

# meta

insieme • attraverso • oltre

Editoriale

## Il valore della consulenza

**L**e innovazioni entrano in azienda attraverso investimenti in beni materiali e in conoscenza. Seguiamone il processo d'acquisto. Per i beni materiali vi è spesso la consapevolezza di un bisogno, che genera approccio proattivo: la raccolta di informazioni, visite in fiere, individuazione di macchinari e del fornitore, il giusto prezzo, servizi e formazione. Segue la raccolta dei mezzi finanziari presso banche e con rilascio di garanzie. Infine il contratto.

L'acquisto di competenze, attraverso la consulenza, segue un processo spesso diverso. Non sempre c'è consapevolezza di un bisogno, generalmente c'è la visita in azienda da parte di professionisti che propongono il coinvolgimento in un progetto, qualcosa che potrebbe/dovrebbe esser utile ed efficace. Alla consulenza spesso è demandato "il farsi carico" di individuare formule di finanziamento che sostengono l'investimento nel progetto. Non sempre c'è un atteggiamento determinato alla ricerca delle competenze; non sempre c'è un contratto scritto.

Oggi non viviamo più in tempi in cui il progresso si registra attraverso investimenti in macchine e mattoni, ma nell'economia della conoscenza. Ci chiediamo: se la disponibilità di competenze è un vantaggio competitivo, perché c'è tanta superficialità nel loro processo di acquisto? Perché le capacità imprenditoriali non generano un atteggiamento proattivo nel comportamento di acquisto verso la conoscenza?



Paghiamo lo stesso gap culturale già visto nella prima fase dello sviluppo della cultura industriale alla fine del XIX secolo nel nostro Paese. Come la nostra cultura contadina di allora è stata un freno allo sviluppo della cultura industriale, la cultura industriale di oggi è un freno allo sviluppo della società della conoscenza.

Adottiamo identici processi di valutazione e di acquisto in presenza di contesti diversi: compriamo un bene materiale da un fornitore, valutabile prima dell'acquisto, e competenze da un partner di progetto, valutabili a posteriori. Comune è la condizione che si investe se si ha consapevolezza che il valore ricavabile è superiore al costo sostenuto. Diverso è l'ambito temporale di misurazione dei risultati: a breve nel primo caso, a medio lungo-termine nel secondo.

Si impone, però, una riflessione sul valore prodotto dall'utilizzo di competenze. L'Italia è il primo Paese dove la rilevanza sociale ed economica della consulenza di management è stata oggetto di normazione da parte

dell'Uni. Tre sono le norme elaborate: la Uni 10771 sulla offerta di consulenza; la Uni 11067 sul processo; la Uni 11166 sulle competenze e sulla scelta del consulente.

Perché dalla consapevolezza del valore prodotto e venduto si passi a una maggiore consapevolezza del valore percepito e comprato, diamo evidenze facendo parlare gli attori.

**Francesco D'Aprile**  
Presidente APCO  
presidente@apcoitalia.it

II  
IN PROFONDITÀ DI LUIGI GUARISE  
ATTENTIA QUEI DUE.  
POSSONO INNOVARE

IV  
PARI E/O DISPARI  
A CURA DI BISSACCO, GALLI, SBORLINO  
NELLE DIFFERENZE STANNO  
LE POTENZIALITÀ DELL'AZIENDA

V  
UNA GIORNATA CON PAOLO STOCCHIO  
LE RADICI CONTANO

VI  
IRRIVERISCO  
A CURA DI MARCO GRANELLI  
AFFILA LA LAMA

# Attenti a quei due. Possono innovare

di Luigi Guarise (\*)

Si può stimare il valore della consulenza?  
Perché se l'hardware può essere valutato oggi,  
quando si parla di software e di brainware,  
ciò che deve essere misurato è il valore futuro;  
cioè lo sviluppo e la competitività dell'impresa

Joseph Schumpeter muore nel 1950.

Alberto Peyrani nasce nel 1952.

Schumpeter non ha conosciuto Peyrani.

Peyrani non ha conosciuto Schumpeter.

Per un soffio.

Entrambi sono comunque ascrivibili alla categoria degli "imprenditori-innovatori".

L'uno teorizza l'introduzione di elementi di novità nell'impresa-azienda.

L'altro li introduce.

L'uno elabora il concetto di *entrepreneurship* come capitalismo dinamico.

L'altro fa l'imprenditore-manager che trasforma la sua azienda "inno-

vando", rischiando, aggredendo l'obsolescenza.

Con l'aiuto di consulenti di management.

**PROGETTI DI CONSULENZA: L'OLSA 1995.** L'imprenditore Peyrani sente il forte bisogno di cambiare. I processi produttivi. I prodotti. Le persone. Il rapporto con il cliente. I comportamenti organizzativi.

Ha un primo approccio con la consulenza. L'oggetto è il top management. I suoi più stretti collaboratori. Porta a casa una diagnosi e la voglia di cultura e pratica manageriale.

**2002.** L'incontro con la consulenza trova l'Olsa, la sua azienda, il contesto interno ed esterno pronti per un

progetto di concreto cambiamento.

Obiettivo:

- creare una forte infrastruttura capace di progettare nuovi processi, sviluppare prodotti, elaborare una leadership innovativa, efficace;
- governare la paura e l'entusiasmo come ingredienti naturali ed essenziali del cambiamento.

**2006.** Perché e quando la consulenza di management.

Due sono i principali motivi secondo Peyrani:

- il verificarsi di momenti di

## L'imprenditore manager



**ALBERTO PEYRANI**  
Amministratore delegato Olsa Spa e azionista di maggioranza.  
Presidente Amma (Associazione aziende metallurgico-meccaniche, Provincia di Torino).

2000-2004. Vicepresidente Unione industriale di Torino. Membro del consiglio direttivo Finpiemonte.  
1988. Acquisisce l'Olsa (nata nel 1936) e inizia un processo di ristrutturazione e risanamento.  
1999. Nasce l'Olsa Brasil.  
2001. Nuovo stabilimento in Moncalieri (Torino).

Oggi il Gruppo Olsa ha tre stabilimenti (due in Italia con circa 350 dipendenti, uno in Brasile con circa 120 dipendenti), fatturato di circa 80 milioni di euro di cui il 75% estero e il 25% in Italia.

I clienti sono le principali case automobilistiche del mondo.

La vision Olsa consiste nell'essere leader europeo per la progettazione e la produzione di sistemi di illuminazione esterni e interni della vettura secondo gli standard delle case automobilistiche e secondo le norme certificate Iso TS16949.

## L'economista



**JOSEPH SCHUMPETER**

Studia a Vienna e poi in Inghilterra.  
1909-1912. Insegna all'Università di Czernowitz e poi Graz.  
1919. Ministro delle Finanze della Repubblica austriaca.  
Presidente della Biedermann Bank.  
1932-1949. Università di Harvard.  
Presidente della Società econometrica.

Nella sua riflessione Schumpeter attribuiva un ruolo fondamentale, nei processi di sviluppo, soprattutto alle innovazioni tecnologiche introdotte dagli imprenditori (produzione di nuovi beni, introduzioni di nuove tecniche, apertura di nuovi mercati, ricerca di nuove materie prime, riorganizzazione produttiva).

discontinuità che vedono l'azienda, le organizzazioni non in grado di affrontare adeguatamente – per competenze, capacità di concentrazione e tempo – problemi e situazioni emergenti non previsti;

- la necessità di realizzare progetti di miglioramento e di cambiamento organizzativo.

#### ASPETTATIVE DELL'IMPRENDITORE

La consulenza di management pensa debba:

- apportare conoscenza, know-how e trasferire competenze e metodologie che l'azienda non possiede;
- definire con chiarezza e lucidità gli obiettivi, coerentemente ai bisogni e alle aspettative del cliente diagnosticati e concordati;
- terminare nei tempi previsti e con la qualità concordata;
- essere principalmente partner di un percorso, oltre che fornitore di specialismi e di soluzioni.

#### VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Peyrani ritiene complesso valutare il sistema di prestazioni consulenziali e il rapporto costi-ricavi-benefici.

Insieme, distinguiamo le prestazioni in termini di processo da un lato, di sistema-prodotto dall'altro.

Il primo esprime il concetto del "come", dei comportamenti, delle attività che realizzano il "cosa".

Il secondo rappresenta l'output del processo, il risultato.

Utilizziamo il modello *hardware*, *software*, *brainware*. Lo applichiamo alla consulenza erogata, intesa come processo-prodotto.

Peyrani ritiene ragionevolmente misurabile e valutabile la componente *hardware*. Nel suo caso consiste nel progetto tecnico (processo industriale e sviluppo prodotto), il budget come uno degli strumenti di gestione, la pianificazione come strumento di governo.

## Il consulente di management



#### LUIGI GUARISE

Consulente di management.  
Consigliere d'amministrazione di Consulta Srl (Torino).  
Socio Apco, Cmc (Certified Management Consultant).  
Rappresentante Apco presso l'Uni dal 1996.

Le sue aree di intervento riguardano: il management, l'organizzazione, le risorse umane, la comunicazione organizzativa, la formazione manageriale e il coaching al top management.

I suoi clienti sono per la maggior parte medie aziende a conduzione manageriale italiane e appartenenti a gruppi multinazionali; aziende di medie e medio-piccole dimensioni a conduzione familiare; istituti di credito e finanziari.

Più difficile valutare la dimensione *software* che, nel suo specifico, individua nell'adozione di metodologie e tecniche manageriali per il funzionamento del sistema.

Decisamente complesso ragionare sulla dimensione *brainware*, cioè l'individuazione dei valori e l'adozione di comportamenti organizzativi coerenti con le strategie Olsa. Perché immateriali. Perché producono efficacia e qualità nel medio periodo. Per la nostra carenza culturale di individuare criteri e strumenti di misurazione.

Peyrani ritiene non sia *mission impossible*. E già si colgono elementi di positività. Di cambiamento. Si percepisce un valore aggiunto diffuso anche se non ancora misurabile.

Si è creato il contesto in cui la cultura e la pratica manageriale possono trovare sviluppo futuro.

#### PREZZO: COSTO VS INVESTIMENTO

Forse un po' caro se si pensa alla dimensione *hardware*, cioè la parte più misurabile in termini monetari. Soddisfatto se la valutazione è complessiva. Se si includono cioè le dimensioni *software* e *brainware*.

Comunque la valutazione è strettamente connessa a ogni singolo progetto. Alla tipologia dei consulenti. Pensa di aver comprato *hardware* e futuro.

#### PRINCIPALI CRITICITÀ

##### RILEVATE DALL'IMPRENDITORE

Scoprire durante il processo di consulenza altri problemi. Allargano il progetto e l'investimento. Mettono a prova la capacità di governarlo con lucidità.

Armarsi di intelligenza. Di reciproco commitment. Di passione. Di concentrazione sul progetto. Realizzare condizioni per la creazione di sinapsi organizzative e umane.

#### SINTESI PER L'IMPRENDITORE

Alberto Peyrani conclude il nostro incontro con questa sintesi:

“Un 'buon' consulente è buono nella misura in cui ha un 'buon' cliente”.

(\*) Consulta srl  
e-mail: guarise@consultatorino.it

**meta**

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

Supplemento al n° 2/2006 de "L'Impresa"

Anno 2°, N° 2, Marzo/Aprile 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 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

# Nelle differenze stanno le potenzialità dell'azienda

**N**elle organizzazioni per le quali noi consulenti lavoriamo la presenza femminile è in continuo aumento. Ciò vale per il settore pubblico, dove la popolazione femminile rappresenta ormai più della metà del personale dipendente, ma anche per il settore privato, sia pure con valori sensibilmente diversi.

Ovunque nel nostro lavoro incontriamo più donne, dotate di titoli di studio adeguati, fortemente motivate all'impegno e allo sviluppo professionale. Certo – ma è noto – ci sono ancora poche donne ai livelli alti delle piramidi organizzative. Con l'esclusione di qualche rara eccezione, nel nostro Paese i luoghi delle decisioni sono ancora prevalentemente occupati da uomini: è la famosa questione del "soffitto di cristallo", che

«**La segmentazione della popolazione aziendale non considera quasi mai il genere delle persone**»

ci vede agli ultimi posti nel confronto con molto Paesi non solo europei.

Ma non è su questo che voglio soffermarmi. Mi sembra, invece, interessante riflettere su come questa nuova presenza femminile si intrecci con il nostro lavoro di consulenti. Assumo, senza poterla sviluppare per ragioni di spazio, l'idea di fondo che la promozione di organizzazioni più capaci di creare valore – che in estrema sintesi credo essere l'obiettivo comune del nostro lavoro – non sia possibile senza una

strategia di valorizzazione delle risorse e delle competenze interne.

A questo fine è orientato molto del nostro "armamentario" metodologico, tecnico e di esperienza di consulenti e formatori/formatrici. La segmentazione della popolazione aziendale e la proposta di strategie di gestione differenziate sono pratiche ormai abbastanza diffuse: non c'è consulenza sullo sviluppo organizzativo in cui non si parli di talenti, di *high potential*, di possessori di competenze critiche e via dicendo. In queste segmentazioni, tuttavia, il genere delle persone non viene quasi mai considerato, come se non fosse un criterio significativo né per la lettura né per le grandi scelte gestionali. Non è un caso che ci sia voluto un obbligo normativo per costringere amministrazioni pubbliche e aziende a tenere statistiche sul personale differenziate per sesso.

Ho parlato di "grandi" scelte gestionali perché, per quanto riguarda le "piccole" (assunzioni, percorsi di carriera eccetera), l'esperienza dimostra che il genere conta ancora molto e quasi mai a favore delle donne! Di valorizzazione del potenziale femminile ci si è occupati per lo più solo nei cosiddetti piani di azione positiva, promossi e realizzati quasi unicamente da donne, che assumono la differenza di genere come una condizione di sostanziale debolezza e inferiorità cui occorre porre riparo. Per ragioni di uguaglianza e di pari opportunità.

Qui, a mio parere, sta il salto di prospettiva cui possiamo contribuire come consulenti che si occupano di sviluppo delle risorse umane e più latamente di change management: pensare alle popolazioni aziendali come composte di uomini e di donne,

al di fuori di qualsiasi gerarchizzazione preconstituita, e sviluppare strategie gestionali adeguate.

Non si tratta solo di un obiettivo valoriale, che pure può essere importante. Sono convinta che un insufficiente riconoscimento di questa differenza rappresenti un punto di debolezza nella sfida dell'innovazione e della creazione di valore: organizzazioni che non riconoscono i bisogni (penso, in particolare, alla grande questione dei tempi e a tutto ciò che va sotto il nome di "conciliazione") e non capitalizzano pienamente il potenziale di una parte consistente delle loro popolazioni, stanno allocando male le risorse e stanno sprecando le proprie opportunità competitive, soprattutto in una visione orientata al futuro.

«**Non riconoscere le differenze di genere è un punto di debolezza nella sfida dell'innovazione e della creazione di valore**»

Quando penso a un'organizzazione capace di riconoscere le differenze penso a un'organizzazione che:

- sappia contrastare le barriere che impediscono alle donne di mettere a disposizione le loro competenze;
- disponga degli strumenti diagnostici utili ad apprezzare la gamma di abilità e di valori diversi che membri diversi sono in grado di apportare;
- favorisca la cooperazione tra le differenze;
- sia in grado di valutare in anticipo l'impatto delle proprie scelte organizzative e gestionali sui differenti segmenti di popolazione.

Su questa strada credo ci sia molto spazio per una consulenza capace di guardare avanti.

V.S.

Una giornata con

PAOLO STOCCO

# Le radici contano

di Rossana Andreini

**Sviluppare il territorio attraverso la crescita delle aziende. Il tutto passa da una nuova cultura imprenditoriale e consulenziale. E dalla dimensione d'impresa**



**F**ar crescere le aziende del territorio aumentando il business e la cultura imprenditoriale. A questo punta Paolo Stocco nella ricerca quotidiana volta a proporre un proprio approccio consulenziale alle imprese del Veneto. Trevigiano, ingegnere chimico con un passato in aziende multinazionali come progettista, esperto di controllo dei processi, commerciale, controller, Stocco è approdato al mondo della consulenza nel 1999 costituendo la società MC&S (Management consulting & services).

Principio base, che tuttora sostiene e determina il suo posizionamento sul mercato: essere un'azienda e non un singolo, perché solo attraverso il

**« Solo attraverso il lavoro di team si possono affrontare i problemi strutturali delle imprese »**

lavoro di team si possono affrontare i problemi strutturali delle imprese. Questo approccio gli deriva sia da una sua propensione caratteriale sia dall'esperienza maturata in giro per il mondo, che gli ha consentito di verificare i vantaggi del "fare impresa". "La mission della nostra società di consulenza è risanare, rilanciare e sviluppare le aziende che operano

principalmente nella provincia di Treviso e nel Veneto". Secondo Stocco, infatti, in quel particolare contesto sono tantissime le imprese caratterizzate da una propensione al fare e da una debole inclinazione al pensare, da un livello culturale oggettivamente inadeguato rispetto alle nuove sfide del mercato e da problemi di ricambio generazionale. "Uno dei problemi del territorio è la dimensione d'impresa che molto spesso è terzista, quindi con una forte dipendenza da altre aziende, da altri business. Riteniamo che anche il mondo della consulenza possa contribuire alla crescita del territorio attraverso un approccio integrato con l'azienda, cercando di risolvere i problemi strutturali e non specifici. Per questo è necessario essere un team con specializzazioni diverse, che sappiano creare cultura imprenditoriale".

Due i progetti che Stocco sta portando avanti in questa direzione. Il primo riguarda la ricerca di alleanze con istituti di credito per coadiuvarli nella valutazione delle potenzialità di business delle piccole medie aziende e nell'analisi delle realtà sulle quali investire.

L'altro progetto si occupa della dimensione d'impresa: "Per far sì che le aziende del territorio affrontino il mercato globale, abbiamo proposto loro di aggregarsi, ponendoci come partner in questo percorso. Durante questo progetto però ci siamo interrogati sulla realtà del mondo della consulenza e abbiamo capito che era

necessario attuare la stessa strategia anche su noi stessi. Abbiamo allora presentato ad aziende di consulenza e a consulenti singoli che operano a Treviso e provincia un progetto di aggregazione. Ci hanno risposto in 30; siamo arrivati a un accordo tra 17 persone (tre società e tre singoli) e fra poco verrà creata una nuova società. Fatto questo passo, andremo poi alla ricerca di altre società in altre zone limitrofe, integrandole nel business". Una volta pronta, la nuova società si riproporrà al mondo delle imprese come facilitatore del processo di aggregazione che, secondo Stocco, è l'unica strada per far crescere il terri-

**« Incrementare il business nel rispetto dei valori, con l'obiettivo di far crescere il territorio »**

torio attraverso uno sviluppo delle aziende anche a livello internazionale. In tutto questo, di fondo rimane la necessità di portare cultura all'interno dell'impresa. "Nelle aziende dove operiamo c'è ancora una cultura artigianale, l'imprenditore non percepisce il valore dell'intangibile. Per entrare in contatto con lui abbiamo un approccio molto provocatorio. Lo vogliamo conoscere per sapere cosa ne pensa di determinati aspetti del business e della sua azienda; da qui capiamo quali sono i suoi problemi e quindi facciamo una proposta che abbraccia la visione strategica dell'azienda. Insistiamo sul valore sociale dell'azienda, portiamo una cultura di coinvolgimento del personale, puntiamo su un accrescimento culturale. Viviamo la consulenza in modo diverso; incrementare il business nel rispetto dei valori. Il nostro obiettivo è far crescere il territorio".



## Affila la lama

**S**tephen R. Covey nel suo bellissimo libro *The 7 habits for highly effective people*, edito da Franco Angeli, ci sensibilizza su come sia opportuno lavorare innanzi tutto su se stessi per poter essere efficaci nelle relazioni con gli altri. Ciò ancor di più se le relazioni sono a livello professionale e i risultati delle stesse coinvolgono il futuro di numerose persone, come nel caso dei consulenti di direzione. L'ultimo capitolo del libro è incentrato sulla settima regola che è appunto: "affila la lama". Il messaggio proposto è: qualunque attività tu svolga, tieni ben oliati e in perfetta manutenzione gli strumenti che usi; ma non solo, tienili al passo con i tempi, non permettere che l'usura o la quotidianità (anche la consuetudine) li rovinino.

Ma quali sono gli strumenti con i quali lavoriamo noi consulenti di management? A prima vista, tutti saremmo portati a orientarci su metodologie, tecniche, competenze eccetera. Io vorrei invece proporre alcuni strumenti che stanno nel nostro corpo e ciò per comprendere quanto ci usuriamo nella professione e quanto poco facciamo manutenzione, cioè quanto poco... affiliamo la lama!

I chilometri annui che percorriamo in auto si aggirano sui 35.000, che corrispondono a circa 400 ore o 50 giornate seduti al volante; ciò mette a dura prova la struttura ossea e la muscolatura. Quanto tempo investiamo per dedicarci a noi stessi, alla manutenzione del nostro corpo attraverso attività fisica, *stretching*, tecniche di rilassamento? Almeno il 40% del nostro tempo, pari a 80 giornate annue, viene speso in relazioni interpersonali ravvicinate, colloqui o riunioni. Sembra poco, ma sono 38.400 minuti annui di interazioni che producono forti tensioni e con-

tratture a livello muscolare nella zona del collo e delle spalle (strano vero?), le quali provocano tra l'altro mal di testa. Tali frequenti contatti portano a forti sollecitazioni nei muscoli facciali e ai bulbi oculari, con venefici effetti su umore, comportamento, e disponibilità verso gli altri. Quante volte ci siamo permessi una settimana in una *beauty farm*, qual è l'ultima volta che abbiamo fatto una serie di massaggi? Facciamo regolarmente due passi guardando gli alberi o il verde di un prato? Le frequenti esposizioni al pubblico, dovute a presentazioni, convegni o altro sono la ciliegina sulla torta. Alzi la mano chi non subisce gli effetti dello stress quali accelerazione del battito cardiaco, problemi circolatori, ansia, difficoltà digestive, rossori e vampate di calore. Quante volte ci permettiamo di affrontare le nostre ansie per entrare maggiormente in relazione con esse, cercando una strada dolce per affrontarle? Invece di pensare solo allo sviluppo del nostro sapere e delle nostre competenze perché non pensiamo anche al nostro benessere psicofisico? Chi ci assicura che i nostri clienti non ci acquistino principalmente perché siamo simpatici, positivi e rilassati? Supponiamo che in un bosco vi imbatiate in un uomo intento a segare un albero: "Che sta facendo?", gli dite. "Non vede? Sto segando un albero". E voi: "Ma lei sembra sfinite! Con quella sega rovinata farà una gran fatica a tagliare l'albero. Perché non affila la lama?" E lui: "Non ho tempo di affilare la lama, sono troppo impegnato a segare!"

... grazie Covey, grazie.

Non sentitevi soli, inviatemi spunti ed esperienze irriverenti sulla consulenza a [irriverisco@apcoitalia.it](mailto:irriverisco@apcoitalia.it)

## Sviluppo professionale Apco

Programma eventi nazionali 2006

### MILANO

**24 FEBBRAIO** Seminario "2006 e oltre. Innovazione e comunicazione"  
*Relatore: Enrico Cogno*

**7 MARZO** Seminario "Il ruolo del consulente di management nei progetti di integrazione tra sistemi di gestione operativa/Erp e sistemi di business intelligence"  
*Relatore: Gian Luigi Vecchi*

**23 MARZO** Workshop "Esporre in pubblico"  
*Relatore: Maria Grazia Galli*

**4 APRILE** Workshop "Check up professionale: quale know how per quale strategia. Il processo e le competenze del consulente di management"  
*Relatore: Luigi Guarise*

**2, 8, 15, 22, 29 MAGGIO**  
Corso "Il consulente di direzione"

**4 MAGGIO** Seminario "Quando il controllo di gestione diventa strategico per le imprese"  
*Relatore: Alberto Bubbio*

**12 MAGGIO** Convegno Apco Aicq "Dieci anni di registro Aicq-Apco per la valorizzazione del consulente sistemi di gestione nel contributo alla competitività delle imprese"

**25 MAGGIO** Seminario "Modelli evolutivi di customer management"  
*Relatore: Federico Bufera*

**16 GIUGNO** Convegno internazionale "How are Innovation and Risk Management in Europe affecting Consultants. Dive or Die"  
*Evento organizzato con Icmci*

**28 GIUGNO** Convegno "Focus sulla consulenza: presentazione ricerche Apco sulla consulenza in Italia"

**2, 9, 16, 23, 30 OTTOBRE**  
Corso "Il consulente di direzione"

**3 OTTOBRE** Seminario "Consulente e cliente - L'iceberg delle relazioni e delle dinamiche interpersonali"  
*Relatore: Eletta Michelin*

**27 OTTOBRE** Seminario "Cosa i consulenti di management possono imparare dallo sport"  
*Relatori: Franco Guazzoni, Marisa Muzio*

**10 NOVEMBRE** Seminario "Metodi e processi per cogliere le esigenze dei clienti d'oggi"  
*Relatore: Marco Raimondi*

### CAGLIARI

**SETTEMBRE-OTTOBRE**  
Corso "Il consulente di direzione"

### MOSCA

**16 SETTEMBRE** Bilateral meetings "Consultants Meet Consultants and Clients"  
*Evento organizzato con Icmci*

### Informazioni e iscrizioni:

Apco - Corso Venezia 49, 20121 Milano  
tel. 02 7750449, fax 02 7750427  
e-mail: [segreteria@apcoitalia.it](mailto:segreteria@apcoitalia.it)