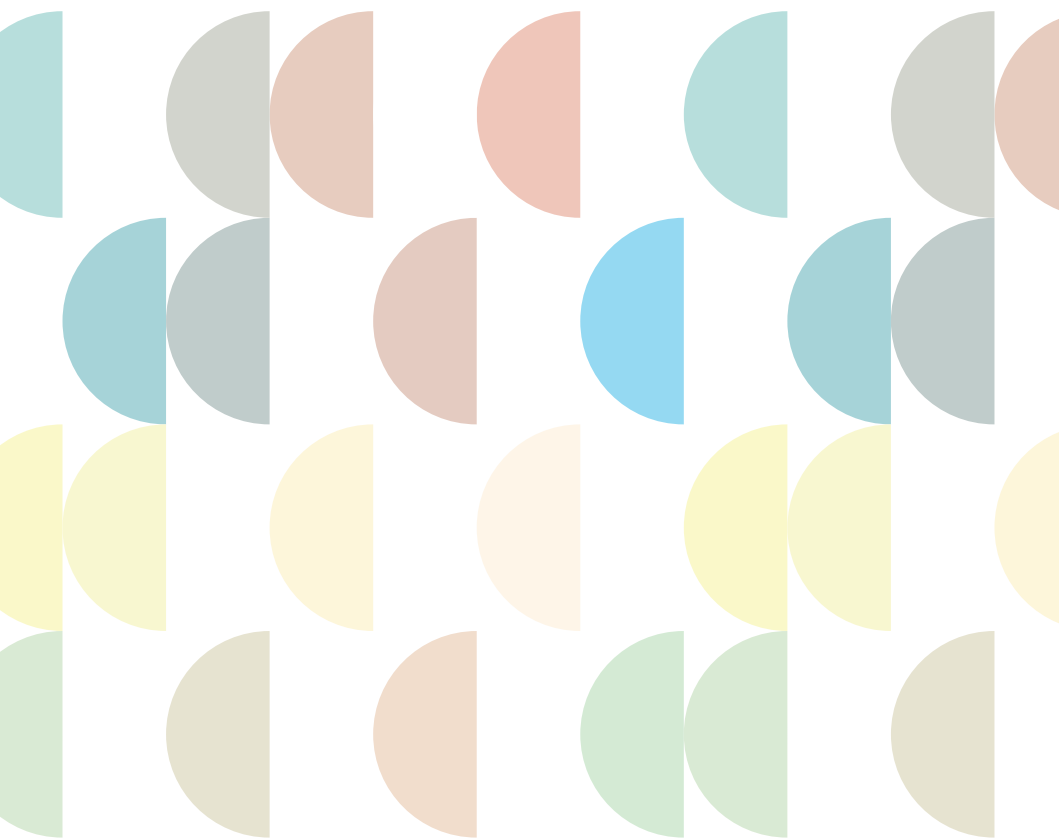


# Starting Neo Dirigenti

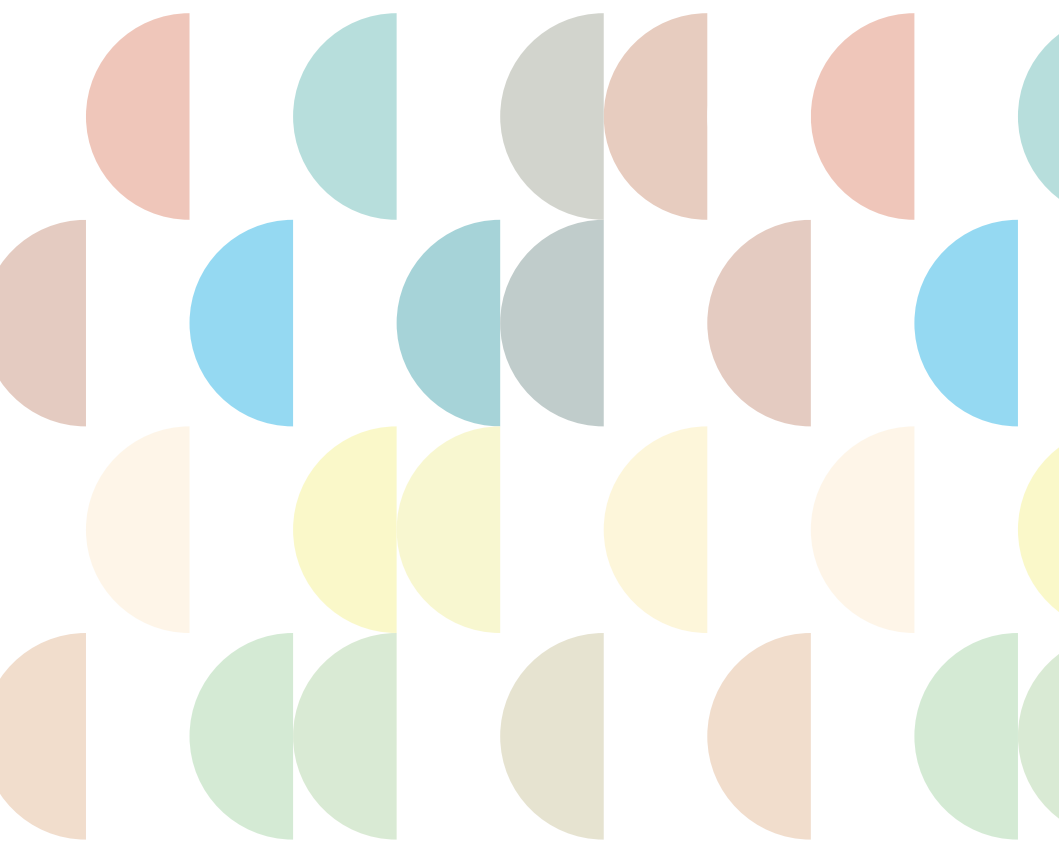
Costruire le  
competenze per  
gestire il nuovo  
ruolo manageriale



In collaborazione con

**SDA Bocconi**  
School of Management

 **cfmt**30



# Starting Neo Dirigenti

Costruire le  
competenze per  
gestire il nuovo  
ruolo manageriale

In collaborazione con

**SDA Bocconi**  
School of Management





# Starting Neo Dirigenti

## *La dirigenza: un ponte tra esperienza e futuro.*

Al fine di cogliere le straordinarie opportunità offerte dall'economia della conoscenza e dalle nuove tecnologie è essenziale, sia per gli individui che per le organizzazioni, attivare continui processi di sviluppo delle competenze, che consentano di operare con sempre maggiore competitività nei mercati attuali e di accedere a nuove possibilità evolutive.

Questo è ancora più cruciale nel momento in cui si assumono ruoli manageriali di maggiore responsabilità, che richiedono visione strategica, prospettiva inter funzionale, velocità decisionale, attitudine al cambiamento, capacità di motivare i collaboratori e di promuovere l'innovazione, comprensione delle implicazioni economico-finanziarie e dei rischi associati alle proprie scelte.

A questi obiettivi contribuisce Starting, un percorso di alta formazione per neodirigenti, giunto ormai oltre l'ottantesima edizione, con più di 2000 manager del terziario coinvolti.

Il progetto è sviluppato e realizzato in collaborazione con SDA Bocconi. Una partnership che garantisce il coinvolgimento di una faculty d'eccezione, selezionata tra i più qualificati docenti di una delle più prestigiose Università italiane anche a livello internazionale.

# L'articolazione del percorso

Il percorso è composto da uno speech del Prof. Carlo Altomonte e 10 giornate, suddivise in cinque moduli.

**Il 1° modulo - Managing Complexity** è finalizzato alla comprensione dei driver di complessità che caratterizzano lo scenario competitivo e delle implicazioni che ne derivano per la gestione delle variabili organizzative e della leadership.

**Il 2° modulo - Managing Resources** è dedicato all'analisi della redditività e dei risultati economici, nonché alla costruzione del rendiconto finanziario. Viene inoltre approfondito il processo di valutazione degli investimenti.

**Il 3° modulo - Managing People** è focalizzato sull'evoluzione delle forme organizzative, sulle nuove frontiere di ruolo, sugli stili di management e sulla gestione della relazione capo-collaboratore.

**Il 4° modulo - Managing Markets** ha l'obiettivo di approfondire le principali decisioni di marketing per la creazione di valore, il ruolo strategico della forza di vendita ed il suo valore aggiunto nelle strategie di go to market.

**Il 5° modulo - Managing Innovation** affronta i temi sempre più strategici dell'innovazione continua e della digital transformation alla luce dei principi della customer centricity. Vengono anche analizzate le principali implicazioni analitiche delle strategie di CRM Customer Relationship Management.

# La metodologia didattica

Il processo di apprendimento è attivo e coinvolge i partecipanti, a livello individuale e di gruppo, in business case, incident, simulazioni e role playing.

Questi metodi, opportunamente integrati e gestiti dai docenti di SDA Bocconi, valorizzano la grande ricchezza dei background formativi e delle esperienze dei partecipanti, rendendo ogni giornata un'opportunità di crescita.

Per ciascuna giornata vengono specificati take home value per i partecipanti, casi di studio, letture di approfondimento e una sintesi dei contenuti fondamentali sviluppati nei diversi appuntamenti, nella forma di un executive summary.

## I destinatari

Tutti i dirigenti in servizio attivo presso un'azienda che, entro tre anni dalla nomina, sono interessati a sviluppare una nuova sensibilità al ruolo per accrescere competenze e standing professionale.



# Managing complexity

*Durata: 2 giorni*

*Il modulo è finalizzato alla comprensione dei driver di complessità che caratterizzano lo scenario competitivo e delle implicazioni che ne derivano per la gestione delle variabili organizzative e della leadership.*



# Prima giornata

## Apertura e presentazione del Progetto

Imprese del terziario e gestione della complessità.

La creazione di valore in contesti complessi.

Il Contratto collettivo nazionale dei dirigenti del commercio, terziario e servizi. Intervento a cura di Manageritalia.

# Seconda giornata

Guidare i processi di cambiamento nella complessità:  
il ruolo del leader in contesti decisionali a razionalità limitata.

Gli ostacoli ai processi di cambiamento: le zone di comfort a livello individuale, di team e dell'organizzazione.

I processi di influenza nelle organizzazioni: il ruolo dell'autorità.

Recuperare la performance con una nuova configurazione delle variabili organizzative.

L'innovazione dei modelli organizzativi e il ruolo della leadership: lezioni apprese dai casi di successo.



# Managing resources

*Durata: 2 giorni*

*Il modulo è dedicato all'analisi della redditività e dei risultati economici, nonché alla costruzione del rendiconto finanziario. Viene inoltre approfondito il processo di valutazione degli investimenti.*

## Prima giornata

L'analisi dei risultati aziendali: la diversa criticità delle dimensioni reddituali, patrimoniali e monetarie.

La riclassificazione di conto economico e stato patrimoniale.

Gli indicatori critici per l'equilibrio economico finanziario delle aziende: liquidità, solidità e redditività.

L'utilizzo dell'analisi di bilancio in ottica gestionale: la verifica della sostenibilità dei percorsi di crescita.

## Seconda giornata

La finanza e il valore finanziario del tempo.

La finanza e gli obiettivi dell'impresa.

Gli obiettivi dell'impresa, la Struttura Finanziaria e fabbisogni di cassa nei differenti settori industriali, commerciali e di servizi.

Tassi di attualizzazione e flussi da attualizzare: la rilevanza della natura monetaria rispetto a quella contabile.

Il bilancio quale fonte per la determinazione dei flussi: La costruzione del rendiconto finanziario: FCFO e FCFE.

La valutazione degli investimenti: determinazione di flussi e tassi, Pay Back Period, Valore Attuale Netto e Tasso Interno di Rendimento.



# Managing people

*Durata: 2 giorni*

*Il modulo è focalizzato sull'evoluzione delle forme organizzative, sulle nuove frontiere di ruolo, sugli stili di management e sulla gestione della relazione capo-collaboratore.*

## Prima giornata

L'evoluzione dei ruoli manageriali.

Il difficile passaggio da professional a manager.

Le gestione delle relazioni all'interno dell'organizzazione.

Comportamenti e atteggiamenti che si possono sviluppare per rafforzare i processi di "influenza senza autorità".

## Seconda giornata

Il ruolo manageriale nella guida e nello sviluppo dei collaboratori.

L'ontologia della leadership: alla radice degli stili di relazione.

Gli impatti dello stile di leadership nella relazione individuale e di team.

L'importanza dello stile nei comportamenti di feedback e di ascolto.



# Managing markets

*Durata: 2 giorni*

*Il modulo ha l'obiettivo di approfondire le principali decisioni di marketing per la creazione di valore.*

*Un focus sarà dedicato al ruolo strategico della forza di vendita ed il suo valore aggiunto nelle strategie di go to market.*

## Prima giornata

La centralità del marketing: obiettivi, capacità e interrelazioni organizzative.

Momento analitico e momento decisionale: dall'analisi della domanda e della concorrenza alle decisioni sul marketing mix.

Marketing strategico e operativo.

L'evoluzione del marketing nell'economia digitale: visione funzionale, di processo e sistemica.

## Seconda giornata

Pianificare le priorità commerciali a supporto di una coerente e fattibile gestione strategica dei clienti e prospect.

L'analisi di portafoglio clienti in ottica di key account management: metodi e strumenti a supporto della mappatura e dell'analisi.

Analisi di portafoglio in ottica KAM.



# Managing innovation

*Durata: 2 giorni*

*Il modulo affronta i temi sempre più strategici dell'innovazione continua e della digital transformation alla luce dei principi della customer centricity. Vengono anche analizzate le principali implicazioni analitiche delle strategie di CRM Customer Relationship Management.*



## Prima giornata

Crescita e innovazione nell'impresa dell'era digitale.

Modelli organizzativi e strutture operative per l'innovazione.

Verso il manager-imprenditore.

## Seconda giornata

Customer Centricity, innovazione, vantaggio competitivo e creazione di valore.

Valore per i clienti, customer satisfaction, customer loyalty e valore per l'azionista.

Misurare e gestire la Customer Centricity.

Customer relationship management: stato delle relazioni, strategie di sviluppo e ruolo dell'innovazione.



CANTIERA MACHINO  
DEL GIARDINO  
DI SAN ROSSO

---

# La Faculty

*La faculty è composta da docenti con un profilo multidisciplinare e una solida esperienza professionale che deriva da contatti diretti con il mondo economico e produttivo; si distingue inoltre per una consolidata esperienza in ambito internazionale.*

# Il gruppo docente

## *Carlo Altomonte*

Professore Associato di Economics presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi, Associate Dean for Stakeholder Engagement Programs presso SDA Bocconi School of Management dove ricopre il ruolo di Direttore del PNRR Lab. E' stato Program Director del corso di laurea World Bachelor in Business ed insegna regolarmente Macroeconomia ed International Business Environment nei programme master ed executive di SDA Bocconi School of Management, dove ha conseguito negli anni il 'Best MBA Teacher' award. Visiting scholar in diverse università e istituzioni internazionali tra le quali Paris School of Economics (Panthèon-Sorbonne, Paris, France), London School of Economics (Londra, Regno Unito), Banca Centrale Europea, KU Leuven (Lovanio, Belgium). E' Consulente sui temi del commercio e degli investimenti internazionali di istituzioni pubbliche tra cui la Commissione Europea, il Parlamento Europeo, la Division of Investment and Enterprise dell' UNCTAD (Nazioni Unite) e la Banca Centrale Europea. Già Consigliere Economico e Membro del Gruppo di Esperti per la Politica Economica della Presidenza del Consiglio italiana. E' Senior Research Fellow dell'ISPI (Milano) e Non-Resident Research Fellow del think-tank Brugel (Bruxelles).

## *Bruno Busacca*

### **Direttore scientifico di Starting**

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, docente di Marketing Management-Advanced e di Understanding Consumer presso l'Università L. Bocconi. È stato Pro Rettore allo Sviluppo e alle Relazioni con gli Alumni presso l'Università L. Bocconi. (2016-2022) e Dean di SDA Bocconi School of Management (2012-2016), dove tuttora ricopre il ruolo di docente Senior del Knowledge Group Marketing & Sales.

## *Simona Cuomo*

Associate Professor of Practice di Leadership, Organization & Human Resources presso SDA Bocconi School of Management. È Coordinatrice dell'Osservatorio Diversity& Inclusion& Smart Working, Coach e Counselor certificata.

### *Leonardo Luca Etro*

Direttore dello Sviluppo Internazionale, Membro del Comitato di Direzione e Associate Professor of Practice di Finanza Aziendale presso SDA Bocconi School of Management. È anche Professore a contratto di Finanza Aziendale e dei Mercati Finanziari e Valutazione d'azienda presso l'Università Bocconi.

### *Luca Ghezzi*

Docente Senior dell'Area Accounting & Control della SDA Bocconi School of Management. Professore a contratto presso l'Università Bocconi su temi quali Performance measurement, corporate strategy, programmazione e controllo.

### *Claudio Ondoli*

Senior Lecturer di Leadership, Organization and Human Resources presso SDA Bocconi School of Management. È stato Direttore del Master Executive MBA serale della SDA Bocconi ed è Coordinatore del corso "Sviluppo delle competenze relazionali".

### *Ferdinando Penmarola*

Professore Associato del Dipartimento di Management e Tecnologia presso l'Università Bocconi. Direttore del Global Executive MBA (GEMBA). Membro della Faculty dell'MBA Full Time, dell'EMBA, del MFB (Master of Management in Food & Beverage) e del MISA (Master in Imprenditorialità e Strategia Aziendale). È anche Faculty member della SDA Bocconi Asia Center, Mumbai (India).

### *Marco Aurelio Sisti*

Associate Professor of Practice di Marketing & Sales presso SDA Bocconi e Professore a contratto presso l'Università Bocconi. In SDA Bocconi è Direttore dell'Executive Master internazionale in Marketing & Sales e Responsabile della Marketing Community dell'Area Marketing.

### *Gianmario Verona*

Rettore dell'Università Bocconi dal 2016 al 2022 ove è anche Professore di Management. È stato Prorettore alle Risorse Umane 2014-2016), Direttore del Master in Business Administration (2012-2014) e Direttore del PhD in Economia Aziendale (2009-2012).

# La Starting Knowledge Community

Sono ormai più di 2.000 i dirigenti che hanno aderito al progetto nel corso di questi vent'anni, una preziosa comunità che vogliamo valorizzare attraverso la promozione di una serie di servizi a loro dedicati, con l'obiettivo di sostenere e alimentare il network di manager e imprese che hanno partecipato al percorso dal 1994 ad oggi.

Iniziative formative dedicate che si propongono di fare il punto e condividere l'aggiornamento su temi manageriali cutting edge.

Accesso alla community di SDA Bocconi #MINE, un luogo – non solo virtuale – che unisce coloro che hanno partecipato alle attività di formazione della Scuola e raccoglie al suo interno le competenze di tutte le aree tematiche, che andranno a formare altrettanti topic ed eventi.

# Informazioni generali

## Modalità di iscrizione e partecipazione

La partecipazione a Starting è gratuita e riservata in esclusiva a tutti i dirigenti entro i tre anni dalla nomina che, in servizio attivo presso un'azienda, sono in regola con i versamenti dei contributi previsti dal contratto.

I posti disponibili sono limitati. È prevista una fase conoscitiva attraverso la compilazione di un questionario che verrà inviato a tutti coloro che avranno effettuato la richiesta di iscrizione.

Il percorso formativo richiede obbligatoriamente, per il raggiungimento degli obiettivi didattici e per ottenere l'attestato di partecipazione, la frequenza di tutte e 10 le giornate articolate nei cinque moduli, e non prevede la possibilità di accedere a uno di essi senza avere seguito i precedenti.







# Il coordinamento

Per approfondire contenuti e modalità d'iscrizione:

## **Coordinamento**

*Cristina Peytchev*

Responsabile Scuola di Management

tel. **02 5406311**

mail. **crisrina.peytchev@cfmt.it**

## **Direzione Scientifica**

*Prof. Bruno Busacca*

Direttore scientifico Starting

# Per iscriversi

[www.cfmt.it](http://www.cfmt.it)

## Sedi

Il corso si svolgerà presso le sedi Cfmt

*CFMT Milano*

via P.C. Decembrio, 28

*CFMT Roma*

via Palestro, 32

## Orario di lavoro

9.15-13.00 / 14.00-18.00

---

## Per un contatto diretto

### Milano:

[starting.mi@cfmt.it](mailto:starting.mi@cfmt.it)

tel. 02 5406311

### Roma:

[starting.rm@cfmt.it](mailto:starting.rm@cfmt.it)

tel. 06 5043053

Per saperne di più e procedere direttamente all'iscrizione collegati al sito [www.cfmt.it](http://www.cfmt.it)

