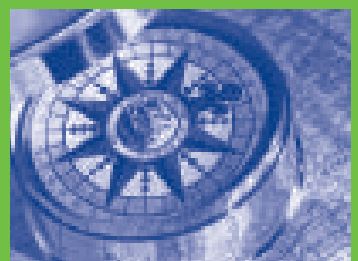


LA FORMAZIONE COMPLETA PER IMPRENDITORI E MANAGER

C A M E L O T

**programma
di sviluppo
manageriale**



CTQ⁽¹⁾ è una struttura di servizi partecipata da imprese private e associazioni di categoria. Attualmente i soci sono circa 40 e rappresentano vari settori e distretti industriali della nostra regione.

La scuola è stata fondata alla fine del 1989 per le stesse ragioni per cui continua ad esistere ed a prosperare ancora oggi: offrire alle imprese toscane la migliore qualità nei servizi di formazione e consulenza, ai prezzi più competitivi del mercato nazionale e locale.

La nostra missione è favorire la maggiore competitività delle imprese toscane, fornendo loro conoscenze, metodi, strumenti gestionali e cultura manageriale. CTQ non è un semplice “commerciante” di servizi professionali ma una vera “fabbrica di servizi” basati sulle più elevate competenze di gestione d’impresa disponibili in Italia. CTQ ha creato negli anni un gruppo di professionisti che conosce profondamente la realtà imprenditoriale di questo territorio e che sa adattare le moderne tecniche di gestione alla mentalità e allo stile comportamentale delle nostre imprese.

Volendolo sintetizzare con uno slogan, potremmo dire che *“CTQ rappresenta la consulenza voluta dalle imprese toscane, su misura per le imprese toscane”*. Il programma formativo “CAMELOT” è un’eccellente occasione per venire a conoscere da vicino la qualità dei nostri servizi.

METODOLOGIA DIDATTICA

La metodologia didattica privilegia role playing e casi di studi reali, integrando la modalità ex cathedra, necessaria a trasferire le conoscenze, con esercitazioni che consentano di sviluppare le capacità e migliorare i comportamenti, così da favorire la consapevolezza sulla reale possibilità di applicare nelle imprese i concetti e gli strumenti presentati. I docenti presenteranno le loro esperienze dirette. La didattica adottata privilegia le metodologie attive supportate da strumenti e tecnologie avanzate come filmati, interviste, lavori di gruppo.

(1) - CTQ è certificato UNI EN ISO 9001 dal 1996 (prima società di consulenza in Toscana); attualmente il campo di applicazione riguarda la progettazione e l'erogazione di servizi di consulenza direzionale, per la certificazione dei sistemi di gestione (qualità, ambiente, sicurezza e responsabilità sociale), per la marcatura CE e la certificazione di qualità dei prodotti. Progettazione ed erogazione di attività formative.

Il manager che ricopre posizioni direttive è chiamato, quotidianamente, a comprendere la natura delle sfide che la propria impresa si trova a dover affrontare, a formulare ipotesi di sviluppo e crescita dell'organizzazione. In uno scenario in cui tutto cambia, il manager si confronta quotidianamente con la **gestione del cambiamento** che deve guidare, fare accettare e condividere con tutti i collaboratori.

Lo scenario non solo si manifesta in continuo cambiamento ma anche con tutte le **turbolenze** proprie di un mare agitato dove il vento e le correnti si manifestano in modo stocastico, dove l'armonia, il sincronismo e la determinazione di tutti i rematori sono vitali per la sopravvivenza, così come la disponibilità di una bussola affidabile: gestione del gruppo, motivazione dei collaboratori, orientamento ai risultati, padronanza di strumenti di pianificazione e controllo efficaci, eliminazione degli sprechi, efficienza sono le **leve del successo**.

Ma può un comandante demotivato e impaurito guidare l'equipaggio? Coltivare la propria motivazione, controllare le proprie emozioni, trascinare con entusiasmo e costituire un punto di riferimento determinato ma attento al tempo stesso ai bisogni dei collaboratori: possiamo prescindere da tale approccio al lavoro? *"... preso dal vortice del lavoro e degli impegni, ciascuno consuma la propria vita sempre in ansia per quello che accadrà e annoiato di ciò che ha. Chi invece dedica ogni attimo del suo tempo alla propria crescita, chi dispone ogni giornata come se fosse la vita intera, non aspetta con speranza il domani, ma lo teme."* (Seneca)

Non aspettate il momento "giusto" per dedicare un po' di tempo a voi stessi e alla vostra crescita come uomini e come manager, il momento giusto è adesso.

Il tempo e la marea non aspettano nessuno.

perché camelot: un percorso di successo



Controllo, coraggio, consenso

Ascolto, apertura di mente

Motivazione

Efficienza, entusiasmo

Leadership

Organizzazione

Tattica

Camelot non ha la pretesa di essere una pozione magica che dissolve all'istante tutti i problemi, vuole essere un percorso di riflessione, di analisi e di pianificazione del vostro e del nostro miglioramento, un confronto tra persone che lavorano in azienda e devono risolvere problemi e prendere decisioni, guardando al futuro. Camelot va oltre la leggenda, Camelot è la summa dei principi che dovremmo seguire e condividere nella gestione dell'impresa.

Affronteremo con il pragmatismo che ci contraddistingue le tematiche suggerite per il governo dell'impresa e lo faremo con entusiasmo, come con entusiasmo dobbiamo affrontare le sfide che il lavoro e la vita ci riservano:

***Dal momento che lavorare bisogna,
a farsi piacere il lavoro si vive meglio.***

obiettivi

Il programma, costituito da **7 moduli** che si snodano nell'arco di **7 mesi (14 giornate)**, tratta le complesse tematiche manageriali che ci coinvolgono giornalmente in prima persona (*si, avete letto bene! Ci coinvolgono perché anche noi, che vi invitiamo a questo confronto, dobbiamo affrontare i vostri stessi problemi e risolverli*), offrendo la possibilità di individuare aree di miglioramento, nuove motivazioni e percorsi di crescita verso una leadership vincente. Il ruolo manageriale continua a mutare in rapporto alla evoluzione dell'ambiente esterno, ai modelli di organizzazione del lavoro e ai livelli crescenti di complessità gestionale.

Attraverso l'analisi del funzionamento dell'organizzazione aziendale, del clima, dei meccanismi di comunicazione interna, dei ruoli, dei processi decisionali, della pianificazione strategica, il programma si focalizza sulle tematiche di tipo organizzativo e gestionale e vuole costituire un'occasione di confronto in merito alle leve attraverso cui condurre e gestire con successo la propria organizzazione.

il corpo docente

CTQ possiede articolate conoscenze basate sull'organizzazione aziendale e industriale delle aziende fortemente competitive. Le sue origini vengono dal mondo Philips-Whirlpool cioè dal mercato degli elettrodomestici "bianchi" uno dei più agguerriti a livello internazionale. Si tratta di un ambiente in cui le imprese per mantenersi "in vita", devono continuamente escogitare miglioramenti gestionali in tutte le aree.

Per anni i consulenti CTQ hanno trasferito a decine di PMI toscane le conoscenze gestionali che prima erano patrimonio esclusivo delle grandi aziende. Gli ottimi risultati ottenuti ci hanno spinti a diffondere queste esperienze ad una platea più ampia e composita.

destinatari

Imprenditori, manager, neo-dirigenti, quadri direttivi che in azienda gestiscono risorse (persone, infrastrutture, capitali) e progetti, che hanno la responsabilità di raggiungere risultati (sui quali sono "valutati" da tutti gli stakeholders) e per questo sentono la necessità di un confronto su strumenti e leve gestionali, organizzative e tecniche, per un governo efficace del proprio business e per centrare gli obiettivi.



tattica

la gestione strategica dell'impresa

Durata

24 ore

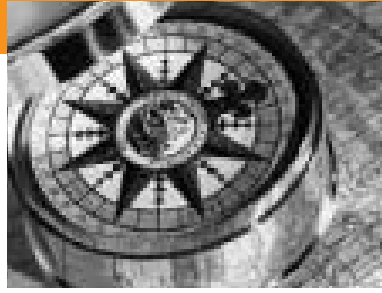
(3 incontri)

Temi trattati

- Sviluppare una riflessione sugli attuali scenari in cui operano le imprese
- La definizione degli obiettivi aziendali e la scelta della strategia
- Il posizionamento dell'impresa nel mercato e la ricerca del vantaggio competitivo: la traduzione della volontà in piani di sviluppo
- L'importanza della strategia: che cos'è, come si costruisce per un'azienda media e medio-piccola
- Come preparare un business plan (l'idea e il piano di impresa, la formula imprenditoriale, analisi della domanda e dell'offerta, individuare il modello organizzativo, il punto di pareggio, l'analisi economica e finanziaria)
- Come preparare un piano di marketing (quali processi di marketing deve sviluppare l'impresa, cosa deve contenere un piano di marketing, analisi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce, come valutare se un piano di marketing è valido e merita le risorse richieste)
- Elementi di project management

*Osa pensare!
Abbi il coraggio di
servirti della tua
propria intelligenza.*

Antico proverbio giapponese



controllo

controllo di gestione

Durata

24 ore

(3 incontri)

Temi trattati

- Cenni di contabilità generale: il bilancio di esercizio
- Come riclassificare il bilancio al fine di comprendere l'evoluzione della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale dell'azienda in modo più approfondito rispetto al bilancio redatto ai fini civilistici e fiscali
- Come elaborare gli indici di bilancio al fine di controllare e verificare la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda
- Dare un significato al bilancio: che cosa c'è dietro i numeri? Individuazione delle aree di miglioramento; individuazione delle opportunità di investimento; il collegamento fra strategia e conto economico previsionale
- Il controllo di gestione attraverso il budget: significato, utilità e principi di redazione
- Guida alla preparazione di un sistema di budgeting & reporting

*Numera ciò che è numerabile.
Misura ciò che è misurabile
e ciò che non è misurabile
rendilo misurabile.*

Galileo



efficienza

**recuperare efficienza riducendo gli sprechi
e migliorando la produttività**

Durata

16 ore

(2 incontri)

Temi trattati

- Definizione del concetto di valore e di spreco
- Caccia agli sprechi (metodi e strumenti per rilevare, “misurare” e correggere situazioni di inefficienza)
- Razionalizzare il layout dei centri di lavoro e degli uffici per ridurre il tempo di attraversamento e minimizzare le attività a basso valore aggiunto
- Migliorare i metodi e i tempi di lavoro (analisi del procedimento di lavoro, tecniche di rilevazione del tempo standard dei diversi scenari, calcolare il costo del prodotto)
- Tecniche di programmazione e controllo delle attività
- Criteri di efficienza nella gestione delle scorte (politica di acquisto, logiche di approvvigionamento, il costo del magazzino: quanto pesa sul conto economico dell'impresa?)
- Razionalizzare il magazzino (utilizzare in modo razionale aree e volumi, attrezzature per l'immagazzinamento: analisi delle diverse soluzioni; tecniche di picking)

*Ciò che contraddistingue un'organizzazione
di successo non è il fatto che non ha problemi
ma che non ha gli stessi dell'anno scorso.*

Varvelli



motivazione

il governo delle risorse umane e l'organizzazione aziendale

Durata

16 ore

(2 incontri)

Temi trattati

- Definire e sviluppare le competenze: impatto positivo sulla cultura d'impresa, miglioramento del servizio al cliente, recupero di efficienza interna. Presentazione di un modello per definire le competenze
- Come trovare il candidato giusto al momento giusto: il processo di selezione
- L'intervista di selezione: pianificare il colloquio, cosa si valuta durante un colloquio, tecniche di comunicazione per ottenere informazioni, i diversi stili d'intervista, le domande-tipo, la valutazione dei candidati. Applicare in una simulazione interattiva quanto appreso in sede teorica
- L'inserimento in azienda: un momento importante, non lasciatelo al caso. Il ruolo del tutor
- Valutazione delle prestazioni: diffondere una cultura organizzativa meritocratica basata sui risultati; presentazione di un modello di gestione per obiettivi (management by objectives); leve per il coinvolgimento del personale
- Politiche retributive: retribuzione fissa e retribuzione variabile. I sistemi premianti, monetari e non, favoriscono comportamenti allineati alla strategia d'impresa e si propongono come leva di vantaggio competitivo. L'interpretazione e l'utilizzazione delle indagini di mercato
- Pianificare le carriere: una leva per fidelizzare il personale
- Determinare e sostenere la motivazione dei propri collaboratori verso gli obiettivi dell'organizzazione; come motivare il personale (dalla teoria alla pratica)
- Misurare l'efficacia del processo di gestione delle risorse umane: quali indicatori di prestazione?

Non si può guidare un popolo se non gli si mostra un avvenire; un capo è un venditore di speranze.

Napoleone



leadership

stile di leadership: conoscere il proprio stile per dirigere meglio

Durata

8 ore
(1 incontro)

Temi trattati

- Le dimensioni della leadership (accurata autovalutazione: analisi delle caratteristiche comportamentali del leader, potenziali vantaggi e svantaggi, leader e manager a confronto)
- La leadership situazionale (conoscere i propri collaboratori e il contesto organizzativo: il modello taylorista e il modello delle relazioni umane, approccio X e approccio Y)
- Il proprio stile di leadership: test di autovalutazione; punti di forza e di debolezza (compilazione di un test di autovalutazione: check up personale)
- Che leader siete per i vostri collaboratori? (analisi della percezione dei collaboratori in merito alle vostre caratteristiche comportamentali)
- Progettare un modo personale ed efficace di essere manager e leader coerente con le richieste e la cultura del proprio ambiente organizzativo (il manager che si adopera per diventare più realizzato nel proprio ruolo alza il livello di vitalità del settore organizzativo di appartenenza)
- Stile di direzione e clima organizzativo (tecniche di analisi del clima organizzativo; analisi dei risultati; una leva per migliorare la condivisione e la partecipazione alla vita di impresa)

Intelligenza, rettitudine, umanità, coraggio e severità: queste sono le qualità di un comandante.

Sun Tzu



ascolto

comunicare e negoziare

Durata

16 ore
(2 incontri)

Temi trattati

- La negoziazione: gestire al meglio le dinamiche interpersonali e le situazioni potenzialmente conflittuali (test per valutare il proprio stile negoziale, analisi di punti di forza e di debolezza)
- Gestire i conflitti (come affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno di gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali; individuare i fattori essenziali che generano tensione)
- La comunicazione efficace: comprendere ed individuare i meccanismi che influenzano la comunicazione ed il clima aziendale (la managerialità è comunicazione; comunicazione come input: ascolto empatico, acquisizione di informazioni, capire la cultura e l'ambiente; comunicazione come output: autorevolezza, esempio, capacità di condividere, raggiungere e comunicare i risultati, visibilità: comunicazione verbale e paraverbale)
- Gestire una riunione (imparare ad ascoltare i segnali deboli, momento di ascolto e momento di comunicazione: una leva di governo)
- La gestione di un gruppo di lavoro (guidare, orientare e motivare i propri collaboratori per centrare l'obiettivo)
- La delega (il potere: come usarlo con intelligenza; le forme di potere interpersonale; delegare alla persona giusta al momento giusto; delega e controllo)

*Sappiate ascoltare:
il silenzio produce spesso
lo stesso effetto che la scienza.*

Napoleone



organizzazione

misurare i processi per migliorare

Durata

8 ore

(1 incontro)

Temi trattati

- Come costruire un cruscotto di indicatori per misurare le prestazioni dei processi, tenere sotto controllo i fattori critici di successo, sviluppare le strategie (raccogliere i dati, costruire gli indici di bilancio e gestionali, analizzare le linee di tendenza, usare le tecniche statistiche per “far parlare” i dati); il confronto con i dati medi di settore
- Analisi e chiavi di lettura dei principali indici economici e finanziari (margine lordo, EBIT, costo del venduto, indici di liquidità, profittabilità, redditività, solvibilità, ecc.)
- Analisi e chiavi di lettura degli indici gestionali (rotazione scorte, rottura di stock, tempi di attraversamento, rendimento mano d'opera, scarti, rese, ecc.)
- Prendere decisioni sulla base di dati e non solo per istinto e intuizioni che, a volte, possono rivelarsi fuorvianti (un modello imprenditoriale vincente: tra razionalità ed intuizione)
- Preparare e presentare grafici e prospetti di sintesi per una lettura chiara e immediata del business
- La balanced scorecard: un cruscotto strategico per l'alta direzione (dal controllo direzionale basato sul reporting economico finanziario al controllo strategico; il modello balanced scorecard, le quattro dimensioni: finanziaria, apprendimento e crescita, i clienti, i processi interni; tradurre la vision in azione)
- Costruire un cruscotto per la propria realtà secondo il modello balanced scorecard

*Molte persone usano più energia
per parlare dei problemi di quanta
non ne utilizzino per risolverli.*

Henry Ford

C A M E L O T



CTQ S.p.a.

53036 Poggibonsi (SI) - Via Salceto, 99

Tel. (+39) 0577 982582 / 982250 - Fax (+39) 0577 981493

www.ctq.it - ctq@ctq.it