

Corso per imprenditori

Guidare l'impresa nella complessità





- L'IPE Business School è una scuola manageriale dedicata alla **formazione post-laurea** nel campo dell'economia, della finanza e del management aziendale
- Da Aprile 2012, **socio ordinario ASFOR** - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale.
- Nei rank interazionali l'IPE Business School è tra le top 100' business school in area finance & risk (QS ranking 2019).

**320**

tra Banche, Società di Consulenza Strategica, Leader di mercato nel network dell'IPE Business School

**1,800**

professionisti hanno frequentato un Master dell'IPE Business School

**62**

Business Partner erogano Borse di Studio a sostegno dei Programmi Master

Una business school internazionale di formazione manageriale per executive che nel tempo si consolidi come punto di riferimento e volano di crescita per tutto il tessuto imprenditoriale locale

### Pilastri

Internazionalizzazione

Cultura imprenditoriale

Digitalizzazione

### Mission

- creare un **ecosistema locale** (imprenditori, istituzioni, top manager) con una cultura manageriale
- alimentare una **mentalità internazionale**
- fare sistema attraendo le **migliori competenze** da tutto il mondo
- **creare qualcosa di "eccellente"** in una città ricca di capitale umano come Napoli



Lo **IESE Business School** è la scuola **N.1 al mondo per Executive Education** secondo il Financial Times da sei anni consecutivi (2015, 2016, 2017, 2018, 2019,2020).

### Mission

educare e ispirare i leader che desiderano avere un impatto positivo e duraturo su persone, affari e società.



La mentorship dello IESE Business School fornisce **indirizzo ed esperienza nel campo, contribuisce a costruire una offerta formativa congiunta** con docenti IESE, **introduce il metodo del case study** e contribuisce alla **creazione di un network internazionale.**

I numeri 1 al mondo in executive education dal 2015



## Executive Education

FT.com Business School Rankings



Rank in 2020	Rank in 2019	Rank in 2018	Three-year average rank	School	Country
1	1	1	1	Iese Business School	Spain / US

formación

# 'The Economist' sitúa el MBA del IESE número 1 del mundo

La escuela de negocios de la Universidad de Navarra encabeza la clasificación por segunda vez



**Monaco**



**Madrid**



**Barcellona**



**San Paolo**



**New York**

# Il corso per imprenditori

## Guidare l'impresa nella complessità

### OBIETTIVI

Oggi più che mai le organizzazioni e chi le guida si trovano ad operare in un contesto volatile, incerto, ambiguo e complesso. Questo corso intende i) far acquisire consapevolezza che le attuali sfide richiedono un misto di competenze hard e soft; ii) analizzare casi reali derivanti da esperienze pratiche maturate in diversi contesti; iii) esporre strumenti e concetti che abilitino gli imprenditori a definire l'inquadramento delle sfide che dovranno fronteggiare in futuro sia nella gestione quotidiana dell'azienda che in progetti più complessi.

### RISULTATI DA RAGGIUNGERE

I moduli sono stati designati per comporre un puzzle che attraverso il filo conduttore della creazione di valore consenta gli imprenditori di entrare in possesso di concetti, strumenti e metodologie derivate dalla prassi e da casi reali in differenti industrie per inquadrare, definire e affrontare problemi e sfide manageriali.

Apprendendo e testando modelli e pratiche gli imprenditori avranno l'opportunità di arricchire il loro bagaglio con esperienze derivanti da altre industrie ed applicabili alle proprie realtà, dotandosi di ulteriori mezzi per cambiare il modo di fare azienda.



**Modulo 1. Self leadership & leadership**

**Modulo 2. Analizzare il contesto strategico**

**Modulo 3. Prendere decisioni in mercati complessi**

**Modulo 4. Business Model Innovation**

**Modulo 5. Strategy Implementation**

## METODOLOGIA DIDATTICA

L'erogazione avverrà in modalità distanti dalla classica lezione accademica ma piuttosto adottando materiali visivi, esercizi stimolando il coinvolgimento attivo dei partecipanti con discussioni di gruppo attraverso le metodologie didattiche di seguito riportate e la loro importanza specifica in percentuale:

- uso casi aziendali: 60%
- business game e learning by doing 20%
- lecture frontale 20%

# Overview Programma

## Modulo 1. Self leadership & leadership

Il modulo si concentra sulla capacità di essere leader e diventare più efficaci nel guidare gli altri. In particolare, come essere dei leader che ispirano e guidano le persone ad ogni diverso livello dell'organizzazione.

**Prof. Alberto Ribera (IESE Business School)**

## Modulo 2. Analizzare il contesto strategico

Il modulo intende fornire gli strumenti strategici e analitici all'interno del quale prendere decisioni manageriali e strategiche. Ci si soffermerà su come analizzare lo scenario di business, partendo dalla capacità di lettura strategica dei numeri finanziari, e come cogliere le sfide attuali da un punto di vista esterno ed interno - strategico e tattico – dell'azienda: World is Flat/ VUCA.

**Dott. Enrico D'Onofrio (Vice President EMEA and East NA at Deus Ex Machina)**

## Modulo 3. Prendere decisioni in mercati complessi

Il modulo si concentra sui processi per analizzare un problema complesso in ogni sua parte e prendere la migliore decisione possibile attraverso integrazione su tematiche di market decision making. Il fine è potenziale l'osservazione dall'interno di bisogni ed ostacoli specifici dell'azienda, stimolando lo sviluppo di competenze comportamentali come la capacità di risolvere problemi, di ragionare e lavorare in modo sistemico.

**Dott. Lucio Attinà (CEO – Alitalia Loyalty)**

## Modulo 4. Business Model Innovation (esplorare nuove opportunità)

Il modulo si concentra sulla Business Model Innovation (BMI), una forma d'innovazione radicale basata sulla esplorazione e sfruttamento di nuove opportunità imprenditoriali partendo dal modello stesso imprenditoriale. Con questo modulo l'intento è fornire all'imprenditore come acquisire le metodologie per innovare il proprio modello aziendale, come l'Agile, il Design Thinking e la tecnica del Lean Start-up.

**Prof. Lorenzo Massa (Aalborg University Business School)**

## Modulo 5. Strategy Implementation (presso IESE Business School – BARCELLONA)

Il modulo si concentra sulla capacità di implementare le strategie aziendali sia in termini di governance/ processi di delega efficaci che di allineamento tra la struttura finanziaria e il piano d'impresa.

**Prof. Fabrizio Ferraro (IESE Business School)**



# Modulo 1. Self leadership & leadership

**Alberto Ribera**

**Professor of Managing People in Organizations – IESE BUSINESS SCHOOL**



## Obiettivi applicativi del modulo

In questo modulo gli imprenditori rifletteranno sull'auto-leadership come base per diventare un leader eccellente. Acquisiranno informazioni sulle proprie capacità, punti di forza e sfide individuali e di squadra attraverso l'esame dei risultati di un test di self-assessment che verrà somministrato in aula. La conoscenza di sé e la comprensione delle differenze negli stili relazionali costituiscono la base per imparare a sviluppare e guidare le persone in team e nell'organizzazione più ampia. L'obiettivo principale di questo modulo è aiutare gli imprenditori ad acquisire una migliore comprensione di come possono diventare leader migliori sia sul posto di lavoro che oltre.

## Contenuti del corso

Il modulo analizzerà le diverse dimensioni della leadership:

- Elementi intrapersonali di leadership: autoconsapevolezza, autoregolamentazione, automotivazione, resilienza e capacità di far fronte a pressioni e incertezze.
- Dimensioni interpersonali della leadership: empatia, assertività, comunicazione, gestione dei conflitti, fiducia e delega.
- Meta-competenze del leader: valori, significato e scopo, mentalità integrativa, prospettiva positive.

Attraverso discussioni interattive e apprendimento tra pari facilitato dal docente, gli argomenti sopra menzionati verranno studiati cercando di concentrarsi sulle abilità, attitudini e competenze che sembrano essere più critiche per gli imprenditori.

## Modulo 1. Self leadership & leadership

### Metodologia Didattica e materiale di supporto

Discussione di un caso di studio.

Esercizio di autovalutazione sullo stile di leadership attraverso un questionario distribuito in classe e debriefing.

Lecture: competenze di leadership e auto-leadership che ogni imprenditore dovrebbe sviluppare.

### Short Bio Relatore

Alberto Ribera è entrato in IESE nel 2004 dopo una carriera internazionale di 15 anni con l'Organizzazione Mondiale della Sanità, la Commissione Europea e altre organizzazioni multilaterali, responsabile di progetti in Africa, Sud-Est Asiatico e soprattutto in Medio Oriente. Dal 1999 al 2003 è stato Direttore Generale della Euro Arab Management School.

Presso lo IESE è il direttore accademico dell'Unità di Executive Coaching e insegna il corso MBA "Personalità e Leadership", che ha ricevuto il 2009 IESE Award for Excellence. Insegna anche al corso Global Executive MBA "Managing Oneself"; e corsi executive su self-leadership, gestione delle relazioni e coaching esecutivo. È autore o coautore di 9 libri e più di 30 casi di studio.

È stato invitato come professore in visita o relatore ospite presso università e business school di oltre 20 paesi diversi e in conferenze internazionali come il World Economic Forum (Davos). Ha tenuto corsi per Enel, Compagnia di San Paolo, Banco di Napoli, Telecom Italia, Saint Gobain, Emirates NBD, Egypt Telecom, BBVA, Banco de España, Ernst & Young, Hewlett Packard, BASF, PricewaterhouseCoopers, UNDP e altre aziende.

È membro del consiglio di amministrazione dell'Istituto per la Cooperazione Universitaria (Roma), della Fondazione Harambee (Nairobi) e di altre istituzioni no profit.



## Modulo 2. Analizzare il contesto strategico

**Enrico D'Onofrio**

**Vice President EMEA and East NA at Deus Ex Machina**



### Obiettivi applicativi del modulo

Il modulo intende fornire gli strumenti strategici e analitici all'interno dei quali prendere decisioni strategiche. Ci si soffermerà su come analizzare gli scenari di business, partendo dalla capacità di lettura dell'attuale contesto globale, e come cogliere le sfide da un punto di vista esterno ed interno - strategico e tattico - dell'azienda.

### Contenuti del corso

Argomenti specifici:

- Globalisation: World is Flat/VUCA
- Corporate Purpose : Profit, People, Planet
- Company Strategy: Play to Win (5 F's and 4 I's) – OGSM
- Brand Identity: Equity Statement
- Business Expansion: Adding Scorecard/ Lewis model
- Business Case: Harley Davidson

## Modulo 2. Analizzare il contesto strategico

### Metodologia Didattica e materiale di supporto



### Bibliografia:

Playing To Win, A. G. Lafley - Roger L. Martin; Competitive Strategy, Michael Porter; Creating Share Value, Michael Porter – Mark Kramer; The Core Competence of the Corporation, Prahalad – Hamel; Contemporary Strategy Analysis – Robert M. Grant; Redefining Global Strategy, Pankaj Ghemawat; Marketing 4.0 – P. Kotler.

### Short Bio Relatore

È dirigente con un'ampia esperienza di società statunitensi ed europee con portata globale. Ha una consolidata esperienza e competenza nella guida di team diversi e dispersi, in attività multiculturali, avendo lavorato in Italia, Portogallo, Belgio e Regno Unito. Prima di entrare a far parte di Deus Ex Machina, è stato Direttore della Crescita Strategica EMEA presso l'ufficio Harley Davidson di Oxford - Regno Unito, CEO di MVAgusta (Varese) e CFO di Ducati Motor (Bologna). La sua carriera comprende 17 anni in P&G, fino al livello di Direttore finanziario (Roma, Bruxelles, Newcastle upon Tyne). È anche Professore a contratto presso la LUISS Business School di Roma sulle strategie di Brand e CRM (Master in Luxury and Fashion). Fa parte del CdA di “Nuovi Orizzonti”, Onlus di Roma che si propone di intervenire nelle aree di disagio sociale che caratterizzano principalmente i bambini di strada e i giovani. Ha conseguito un MSc con lode in Ingegneria Meccanica presso l'Università degli Studi di Napoli, un MBA presso l'Università L. Bocconi di Milano e un Diploma in Global Business (livello master) presso la Said Business School (Università di Oxford)

## Modulo 3. Prendere decisioni in mercati complessi

**Lucio Attinà**

**CEO – Alitalia Loyalty**



### Obiettivi applicativi del modulo

Il modulo, partendo da dinamiche di marketing, esplora le ragioni e le motivazioni sottese ai processi di analisi e di risoluzione di un problema complesso in ogni sua parte al fine di prendere la migliore decisione possibile attraverso integrazione di esperienze e realizzazione di ecosistemi. Il fine è potenziare l'osservazione dall'interno dell'azienda di bisogni ed ostacoli specifici del cliente, stimolando lo sviluppo di competenze come la capacità di strutturare e risolvere problemi, di ragionare e lavorare in modo sistemico.

### Contenuti del corso

Argomenti specifici:

- Marketing 4.0: dalle 4P alle 5A's e oltre
- A servizio del vero datore di lavoro
- Il nuovo petrolio nell'era del digitale
- Business Expansion attraverso creazione di ecosistemi
- Analisi Business Problem: case

## Modulo 3. Prendere decisioni in mercati complessi

### Metodologia Didattica e materiale di supporto



### Bibliografia:

Start with Why, *Simon Sinek*; Invisible Influence. The hidden forces that shape behaviour, *Jonah Berger*; Marketing 3.0, *Philip Kotler*; Marketing 4.0, *Philip Kotler*; The Happiness Advantage, *Shawn Achor*; Crazy is a Compliment. The power of zigging when everyone else zags, *Linda Rottenberg*; Lead Hearts. Speak the truth. Inspire Souls, *Bert Martin Ohnemuller*; Harvard Business Review on Increasing Customer Loyalty, HBR/Books

### Short Bio Relatore

CEO di Alitalia Loyalty con esperienza e formazione internazionale significative acquisite operando in diversi settori e segmenti di mercato come servizi, trasporti, automotive, moda, sport e intrattenimento. Pensatore strategico, proattivo, efficace e appassionato con capacità di leadership, nonché persona flessibile e orientata al risultato. Forte capacità di risolvere complessi problemi aziendali grazie all'eccellente capacità di giudizio e decisionali, di gestire i cambiamenti e raggiungere gli obiettivi fissati.

## Modulo 4. Business Model Innovation

Lorenzo Massa

Aalborg University Business School



### Obiettivi applicativi del modulo

Il modulo intende demistificare il modello di business (*how to think*) – da termine usato e abusato in ogni contesto a concetto concreto e «operazionalizzabile».

Inoltre intende fornire la conoscenza di strumenti per analisi del proprio e degli altri modelli di business esistenti, di strumenti per l'analisi di reti di transazioni di valore – ecosistema e piattaforme - e di fornire gli strumenti per l'analisi del proprio modello di business in relazione a nuove idee imprenditoriali.

In sintesi, imparare a rappresentare e analizzare il modello di business in diversi contesti e in relazione a diversi obiettivi (visualizzare, comunicare, neutralizzare barriere cognitive, formulare ipotesi relative ad una situazione futura).

### Contenuti del corso

Argomenti specifici:

Introduzione al concetto di modello di Business – esempi .

Caso Quirky – una piattaforma per le invenzioni - Lettura e Analisi (Quirky – Stanford Graduate School of Business)

Il Business Model Canvas – per l'analisi di modelli di business esistenti

Il Platform Business Model Canvas – per l'analisi di ecosistema e di piattaforme

Il Lean Business Model Canvas – per l'analisi di nuove opportunità di crescita

Innovazione - cosa è diverso quando contempi una opportunità al di fuori dei confini del tuo modello di business.

## Modulo 4. Business Model Innovation

### Metodologia Didattica e materiale di supporto



### Materiale supplementare e bibliografia:

Quirky Case Study: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/quirky-business-based-making-invention-accessible>

Magretta 2002 - Magretta, J. 2002. Why business models matter. Harvard Business Review, 80(5): 86-92.

Amit Zott 2012- Amit, R., & Zott, C. 2012. Creating value through business model innovation. MIT Sloan Management Review, 53: 41-49.

### Short Bio Relatore

Professore Ordinario di Economia e Management presso l'Università di Aalborg, Facoltà EMBA-EPFL e presso la Bologna Business School (BBS). Membro dell'Expert Network (Innovation) al World Economic Forum. È stato scientist presso il College du Management (CDM - CSI e GERG), visiting scholar presso la Wharton School (UPENN), visiting researcher presso il MIT Sloan School of Management e Assistant professor presso Vienna University of Economics (WU).

Insegna in programmi Executive MBA, MBA e Master. È membro del consiglio di amministrazione dell'Innovation Forum Lausanne (IFL) ed è mentore esperto per Mass Challenge Switzerland. La sua area di ricerca si trova a cavallo tra strategia, gestione dell'innovazione e sostenibilità ed è stata pubblicata su riviste come Academy of Management Annals, Journal of Management e Oxford Handbook of Innovation Management.

Ha conseguito lauree con lode in Ingegneria Meccanica presso il Dublin Institute of Technology (B.Eng.) E l'Università di Genova (M.Sc. Eng.) E un Ph.D. in Management presso IESE Business School.

## Modulo 5. Strategy Implementation

**Fabrizio Ferraro**

**Professor of Strategic Management, IESE Business School**



### Obiettivi applicativi del modulo

Il modulo si focalizza sul problema dell'implementazione strategica, dal punto di vista del top management. Troppo spesso le imprese sviluppano strategie che in pratica non si trasformano in cambiamenti reali nelle organizzazioni, e quindi non conducono ai risultati sperati. Nel modulo discuteremo il problema da un punto di vista strategico, organizzativo, e di governo corporativo. Inoltre, discuteremo il ruolo delle varie leve a disposizione del top management per guidare il processo di implementazione (persone, team, struttura, processi, investimenti, comunicazione, relazioni personali, potere).

### Contenuti del corso

Nel modulo verranno affrontati i seguenti temi

Assunzione di responsabilità come direttore generale («taking charge»)

Analisi della situazione strategica e organizzativa

Gestione delle dinamiche di governo corporativo

Differenze nel processo di implementazioni in contesti diversi (start-up, impresa familiare, impresa quotata, multinazionale)

Gestione del top management team nel processo di implementazione strategica

Cambiamento Organizzativo

Dinamiche di potere

Leve per l'implementazione strategica (persone, struttura, processi, ...)

## Modulo 5. Strategy Implementation

### Metodologia Didattica e materiale di supporto



#### Case study & bibliografia:

Logitech A: Passing the baton to an external CEO (Stanford A-175)

Silvio Napoli at Schindler India (A) (9-303-086)

Pennies From Heaven? Strategic Turnaround at J.C. Penney (IESE) (SM-1665-E)

Ferraro, F., J.M. Arguelles. M. Maoret 2018 "Strategic Leadership: A road map for Successful Strategy Execution" IESE Insight (ART-3127-E)

Ferraro, F. and J.M. Arguelles. 2017 "Strategic Leadership" IESE Technical Note (SMN-701-E)

### Short Bio Relatore

Fabrizio Ferraro è Professore e Responsabile del Dipartimento di Gestione Strategica presso IESE Business School. Ha conseguito il PhD in Management presso la Stanford University. Il suo attuale campo di ricerca esplora l'emergere del filone degli investimenti responsabili e di impatto nel settore finanziario.

In precedenza ha studiato l'istituzionalizzazione del Global Reporting Initiative (GRI), le solide strategie di azione per affrontare le grandi sfide e il ruolo del linguaggio economico nell'organizzazione. Il suo lavoro è stato pubblicato su *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Organization Science* e *Organization Studies*, tra gli altri.

Ha ricevuto il 2005 IESE Prize for Excellence in Research, il 2006 Best Paper Award dall'*Academy of Management Review* e il Roland Calori Price 2017 per il miglior articolo pubblicato su *Organization Studies*. La sua ricerca sugli investimenti responsabili nei principali mercati finanziari è stata supportata da una borsa di studio quinquennale (2011-2015) del Consiglio europeo della ricerca. È membro del comitato editoriale di *Academy of Management Review*, *Academy of Management Discovery* ed *European Management Review*.

Il suo insegnamento in MBA, EMBA, GEMBA, AMP e altri programmi di Executive Education si concentra principalmente sulla leadership strategica e sull'esecuzione della strategia. Insegna anche i corsi Impact Investing e Strategic Management Fashion and Luxury Goods Industry nel programma MBA.

Ha anche insegnato programmi executive in tutto il mondo per aziende come Shiseido, Swire, Abertis, Telefonica, ENEL, Oracle, Banco Santander, Henkel, Nestlé, Puig, Lavazza e Gonzalez-Byass.

## Organizzazione modulo

Welcome Coffe

**13:30 – 14:00**

Formazione

**14:00 – 19:00**

Light Dinner & Networking

**19:00 – 20:00**

Durante la fase di Light Dinner & Networking è prevista la presenza di ospiti esterni appartenenti al mondo culturale e imprenditoriale.

# CALENDARIO

**Modulo 1. Self leadership & negoziazione**

**- 21 Maggio 2021**

**Modulo 2. Analizzare il contesto strategico**

**- 4 Giugno 2021**

**Modulo 3. Prendere decisioni in mercati complessi**

**- 11 Giugno 2021**

**Modulo 4. Business Model Innovation (esplorare nuove opportunità)**

**- 25 Giugno 2021**

**Modulo 5. Strategy Implementation – presso IESE Business School - Barcellona**

**- 9 Luglio 2021 (Barcellona)**

## Modalità di adesione

Per la Edizione I del corso *Guidare l'impresa nella complessità*, sono previste due modalità di adesione da parte dell'azienda/imprenditore.

Di seguito le modalità previste:

### Adesione come partecipante

Con la sottoscrizione della scheda di adesione al corso, l'azienda/imprenditore partecipa come discente del corso.

### Adesione come Sponsor

Con la sottoscrizione della scheda Sponsor, l'azienda/imprenditore decide, indipendentemente dalla partecipazione, di aderire come Sponsor ufficiale.

**IPE Business School**  
Riviera di Chiaia, 264  
80121 Napoli

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

*Follow us*

