazione, al fine di saper individuare e riconoscere di volta in volta lo strumento migliore per la comunicazione che s'intende mettere in atto.

### Il Metodo.

L'attività del «**Laboratorio della comunicazione**» sviluppa due tipi di esperienze: quelle legate alla crescita di consapevolezza dei propri mezzi comunicativi attuali (fatte anche con test e valutazioni motivate dei risultati) e quelle legate a simulazioni di contesti comunicativi. Nelle simulazioni sarà possibile modulare la didattica in modo che le esigenze dei singoli trovino risposta e si possano risolvere le criticità più sentite.

**Durata. 2 giorni**



## Raccontare l'identità del brand

La qualità dei prodotti e dei servizi da sola non definisce l'identità aziendale: molti altri elementi contribuiscono alla creazione di un'esperienza unica per i propri clienti. Per acquisire una reale conoscenza dei meccanismi e delle regole che governano la comunicazione del brand, occorre individuarne e analizzarne i fattori e le funzioni del processo; in particolare, la consapevolezza degli effetti, volontari o involontari, che la comunicazione produce sul pubblico e la capacità di utilizzo della comunicazione multiplatforma.

### I Contenuti.

La capacità di comunicare con efficacia i propri punti di forza e di costruire un'immagine aziendale credibile produce i quattro fattori imprescindibili di un brand di successo: la diversità, la rilevanza, la stima, la familiarità.

- **Diversità:** se e quanto il brand si distingue dagli altri.
- **Rilevanza:** se e quanto il brand corrisponde ai bisogni del pubblico.
- **Stima:** se e quanto il brand gode di considerazione nel panorama di mercato.
- **Familiarità:** se e quanto il cliente considera il brand parte del proprio mondo.

Il corso si rivolge alle aziende con l'obiettivo di generare consapevolezza dell'incidenza che la comunicazione esterna, praticata poco e male, può avere sull'immagine aziendale (e di conseguenza sui clienti, reali o potenziali). Attraverso un percorso il più possibile integrato con l'esperienza diretta delle aziende partecipanti, si forniranno elementi di lettura e linee di sviluppo della strategia di posizionamento sul mercato che si dispiega, nell'era del web 2.0, su molteplici livelli (attenzione: non tutti necessariamente indispensabili!).

- Imparare a **leggere i "segni"** mediante cui un'azienda racconta se stessa al mondo.
- Individuare **gli elementi** essenziali di costruzione, diffusione e consolidamento **della brand image**.
- Lavoro sugli elementi di **programmazione e monitoraggio delle attività di comunicazione esterna** (contenuti visuali e verbali).
- Cenni di **analisi del brand delle aziende partecipanti** al corso (da concordare).

### Il Metodo.

Presentazioni di studi di caso di cui si rileveranno punti di forza e punti di debolezza. Lettura semiotica dell'immagine, capace di integrare elementi figurativo-visuali, verbali e compositivi e offrire una visione multi-sfaccettata del brand. Esercitazioni per assimilare i fondamentali elementi di gestione del processo comunicativo

**Durata. 2 giorni**



## Formare team cooperativi, motivanti ed efficaci

Il «team» è una entità cognitiva piena di significato per la persona: l'identità sociale è legata al gruppo di appartenenza e l'adesione ad un gruppo e il permanervi sono in funzione del contributo che il gruppo dà a questa identità. Il centro dinamico sono le caratteristiche del gruppo come complessa struttura di ruoli, posizioni, canali di comunicazione, modalità di esercizio del potere, ecc. Si analizzano la coesione, la comunicazione, l'influenza, la conformità / difformità, il sistema di norme. Particolarmente significative diventano le analisi sulle relazioni che legano struttura della comunicazione, tipo di direzione, produttività del team e morale dei suoi membri.

### I Contenuti.

«D'altro canto vale anche l'effetto inverso, e cioè l'individuo che si trova per qualunque motivo a far parte di un gruppo cercherà di rafforzare la caratterizzazione di quel gruppo in modo che risulti soddisfacente alla sua identità» (Henri Tajfel).

Alcuni aspetti che sono presi in esame nel corso della proposta formativa.

1. **Sottolineare i valori condivisi dal team:** sviluppo tra le persone del team del senso di appartenenza mediante fiducia, conoscenza e condivisione dei valori e mission, attraverso la valorizzazione delle esperienze, la creazione di esperienze comuni e la creazione di un'immagine di squadra.
2. **Valorizzare le differenze all'interno del team:** ogni persona fa emergere la sua individualità e le sue risorse personali. Le situazioni di «conflitto» possono diventare occasione di apprendimento e rafforzamento dei rapporti.
3. **Incrementare la fiducia reciproca:** se si superano in modo efficace e positivo le criticità, si crea un senso di unità e i singoli si sentono parte di un team.
4. **Rinforzare la fiducia organizzativa:** fase tesa a raggiungere gli obiettivi del team. Il gruppo sperimenta l'auto-efficacia. Un alto livello di auto-efficacia suscita coraggio e fiducia, gli errori sono intesi come un momento di crescita.
5. **Focalizzare le risorse necessarie per essere team:** analisi delle risorse, discussione e confronto, decisione, organizzazione gestione del tempo, uso di strumenti utili per risolvere problemi.

### Il Metodo.

I nostri interventi mirano a utilizzare il gruppo come risorsa: dare vita ai concetti esplorati, aprire nuove possibilità interpretative, sviluppare la flessibilità delle azioni. Inoltre, utilizziamo strumenti diversificati che mirano a far emergere gli aspetti cognitivi, emotivi e comportamentali della persona e garantire un apprendimento integrato.

**Durata. 2 giorni**



## Facilitare il dialogo nei gruppi di lavoro

Le conversazioni efficaci sono indispensabili al cambiamento organizzativo: se vediamo / interpretiamo l'organizzazione come un «luogo» in cui avvengono dialoghi molteplici, simultanei e sequenziali, come in una polifonia, cominciamo a coglierne le differenze e insieme le notevoli possibilità. Scopriamo che ciascuna voce, e quindi ciascuna persona, è al centro dell'organizzazione. La stessa organizzazione non è una costruzione antecedente il dispiegarsi delle relazioni tra le persone, ma il risultato di questa rete di dialoghi.

### I Contenuti.

I nostri interventi partono dall'assunto che comunicare in modo efficace all'interno dell'azienda - in particolare, nei gruppi di lavoro - significa attivare dialoghi e conversazioni che permettano, attraverso il confronto e lo scambio, la produzione d'idee, di soluzioni creative e condivise e d'innovazione.

Le organizzazioni che incoraggiano e alimentano i diversi tipi di dialogo sono organizzazioni efficaci e sane, in cui le persone possono crescere umanamente, professionalmente, contribuire attivamente ai processi di cambiamento e dove esiste la possibilità di gestire la complessità e le situazioni di criticità in modo creativo, efficace e propositivo.

Alcuni aspetti che sono presi in esame nel corso della proposta formativa.

- Identificare gli **aspetti distintivi di una conversazione** efficace.
- Dialogare attraverso la **condivisione di storie, emozioni e creatività**.
- Utilizzare l'**ascolto attivo**: reframing, trasformare gli elementi critici dialogando, l'aspetto «dialogico» rappresenta il gioco «antagonistico» fondato non sulle opposizioni ma sulla complementarietà.
- Identificare **aspetti della comunicazione che si desiderano cambiare**.

### Il Metodo.

L'Appreciative Inquiry si concentra sui punti di forza e incoraggia l'attivazione e l'efficacia delle persone e la partecipazione della comunità. Le strategie che ne risultano sono basate sulla realtà e 'possedute' dai partecipanti, aumentando la probabilità che siano realizzate. Il termine 'Appreciative' deriva dall'idea che quando qualcosa acquista valore si 'apprezza'. Inquiry descrive il processo di ricerca e di comprensione attraverso il porre domande, e il valore di prestare attenzione ai processi e alle persone. Incoraggia la generatività, la collaborazione e la creatività. Coinvolge tutti gli attori del cambiamento in dialoghi su ciò che dà vita all'organizzazione e su come le persone vorrebbero vedere il loro lavoro e la loro organizzazione in futuro.

**Durata. 2 giorni**



## Esercitare la leadership apprezzativa

Un leader è in grado di riconoscere, scoprire e apprendere quando e in che modo le persone possono dare il meglio di sé nelle diverse situazioni, e di agire come facilitatore nella valorizzazione e nell'utilizzo dei punti di forza, creando delle differenze generative a partire da se stesso. E' un leader che incoraggia la contribuzione di chi lavora con lui e facilita discussioni e dialoghi collaborativi e creativi.

### I Contenuti.

Ciascuno di noi nella sua vita professionale esercita una qualche forma di leadership, indipendentemente dall'attività che svolge. Non è necessario essere un capo per aver bisogno di essere un leader: gestire e realizzare progetti, coordinare un team o farne parte, presidiare relazioni con i clienti, sono tutte attività che necessitano l'esercizio di una leadership.

- **Acquisire il metodo** dell'Appreciative Leadership per trasformare il potenziale umano di ciascuno in engagement, contribuzione positiva, risultati.
- **Generare performance, collaborazione e cambiamento organizzativo**, basandosi sui punti di forza e su quanto dà vita e senso alle azioni delle persone e delle organizzazioni.
- **Partire dall'idea che processi generativi e 'positivi' generano risultati positivi**. Dimenticare le mancanze, l'analisi dei problemi e le debolezze, ma tendere a promuovere processi relazionali e dialogici.
- **Riconoscere, scoprire e apprendere quando e in che modo le persone possono dare il meglio di sé** nelle diverse situazioni, e agire come facilitatore nel valorizzare e utilizzare i punti di forza, creando delle differenze generative a partire da se stesso.

Incoraggiare la contribuzione di chi lavora e facilitare discussioni e dialoghi collaborativi e creativi.

1. **Discovery**: dai modelli di leadership alla leadership in noi.
2. **Dream**: visioni di leadership.
3. **Design e Destiny**: co-costruire un modello di leadership e un Piano di Azione individuale.
4. **Appreciative Leadership e Appreciative Inquiry**: un approccio generativo alla leadership e allo sviluppo organizzativo.

### Il Metodo.

L'Appreciative Inquiry si concentra sui punti di forza e incoraggia l'attivazione e l'efficacia delle persone e la partecipazione della comunità. Le strategie che ne risultano sono basate sulla realtà e 'possedute' dai partecipanti, aumentando la probabilità che siano realizzate. Il termine 'Appreciative' deriva dall'idea che quando qualcosa acquista valore si 'apprezza'. Inquiry descrive il processo di ricerca e di comprensione attraverso il porre domande, e il valore di prestare attenzione ai processi e alle persone. Incoraggia la generatività, la collaborazione e la creatività. Coinvolge tutti gli attori del cambiamento in dialoghi su ciò che dà vita all'organizzazione e su come le persone vorrebbero vedere il loro lavoro e la loro organizzazione in futuro.

**Durata. 2 giorni**



## Promuovere la generazione partecipata di idee

E' ormai accertato che il vero vantaggio competitivo sta nel know how esplicito e implicito, nel sapere diffuso in azienda e nella sua capacità di metterlo a frutto. E' dunque fondamentale conoscere le metodologie che permettono di mettere a frutto la collaborazione delle persone per generare insieme idee, con un doppio vantaggio: estrarre valore da spendere in efficienza e innovazione da una parte, aumentare e convogliare l'engagement dall'altra. Il tutto in un'ottica design driven, ovvero tenendo conto degli obiettivi che l'azienda vuole conseguire.

### I Contenuti.

Di certo i processi di implementazione dei processi partecipati di generazione di idee sono subordinati alle esigenze aziendali più generali e di livello strategico, tuttavia una buona conoscenza delle principali metodologie consente da una parte di immaginare che cosa è possibile fare, dall'altra di disegnare bozze di progetto sulle quali confrontarsi. Il tutto non senza considerare i possibili output, che sono non solo dell'ordine della partecipazione, dell'engagement, dell'employer branding e dell'integrazione (che costituiscono vantaggi indiretti dell'attività) ma soprattutto nei risultati diretti, ovvero nell'innovazione, che in questo modo si può diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione, in ogni funzione e reparto e avere impatto tanto sui processi che sui prodotti, tanto sulle strategie che sull'impianto organizzativo. Con un doppio vantaggio: estrarre valore da spendere in efficienza e innovazione, aumentare e convogliare il coinvolgimento dei dipendenti.

*Argomenti trattati:*

- I metodi di generazione partecipata di idee off line per grandi gruppi: **Open Space Technology** e **Word Cafè**.
- I metodi di generazione partecipata di idee off line per piccoli gruppi: **Comunità di Ricerca** e **Creative Lab**.
- **Speed creative Lab**: come produrre idee di qualità in poco tempo senza disperdersi in (inutili) brain storming
- I metodi di generazione partecipata di idee on line per grandi gruppi: **piattaforme, design** e **practices**.
- **Come effettuare la progettazione del processo**: punti chiave, rischi, opportunità.
- La generazione partecipata di idee come pratica di **incremento dell'engagement**.
- **Costi e benefici**: i risultati dei processi di generazione partecipata di idee.

### Il Metodo.

Il corso è ad andamento laboratoriale e procede per esposizione delle metodologie e loro breve esemplificazione mediante, case histories, role play e sperimentazioni-campione. in un continuo e ricorsivo ciclo esperienza-concettualizzazione. Ampio spazio sarà dato alle prospettive applicative e sarà possibile effettuare in aula, con la partecipazione dei discenti stessi, bozze di pianificazione di attività di generazione partecipata di idee per le organizzazioni da essi stessi rappresentate., con l'esplicitazione di metodi, processi e risultati attesi.

Ai partecipanti verranno rilasciati alcuni template per la gestione di alcune tra le metodologie presentate.

**Durata. 2 giorni**



## Coltivare la resilienza

Attraverso l'azione formativa e la testimonianza esperienziale, la proposta formativa vuole mettere i partecipanti nelle condizioni di riconoscere, ciascuno di loro, i propri punti di forza nell'affrontare cambiamenti e criticità, individuare i fattori che facilitano e promuovono la resilienza e identificare strategie di resilienza nella propria realtà personale e lavorativa.

### I Contenuti.

Superare difficoltà e criticità, affrontare e saper sopravvivere con successo a cambiamenti anche sostanziali sono compiti a cui ciascuno di noi è chiamato quotidianamente. Farlo significa utilizzare la nostra resilienza – la capacità di passare attraverso cambiamenti e criticità senza soccombere e farsi abbattere, facendo leva sulle proprie caratteristiche e capacità intrinseche, e riuscendo a dar vita a nuove situazioni, comportamenti, equilibri personali ed organizzativi.

Nonostante la ragion d'essere di un'azienda sia il successo e la moltiplicazione delle risorse, il nostro vocabolario aziendale è intriso di termini che si riferiscono alle mancanze: problemi, criticità, gap, non conformità, handicap.

Ciascuno di noi possiede dei talenti, delle risorse emotive, cognitive e relazionali da mettere in gioco. Non sempre siamo in grado di riconoscere le nostre risorse, e non sempre siamo in grado di spenderle al meglio.

Il seminario coinvolge i partecipanti nella ricerca delle proprie caratteristiche di resilienza e nell'individuazione di quali 'fattori protettivi' è possibile attivare nelle proprie organizzazioni di appartenenza per promuovere e sostenere resilienza.

- **Essere** resilienti e promuovere resilienza.
- **Dialogare** attraverso la condivisione di storie, emozioni e creatività.
- **Tecniche e strumenti** per supportare collaboratori e azienda nel riconoscere punti di forza, realizzazioni e successi e a utilizzarli in modo generativo.
- **Coltivare** emozioni positive per affrontare i cambiamenti.
- **Reframing**: trasformare gli elementi critici.

### Il Metodo.

Nel viaggio verso la ricerca della propria resilienza ci faremo aiutare da Renato, un imprenditore speciale: nato con un handicap fisico, una gamba più corta dell'altra che lo costringe a spostarsi usando costantemente delle stampelle, ha usato la sua esperienza per progettare e produrre un modello rivoluzionario di stampelle, usate in questo momento da numerosi atleti paraolimpici, ma anche da atleti infortunati come Xavier Zanetti. Renato ha usato la sua resilienza ed è stato in grado di riconoscere e coltivare i propri talenti, e di vedere nei propri limiti delle opportunità.

**Durata. 2 giorni**



## Self Coaching Program

Il coaching di regola non è ingegnerizzato, ovvero non ha modelli di processo. Nel nostro caso abbiamo un modello di processo ampiamente validato e ciò consente di apprendere come fare coaching a se stessi per farne una leva potente di auto sviluppo. Ciò significa che i partecipanti avranno la possibilità di apprendere come fare passo per passo per agire su di sé allo scopo di risolvere un problema o raggiungere un obiettivo in contesti di difficoltà complesse, interrelazioni sistemiche tra le variabili in gioco e rilevanza del comportamento degli attori in gioco (da uno a quanti se ne vuole).

### I Contenuti

Il modello di (self) coaching proposto consiste essenzialmente in un problem solving in contesti complessi e fortemente connotati dal sense making unito a un modello per analizzare le proprie routine disfunzionali e trasformarle in risorse. I contenuti trattati dal corso saranno pertanto:

- Setting del problema / obiettivo e scenario del successo possibile.
- Individuazione dei comportamenti fallimentari e loro descrizione modellizzata.
- Reperimento di strategie di comportamento alternative.
- Uso degli stratagemmi e delle leve emozionali per modificare la percezione della situazione.
- Design della strategia alternativa, correzione e consolidamento.

*Il corso consentirà di:*

- Scoprire qual è il proprio copione disfunzionale dominante
- Apprendere le mosse per farlo evolvere in routine funzionali
- Conoscere le applicazioni del modello e le sue modalità di apprendimento
- Conoscere vantaggi e opportunità offerti dal modello

### Il Metodo.

Il work shop sarà prevalentemente esperienziale e si lavorerà sui casi reali portati dai partecipanti (autocasi). Il processo si struttura così:

Enunciazione e spiegazione di un contenuto didattico	TIME 10%
Illustrazione mediante filmato usato in stop and go (cosa faresti? Cosa ha fatto? Cosa cerca di ottenere?)	TIME 20%
Casi reali agiti: one to one, one to many, acquario, sottogruppi, peer to peer....	TIME 50%
Debriefing	TIME 20%

Il modello proposto è un sistema di autosviluppo e coaching replicabile, ingegnerizzato e fortemente operativo basato principalmente sugli studi e le ricerche di Paul Watzlawick e dei suoi collaboratori del Mental Research Institute of Palo Alto (California, U.S.A) e le nuove ricerche e acquisizioni delle neuroscienze sull'empatia e i neuroni specchio. Modello e processo sono stati validati da decine di migliaia di casi di coaching e self coaching.

**Durata. 2 giorni**



# Gestire strategicamente le criticità

Il corso si propone di offrire ai partecipanti un modello di soluzione dei problemi e delle criticità complesse o di difficile interpretazione fuggendo dalle gabbie delle Tentate Soluzioni, identificando strategie diverse, implementando soluzioni già trovate, oppure creandone di nuove. Si tratta in definitiva *anche* di un problem solving, ma con applicazioni molto più allargate dei tradizionali modelli di PS, tant'è che è efficiente ed efficace in qualsiasi contesto, specialmente quelli dove altri metodi non funzionano.

## I Contenuti.

I modelli di gestione delle criticità più diffusi sono basati sulla ricerca delle cause dei problemi, secondo una logica lineare e non sistemica. Nelle situazioni complesse questi modelli hanno poca efficacia. E' necessario possedere metodologie basate su una concezione sistemica che tenga conto della complessità.

1. **Analisi descrittiva.** Come si presenta, chi coinvolge, in quali momenti si manifesta, in quali aree/compiti, da quanto tempo, la frequenza e le eccezioni. Il fine è individuare la criticità e/o l'obiettivo da raggiungere e analisi delle eccezioni.
2. **Scenario oltre il problema.** Se il problema fosse risolto, cosa succederebbe? In questa fase l'obiettivo è chiarire obiettivi confusi, fumosi o complessi, e spostare l'attenzione dal presente problematico al futuro senza il problema.
3. **Livelli del problema.** Strategia: le tattiche e le manovre messo in atto per raggiungere l'obiettivo sono assenti, inadeguate, applicate in modo inadeguato. Comunicazione: la strategia sembrerebbe efficace ma è applicata in modo non adeguato dal punto di vista comunicativo. Emozione/Relazione : c'è un blocco emotivo nell'applicazione della strategia individuata.
4. **Individuazione delle tentate soluzioni.** Chi ha fatto che cosa e con quali risultati? La finalità di questa fase è quella di individuare le tentate soluzioni messe in atto fino ad ora per risolvere il problema/raggiungere l'obiettivo.
5. **Come peggiorare la situazione?** Se, invece di migliorare, volessi volontariamente peggiorare la situazione, cosa dovrei fare o non fare, pensare o non pensare? L'obiettivo è la consapevolezza delle disfunzionalità delle «tentate soluzioni» e quindi a iniziare a bloccarle spontaneamente.
6. **Sintesi, definizione e accordo sull'obiettivo da raggiungere.** Il fine è quello di riassumere gli elementi emersi, individuare in modo chiaro l'obiettivo da raggiungere, se possibile introdurre già una prospettiva ristrutturante della situazione.
7. **Tecnica dello scalatore.** Immaginando il percorso a ritroso cerchiamo di individuare almeno 10 stadi (obiettivi parziali). Più stadi costruiamo, più risulterà facile costruire i passi necessari a raggiungere l'obiettivo prefissato. L'intervento iniziale sarà minimale e partirà dall'individuazione di quale sarà il primo passo da compiere.

## Il Metodo.

Si utilizzano tecniche di problem solving e comunicazione sviluppate a partire da Milton Erickson e Paul Watzlawick, con gli sviluppi effettuati dalla scuola di Palo Alto. Utilizziamo inoltre le risultanze delle ricerche sull'Intelligenza Emotiva e le elaborazioni effettuate dalle più recenti scoperte delle neuroscienze, in particolare sulle emozioni e sull'empatia. Ci appoggiamo alla teoria dei sistemi complessi e sulle implicazioni dell'embodied cognition e dell'apprendimento enattivo secondo H. Maturana e F. Varela.

Il work shop sarà prevalentemente esperienziale e si lavorerà sui casi reali portati dai partecipanti (autocasi), con la possibilità di portarli in soluzione (senza rivelarli agli altri partecipanti, qualora sia necessario).

**Durata. 2 giorni**



## I nostri formatori

**Adele Steli.** Psicologa e iscritta all'albo degli psicologi. Ha svolto numerosi progetti di analisi di clima, di miglioramento organizzativo e di assessment per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane. Lavora nella formazione manageriale per l'ottimizzazione dei comportamenti di ruolo ed è esperta nella valutazione dei potenziali con l'utilizzo di diversi strumenti diagnostici. Dal 1984 fornisce alle organizzazioni e alle persone percorsi per sviluppare efficacia ed efficienza attraverso la valorizzazione delle persone e il loro contributo al miglioramento dei comportamenti di ruolo. Ha sviluppato attività di ricerca e pubblicitaria: "Analisi coinemica della comunicazione mimica e verbale in travaglio di parto", "La forza dei matti", "Una riflessione sui corsi di orientamento per immigrati" e "Verso l'outplacement: come gestire un processo complesso".

**Daniela Bellini.** Esperta di tematiche inerenti lo Sviluppo Manageriale. Da oltre 20 anni Senior Consultant per la realizzazione di progetti di selezione, formazione, consulenza d'organizzazione presso una Società leader in Italia nell'ambito della consulenza direzionale e organizzativa, collegata a un network internazionale. Esperta nella progettazione di percorsi formativi diversificati, sempre mirati a soddisfare le svariate esigenze di Sviluppo Manageriale delle Società Committenti. Docente in corsi di formazione manageriale relativi alla comunicazione interpersonale, alla selezione e formazione interna, allo sviluppo delle potenzialità individuali (empowerment e selfempowerment) e al miglioramento delle competenze relazionali, gestionali e di teamworking.

**Emanuela Binello.** Ha maturato esperienze internazionali e focalizzate sul lavoro di team, sul ruolo e sulle dinamiche interpersonali. La formazione teatrale le consente di progettare e realizzare percorsi formativi, con l'obiettivo di facilitare la partecipazione razionale ed emotiva. In questo modo si rende più facile il coinvolgimento attivo e si potenziano la capacità di apprendere. L'approccio si rivela prezioso nei momenti di fondazione o riorganizzazione di team aziendali, in circostanze che richiedono un ri-modellamento del ruolo professionale del singolo o di un intero gruppo di lavoro e nelle situazioni di difficoltà relazionale. E' docente alla scuola italiana di Drammaterapia "Centro di formazione nelle Artiterapie. La Linea dell'Arco"; membro del «The British Association of Dramatherapists» e della «Società Professionale Italiana di Drammaterapia».

**Ezio Nicola.** Ha ricoperto diversi ruoli di responsabilità nei settori del Largo Consumo e Biomedicale presso aziende multinazionali (Procter & Gamble, Covidien Gambro AB). Rivolgendosi principalmente alle PMI italiane, fornisce attivo supporto a realizzare il potenziale di crescita delle Aziende e affianca gli Imprenditori nella realizzazione di piani di Sviluppo Strategici, mantenendo costante focus sulla semplicità di esecuzione e sulla sostenibilità dei risultati nel pieno rispetto e continua valorizzazione della cultura aziendale esistente. Opera attivamente alla costituzione, avviamento e rigenerazione di Reti di aggregazione d'Impresa, in particolare per l'internazionalizzazione e l'innovazione, focalizzandomi in particolare sulla formazione e sullo sviluppo di Architetture di Business innovativi secondo i principi della Conoscenza Generativa e dell'Innovation Management.

**Francesca Oliva.** Psicologa del lavoro con Master in Gestione Aziendale, ha iniziato la sua attività lavorando con società di consulenza internazionali e occupandosi di strumenti e metodologie di analisi organizzativa, introduzione di nuove tecnologie e di sviluppo e cambiamento organizzativo e individuale. Come consulente, counselor e coach aiuta aziende e organizzazioni a identificare e sperimentare nuovi modi di pensarsi, organizzarsi e lavorare, convinta che solo persone coinvolte e motivate possono dare il meglio di sé nel lavoro e contribuire in modo attivo all'evoluzione dell'organizzazione in cui operano. Utilizza nei suoi interventi approcci 'Strength based' e sistemici come l'Appreciative Inquiry, attraverso metodologie concrete, collaborative e basate su punti di forza facilita la creazione di contesti creativi di apprendimento e sviluppo.

**Gabriele Dadati.** Dopo studi umanistici, si gettato con passione nel mondo editoriale: scrittore, editor, insegnante di scrittura, collaboratore di testate .. grande chiacchierone e maniaco della rete. Da sua madre, grazie alla lettura serale di tanti racconti, probabilmente ha appreso che le parole fanno stare insieme le persone: "in tutto quello che faccio, in fondo, c'è questo: cercare di portare le parole giuste alle persone giuste". Oggi collabora come editor con Laurana Editore e nel corso degli ultimi anni ha pubblicato la raccolta di racconti "Sorvegliato dai fantasmi" (peQuod, 2006; Barbera, 2008), premio Dante Graziosi, finalista come Libro dell'anno per Fahrenheit di Radio 3 Rai e "Il libro nero del mondo" (Gaffi, 2009). Nel 2009 ha rappresentato l'Italia nel progetto Scritture giovani (Festivaletteratura di Mantova. Collabora con Booksweb.tv e scrive su "Libertà".

## I nostri formatori

**Giulio Mozzi.** Ha svolto una intensa attività nel mondo dell'editoria e della comunicazione: oltre alla responsabilità di uffici stampa, ha curato la narrativa italiana per la casa editrice Sironi ed è stato consulente di Einaudi Stile Libero. Cura il blog *Vibrisse Bollettino*. È uno scrittore di racconti. Un suo racconto è stato inserito nel *Meridiano Racconti italiani del Novecento* curato da Enzo Siciliano. Sono frutto del suo lavoro di scouting letterario le prime pubblicazioni di autori come Tullio Avoledo, Marco Candida, Massimo Cassani, Leonardo Colombati, Giorgio Falco, Massimiliano Nuzzolo, Antonio Pagliaro, Federica Sgaggio, Veronica Tomassini, Vitaliano Trevisan, Mariolina Venezia, Ivano Porpora. Insieme a Bruno Lorini ha creato un artista immaginario, Carlo Dalcielo, le cui opere, esposte in mostre e pubblicate in forma di libro, sono spesso di natura collettiva.

**Glenda Franchin.** Svolge attività di ricerca in Culture della Comunicazione in Università Cattolica di Milano, collaborando nei corsi di Teorie della comunicazione, Filosofia della comunicazione, Linguaggi e semiotica dei prodotti mediali. La sua ricerca verte sul nesso tra immagine, sguardo e identità. Dalla passione per la relazione tra soggetto umano, parola e immagine prende forma la sua attività di analista di materiali segnici intesi come parte integrante della realizzazione di prodotti editoriali coerenti e strutturati. Il suo obiettivo è mettere in luce come i processi di generazione del significato siano sempre processi di generazione di senso. Ogni linea d'intervento mira a coltivare e sviluppare una forte relazione tra un'ottica di analisi strettamente intesa e uno sfondo antropologico imprescindibile per la lettura e l'interpretazione di qualsiasi testo visivo o verbale.

**Paolo Cervari.** Master in Communication and strategic coaching col Mental Research Institute (Palo Alto, California), Formatore formatori certificato dal Centro di Terapia Strategica di Arezzo, filosofo consulente di Phronesis. Dopo studi umanistici e un master in Relazioni Pubbliche si è dedicato alla comunicazione aziendale, allo sviluppo organizzativo e al coaching. Ha competenze di coaching e counseling, project working con interventi di cambiamento a partire da situazioni reali e on the job. Con un passato di creativo e scrittore di fiction (*l'Immortale*, Mondadori) e un presente di saggista (*Il filosofo in azienda*, Apogeo; *IES – Intelligenza empatico sociale*, Franco Angeli) si occupa di interventi di sviluppo organizzativo basati sulla comunicazione e il problem solving sia come consulente che come formatore e coach.

**Stefano Boldorini.** Ha maturato una lunga esperienza in settori altamente innovativi (telecomunicazioni, informatica, gestione dell'innovazione, design strategico), principalmente in marketing e vendite, fino a raggiungere ruoli dirigenziali. Suoi tratti professionali sono: capacità di pensiero strategico e implementazione operativa - acquisite prendendo parte al lancio di diverse aziende e rami d'azienda - costruzione e sviluppo di una estesa rete di relazioni personali / professionali e grande creatività comunicativa. Direttore responsabile Italia di Ambro & Asia Network (con sedi a Milano, Delhi e Mumbai), supporta le imprese italiane nella penetrazione dei mercati asiatici, in particolare quello indiano: financial advisory, market entry, strategia d'internazionalizzazione e di business development.



## Informazioni organizzative

### Sedi dei corsi.

I corsi di formazione si tengono in Orga 1925, facile da raggiungere con i mezzi di trasporto (Milano, via G. Carducci 34, a 100 mt dalla MM2 fermata «S. Ambrogio»). Nel caso di altra sede esterna, l'ubicazione sarà comunicata via email al momento della sua conferma, sette giorni prima dalla data d'inizio corso.

### Orario dei corsi di formazione.

I corsi di formazione, salvo diversa indicazione, si tengono dalle 9.00 alle 13.00 e dalle 14.00 alle 18.00.

### Quote di partecipazione.

Le quote di partecipazione ai corsi di formazione Orga 1925 sono comprensive di documentazione (compresa l'analisi del posizionamento internazionale del prodotto dell'impresa partecipante al corso), colazione di lavoro e coffee break. S'intendono al netto di IVA (all'aliquota di legge) e non includono le spese sostenute dal partecipante per eventuali viaggi e pernottamenti.

- Corsi di un giorno      **€ 750,00**
- Corsi di 2 giorni      **€ 1.500,00**
- Corsi di 3 giorni      **€ 2.250,00**

Nel caso di altri partecipanti della stessa impresa, si applicherà uno sconto complessivo sul totale delle iscrizioni del 15%.

### Formazione Finanziata.

Orga 1925, attraverso la sua consociata **Sintex Selezione del personale**, segue l'azienda dalla presentazione della domanda fino al momento della rendicontazione, erogando progetti formativi di elevata qualità. Offre tempestive e complete informazioni sugli avvisi, i loro contenuti e le regole dei fondi, svolge accurate progettazioni e studi di fattibilità, predispone la domanda di contributo e cura direttamente tutta la Gestione del piano e la Rendicontazione.

### Un team dedicato.

Orga 1925 supporta i suoi clienti nelle loro scelte e costruisce con loro le soluzioni formative o consulenziali più adatte alle loro esigenze: scelta del corso di formazione, creazione di un percorso formativo ad hoc, ottimizzazione della pianificazione relativa alla formazione, accordi personalizzati per ottimizzare gli investimenti nella formazione

Il team è attivo dal lunedì al venerdì negli orari 9.30-12.30 e 14.30-17.00, n° Tel. **+39 02.89015846**, oppure all'email **info@orga1925.it**