

meta

insieme • attraverso • oltre

Editoriale

“Click” sul consulente

Chi è e come opera oggi il consulente di management in Italia? Una ricerca Apco, condotta nel marzo 2006 su un campione di circa 500 consulenti (dei quali circa il 60% soci Apco) e disponibile sul sito www.apcoitalia.it, ci fornisce gli elementi di base.

Incontriamo un professionista “maturo”, nel 32% dei casi con un’età superiore a 55 anni e nel 9% inferiore a 35 anni, che vive in una città con più di 250mila abitanti (42%). Opera attraverso una piccola struttura di consulenza (con meno di quattro collaboratori nel 63% dei casi) con clienti di medio-piccola dimensione (con un volume d’affari inferiore a 50 milioni di euro nel 54% del campione). Si occupa di Organizzazione (66%), Strategia e general management (62%) e Amministrazione, finanza e controllo (39%), lavora prevalentemente a progetto (51%) e applica tariffe comprese tra i 500 e gli 800 euro al giorno (40%). È attento alla gestione del suo tempo: ne impegna poco più della metà (55%) in attività diretta sul cliente, mentre ne dedica il 30% alla promozione e alla gestione dello studio/società di consulenza e il 15% all’aggiornamento professionale. Ama leggere libri e riviste (93%), partecipare a convegni (82%) e a corsi di formazione a pagamento (60%) e non disprezza Internet come strumento di aggiornamento professionale (68%). Infine promuove se stesso partecipando ai convegni come relatore (40%), tenendo corsi per imprenditori e manager (38%) e pubblicando libri e articoli su riviste specializzate (28%).

Questo il profilo più diffuso, intermedio tra l’*individual* e il



partner di grandi società di consulenza. Il quadro che emerge si presta a diverse considerazioni. Forse sono cresciute le barriere all’ingresso nel mondo della professione se è vero che solo 8 consulenti su 100 hanno meno di 35 anni, sicché nella dimensione delle nostre strutture patiamo lo stesso nanismo che è comune a quello delle imprese clienti. Cresce l’età media del consulente

così come cresce quella dell’imprenditore che, secondo una recente indagine Merrill Lynch, nell’80% dei casi ha più di 50 anni. Il modello distributivo sul territorio coincide con quello della piccola e media impresa, preferendosi la città media come sede dello studio/società di consulenza (il 40% risiede in otto città italiane). La città è il luogo dove può svilupparsi con maggiore facilità un sistema di relazioni e di opportunità che favorisce lo sviluppo professionale e l’ampliamento del business. Considerata la dimensione media delle Pmi italiane, i clienti non sono di dimensioni molto piccole; sono clienti strutturati con bisogni in area organizzativa e general management. Il consulente si attrezza per generare valore: pur disponendo di esperienza, investe in formazione e presidia momenti formativi.

In Apco abbiamo colto nel tempo il ruolo del consulente come “agente di cambiamento”, “scudo o giavelotto”, sintesi quanto mai attuali per un professionista che, tra mille dilemmi, assetato di conoscenza e di soluzioni, vive il suo tempo, a fianco dell’impresa, da protagonista.

Francesco D’Aprile
Presidente APCO
presidente@apcoitalia.it

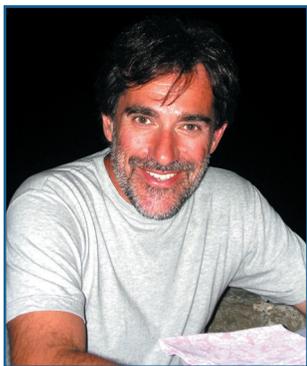
II
IN PROFONDITÀ DI FABIO DI STEFANO
**RIPENSARE I CONFINI
DELLA PROFESSIONE**

V
PARI E/O DISPARI
A CURA DI BISSACCO, GALLI, SBORLINO
CONSULENTI A CONFRONTO

VI
IRRIVERISCO
A CURA DI MARCO GRANELLI
**CULTURA MANAGERIALE:
IL FUTURO DEL CIBIONTE**

Ripensare i confini della professione

di Fabio Di Stefano (*)



È ora che il consulente, oltre a innovare le realtà dei clienti, innovi radicalmente il proprio approccio. Deve diventare un creativo che sa andare oltre i riferimenti della disciplina specialistica. Mettendo in gioco le passioni personali e quelle dei colleghi, la conoscenza di discipline

e pratiche extra-professionali, le relazioni con persone completamente avulse dal proprio mondo professionale

Non so voi, ma io sono anni che provo a spiegare a mia moglie che mestiere faccio e non ci sono ancora riuscito del tutto. Sarà per l'immaterialità delle prestazioni che erogo, sarà perché non ho mai fatto due volte la stessa cosa, o forse sarà per il fatto che, oltre al merito dei progetti, anche le modalità di conduzione sono inesorabilmente mutevoli. Nonostante la difficoltà nello spiegare il nostro mestiere, credo che per noi sia indispensabile farlo, soprattutto in relazione all'evoluzione del nostro rapporto con il mercato. Questo ci aiuta a interpretare il presente e a sviluppare l'idea di ciò che vogliamo dal futuro.

Ogni proposta che non ha successo è uno stimolo in più per riflettere: si tratta di un incidente di percorso o c'è qualcosa di strutturalmente inadeguato nell'approccio? Posso liquidare la questione con l'alibi della concorrenza che è forte o mi devo porre l'obiettivo di riposizionare la mia professio-

nalità e i servizi che propongo? Dalle mie personali esperienze e dal confronto con altri colleghi consulenti che operano anche in situazioni e contesti diversi, traggo la convinzione che la professione e l'identità del consulente di direzione viva un momento di forte discontinuità.

INVENTARE L'IGNOTO E TROVARE LA STRADA PER CONOSCKERLO

La sensazione che ricorre nei progetti è l'ansia di affrontare situazioni sempre "sfidanti" e dense di rischi nella loro gestione. Il cliente

Una storia, un'esperienza

di Massimo Gusmano (*)

Come psicologo, consulente e formatore da più di vent'anni ho sempre avuto un forte interesse verso approcci spirituali che potessero arricchire le mie conoscenze ed esperienze e, soprattutto, dare un senso più profondo all'esistenza. Dopo aver



conosciuto diversi gruppi, un giorno davvero speciale incontrai il buddismo e la pratica del *dharma*; l'incontro fu talmente forte per me che decisi di intraprendere seriamente questo sentiero spirituale. Nel corso degli anni scoprii che la mia pratica professionale stava cambiando: diventava più ricca, innovativa ed efficace. Iniziassi a pensare che molte delle cose di cui stavo facendo esperienza potesse-

ro davvero essere d'aiuto a tutte le persone che incontravo nel mio lavoro di formatore e *counselor*. In seguito scoprii di non essere solo in questa ricerca. Incontrai infatti altri colleghi che avevano questo interesse e, con due di loro, decidemmo di

"mettere insieme le forze"; nacque così una nuova società: "Suono e Silenzio - formazione consapevole". La nostra ricerca (e il nostro sogno comune!) è oggi di portare nella formazione aziendale un respiro diverso, partendo da alcuni presupposti di fondo. Il nostro riferimento primario è la tradizione buddista, dove troviamo una filosofia e una psicologia altamente raffinate e antiche (il bud-

ti espone un bisogno ponendoti sempre più vincoli sul modo in cui vorrebbe che venisse affrontato. Oltre a ciò, è buona norma farsi venire idee brillanti per far capire che il tuo approccio è innovativo, distintivo e ti qualifica rispetto agli altri. Quindi, concepisci il progetto con molta creatività. Praticamente lanci il cuore al di là dell'ostacolo. Poi, se il cliente accetta la tua proposta, ti prende il panico di dover realizzare veramente quello che hai promesso di fare. Certo, non sei incosciente quando immagini il progetto, né deroghi alla deontologia professionale vendendo ciò che non sei in grado di offrire. Sai che ce la puoi fare, anche perché ce l'hai sempre fatta e il cliente lo sa. Conti, fondamentalmente, su quattro fattori:

- sei capace di partire dalle esi-

genze specifiche del cliente e sai tenere a bada la naturale tendenza a riproporre cose fatte per altri;

- concepisci una vision del progetto che aiuti il cliente a imma-

«**Spiegare il nostro mestiere ci aiuta a interpretare il presente e a sviluppare l'idea di ciò che vogliamo dal futuro**»

ginare ciò che avrà da te, utilizzando anche metafore fortemente evocative;

- sei in grado di passare dall'idea

al progetto e soprattutto al programma operativo;

- sai prevedere cosa può andare storto e definire un piano capace di prevenire o minimizzare l'impatto degli imprevisti.

IL CLIENTE NON SI ASPETTA LE MIE COMPETENZE, VUOLE I RISULTATI

“Vogliamo attivare la nuova struttura organizzativa che abbiamo definito. Ci sono diversi ruoli nuovi e anche nuove persone che entrano nella squadra. Cosa ci puoi proporre per sviluppare il team e implementare la struttura definita? ... Facci sognare!”

Il bisogno è quello di ottenere risultati concreti in fretta. L'obiettivo è ingaggiare le persone nella definizione dei meccanismi operativi e nell'assunzione dei com-

dismo è nato in India 2.500 anni fa). In questa dottrina sapienziale esistono insegnamenti e metodiche (ad esempio la meditazione) che possono essere utili a chiunque, indipendentemente dal suo credo religioso; quindi ciò che noi proponiamo, in questo senso, è un approccio laico.

Crediamo che la trasformazione di atteggiamenti e comportamenti professionali non sia separabile da una crescita globale della persona e che tale crescita sia possibile solo guardando all'individuo nella sua interezza, che è fatta di conoscenze, vissuti emozionali e corporei, desideri eccetera.

Crediamo perciò in una formazione che punti sullo sviluppo delle “qualità dell'essere” e non solo sulle “qualità del fare”. Da questo punto di vista l'attenzione a uno sguardo introspettivo che consenta una riflessione su se stessi – riflessione dalla quale far nascere nuovi modi di agire e nuove qualità, in un continuo scambio tra realtà “interiore” e “realtà dell'azione” – ci sembra un tema oggi fondamentale per

realizzare concreti e duraturi cambiamenti nelle organizzazioni.

Parola chiave per noi è “consapevolezza”, cioè un atteggiamento di apertura e attenzione al presente, a ciò che accade nel “qui” e “ora”. La pratica meditativa di consapevolezza consente di creare un più significativo contatto con noi stessi e con le nostre risorse, di sviluppare calma mentale e concentrazione. Pensiamo a quanto è importante tutto ciò nella formazione dei manager. Come “Suono e Silenzio” le nostre prime esperienze sono state in ambito medico, in particolare oncologico; successivamente abbiamo proposto il nostro approccio in vari ambiti e contesti aziendali.

Per accennare a qualche esempio, attualmente stiamo realizzando un percorso formativo sullo sviluppo delle risorse umane rivolto a primari ospedalieri in ambito oncologico. In questa esperienza stiamo integrando i temi gestionali classici con un lavoro sulla consapevolezza e sull'empatia.

In un'altra realtà (un grosso gruppo

bancario) abbiamo realizzato interventi di meditazione all'interno di gruppi di lavoro interni finalizzati a produrre proposte migliorative su vari temi di forte interesse aziendale. In questo contesto abbiamo aiutato i partecipanti a creare quelle condizioni di attenzione vigile e di lucidità mentale utili a un proficuo lavoro. Ciò ha contribuito a generare un output di grande spessore e utilità aziendale. Vorrei concludere con una considerazione personale. Nel nostro mestiere la qualità professionale che possiamo offrire a un cliente è direttamente proporzionale alle qualità che possiamo esprimere non solo come consulenti e professionisti ma, anzitutto, come esseri umani.

Gioia, gentilezza, pazienza, sincerità, lealtà, rappresentano, insieme ad altre, il terreno su cui costruire ambienti di vita e di lavoro più sani e soddisfacenti. Coltivare in noi tali qualità diventa pratica fondamentale. Ed è questo il nostro impegno.

(*) partner Suono e Silenzio
mgusmano@suonoesilenzio.it

portamenti che facciano performare la nuova struttura.

Non si tratta di fare analisi e diagnosi, dare indicazioni di metodo o fare formazione; si tratta di garantire che il nuovo modello organizzativo andrà più velocemente a regime e sarà efficace. Si tratta, in altre parole, di essere coinvolto pienamente nel risultato da produrre, come lo è il committente. Non sei più "altro" rispetto al sistema cliente, ne sei parte "a tempo" per la durata del progetto o, meglio, sei un partner del cliente. È questa una delle condizioni per riuscire nell'impresa.

Ma per essere competitivo devi anche essere innovativo oltre che affidabile. Quel "... Facci sognare!" esige una risposta attenta perché è indice del bisogno implicito di colpire il cuore delle persone. E per questo non ti bastano le esperienze e le competenze tecnico-professionali: metodologie per l'analisi e la progettazione organizzativa, significative esperienze nella gestione di progetti complessi, un curriculum che evidenzia un percorso professionale che va dall'informatica alla formazione per lo sviluppo delle competenze delle persone. Serve qualcosa di tuo, serve qualcosa in più. Devi innescare un meccanismo capace di generare emozioni, immedesimazione, passione, in modo da garantire che ognuno interpreti al meglio il suo ruolo nella nuova organizzazione e, prima ancora, che ognuno sviluppi "il sogno" e se ne lasci affascinare.

ALLARGARE L'APPROCCIO PER ESSERE EFFICACE, COMPETITIVO E DISTINTIVO

Su cosa posso contare, quindi, per dare una risposta efficace e qualificante? Posso contare su di me, su ciò che sono, che so e che so fare anche al di là del lavoro. Guardan-

do bene, nel bagaglio che mi porto appresso, trovo il piacere di organizzare e non soltanto quello di dire agli altri come si fa. Trovo la passione per l'avventura e per la sfida consapevole. Queste competenze mi possono aiutare sicuramente a configurare una proposta diversa e interessante. Posso contare sui colleghi e su fornitori affidabili. Conosco persone, colleghi e partner esterni che possono portare avanti le sfide con me. So che condividono lo spirito con cui mi piace lavorare. E poi la mia società ha sviluppato metodi ed esperienze innovativi nel campo dello sviluppo organizzativo che, riletti nella chiave dello specifico bisogno da soddisfare, possono dare solidità alla proposta.

**« Il consulente
deve essere un creativo
che sa andare
oltre i riferimenti
della propria disciplina
specialistica, che sa tenere
insieme cose
molto diverse fra loro
e a volte poco note »**

Mettendo insieme il tutto... È proprio questo il punto!

Mi rendo conto che il vero fattore chiave di successo per allargare l'approccio è proprio quello di integrare tutto ciò che serve e che spesso è veramente a portata di mano. Le passioni personali e quelle dei colleghi, la conoscenza di discipline e pratiche extra-professionali, le relazioni con persone completamente avulse dal proprio mondo professionale; tutto ciò può essere integrato per soddisfare il bisogno in modo concreto e innovativo. Uscire dagli schemi tradi-

zionali, quindi, rischiando nel fare cose nuove che richiedono professionalità e competenze afferenti ad ambiti ampi e diversificati.

IL CONSULENTE DI

ORGANIZZAZIONE: UN CREATIVO CHE INTEGRA E REALIZZA

Che il consulente sia agente di innovazione non è una novità. La novità è che questa volta, oltre a innovare le realtà dei clienti, deve innovare radicalmente il proprio approccio. Deve essere un creativo che sa andare oltre i riferimenti della propria disciplina specialistica. Un creativo che sa tenere insieme cose molto diverse fra loro e a volte poco note.

Dato che il mercato oggi vuole "valore" e non solo consigli o strumenti, il consulente deve avere "le mani in pasta". Deve fare concretamente ciò che propone. Il suo compito termina quando è stato realizzato un risultato di valore per il cliente. Egli fa tutto ciò che serve a questo scopo, in uno stretto rapporto anche operativo con il sistema-cliente.

A me sembra che il mestiere che facciamo oggi richieda principalmente di:

- utilizzare tutte le proprie competenze, anche quelle che non fanno capo all'ambito eminentemente professionale;
- impiegare creatività e passione più che "ingegnerizzazione";
- padroneggiare meta-metodologie, come ad esempio il project management, oltre a metodologie disciplinari;
- integrare e coordinare risorse diverse, appartenenti ad ambiti professionali non necessariamente limitrofi al proprio;
- contare su partner affidabili, meglio se all'interno di una relazione istituzionalizzata.

(*) partner Coreconsulting
fabio.distefano@coreconsulting.it

Consulenti a confronto

Uomo o donna. È così determinante il genere nella professione di consulente di direzione? Con cinque domande, certamente non esaustive ma significative, proviamo a tastare il terreno su come due consulenti, un uomo e una donna, affrontano la propria professione. Abbiamo interpellato Franca Zerilli di Firenze, con una focalizzazione nell'area dell'organizzazione aziendale e del quality management, e Marco Fava di Milano, esperto in strategia e marketing.

Come sei arrivata/o a conoscere/fare questo mestiere? Che cosa pensavi di fare da grande?

Zerilli: Ho conosciuto il mondo della consulenza industriale e direzionale mentre preparavo la tesi presso lo stabilimento di una grande industria nazionale. Ero molto attratta dalle situazioni che mettevano alla prova le mie capacità di *problem finding & solving*. Così accadde che entrai in una società di consulenza che in quel periodo operava nella stessa azienda in cui stavo preparando la tesi e ottenni un posto di lavoro appena laureata. Il passaggio alla consulenza come libera professionista fu la conseguenza di un insieme di fattori che confermò le motivazioni forti che mi muovevano verso una professione difficile ma anche estremamente stimolante.

Fava: Pensavo di fare l'ingegnere progettista di sistemi di telecomunicazioni, poi nei primi anni dell'università mi sono imbattuto in articoli e pubblicazioni relative alla consulenza di direzione che hanno catturato il mio interesse, facendomi scoprire una professione che ritengo estremamente stimolante. Così dopo

l'università ho svolto un ruolo tecnico-commerciale, poi ho frequentato un Mba alla Wharton School di Philadelphia e sono entrato nella consulenza di direzione con un ruolo internazionale, focalizzandomi sulla strategia e sul marketing. Dopo diversi anni ho voluto valorizzare le esperienze e le competenze maturate a livello nazionale e internazionale costituendo a Milano la società di consulenza ClearVision.

Puoi indicarci quali sono state le due principali difficoltà che hai incontrato all'inizio?

Zerilli: L'acquisizione di nuovi clienti e l'equilibrio nella gestione dell'aggiornamento professionale.

Fava: La formazione ingegneristica non mi ha agevolato nell'opera di integrazione degli aspetti qualitativi necessari a realizzare i progetti di consulenza, spesso diversi tra loro. Lo stesso tipo di formazione, d'altro canto, mi ha fornito numerosi strumenti per continuare a imparare più di altri colleghi e per superare le lacune iniziali.

Durante il primo incontro con un potenziale cliente quali sono i tre fattori su cui ti soffermi per far valere la tua proposta?

Zerilli: L'obiettivo e i risultati dell'intervento; il piano di intervento e la ripartizione dell'impegno tra consulente e committente; l'impegno economico che graverà sul committente.

Fava: Benefici tangibili per il cliente; ritorni sull'investimento in consulenza e vantaggi competitivi sostenibili di medio-lungo periodo sulla concorrenza forniti dagli strumenti che si vogliono sviluppare.

Da cosa valuti il successo o meno di un tuo intervento di consulenza?

Zerilli: Gli interventi riusciti colgono l'obiettivo per cui sono stati avviati rispettando tutti i vincoli contrattuali e creano talvolta rapporti di lungo termine con i committenti o nuovi rapporti professionali per effetto del "passaparola".

Fava: Ritengo sia importante valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, il grado di soddisfazione del cliente riguardo all'intervento, la fiducia che egli accorda a progetti legati o meno agli aspetti relativi all'intervento di consulenza e la diffusione del "passaparola".

Pensi che ci sarebbero differenze significative nel tuo ruolo di consulente se fossi un uomo anziché una donna (e viceversa)?

Zerilli: Nello svolgimento dell'attività, no. Per esperienza, invece, rilevo che tra due consulenti non conosciuti a priori (ma presentati da terzi al potenziale committente), uno dei quali è donna, in certi settori merceologici la scelta cade (quattro volte su cinque) su un uomo. Più in generale ritengo che, in parte per formazione in parte per fattori genetici, uomini e donne si esprimano in modi intellettualmente diversi e che ciò rappresenti un'enorme ricchezza non sempre adeguatamente sfruttata.

Fava: Ritengo che eventuali differenze significative siano riscontrabili in aziende padronali di dimensioni piccole e medio-piccole impegnate in settori industriali storicamente percepiti come più "maschili". In tutti gli altri casi, sono convinto che il management non attribuisca valenze diverse al consulente uomo e al consulente donna, anche se rimane un aspetto soggettivo, legato alla singola persona.



Cultura manageriale: il futuro del Cibionte

Ll dibattito è acceso: non c'è più cultura d'impresa, non si pubblicano più i bei libri di management di una volta. Dov'è finita la grande scuola del management? Se ne sentono spesso di questi ragionamenti, anzi recentemente sul *Sole 24 Ore* molti si sono espressi proprio in questi termini.

Io, invece, vorrei portarvi su un altro terreno: il solo editore Franco Angeli possiede in catalogo oltre 6.300 titoli distribuiti nelle seguenti aree di nostro interesse professionale: produzione-logistica-qualità (301), finanza & controllo (348), formazione (366), risorse umane (556), management (581), personal-professional development (676), marketing e vendite (724), psicologia (1.381), economia (1.410). Per non parlare di altri editori come (tra gli altri) Etas, Utet e Isedi o di siti quali www.bol.it e www.ibs.it, che propongono un catalogo on line di qualche milione di libri.

Come si fa a tenersi aggiornati? Chi ci guida nella navigazione all'interno delle varie possibilità informative? Chi ci fa da trasduttore, da facilitatore, da... bigino? Ci vorrebbe (o forse esiste già e io non lo so... appunto) un motore di ricerca che ci aiuti nell'individuazione di concetti, informazioni e metodi all'interno dello scibile. Potremmo utilizzare l'ultimo studio del Mit, il quale rivela che l'ozio è un indispensabile alleato dell'apprendimento, ma non credo che basti; oppure potremmo utilizzare i concetti del professor Tal D. Ben-Shahar, docente di Positive Psychology ad Harvard (www.hes.harvard.edu), il quale dice: "... Insegno ai miei studenti alcune regole d'oro che potranno rivelarsi preziose quando saranno manager e

uomini d'affari... perché alcuni studi scientifici hanno dimostrato che le persone che pensano positivamente vivono più a lungo".

Ma ecco, forse ho trovato qualcuno che ci può dire qualcosa in merito: è Joël De Rosnay, già ricercatore del Mit e autore de *L'homme symbiotique (L'uomo, Gaia e il Cibionte, Dedalo, Bari, 1997)*, il quale dice che nel futuro i messaggi che riceveremo saranno sempre più numerosi e sarà necessario mettersi al riparo. "Per tutelare le nostre capacità intellettive dovremo cambiare atteggiamento nei confronti del sapere. Se fino a oggi abbiamo usato l'approccio analitico, trattando i concetti separatamente, ora dobbiamo sviluppare visioni di sintesi, che permettano un sapere integrato... Se prima si cercava di memorizzare più cose per poterle utilizzare, adesso bisognerà capire quali sono le procedure utili per cercare i dati di cui abbiamo bisogno quando ne abbiamo bisogno" (www.mediamente.rai.it/home/bibliote/intervis/d/derosnay.htm). Però non posso chiudere l'articolo senza dare spazio a queste frasi: "Gli uomini non sanno valutare il passato e ignorano il futuro. Tutta la nostra esistenza si fissa sui singoli, sul cervello individuale, sul "qui" e "ora". Sacrifichiamo prospettive più ampie agli interessi personali. Non ci possiamo salvaguardare dalla morte, così ci eterniamo nei manifesti, nei libri e nelle opere. Cerchiamo di scrivere la storia, lasciamo annotazioni, veniamo riraccontati, fraintesi, falsati; valanghe ideologiche si formano e precipitano anche molto tempo dopo che siamo morti. Siamo così ossessionati dall'idea di sopravvivere a noi stessi che i nostri scopi spirituali raramente coin-

cidono con ciò che sarebbe utile all'umanità. Il nostro spirito forgia l'estetica, l'individualismo, l'intellettuale, il teoretico. Non vogliamo essere animali" (*Il quinto giorno*, Frank Schatzing. Leggetelo, è fantastico).

Non sentitevi soli, inviatemi spunti ed esperienze irriverenti sulla consulenza a irriverisco@apcoitalia.it

Consultants meet Consultants and Clients

Mosca - 13 settembre 2006

Il valore del network

Sarà Mosca la sede del prossimo "Consultants meet Consultants and Clients", serie di incontri bilaterali tra consulenti e clienti. Organizzato da Apco, in concomitanza con il meeting dell'Icmci (International Council of Management Consulting Institutes), l'evento è alla sua terza edizione, dopo quella di Udine del 2004, con la partecipazione di 90 consulenti e circa 300 incontri bilaterali, e quella di Shanghai del 2005, con 76 consulenti e 250 incontri.

Per informazioni e iscrizioni:
www.bilateralmeetings.com

meta

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

Supplemento al n° 4/2006 de "L'Impresa"

Anno 2°, N° 4, Luglio/Agosto 2006

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 84800760, fax 02 84892067,
sito web: www.limpresonline.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