

meta

insieme • attraverso • oltre

Editoriale

Il nostro paradosso

Ogni momento di crisi è una occasione di forte discontinuità che prelude a cambiamenti evolutivi. Si cambia verso il meglio, anche se nel cambiare qualcuno spesso si fa male.

Quando si pensa a tutto questo si concentra spesso l'attenzione verso ciò che accade nel mondo delle organizzazioni clienti: chiavi di lettura, analisi e metodologie su come uscirne, focalizzazioni su elementi sempre più immateriali per assumere posizioni competitive in quella che viene chiamata economia della conoscenza. L'attenzione rivolta verso le competenze; come individuarle, come acquisirle.

Il mondo della consulenza vive, in questo contesto, momenti di profondo ripensamento: la consapevolezza di presidiare l'offerta di un fattore produttivo strategico con metodologie e competenze si scontra in taluni casi con la latente diffidenza del sistema cliente verso l'effettivo valore prodotto. Di qui rimodulazione di priorità, riduzione degli investimenti, contrazione del mercato. Si realizza così un paradosso: se è vero che sul mercato la disponibilità di competenze è un fattore chiave di successo, l'offerta di competenze vive momenti di crisi.

Allora serve guardarci dentro, per cercare di capire un po' di più spaziando dalla verifica se ciò sia sempre vero, fino alla domanda se il mondo della consulenza sia, o sia percepito, come una risposta alla domanda di competenze, e di quali competenze, quindi all'esame di problemi diversi come i

modelli organizzativi, le tariffe, il turnover... È il momento di avvicinarsi a questo paradosso in modo disincantato. Consulenti individuali, come strutture di dimensioni medie e grandi, vivono questo momento di cambiamento operando nello stesso tempo su ambiti diversi: riorganizzazioni societarie, network, investimenti in nuove aree di competenze e nuovi percorsi formativi; politiche tariffarie e coinvolgimento in risultati, insieme a forme di comunicazione diverse dal passato, sono prime risposte comunque molto impegnative. Nelle situazioni più delicate singoli professionisti stanno affrontando questi momenti assumendo decisioni che investono scelte di vita più radicali.

Nella consapevolezza dell'esistenza di contesti di mercato e modelli organizzativi completamente diversi, abbiamo scelto di affrontare questo tema ponendo intorno allo stesso tavolo alcuni consulenti, rappresentanti di quattro sistemi di offerta diversi: una grande società di consulenza internazionale (Kpmg), una grande società di consulenza italiana (Coreconsulting), una boutique della consulenza di Bologna (Osa Consulting) e un *individual* (Fabio Magnani) di Montecatini Terme.

Nessun dio, nessuna ricetta: ma...

Francesco D'Aprile
Presidente APCO
apco@apcoitalia.it

NELLE PAGINE INTERNE
TAVOLA ROTONDA

CONSULENZA: PERCORSI PARALLELI?

Coordinata da Francesco Bogliari, direttore de *L'Impresa*

Con la partecipazione di:
Antonio Bigatti, partner Kpmg Advisory
Danilo Viviani, amministratore delegato Coreconsulting
Giancarlo Pifferi, amministratore Osa
Fabio Magnani, titolare Magnani Consulenze

Consulenza: percorsi paralleli?

Apco presenta una tavola rotonda tra attori consulenziali diversi per dimensione e per approcci. Uno spaccato ricco di spunti di riflessione su come sta evolvendo la figura del consulente, tra mille difficoltà di mercato, necessità di ricerca di nuovi modelli di relazione e, talvolta, scarsa percezione del ruolo da parte dei clienti. Una professione decisamente in fase di trasformazione

La continua evoluzione degli scenari macroeconomici impone oggi alle aziende la ricerca di modelli innovativi per fronteggiare livelli di concorrenza e di competitività sempre maggiori. E in un momento di forte criticità nell'economia del nostro Paese anche il mercato della consulenza risente delle nuove dinamiche strategiche e organizzative che il tessuto imprenditoriale sta affrontando in risposta ai nuovi scenari che vanno delineandosi.

Apco ha voluto con questa tavola rotonda far emergere le criticità che il mercato della consulenza sta vivendo, intercettando approcci diversi: dalla multinazionale della consulenza, rap-

Bigatti, partner di Kpmg Advisory; a una società italiana tra le più importanti per dimensione, volume di attività e valore, rappresentata da Danilo Viviani, amministratore delegato di Coreconsulting; a una società di piccole-medie dimensioni delocalizzata rispetto alla piazza di Milano con la presenza di Giancarlo Pifferi, amministratore di Osa - Organizzazione sistemi aziendali; a un *individual*, Fabio Magnani, consulente libero professionista.

Approcci diversi, che fanno riferimento a modelli organizzativi diversi, tipologie di clienti di dimensioni differenti, attività svolte con modalità proprie, per consentire al lettore di riflettere su punti di forza o criticità con cui misu-

rarsi e per riallineare eventualmente il proprio percorso professionale. Una riflessione importante che rientra anche nel dovere di un'associazione come Apco.

A moderare la tavola rotonda è stato invitato Francesco Bogliari, direttore de *L'Impresa*, un osservatore esperto delle dinamiche del mondo imprenditoriale e consulenziale. A lui la parola.

Bogliari: *Come primo elemento è necessario capire l'impatto che la consulenza ha sul mercato e cioè fino a che punto i consulenti siano individuati come interlocutori dal mondo delle imprese e delle istituzioni. Cerchiamo di capirlo a partire da un'analisi delle criticità che ognuno di voi trova nel proprio segmento di mercato o nel proprio approccio di business...*

Bigatti: Appartengo a una grande società di consulenza, la Kpmg che da sempre è soprattutto conosciuta per la parte di revisione e certificazione. Siamo nati, infatti, negli anni Settanta come una costola della revisione-certificazione: eravamo in cinque-sei e la consulenza iniziava a nascere in quell'epoca. Da allora abbiamo avuto una vita parallela, sempre con lo stesso nome all'interno di un network che indica gli indirizzi da seguire, ma con una struttura e una organizzazione completamente autonome, tanto che oggi Kpmg in Italia è una società a capitale totalmente italiano anche se in pochi lo sanno. Abbiamo sicuramente sempre beneficiato di un nome conosciuto ma anche sofferto perché, non potendo lavorare sugli stessi clienti dove veniva svolta attività di revisione, ci siamo preclusi diverse aree di mercato. Soprattutto negli ultimi anni

meta

Rivista bimestrale di Apco, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione

Supplemento al n° 5/2005 de "L'Impresa"

Anno 1°, N° 5, Settembre-Ottobre 2005

Proprietario: APCO

(Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione)

C.so Venezia 49, 20121 Milano

tel. 02/7750449, fax 02/7750427, apco@apcoitalia.it, sito web: www.apcoitalia.it

Editore: Libri Scheiwiller Periodici Srl, via Ascanio Sforza 85, 20141 Milano

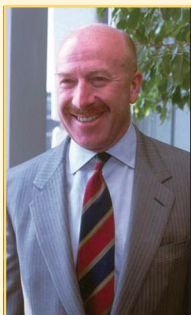
tel. 02 84800780, fax 02 84892067, sito web: www.limpresaonline.com

Comitato editoriale: Francesco D'Aprile (direttore editoriale), Rossana Andreini

Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro

Direttore responsabile: Francesco Bogliari

Registrazione Tribunale Milano n° 217 del 21/3/2005



ANTONIO BIGATTI
 “Abbiamo dovuto lavorare sui costi e sulle nostra organizzazione interna, anche forzando il turnover per ridurre il mix di costo necessario per bilanciare l'abbassamento della tariffa media”

portare questo nome ha creato qualche ulteriore difficoltà derivante dalle incompatibilità con le società di revisione. Nell'incertezza, che ha spinto a una forte ristrutturazione delle attività consulenziali in tutti i network internazionali di revisione, Kpmg in Italia ha fatto una scelta diversa dalle altre Kpmg nel mondo, decidendo di mantenere il proprio modello consulenziale. Oggi siamo circa 700 *professionals*. In 26 anni siamo sempre cresciuti, magari lentamente e spesso meno dei nostri *competitors*; anche in questi ultimi cinque difficili anni il fatturato non è mai diminuito. La crescita è stata minima, anche a causa di tariffe sempre più basse, e abbiamo dovuto lavorare moltissimo sui costi e sulle nostra organizzazione interna talvolta anche forzando il turnover per ridurre il mix di costo necessario per bilanciare l'abbassamento della tariffa media. Abbiamo, in sostanza, mantenuto le dimensioni con qualche sacrificio sulla profittabilità complessiva che si è un po' ridotta.

Viviani: Coreconsulting è una società giovane, nata nel 2001 da partner con esperienze precedenti. Abbiamo dato vita a una iniziativa imprenditoriale con un'idea molto chiara: adottare una strategia di mercato fortemente focalizzata sui temi dello sviluppo organizzativo e delle risorse umane. Credo che questo sia uno dei temi importanti: non sempre la focalizzazione è un dato distintivo delle società di consulenza e a volte abbiamo assistito a interventi consulenziali diciamo non

brillanti, condotti da professionisti poco specializzati, che hanno determinato una certa disaffezione da parte dell'impresa rispetto al nostro mondo. Il secondo aspetto che ci caratterizza è un orientamento molto chiaro a fare impresa e non a fare lo studio professionale, tipico del modello consulenziale italiano. Fare impresa ha significato costruire una visibilità e una reputazione di brand e non di individui, strada che, purtroppo, gran parte delle società italiane, al contrario di quelle internazionali, percorrono. Il terzo aspetto è mantenere un modello di presenza e di visibilità sul mercato che consenta di fare un marketing di tipo relazionale. Ma per costruire un brand importante e qualificante è necessario prima di tutto proporre soluzioni distintive, che si ottengono sì con la bravura dei professionisti, ma soprat-

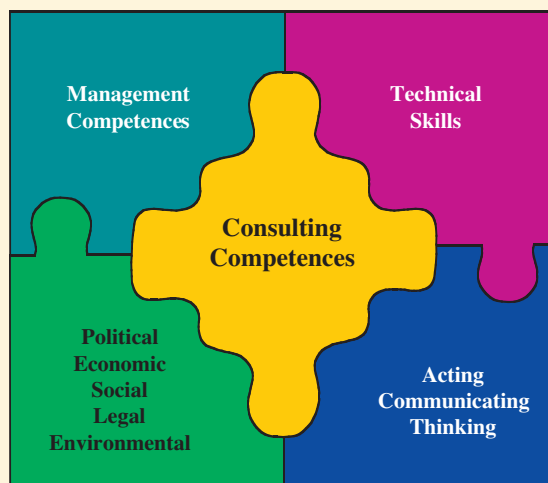
tutto con investimenti in prodotti e servizi, per disporre di un'offerta innovativa. Come? Facendo politiche sugli *economics* della società che consentano di generare risorse finanziarie da destinare agli investimenti. Oggi il nostro fatturato è di 20 milioni di euro e siamo 120 professionisti articolati su più brand. Abbiamo da poco acquisito una società del Gruppo Fiat, la Isvor Knowledge System, che ha incrementato la nostra dimensione senza però defocalizzarci. Se dovessi cogliere dei punti di criticità sul mercato direi che quello del *pricing* è un tema difficile. Penso sia dovuto al fatto che le nostre imprese non hanno sviluppato una significativa considerazione del valore della consulenza: e questa è una responsabilità nostra. Non abbiamo saputo dare un segno della differenza che la consulenza può svolgere sul

L'accreditamento

Apco accredita in Italia la figura del consulente Cmc, riconosciuto in 41 Paesi del mondo aderenti all'Icmci (International Council of Management Consulting Institutes).

Il modello di competenze di base previste per i soci Cmc è articolato in quattro macroaree:

- competenze nell'esercizio dell'attività di consulente;
- competenze di management (capacità di individuare problemi, proporre soluzioni, offrire un supporto alla implementazione delle stesse);



- competenze tecniche di area (specializzazioni in aree professionali);
- coscienza delle cause esterne di natura sociale, tecnologica, economica e politica che possono produrre effetti sul proprio lavoro.

Per informazioni:
www.apcoitalia.it



DANILO VIVIANI
 “Per costruire un brand importante e qualificante è necessario proporre soluzioni distintive, che si ottengono sì con la bravura dei professionisti, ma soprattutto con investimenti in prodotti e servizi, per disporre di un’offerta innovativa”

nostro mercato. Negli Stati Uniti, per esempio, la consulenza è uno straordinario ponte di raccordo tra sapere accademico e sapere applicativo, mentre in Italia i consulenti, proprio perché non investono, non realizzano soluzioni innovative ed efficaci. Non sappiamo, insomma, portare all’imprese significativi interventi di miglioramento. Di conseguenza, non siamo percepiti come apportatori di sapere applicato. Il *pricing* scende, quindi, anche per la reputazione che ci siamo costruiti. E poi diminuisce anche perché, nella difficoltà, sono tanti i consulenti che si svendono e che si sommano ai tanti manager a spasso che si reinventano credendo che la consulenza sia solo vendere se stessi.

Pifferi: La nostra è un’attività prevalentemente territoriale, con un *focus* sull’Emilia Romagna e sulle regioni confinanti come Toscana, Marche, Triveneto. Ho cominciato da solo negli anni Settanta e in 25 anni siamo cresciuti fino ad arrivare, oggi, a dieci persone. La strategia seguita è stata quella dello studio professionale sviluppando alcune competenze specifiche, indirizzate allo sviluppo d’impresa e alle risorse umane, con una certa difficoltà, dal momento che nel nostro segmento di mercato esistono problemi di complessità che vanno a permeare tutta l’impresa. Mi riferisco a imprese che vanno dai 10 ai 50 milioni di euro di fatturato, anche se attualmente il 50% del nostro fatturato è realizzato con imprese da 7-10 milioni di fatturato. È

interessante sottolineare che negli ultimi cinque anni non siamo riusciti a consolidare un fatturato superiore a un milione di euro all’anno e, negli ultimi tre in particolare, si è consolidato su un 20% in meno, tanto che nel 2004 la società non ha avuto utili. Oggi, credo che nel mondo della consulenza sia iniziata una nuova era; esiste cioè una discreta difficoltà nel proporsi e nel lavorare. Il problema non è il prezzo, ma il fatto che il cliente spesso non capisce i contenuti della nostra professione, perché nella Pmi l’imprenditore non sa che cos’è la consulenza di direzione e, soprattutto, non riesce a mettere a fuoco bene i propri bisogni che,



GIANCARLO PIFFERI
 “Il problema non è il prezzo ma il fatto che il cliente spesso non capisce i contenuti della nostra professione, perché nella Pmi l’imprenditore non sa che cos’è la consulenza di direzione”

con l’aumento della complessità, diventano ancora più difficili da qualificare e, quindi, sempre meno facili da coniugare con essa. Da qui nasce la necessità di adottare una tecnica di marketing specifico per presentare al cliente ciò che può essere un bisogno da soddisfare con la consulenza, ma è essenziale stare molto attenti affinché questa attività di relazione diretta non venga percepita come semplice azione di vendita. La forte criticità che si genera è che non esiste domanda di consulenza ma è necessario generarla, far scoprire il bisogno che pure esiste oggi soprattutto rispetto a una Pmi italiana che deve imparare ad accettare una serie di sfide importanti per la sua sopravvivenza e il suo sviluppo. La competizione su un contesto di mercato sempre più globalizzato non la si può inventare ma, a mio avviso, bisogna ricorrere a precisi modelli comportamentali rispetto ai quali la consulenza può rappresentare un veicolo primario.

**Il lettore potrà offrire
 il proprio punto
 di vista nel forum
 della rivista meta
 su www.apcoitalia.it**

Bogliari: *Ma perché una azienda di piccole dimensioni dovrebbe scegliere una struttura di consulenza di piccole dimensioni rispetto a una grande società?*

Pifferi: Prima di tutto perché alla grande società di consulenza non interessano, come mercato e salvo alcune specificità, le piccole aziende. In secondo luogo, perché esistono tecniche di proposta e di relazione che sono totalmente diverse. Nel mercato delle aziende di piccole dimensioni la competizione è soprattutto tra lo studio di consulenza e il singolo professionista che può fare un’offerta a costi minori.

Bogliari: *Guardiamo allora qual è la strategia di un individual? Quali le criticità da affrontare?*

Magnani: La mia posizione di libero professionista, vissuta da tanti sul mercato italiano della consulenza, non è rosea perché noi *individual* non possiamo contare su un brand famoso, su strutture che possono impattare a livello di mercato. Quello che vendiamo è la nostra persona, dietro cui c’è una serie di connotati come, ad esempio, la professionalità ma anche un rapporto personale, di vicinanza – non solo geografica, ma di linguaggio – con l’imprenditore. Il rapporto fiduciario con il cliente è essenziale ed è l’aspetto qualificante delle nostre relazioni. Ma lo si ottiene nel tempo, non lo si può comprare o sviluppare attraverso marketing e comunicazione. Il problema deriva dal fatto che si va a impattare su strutture medio-piccole, dove il pro-

fessionista all'interno dell'azienda è il commercialista che estende la propria influenza su tutto, anche in quelle aree gestionali non di sua competenza. Si viene così a delineare, molto spesso, una situazione in cui, davanti a un cliente che non conosce i propri bisogni, è necessario fare uno sforzo di diagnosi preincarico per rendere palesi i benefici derivanti da un intervento consulenziale, in un'ottica di investimento e non di costo. Attualmente il 30-40% del mio fatturato proviene dall'estero, perché alcuni anni fa capii che è necessario avere una visione più ampia, togliersi da ambienti ristretti e scarsamente vitali. Nella mia realtà,



FABIO MAGNANI
“Quello che vendiamo è la nostra persona, dietro cui c'è una serie di connotati quali, la professionalità, ma anche un rapporto personale, di vicinanza non solo geografica ma di linguaggio, con l'imprenditore”

all'imprenditore interessano principalmente due aspetti: finanza e vendite, quindi fatturato. Da qui il passo verso la delocalizzazione, e poi l'internazionalizzazione, è breve. Ho dovuto, pertanto, sviluppare relazioni in giro per il mondo seguendo progetti per clienti locali in Romania, Tunisia e in Sud America.

Bogliari: *Il cliente quindi non sa di avere dei bisogni, di conseguenza non si genera una domanda di consulenza. Ma non c'è forse anche un problema di percezione dell'attività di consulenza da parte delle imprese?*

Bigatti: La situazione è molto diversa a seconda delle dimensioni delle aziende: quelle grandi sanno bene che cosa sono la consulenza e il valore che essa può fornire; d'altro canto, forse proprio per questa loro competenza,

sono propense a cercare risparmi in quest'area e perciò assistiamo a un taglio dei costi di consulenza. Certamente, diminuendo la dimensione dell'impresa, aumenta questa non percezione o non conoscenza dell'opportunità offerta dalla consulenza.

Viviani: Esiste sicuramente un problema di maturità delle aziende, ma nella grande impresa si sa che cos'è la consulenza; forse nella piccola impresa non c'è ancora un'abitudine a utilizzarla. Considerando che le prime esperienze nella piccola impresa sono degli

anni Ottanta, possiamo aspettarci una crescita del mercato. Ma penso anche che bisogna fare una valutazione sul significato di consulenza: se il sapere che si propone è un sapere specialistico e il consulente porta un'esperienza accumulata in diverse realtà, anche la piccola impresa apprezza il valore del servizio. Diverso è pensare di mettersi accanto all'imprenditore per fare il suo mestiere. Questo credo sia il genere di consulenza destinata al fallimento, perché l'imprenditore che vive e lavora nella sua *industry* ha sempre conoscenze superiori alle nostre. Dobbia-

Consultants meet Consultants and Clients

Shanghai, 17-18 settembre 2005

Seconda edizione del format “Consultants meet Consultants”, questa volta allargato alla partecipazione di imprese clienti. Incontri bilaterali organizzati per sviluppare network e business tra colleghi e imprese di Paesi e continenti diversi. Dopo il successo di Udine dello scorso novembre 2004 dove 98 consulenti provenienti da 18 nazioni europee hanno tenuto 460 incontri bilaterali, da cui sono nate alleanze e nuove opportunità di business, quest'anno si amplia la prospettiva. Apco, in collaborazione con Icmci (International of Council of Management Consulting Institutes), Cec (China Enterprise Confederation) e FV Ubit (Austrian Professional Association of Management Consultancy and Information Technology) organizzano a Shanghai un nuovo evento che vedrà la partecipazione diretta della Confederazione degli industriali cinesi e di tutte le 43 nazioni del mondo aderenti a Icmci.

“Consultants meet Consultants and Clients” prevede due giorni di

incontri bilaterali dove consulenti, manager e imprenditori provenienti da differenti Paesi del mondo scopriranno potenziali sinergie nello sviluppo di collaborazioni strategiche e commerciali. Gli incontri saranno preceduti dal World Management Forum - 4th China Management Consulting Summit, organizzato dall'Associazione dei consulenti di management della Cina in partnership con la Confederazione degli industriali cinesi (Cec) che partecipa e promuove anche “Consultants meet Consultants and Clients” presso le imprese cinesi. Agli iscritti sarà preventivamente distribuito il database dei partecipanti, al fine di conoscere in anteprima i riferimenti e le aree di interesse di ciascuno e quindi fissare, tramite la segreteria organizzativa, gli incontri individuali. Sarà anche possibile organizzare incontri durante lo svolgimento dell'evento.

Sul sito <http://apco.engitel.com> ulteriori informazioni e il form di registrazione.

mo piuttosto, da un lato, concentrarci su alcuni saperi distintivi che connotano la nostra *industry* e, dall'altro, dobbiamo cercare di catturare e costruire una sapere di accompagnamento, che favorisca l'impiego delle competenze del cliente.

Pifferi: A mio avviso, a monte esiste un problema di contatto tra offerta e potenziale domanda da andare a stimolare, perché la piccola impresa non sa di avere dei bisogni, ad esempio, di valutazione delle persone. Ma come fare a entrare in contatto? Nella consulenza non esiste la vendita, c'è solo il rapporto *one to one* che si viene a creare con l'imprenditore. Inoltre, credo che l'accompagnamento debba essere basato sul trasferimento di metodologie, comportamenti, approcci, sistemi di relazioni, processi decisionali, vista anche la nostra presenza molto spesso al tavolo del consiglio di amministrazione con un ruolo ben preciso di supporto alla valutazione del business.

Bogliari: Queste considerazioni aprono un altro tema: il consulente di management si scontra con professionalità consulenziali normate in albi mentre la vostra professione non è ancora riconosciuta. È questo un elemento di ulteriore debolezza?

Magnani: Pur non essendo la figura del consulente riconosciuta, il mercato ci riconosce. Esiste una differenza tra economia normata ed economia reale. Il momento cruciale del riconoscimento della nostra professionalità è il tavolo, cioè il confronto con l'imprenditore che cerca figure capaci di dare soluzioni precise ai suoi bisogni.

Bogliari: Nella costruzione del valore da parte del consulente di dimensione diversa esiste una discriminante importante: investire nella professionalità è sufficiente?

Viviani: I professionisti devono essere professionisti di valore, però ogni società di consulenza deve saper far leva su elementi distintivi rispetto ad altre società di consulenza.

In sostanza il punto è: come essere riconoscibili? Bisogna investire sull'intero sistema: dai professionisti, esperti del prodotto, allo sviluppo di prodotti e di servizi. Questo significa formare persone e governare in modo omogeneo il processo di consulenza. Lasciare che lo sviluppo della professione sia in carico alla persona non forma un *branding*.

E l'Italia soffre di una carenza di imprese di consulenza. La maturità delle nostre imprese oggi è tale che

credo si avverta il bisogno di elaborare modelli originali rispetto alla nostra cultura, perché solo così avremo migliori risposte dal mercato.

Magnani: In una situazione di crisi e di complessità crescente la differenza la fanno le idee, le proposte e coloro che hanno il coraggio di portarle avanti. Non mi sembra che tale prerogativa sia solo delle grandi società di consulenza, ma forse, con modalità e sicuramente approcci diversi, anche gli studi professionali possono esprimere il proprio contributo in questa direzione, soprattutto quando riescono a soddisfare le esigenze del mercato attraverso network di professionisti.

Una scelta consapevole

“Le norme Uni sulla consulenza: opportunità o limite per il professionista e per l'impresa”. Se ne è parlato al convegno che Apco ha organizzato a Milano lo scorso giugno, prendendo spunto dalla pubblicazione della nuova norma Uni 11166 “Linee guida per la scelta del consulente di direzione”, che costituisce il completamento della famiglia di norme (Uni 10771 e Uni 11067) relative all'offerta e all'erogazione del servizio di consulenza.

Obiettivo della nuova norma è quello, in primo luogo, di fornire alle organizzazioni (pubbliche e private) una metodologia per meglio capire la professionalità dei consulenti di direzione e quindi attuare una scelta oculata in base alle proprie esigenze, valutando le reali competenze offerte dal consulente. Ma, in secondo luogo, la norma potrà essere per il consulente di direzione anche uno strumento utile per mettere in evidenza le proprie competenze mediante un

metodo comune, cioè noto anche al cliente. Durante il convegno si è tenuta una tavola rotonda, coordinata dalla giornalista de Il Sole 24 Ore, Maria Carla De Cesari, a cui hanno partecipato Luigi Guarise, consulente Cmc - Apco e componente Gruppo di lavoro Uni Consulenza; Roberto Ravaglia, Uni - Ente nazionale italiano di unificazione; Alberto Musa, direttore generale Sincert; Giuseppe Bersani, Studio legale associato Bersani, Biancardi, Bedoni; Giuseppe Camanni, Assoconsult, presidente Gruppo di lavoro Uni Consulenza. Sono state analizzate le opportunità che le norme offrono, potendo costituire un volano per l'efficace utilizzo di competenze professionali. Nelle conclusioni, Claudio Barella, vicepresidente Apco, ha evidenziato, tra l'altro, la necessità di promuoverle verso consulenti e imprenditori, in quanto opportunità di crescita culturale nel processo di selezione, acquisto e utilizzo di competenze.