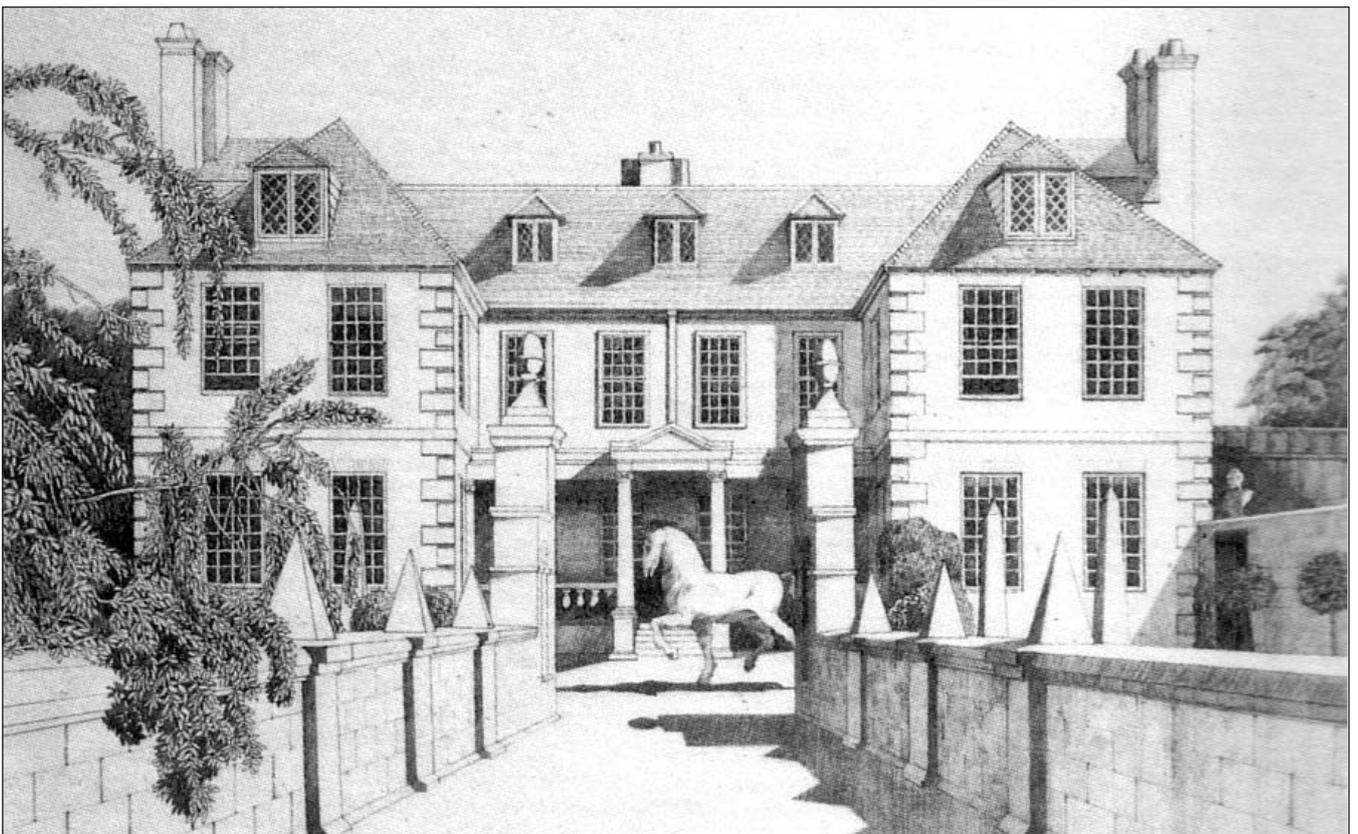


Future
CONSULTING

OVIGLIO, 13 GIUGNO 2006
ATTI DELLA GIORNATA DI STUDIO



TITOLO	PAGINA
INTRODUZIONE (Alfredo Quazzo)	3
LA REALTÀ FUTURE CONSULTING	
I NUMERI (Patrizia Doria)	5
IL MERCATO (Alfredo Quazzo)	7
DALLE STELLE ALLE STALLE: INDICATORI CARTESIANI E GENII MALIGNI DELL'ANALISI D'IMPRESA (Enrico Colombatto, Bruno Babando)	10
LA CONSULENZA FILOSOFICA (Fiorello Casi)	14
LO SPECIFICO FILOSOFICO NELLA CONSULENZA FILOSOFICA	
METODO E METODOLOGIA NELLA CONSULENZA FILOSOFICA	
Il metodo filosofico	
La metodologia della consulenza	
Concludendo	
IL RAPPORTO TRA CONSULENTE FILOSOFICO E CONSULTANTE	
IL RAPPORTO TRA LA CONSULENZA FILOSOFICA E LE PSICOTERAPIE	
ALCUNI CASI AZIENDALI	
REALE MUTUA ASSICURAZIONI (Luca Borro)	33
CREDITI (Davide Stelitano)	37
PEF	
SINF	
NORMATIVA DELLA SPESA (Franco Forzani Borroni)	40
LEAN BANK (Alfredo Quazzo)	45

INTRODUZIONE

(Alfredo Quazzo)

Una delle principali esigenze del pensiero è sempre stata quella di stabilire la certezza della conoscenza stessa, i fondamenti primi su si può edificare tutto il resto, il «punto d'appoggio archimedeo» della nostra conoscenza. E il pensatore che meglio ha rappresentato l'anelito a questa prima certezza è certamente Cartesio, anche se lo ha paradossalmente espresso sotto forma di dubbio totale riguardo tutto ciò che ci circonda. Obiettivo di questo dubbio sistematico non voleva tuttavia essere l'assoluto scetticismo, bensì il contrario: cercare di arrivare a un punto indiscutibile, a partire dal quale si potessero conseguire tutte le future conoscenze.

Roba da filosofi? Ma Cartesio rappresenta l'abbandono dei procedimenti scolastici in uso fino ad allora, basati sulla speculazione e sulla logica formale, a favore di una metodologia capace di incrementare l'osservazione e il ragionamento euristico, sostanzialmente la stessa che adottiamo oggi nelle nostre analisi.

Eppure a volte sembra davvero che i nostri sensi ci ingannino, amplificati come sono da strumenti analitici sempre più sofisticati da cui ricaviamo messaggi sempre più confusi, indicatori sempre più complessi e sempre più contraddittori. Com'è possibile che un'azienda che

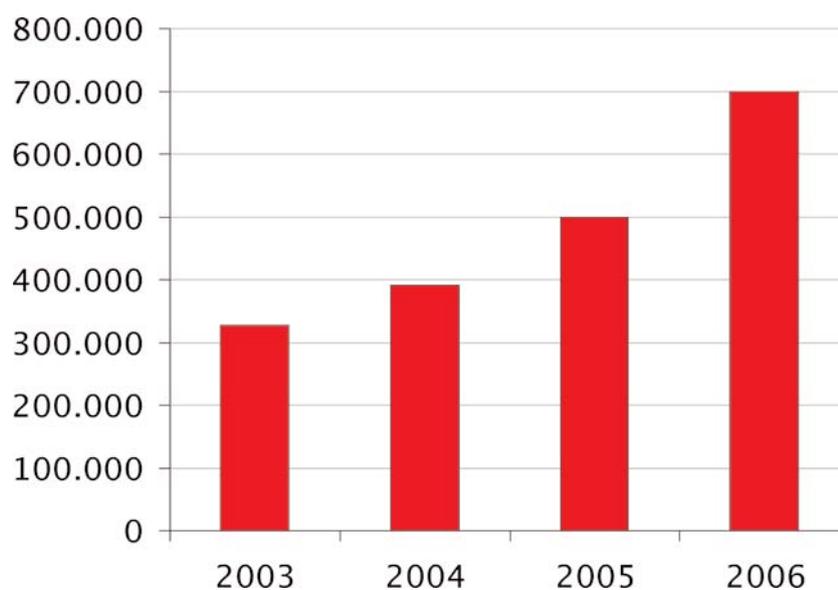
si riteneva in una crisi irreversibile risorga mostrando una vitalità che nessuno nemmeno ipotizzava? Com'è possibile che un intero sistema-paese passi dagli elogi della Banca Mondiale al miserere del Financial Times? Che ruolo giocano l'informazione, gli analisti, e la quantità di dati che quotidianamente ci viene scaraventata addosso?

Sebbene rappresenti con la sua filosofia il nuovo spirito della scienza moderna, Cartesio riteneva che i fondamenti ultimi della conoscenza potessero poggiare soltanto su basi metafisiche: solo Dio - poiché ha correttamente plasmato la nostra natura - può garantire che tutto ciò che il metodo dà come vero lo sia realmente. Il che significa anche che se a modellarci fosse stato un genio maligno e i nostri sensi ci tradissero, non avremmo altro destino che sbagliare sistematicamente nei nostri tentativi di comprendere il mondo.

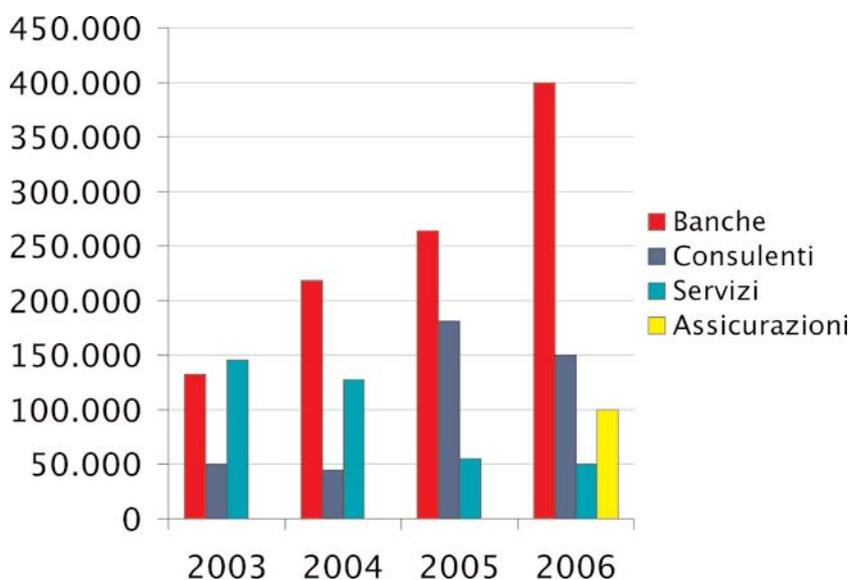
LA REALTÀ FUTURE CONSULTING

I NUMERI (Patrizia Doria)

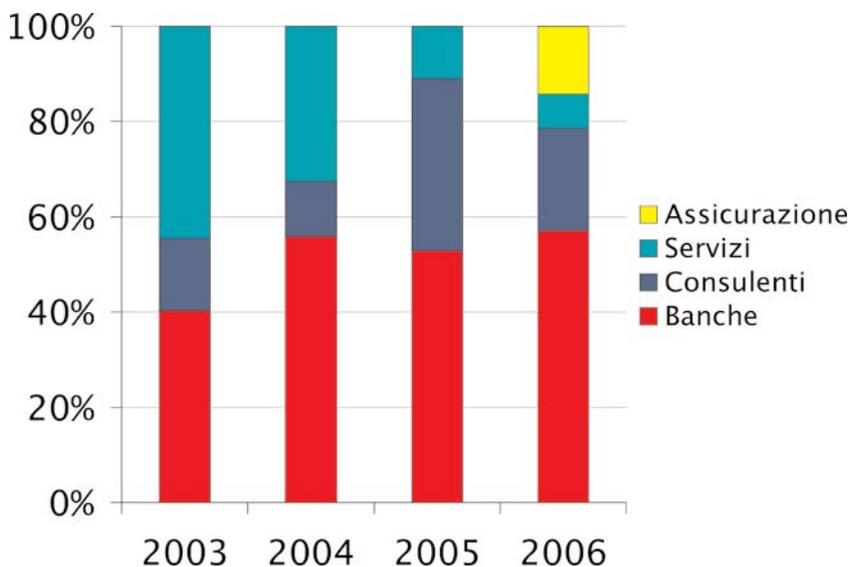
A dispetto delle molte difficoltà del mercato che, soprattutto negli anni addietro, hanno caratterizzato la vita di molte aziende dell'area torinese e piemontese, Future Consulting è sempre riuscita a mantenere un tasso di crescita del proprio fatturato con segno positivo. L'andamento del fatturato, la cui crescita dal 2003 ad oggi è rappresentata in grafico, ci induce a porci come obiettivo a cui tendere, sfidante ma perseguibile, i 700.000,00 € nel 2006.



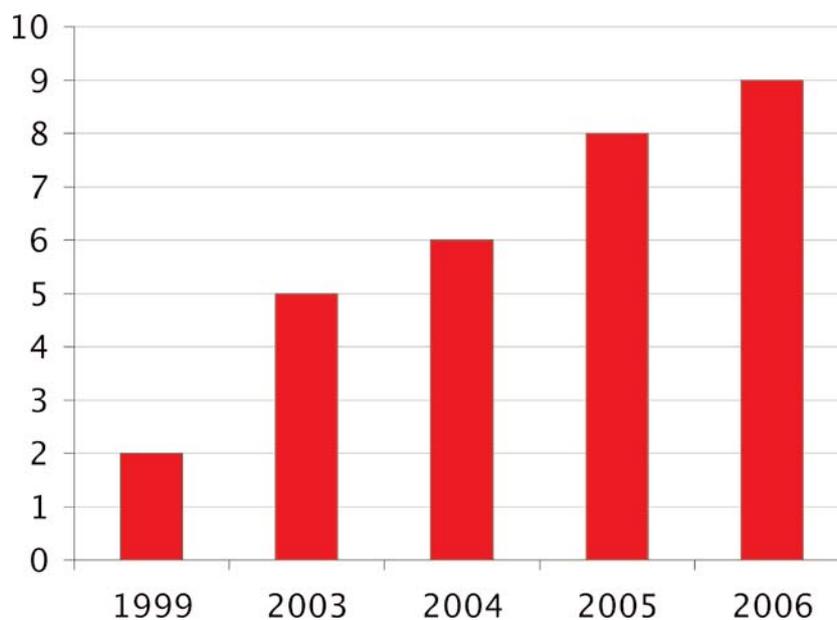
La segmentazione dell'andamento del fatturato per settore di mercato vede in crescita il settore bancario e le collaborazioni con altre società di consulenza leader di mercato, mentre in progressivo contenimento, anche alla luce delle dinamiche del mercato nazionale, il fatturato relativo alle società di servizi. Da notare che nel 2006 Future Consulting si è affacciata anche sul settore assicurativo.



Il grafico seguente evidenzia ancor meglio come il marketing mix di Future Consulting si vada via via uniformando, consolidando il settore bancario e inserendo o potenziando anche altri settori.



Nonostante la crescita dimensionale dalla sua fondazione nel 1999, rimane comunque interesse di Future Consulting incrementare il proprio personale sia mantenendo alta la qualità delle sue risorse e dei servizi erogati, sia perseguendo la sostenibilità della crescita aziendale.



IL MERCATO (Alfredo Quazzo)

La logica adottata da Future Consulting nello svolgimento della propria attività di consulenza organizzativa e direzionale è incentrata su un approccio focalizzato che potremmo definire “di profondità”. Secondo questo approccio che contraddistingue il nostro modo di operare, l’obiettivo non è di coprire molti campi ed ambiti (approccio di “superficie”) ma di concentrare le nostre

forze e le nostre capacità professionali nello svolgimento dei nostri interventi per massimizzare il valore estratto dal Cliente dal nostro apporto.

In quest'ottica la linea guida che costituisce direttrice di fondo per guidare il nostro agire quotidiano è l'interesse generale del Cliente, interesse che può talvolta collidere con taluni interessi particolari e più "locali". Questo può talvolta inquadarci come un attore "scomodo", in quanto in contrasto con interessi di alcuni attori che gravitano all'interno (o all'esterno) del nostro Cliente.

Siamo convinti che un approccio coerente con i propri valori fondamentali e guidato da un'etica incentrata sul valore erogato al ed estratto dal Cliente non solo costituisca un elemento connotante rispetto ad altri competitor del mercato, ma sul medio e lungo periodo costituisca un fattore vincente di sopravvivenza e crescita nel mercato.

Il mercato della consulenza sta iniziando a dare dei segnali di risveglio, dopo le difficoltà registrate, non solo in questo settore, negli anni passati. Tuttavia occorre puntualizzare che sull'area torinese il settore della consulenza si conferma piuttosto "stantio", se non altro perché grossi attori (es. FIAT), che già di per sé sono pochi nel torinese, manifestano inclinazioni esterofile, prediligendo intelligenze d'oltre-confine se non d'oltre-oceano.

Il tema della giornata è incentrato nella difficoltà che si rileva nell'atto interpretativo e nell'utilizzo dei dati e delle informazioni. Oggi come oggi, il problema non è più quello di reperire le informazioni ed i dati, quanto nella loro congrua, coerente e, successivamente, utile interpretazione. Si prenda come esempio per chiarire il concetto il caso FIAT: come è possibile che nel giro di pochissimo tempo le comunicazioni mass mediologiche

(sostenute da “blasonati” esperti di mercato) siano passate da posizioni di allarmismo per un possibile/inevitabile fallimento della principale azienda automobilistica italiana a posizioni di compiacimento per la crescita nelle quote di mercato? Come è possibile spiegarsi questo fenomeno considerato il breve lasso di tempo in cui questo si è verificato e lo specifico settore dell’azienda in questione, in cui le innovazioni tecnologiche hanno bisogno di anni prima di poter essere industrializzate e conseguentemente sfociare in prodotti sul mercato?

La domanda che intende aprire la giornata è: “esiste una metodologia che consenta quanto meno un’adeguata, se non corretta, interpretazione dei fenomeni relativi alle aziende? Cosa occorre vedere e come occorre leggere i dati per esprimere un giudizio di merito su un’azienda o su una sua singola area aziendale?”

DALLE STELLE ALLE STALLE: INDICATORI CARTESIANI E GENII MALIGNI DELL'ANALISI D'IMPRESA

(Enrico Colombatto)

Cercando di semplificare e schematizzare, si può dire che uno degli aspetti principali a cui guardare per valutare ed interpretare la situazione di un'azienda sia quello dei dati fondamentali. Questo è anche il consiglio che viene dato agli studenti di economia quando devono approcciare la valutazione di un'azienda. Nel caso specifico della FIAT gli stessi dati fondamentali dipingevano una situazione radicalmente differente: alla cattiva situazione finanziaria (cagione di pericolo di fallimento) faceva da contraltare una situazione operativa che, per quanto claudicante, era comunque autonoma: condonando la parte finanziaria la FIAT poteva sperare di non fallire.

Un altro aspetto rilevante di cui tenere conto nella valutazione di un'azienda, ma che solitamente non viene pienamente trasmesso agli studenti di economia anche perché meno "scientifico" e più "soggettivo", è il fattore umano. Con fattore umano si designa in generale la componente "soft" di un'azienda e di un'organizzazione, a partire dalla cultura aziendale sino alle qualità e motivazioni delle singole persone che costituiscono il tessuto vivo dell'azienda. Il fattore umano diventa uno dei fattori predominanti (accanto a quello tratteggiato

dai dati fondamentali) per la sopravvivenza e lo sviluppo di un'azienda. In particolare mi riferisco in questo contesto ad alcuni aspetti del fattore umano, come la capacità del management di innovarsi e cambiare e/o rinnovare "la squadra": il futuro di un'azienda è fatto dalle persone, il management, in primo luogo, ma non solo.

La capacità di innovare e rinnovare "la squadra" non implica tuttavia una relazione lineare tra successo aziendale e innovazione/rinnovamento della squadra: la strategia del cambiamento delle persone, se perseguita con accanimento, si trasforma in una sindrome dell'eccessivo cambiamento, sintomo di un disequilibrio aziendale soggiacente incentrato principalmente nel non avere le idee chiare sulla direzione strategica da intraprendere e nel non essere capaci di individuare le direttrici del valore. La sindrome da eccessivo cambiamento, epifania di una confusione di base, si gioca su un approccio empirico e per prove ed errori all'accoppiamento persone-ruoli, nella inconsapevole speranza di trovare prima o poi la persona giusta per il ruolo giusto. Questo approccio dimostra la propria miopia nella misura in cui tende ad allocare le persone secondo logiche di "ottimizzazione locale": le persone inserite rispondono a bisogni contingenti e funzionalmente limitati dell'azienda e solo fortuitamente risultano congruenti con la cultura organizzativa ed i bisogni di sviluppo e successo dell'intera azienda. Si veda ad esempio il caso dell'a.d. Arpe in Capitalia: la scelta di un "super-manager" con un curriculum formale di alto livello risponde a bisogni di immagine e di relazione della banca, più che a logiche di compatibilità competenziale con il settore bancario (peraltro la scelta può risultare meno miope di quanto si possa pensare in prima battuta, considerando che il mercato italiano valorizza spesso molto di più le componenti di immagine e di relazione rispetto a quelle "tecniche"). Considerazioni di tipo simile possono essere fatte ad esempio per Marchionne.

Alla luce di quanto detto, si può dire che nel leggere i dati di tipo economico di un'azienda occorre sempre preliminarmente considerare il contesto in cui questi sono stati redatti, da chi sono stati redatti, quali sono gli interessi/scopi del redattore. Solo successivamente a questa analisi critica del contesto comunicativo è possibile approcciare in modo adeguato la lettura dei dati, in modo da essere in grado di interpretarli come rappresentazione parziale della realtà che intendono dipingere (e non necessariamente fotografare).

(Bruno Babando)

Cercando di sviluppare alcune considerazioni critiche sulla comunicazione delle informazioni, è necessario tenere presente almeno due fattori che influenzano il mezzo comunicativo e l'influenza che la comunicazione può ottenere sugli ascoltatori/lettori:

- Il condizionamento delle società sui mezzi di comunicazione, dettato da relazioni di tipo economico, che non sempre risultano così trasparenti al pubblico e che dovrebbero essere meglio esplicitate (ad esempio quando vengono date informazioni di tipo aziendale, la trasparenza dei meccanismi economici di influenzamento sul mezzo comunicativo può stimolare un approccio più critico alla lettura del quotidiano, limitando quello più ingenuo che assume la neutralità di chi scrive e pubblica).
- L'autorevolezza della fonte di comunicazione, che non necessariamente è legata al contenuto ed alla completezza di quanto viene comunicato. Ad esempio la medesima notizia pubblicata su "L'eco del Chisone" ha un impatto molto differente se pubblicata su "Il sole 24 ore". Tra i fattori che sicuramente incidono sull'autorevolezza percepita è la notorietà del mezzo di comunicazione (o dello scrivente). Questo significa

paradossalmente che non necessariamente i giornali di stampo economico sono i più attendibili per le informazioni di tipo economico.

D'altro canto, se un approccio più critico deve tenere in considerazione il contesto in cui sono stati generati i dati, pur tuttavia esso deve essere contenuto per evitare di sfociare nel "criticismo" ed in un eccessivo relativismo individualista che blocca la possibilità di discutere di qualsiasi cosa, in quanto tutto è relativo a "n" fattori specifici del particolare oggetto e contesto di analisi.

LA CONSULENZA FILOSOFICA (Fiorello Casi)

La consulenza filosofica è una antica prassi di riflessione che è sempre servita per cercare il significato dell'esistenza, del soffrire e delle difficoltà. Dal 1981 è diventata una realtà professionale che opera privatamente e nelle strutture pubbliche. Così, attraverso il recupero del pensiero e del pensare, vengono affrontati i momenti di crisi.

Verranno qui brevemente illustrati quattro punti fondamentali per avere una visione sintetica della professione di consulente filosofico.

Lo specifico filosofico nella consulenza filosofica

LA FILOSOFIA È IL PROPRIO TEMPO APPRESO CON IL PENSIERO
G. W. F. HEGEL

La filosofia può essere intesa sia come studio accademico di metodi e concetti teoretici sia come pratica volta all'approfondimento della conoscenza di sé, degli altri e della vita. Infatti, accanto alla filosofia accademica che si occupa principalmente dello studio di tematiche teoretiche, la filosofia pratica si rivolge all'analisi di problematiche esistenziali. Questo indirizzo della filosofia, che mira principalmente a fornire una risposta a questioni

riguardanti il “che cosa fare”, o quali azioni intraprendere, è indicato con il nome di filosofia applicata o pratica filosofica. Il suo proposito è quello di rendere migliore la vita, mediante l’uso di un metodo filosofico.

Da parte di molti teorici della consulenza filosofica, il primo filosofo individuato per l’applicazione pratica della filosofia alla vita dell’uomo è stato Socrate. Egli utilizzò il metodo filosofico dialogando e, così facendo, analizzava insieme ai suoi interlocutori le situazioni pratiche e i concetti attinenti. Spesso, nei dialoghi platonici in cui è protagonista, non è ben chiaro se sia più importante il tema di cui si discute, la conclusione cui si perviene o la riflessione stessa che si svolge come esercizio di approfondimento e affinamento del proprio ragionare. La specificità della consulenza filosofica è dunque quella di fornire un tempo, uno spazio e un metodo per una riflessione approfondita di tipo dialogico su di un argomento che sta a cuore.

Alcuni consulenti filosofici ritengono opportuno, tuttavia, integrarla con l’uso esplicito di teorie filosofiche come momenti significativi della loro pratica.

Ma quali sono le differenze e le similitudini tra l’atto del filosofare e quello del ragionare? Non emerge a tal proposito una posizione netta e definitiva, anche se gli autori sono concordi nell’affermare che la filosofia non è riducibile al solo ragionamento critico, ma deve anche implicare una dimensione creativa, favorire l’apertura di nuovi orizzonti e la possibilità di ulteriori sviluppi del problema.

Vediamo ora i vari significati che possono essere dati alla nozione di benessere nella consulenza filosofica: soluzione immediata del problema, cambiamento della visione del mondo del consultante, incremento della capacità di approccio critico alle problematiche esistenziali, scomposizione e analisi del problema.

L'interazione tra consulente filosofico e consultante è stata poi definita come un con-filosofare, un dialogo critico in cui entrambi si sentono a proprio agio, nell'ambito di un rapporto paritetico, diverso da quello che si instaura tra docente e discente o tra psicoterapeuta e paziente. La pratica della consulenza filosofica deve servirsi degli strumenti del pensiero critico e creativo nella disamina della visione del mondo del consultante, degli assunti religiosi ed etici in essa coinvolti, degli aspetti cognitivi ed emotivi messi in gioco.

Metodo e metodologia nella consulenza filosofica

LA VITA NON SOTTOPOSTA A ESAME
NON VALE LA PENA DI VENIRE VISSUTA
SOCRATE

Nell'ambito della consulenza filosofica la distinzione tra metodo e metodologia si esplica nell'individuare:

1. un metodo filosofico a fondamento della pratica professionale;
2. una metodologia operativa.

Il metodo filosofico

La consulenza filosofica si definisce come tale in quanto pratica professionale che fa uso di un metodo filosofico: "Il termine [metodo] indica un procedimento di indagine ordinato, ripetibile e autocorreggibile, che garantisce il conseguimento di risultati validi"¹. Posto che ogni pratica non può prescindere da questa concezione di metodo, per quanto riguarda la consulenza filosofica occorre fare specifico riferimento ad un metodo filosofico.

La definizione di metodo appena fornita, per essere esaustiva, deve essere integrata con alcune nozioni che derivano dalla storia del pensiero filosofico, nell'appor-

1. N. ABBAGNANO, Dizionario di filosofia, Utet, Torino 2001, p. 711.

to di un contenuto che di volta in volta sarà tratto da una tradizione filosofica specifica o dal pensiero di un filosofo. In questo senso si intende il modo in cui la storia della filosofia entra a far parte della pratica filosofica professionale di consulenza.

Assimilando la schematizzazione che compie Wouters², verranno elencati brevemente i vari approcci filosofici che, in base alla situazione di consulenza e a discrezione del consulente filosofico, si proporranno come forme del metodo. Come tali, queste schematizzazioni, che attraversano spesso trasversalmente la storia del pensiero filosofico, sono intese dall'autore come strumenti. Per questo motivo devono essere considerate come possibili alternative metodiche, talvolta anche compatibili o integrabili l'un l'altra.

Essenzialismo e realismo metafisico –
Platone e Aristotele

È la ricerca del nucleo sostanziale, bisogna riflettere per cogliere il mondo così come è veramente, per trovare la sostanza al di là della forma. Viene fatto l'esempio dell'innamoramento. L'innamorato essenzialista sarà portato a eliminare tutte le caratteristiche non strettamente pertinenti con lo scopo di lasciare l'essenza dell'oggetto. Da questa essenza dell'oggetto è possibile comprendere l'innamoramento.

Pensiero trascendentale – Kant

L'uomo prende coscienza della forza del proprio pensiero. Vengono evidenziate le condizioni di possibilità, ovvero come guardare le cose per poterle capire. Kant si chiederebbe: che cosa mi sta succedendo che mi ha portato ad innamorarmi di questo oggetto?

Dialettica – Hegel

Dialetticamente l'attenzione si sposta di continuo dal soggetto all'oggetto (tesi e antitesi) mentre i due poli sono in movimento. Nella sintesi il soggetto e l'oggetto

2. P. WOUTERS, La bottega del filosofo. Ferri del mestiere per pensatori debuttanti, Carocci editore, Roma 2001.

evolvono in un'interazione reciproca in tensione. Se la realtà è in continuo mutamento continuamente cambierà anche ciò che il soggetto pensa del mondo. Ma sono le idee e le azioni del soggetto che fanno cambiare l'oggetto. L'innamoramento è un processo che inizia quando il soggetto nota nell'oggetto caratteristiche particolarmente rilevanti. Poi il soggetto proietta sull'oggetto un mondo di aspettative, l'oggetto potrà essere troppo debole per sostenere tanto peso e l'innamoramento si trasformerà in amore o odio.

Metodo fenomenologico – Husserl

Il motto della fenomenologia è: tornare alle cose! Dove sono? Nella coscienza del soggetto. Ciò che si definisce reale è qualche cosa che ha preso forma dentro di noi, nella nostra coscienza. Le cose si manifestano alla mente aperta. È importante la ricettività del soggetto. Qui l'innamorato dovrà descrivere l'oggetto dell'innamoramento nella maniera il più fedele possibile all'esperienza.

Metodo analitico – Wittgenstein

Si entra nel campo della filosofia del linguaggio. La comprensione delle relazioni intenzionali viene riportata alla capacità di usare gli atti linguistici. L'approccio all'oggetto non è più attraverso il contenuto della coscienza ma attraverso l'analisi del linguaggio. Se vogliamo sapere che cosa significa l'innamoramento è opportuno prestare attenzione alle parole con cui lo si esprime.

Ermeneutica – Heidegger

Qui si apre il campo dell'interpretazione, si vuole comprendere il senso della cosa. L'ermeneutica spiega le relazioni scoprendo il campo di senso intorno ad esse. Il senso è nelle storie che appassionano. Raccontare storie sull'innamoramento e osservare che cosa appassiona, è questo il modo di tener vivo e comprendere l'innamoramento.

Decostruzione – Derrida

L'attenzione della decostruzione è rivolta principalmente al soggetto. Per raggiungere e comprendere l'oggetto il soggetto lavora su se stesso. Derrida, probabilmente, chiederebbe all'innamorato che vuol capire il suo innamoramento, che cosa quell'innamoramento ha fatto a lui, al soggetto.

Tutti questi metodi filosofici possono trovare di volta in volta una buona applicazione alla situazione specifica di consulenza, in quanto riguardano tutti il fondamentale rapporto tra soggetto e oggetto. Nell'analizzare ogni caso singolo e tenendo in speciale considerazione la persona consultante, la sua personalità, la sua visione del mondo, le aspettative e le richieste che reca, il consulente filosofico deciderà se concentrare l'attenzione sul soggetto, sull'oggetto, sulla visione e sulla percezione che il soggetto ha dell'oggetto, sull'influenza dell'oggetto sul soggetto oppure sulla relazione tra i due.

Il consulente filosofico, a conoscenza di questi metodi derivanti dalla tradizione, adotterà poi una metodologia operativa.

La metodologia della consulenza

Per quanto riguarda il primo significato di metodologia, ovvero quello di applicazione pratica di un metodo, sono abbastanza diversi gli approcci che i consulenti filosofici mettono in pratica per analizzare, comprendere e affrontare il problema posto dal consultante.

Nell'insieme gli autori individuano tre momenti importanti nelle loro procedure. In prima istanza è opportuno che il consultante possa esprimere liberamente il problema per cui ricorre al consulente filosofico. Questo avviene mediante una libera discussione tra i due o tramite le risposte che il consultante fornisce a precise domande

del consulente filosofico. Ogni autore elabora poi una tecnica di analisi del materiale raccolto che viene effettuata insieme al consultante, per portarlo a raggiungere una nuova e soddisfacente visione delle problematiche esposte. Vediamo ora una rassegna di metodologie tratte dagli autori più noti.

Gerd B. Achenbach, il non-metodo.

Gerd B. Achenbach³, è stato il primo ad aprire a Colonia nel 1981 uno studio di consulenza filosofica. Per Achenbach la pratica filosofica è un libero dialogo tra filosofo e consultante dove il filosofo riconosce l'altro come singolo, non tenta di interpretarlo ma intrattiene con lui uno scambio vantaggioso per entrambi. C'è la massima libertà e apertura, non vengono fornite indicazioni particolari di metodo.

Marc Sautet, il café philosophique.

Marc Sautet⁴ è noto per aver introdotto in Francia la pratica del café philosophique, una forma di dibattito, guidato da un filosofo, su temi importanti o di attualità. Saper ascoltare, interrogarsi sulle risposte e mettere in evidenza le opposizioni. Per quanto riguarda la consulenza in studio, Sautet ritiene che vada lasciato spazio al buon senso. Il cliente espone la sua esperienza e il consulente lo ascolta e lo guida nel ragionamento oltre l'esperienza.

Lou Marinoff, la metodologia peace.

Per parlare di un vera e propria metodologia nella consulenza filosofica bisogna giungere a Lou Marinoff⁵ che descrive nel dettaglio la procedura da lui creata che si chiama Peace, un acronimo di problema, emozioni, analisi, contemplazione, equilibrio. Ecco come procede Marinoff. Per definire bene il problema è opportuno valutarlo come un fatto che esiste indipendentemente dai sentimenti che provoca. Le emozioni che l'avvenimento suscita non si possono controllare soltanto riconoscendole; comprendere che siamo arrabbiati non frena le rea-

3. G.B. ACHENBACH, Der Philosoph als Praktiker, in Philosophische Praxis, Koeln, Dinter, 1987.

4. M. SAUTET, Socrate al caffè, Ponte alle Grazie 2002.

5. L. MARINOFF, Platone è meglio del Prozac, Piemme 2001.

zioni, bisogna imparare a esprimerle in maniera adeguata. A questo punto interviene l'analisi. La persona si chiede che cosa può fare ed esamina le varie alternative. È di aiuto il ricorso all'analogia con situazioni precedenti o con quelle vissute da altre persone. Procedendo, l'obiettivo diviene quello di adottare una disposizione, un atteggiamento filosofico che sarà il mezzo per guardare la situazione nel suo insieme. Come trovare la filosofia adatta? Marinoff dice che "è qualcosa che troverai spontaneamente in te." Poi si passa a contemplare l'intera situazione. È un po' come prendere la prospettiva, raggiungere "la visione filosofica unitaria." Questo passo porta a raggiungere la fase dell'equilibrio. Trovata la disposizione consona e messe in atto le migliori soluzioni, quanto appreso durante questo processo andrà ad integrare la situazione esistenziale che ne sarà migliorata. È evidente che non si rimane in uno stato di equilibrio fisso, ma la disposizione acquisita non scompare più e sarà di aiuto nelle situazioni future. Marinoff illustra questa metodologia nel suo libro con svariati esempi ed esorta il suo lettore a provarla su se stesso basandosi sulle situazioni che nel libro vengono descritte.

Shlomit C. Schuster, l'autobiografia filosofica e la psicoanalisi filosofica.

Sono idee molto interessanti quelle che vengono da Shlomit C. Schuster⁶ la quale si pone come meta il benessere delle persone. Il suo approccio all'individuo passa attraverso l'autobiografia filosofica⁷ per approdare alla psicoanalisi filosofica. Ovvero saper utilizzare la filosofia come una disciplina di analisi della psiche alternativa alla psicoterapia. Aiutare gli altri e prendersi cura di essi con un metodo che si opponga alla psicopatologizzazione. La relazione da instaurare è un rapporto di amicizia intellettuale, il modello aristotelico dell'Etica nicomachea potrebbe essere l'adeguato paradigma etico. Il dialogo è la componente fondamentale e il filosofo è tenuto a fornire al cliente i mezzi e le conoscen-

6. S. C. SCHUSTER, *Philosophy Practice: An Alternative to Counseling and Psychotherapy*, Praeger Publishers, Westport, Connecticut 1999.
7. S. C. SCHUSTER, *The Philosopher's Autobiography: A Qualitative Study*, Praeger Publishers, Westport, Connecticut 2003.

ze della filosofia necessari per aiutarlo a raggiungere una maggior consapevolezza di sé affinché possa trovare la strada per risolvere i suoi problemi. Il consulente deve essere in grado di capire quali sono i clienti che possono trarre giovamento da questo approccio e quali invece necessitano di terapie. Un criterio è dato dalla capacità di sostenere un dialogo. Nel dialogo filosofico è importante spingere la persona verso un lavoro di autoanalisi, per poter individuare temi e concetti filosofici su cui discutere e riflettere. L'autobiografia filosofica porta a meditare sulle tappe che ognuno percorre nel proprio cammino, in modo da poterle indagare filosoficamente. La comprensione del passato e dei suoi effetti sul presente può essere svolta mettendo in luce il ruolo che temi filosofici come ad esempio scelta, verità e giustizia hanno avuto nella formazione della persona. La Schuster ha anche attuato un servizio di consulenza telefonica gratuita per le emergenze.

Pierre Grimes, la maieutica filosofica per portare alla luce il pathologos.

Pierre Grimes⁸ vede nel pathologos, una sorta di insegnamento ricevuto nel passato dalla famiglia, un ostacolo che non consente il completo sviluppo interiore del soggetto. Quindi la sua metodologia, la maieutica filosofica o dialettica di Grimes, è pensata per portare alla luce il pathologos. Questa metodologia si rifà alla filosofia platonica e utilizza il procedimento del domandare sistematico per ottenere una risposta appropriata. Grimes combina buddismo e filosofia platonica dando alla dialettica una svolta meditativa. Ma la maieutica filosofica è soprattutto relazione d'aiuto per risolvere i problemi, o meglio, per dissolvere i pathologos. Si propone infatti di portare alla luce false credenze che ci erano celate, vuole esercitare l'arte di liberare l'uomo dalle false credenze su se stesso. Nella maieutica filosofica è molto importante esplicitare il dialogo interiore, uno dei luoghi dove il pathologos agisce, per poter notare come proprio il dialogo interiore è influenzato da credenze radicate fin

8. P. GRIMES, R. L. ULIANA, *Philosophical Midwifery*, Hyparxis Press, Costa Mesa, California 1988.

dalla gioventù. Questa dialettica si compone di alcune fasi. Si inizia dichiarando i motivi che si pensa possano impedire la realizzazione dei propri fini, si citano le difficoltà che devono essere esemplificate per capire che cosa le lega. Segue una riflessione. Poi le difficoltà, effetto di pensieri negativi, vengono esplorate e si giunge a comprendere l'intelligibilità dei problemi. A questo punto la maieutica stessa è percepita come una meta importante perché è alla sua presenza che il problema si sviluppa e si risolve. Infine si giunge al traguardo filosofico, che consiste nel processo di autorealizzazione.

Tim LeBon, la saggia terapia e i valori illuminati, la procedura Progress.

Passiamo ora alla "saggia terapia" di Tim LeBon⁹ che vuole condurre i clienti a raggiungere valori illuminati, prendere decisioni sagge e ottenere una conoscenza emozionale. Nella sua opera sono illustrate molte metodologie e procedure. Ma è LeBon stesso a dire che l'esigenza di una teoria praticabile non è soddisfatta da nessuno di questi approcci. È mettendo insieme gli aspetti più validi di ciascuno che si può avere un risultato soddisfacente. A questo punto viene messa a punto una procedura decisionale praticabile che si chiama Progress. È costituita da cinque fasi. Si tratta di avere una buona comprensione dei fatti di una situazione, di comprendere ciò che è veramente importante, di elaborare opzioni in maniera creativa alla luce di ciò che la situazione presenta e di quanto è rilevante in essa, quindi valutare le opzioni e infine elaborare l'opzione migliore. Viene anche illustrata la metodologia detta di Charles Darwin che parte dalle conclusioni di cui si è soddisfatti. Queste poi vengono messe alla prova con ragioni pro e contro. In base alla forza di queste ragioni si prende la decisione. Si narra che Darwin abbia deciso così il suo matrimonio!

9. T. LEBON, Wise Therapy, 2001.

Peter B. Raabe, l'importanza della professionalità e della metodologia.

Peter B. Raabe¹⁰ si pone in netto contrasto con Gerd Achenbach il teorico della non-metodologia, perché questa mancanza costituisce un ostacolo alla garanzia di professionalità del consulente. Raabe vuole delineare un modello teorico ed operativo che possa abbracciare i numerosi e diversi casi che vengono proposti al consulente. Sono messi in evidenza la centralità del consulente, il rispetto della sua autonomia e lo scambio dialogico per giungere ad un atteggiamento empatico di cura. È molto importante anche il concetto di visione del mondo, la visione generale che ogni individuo ha rispetto all'universo perché ognuno, a seconda della sua visione, assegna significati diversi agli eventi dell'esistenza. Il modello di Raabe è contraddistinto da quattro fasi. La prima è la discussione libera, il consultante viene ascoltato e deve potersi esprimere liberamente. Poi il consulente, rivestendo il ruolo di autorità che comporta al professionista con competenza specifica, guida alla risoluzione dei problemi immediati. In terzo luogo, se il consultante lo vuole, assumerà il ruolo d'insegnante per fornire gli strumenti necessari a condurre autonomamente un'indagine filosofica. La quarta fase, la trascendenza, comporta un'analisi dell'esistenza che trascende i problemi immediati per aiutare il consultante a raggiungere una visione complessiva del suo mondo. Un'altra regola riguarda le considerazioni morali che non devono mai venir meno, il consulente non appoggerà mai scopi che potrebbero rivelarsi dannosi. In definitiva Raabe dice che bisogna attuare procedure distinte a seconda dei casi e affrontare le necessità del consultante nella fase appropriata.

Elliot D. Cohen, libertà, autonomia e razionalità.

Elliot D. Cohen¹¹ parla di correzione logica dei ragionamenti esposti dai suoi clienti. Bisogna evidenziare gli sbagli nel formulare giudizi su credenze ed eventi senza imporre i propri valori. L'essere umano è libero, auto-

10. P. B. RAABE, *Philosophical Counseling*, Praeger Publishers, Westport, Connecticut, 2001.

11. E. D. COHEN, *Philosophers at Work Issues and Practice of Philosophy*, New York, Prometheus Book.

nomo e razionale, quindi va aiutato ad agire razionalmente. Il cliente deve poter aprire la sua interiorità alla luce della logica per capire e governare le sue azioni.

Concludendo

VANA È LA PAROLA DI UN FILOSOFO
CHE NON GUARISCE L'UOMO CHE SOFFRE
EPICURO

In seguito a quanto si è visto finora si possono formulare alcune conclusioni:

1. La consulenza filosofica è caratterizzata da due essenze distinte: una derivante dal fatto che essa è una professione, l'altra dal fatto di essere filosofica. In base a questo, si stabilisce che essa opera secondo principi rispettivamente metodologici e metodici.
2. In quanto filosofica, la consulenza segue un metodo derivato dalla tradizione filosofica. Sebbene si possano individuare metodi differenti provenienti da diversi sistemi o concezioni, la forma dell'approccio filosofico ai problemi rimane tale e come tale, unica.
3. Ciò che riguarda gli aspetti pratici della consulenza, può essere formalizzato in una serie di consigli operativi. Questi sono da intendersi come linee guida e devono essere di volta in volta integrati in base all'esperienza del consulente filosofico.
4. La consulenza filosofica non deve avere nella sua legislazione interna e programmatica, alcuna regola formulata in senso di obbligo. Gli unici obblighi saranno quelli derivanti dalla filosofia o dalla ragione stesse.
5. In quanto la forma della filosofia si impone in modo necessitante, si ribadisce che l'essenza del rapporto di consulenza deve sottostare alle regole fondamentali di libertà, autonomia e razionalità.

Il rapporto tra consulente filosofico e consultante

Uno dei temi cruciali inerenti alla fondazione della consulenza filosofica riguarda il rapporto tra consulente filosofico e consultante. Tutti gli autori dedicano la loro attenzione a questo problema e alcuni di loro sono molto precisi nel descrivere come si debba configurare la relazione di consulenza tra l'esperto di filosofia e colui che gli si rivolge. Nel caratterizzare questo rapporto non si può non tener conto del fatto che il consulente filosofico esercita le proprie abilità e fornisce la sua conoscenza dietro compenso. Il consultante si rivolge a lui con determinate aspettative, come la risoluzione di un problema immediato o la discussione e l'analisi di tematiche più generali ed astratte; in cambio il consulente filosofico richiede un pagamento in denaro. Egli è infatti un professionista e quindi instaura con il consultante una relazione che è anche di natura economica¹².

Un altro nodo problematico consiste nel considerare o meno la consulenza filosofica come una terapia. L'opinione maggiormente accreditata è che essa non sia da considerare una terapia nel senso medico del termine e quindi non contempi né la diagnosi né la cura di una patologia del consultante, il quale non viene infatti considerato un paziente. Tuttavia si può parlare di effetti terapeutici in quanto migliorativi per lo stato dell'individuo. Tutti gli autori mettono in luce come sia essenziale il rapporto dialogico tra consulente filosofico e consultante, in modo che possa instaurarsi tra loro uno scambio fecondo di informazioni, opinioni e punti di vista, che porti a un'analisi ricca, approfondita e chiarificatrice delle problematiche sollevate dal consultante.

La questione riguardante il rapporto paritetico tra consulente filosofico e consultante, può essere risolta con una chiarificazione di tale termine. Infatti, se possiamo parlare di rapporto paritetico a proposito di opinioni e punti

12. Tuttavia esistono anche forme di consulenza filosofica gratuita. Si pensi alla hot line filosofica istituita da Shlomit C. Schuster e alla consulenza via mail effettuata da alcuni consulenti. Inoltre sono attivi servizi pubblici di consulenza filosofica, come ad esempio quello del Quartiere 4 del Comune di Firenze.

di vista, non si può fare altrettanto nel caso in cui si consideri la diversa competenza in ambito filosofico. Il consultante si rivolge al consulente filosofico per richiedere una prestazione professionale proprio in base all'autorità in materia di quest'ultimo, il quale è un professionista con conoscenze specifiche, esperto, su cui il consultante fa affidamento per essere guidato nel corso del suo ragionamento.

In alcune sessioni il consulente filosofico può assumere il ruolo d'insegnante, illustrando al consultante le strategie e gli strumenti di cui servirsi nell'indagine filosofica e incrementando le sue abilità nell'esercitare un ragionamento di tipo critico e creativo. Non per questo il consulente filosofico può essere assimilato a una guida spirituale, la cui vita è seguita come modello e le cui parole assumono carattere di verità in quanto dette da lui¹³.

È inevitabile che in alcune relazioni di consulenza si affrontino problematiche di tipo etico. Questo comporta che il consulente filosofico e il consultante si debbano confrontare su questioni morali, pur sussistendo la possibilità che le loro idee in merito appartengano a paradigmi e visioni del mondo anche in netto contrasto tra loro¹⁴. A tale riguardo si possono adottare diverse scelte operative, nonostante un'influenza¹⁵ da parte dell'esperto di filosofia sia comunque inevitabile: il consulente filosofico può aiutare il consultante a mettere in discussione le sue singole opinioni rimanendo all'interno del sistema di credenze del consultante stesso oppure criticarne l'intero paradigma. In ogni caso egli non deve assistere il consultante nel perseguire degli scopi che potrebbero provocare un danno a terzi.

13. È importante che il consulente filosofico chiarisca questo aspetto all'inizio del rapporto di consulenza, in modo che egli stesso non venga considerato dal consultante come un "maestro di vita" in possesso di verità assolute e indiscutibili.

14. Questo può avvenire ad esempio nel caso di concezioni religiose inconciliabili o di culture d'appartenenza differenti.

15. Intesa come cambiamento o almeno riconsiderazione delle proprie credenze da parte del consultante in seguito al confronto col consulente filosofico.

Infine, il rapporto di consulenza deve essere empatico? Se per empatia s'intende la capacità di identificarsi con gli stati d'animo del consultante, la questione è controversa. Se invece il termine è genericamente inteso come inclinazione a tenere conto degli stati emotivi del consultante, nel caso essi siano un elemento costitutivo dei problemi che egli sottopone all'attenzione del consulente filosofico, il consenso è pressoché unanime e in questa accezione la consulenza filosofica può dirsi empatica. Il consulente filosofico deve avere cura del consultante, nel senso di nutrire un sincero interesse nei suoi confronti come persona e non come portatore di una patologia. In ogni caso non si può trattare di un rapporto di amicizia in quanto il consulente deve essere in grado di mantenere una certa obiettività e un certo distacco imparziale che non si riscontrano in questo tipo di rapporto e in generale in tutte quelle relazioni che comportano un sentimento o comunque un interesse per l'altro non strettamente professionale.

Il rapporto tra la Consulenza Filosofica e le Psicoterapie

COLUI CHE DIMENTICA GUARISCE
NIETZSCHE

La consulenza filosofica è una disciplina giovane, che viene a situarsi professionalmente in un campo di applicazione molto vicino a quello delle psicoterapie. È pertanto comprensibile che i primi teorici della materia, in netta contrapposizione con la filosofia accademica, ne abbiano potuto inizialmente dare soltanto una definizione in negativo, prima che fosse delineato uno statuto chiaro atto a caratterizzarla. In particolare, si è sentita l'esigenza di intendere la consulenza filosofica in marcato contrasto con le psicoterapie e con il loro modo di porsi di fronte ai problemi personali. Se consideriamo l'opera di alcuni consulenti filosofici, emerge come la loro posizione sia per molti aspetti legata all'attacco più

o meno polemico nei confronti ora della psicoterapia, ora della psichiatria, ora della psicologia, ora della psicoanalisi. In queste discipline essi vedono una tendenza a considerare chiunque abbia un problema come un paziente bisognoso di cure piuttosto che come un cliente - o meglio, un consultante - che richiede una prestazione professionale, seppure nell'ambito di una relazione di aiuto. La tendenza delle psicoterapie sarebbe, quindi, quella di patologizzare ogni disagio.

La consulenza filosofica, in aperta polemica con tale tendenza e nel presentarsi come disciplina alternativa, critica le psicoterapie per l'uso di strumenti come il Manuale Statistico e Diagnostico¹⁶ assai usato nell'ambiente americano, rifiutandosi di etichettare ogni disagio come una malattia da curare con un percorso di cura standardizzato e rimarcando che le caratteristiche fondamentali delle psicoterapie sono la mancanza di distinzione tra ciò che è malattia e ciò che è solamente malessere e l'uso di metodi rigidi nell'ambito di una visione troppo dogmatica.

Non è necessario puntualizzare a che cosa si contrapponga la consulenza filosofica, quanto tentare di definirne l'essenza e individuare le differenze dalle pratiche affini, tenendo ben presente che essa è altro rispetto alle psicoterapie. Su quest'ultimo punto concorda la totalità dei teorici della consulenza filosofica: essi tengono comunque a precisare che l'eventuale effetto terapeutico non è criterio sufficiente a caratterizzarla quale terapia. La consulenza filosofica, guardando al benessere dei suoi fruitori, si presenta come terapeutica, ma senza l'intento di guarire una patologia, né quello di fornire una cura per affrontare una malattia. Ciò a cui mira è, piuttosto, l'instaurarsi di una riflessione dialogica - che per metodi e contenuti si presenta come filosofica - sul disagio del consultante, al fine di portare quest'ultimo a una maggiore comprensione di sé e a una auspicabile condizione di benessere.

16. Cfr. American Psychiatric Association, DSM IV TR Manuale Statistico e Diagnostico dei disturbi mentali, Masson, Milano 2001.

Ogni psicoterapia è caratterizzata da un proprio metodo e da una propria metodologia più o meno dettagliati. La consulenza filosofica, allo stato attuale, è invece caratterizzata da una pressoché totale assenza di una metodologia ampiamente condivisa che le permette di presentarsi come un'alternativa alle psicoterapie e di superare i limiti che derivano dalla loro impostazione.

L'attitudine filosofica alla meraviglia, l'apertura nei confronti delle diverse visioni del mondo, la capacità critica e l'elasticità propria di una disciplina che non è chiusa in rigidi dogmi, rendono la filosofia più adatta ad affrontare disagi che non hanno bisogno di una soluzione terapeutica. La filosofia non pone la propria attenzione sulle categorie di malattia, cura, devianza, normalità, sulle quali lavorano le psicoterapie, ma dà maggiore importanza al dialogo e alla comprensione.

Ciò permette di affrontare il disagio del consultante senza seguire nessuna procedura standard e senza etichettare nulla come normale o deviato. Il consulente filosofico utilizza strategie diverse a seconda del consultante di cui si occupa, senza avere necessariamente come scopo la soluzione del problema. Il disagio viene analizzato e discusso in un dialogo filosofico e, a volte, la riflessione sul problema può essere più proficua della soluzione dello stesso.

La consulenza filosofica si pone su un piano diverso rispetto a quello delle psicoterapie anche per quanto riguarda il rapporto tra consulente filosofico e consultante. La relazione che si crea tra i due soggetti della consulenza non è una relazione medico-paziente ma è un rapporto di carattere paritetico. Nell'ambito delle psicoterapie, regole molto rigide scandiscono i termini del rapporto tra terapeuta e paziente: il rapporto tra i due non può essere di tipo paritario. Il terapeuta non può condividere con il paziente i propri strumenti cono-

scitivi, né glieli può insegnare nel corso della terapia. Il solo compito del terapeuta è quello di diagnosticare una patologia e di curarla.

Ran Lahav definisce il consulente filosofico come chi “si occupa dei dilemmi quotidiani, non attraverso i processi psicologici che presumibilmente sottostanno a essi, ma attraverso i significati filosofici e le implicazioni dei loro contenuti”¹⁷. Il campo della consulenza filosofica è pertanto ben distinto da quello della grande varietà di psicoterapie oggi esistenti o della psicoanalisi. Gli psicoterapeuti, negli anni passati, si sono occupati del trattamento di ogni tipo di problema personale, avente o meno carattere patologico e hanno adoperato ogni metodo disponibile, compreso quello filosofico. Pur non essendo possibile immaginare una psicoterapia che prescinderebbe totalmente da ogni riferimento che comporti implicazioni filosofiche, “anche se possono essere eccellenti terapeuti nel loro dominio, è difficile credere che gli psicologi possano condurre seriamente una consulenza filosofica senza una preparazione filosofica”¹⁸. La consulenza filosofica non si occupa dei processi più o meno consci che hanno luogo nella psiche, ma della concezione della realtà dei consultanti, questo è l’oggetto su cui verte il dialogo. Si tratta di attuare un approccio dove l’attenzione del consulente filosofico sia incentrata sul problema qui e ora, non su cause psicologiche. L’indagine psicologica non è mai un obiettivo della consulenza filosofica, la quale si limita ad esplicitare filosoficamente il modo di affrontare l’esistenza del singolo e a dischiudere nuovi orizzonti di significato. Lahav puntualizza che “il ruolo della consulenza filosofica non è curare le persone, ma offrire loro degli strumenti per affrontare i propri problemi”¹⁹, e ancora che “il massimo che un consulente filosofico può fare è aiutare a chiarire il problema e aprire nuove vie per confrontarsi”²⁰. Così, come la consulenza filosofica non può sostituire le psicoterapie, ma può affiancarle e quindi continuare ad accompa-

17. Cfr. R. LAHAV, *Comprendere la vita*, Apogeo, Milano 2004, p. 18.

18. Ivi, p. 23.

19. Ivi, p. 182.

20. Ibidem.

gnare la persona nel cammino verso il proprio benessere, allo stesso modo un trattamento psicoterapeutico non può sostituirsi alla consulenza filosofica.

Da rimarcare, infine, l'importanza della formazione professionale del consulente filosofico: egli deve essere in grado di riconoscere eventuali patologie psichiche del consultante che esulano, in quanto tali, dal suo dominio di competenza. È importante che un consulente filosofico sia in grado di riconoscere i limiti della propria disciplina. Il rapporto tra consulente filosofico e consultante deve essere tale da poter permettere la nascita di un dialogo filosofico: rientra quindi nei compiti del consulente filosofico individuare se esista la possibilità di costruire un tale dialogo nel corso della consulenza.

ALCUNI CASI AZIENDALI

REALE MUTUA ASSICURAZIONI (Luca Borro)

Il cliente Reale Mutua Assicurazioni rappresenta una nuova acquisizione nel portafoglio clienti di Future Consulting con una duplice valenza: da un lato essa costituisce un cliente nuovo con il quale sono state condotte delle attività e con il quale si intende progressivamente maturare un rapporto più consolidato e possibilmente ampio; dall'altro lato essa rappresenta un settore nuovo, quello assicurativo, nel quale Future Consulting si è affacciata. Il nostro ingresso sul settore assicurativo costituisce per noi un'opportunità di maturare una maggiore conoscenza specifica della terminologia e delle tematiche di questo ambito, arricchendo la nostra professionalità ed offrendoci la possibilità di valutare più da vicino gli spazi di lavoro in un settore di mercato diverso.

Il progetto che è stato condotto e che qui presento nelle sue linee principali è stato sponsorizzato dall'ufficio Acquisti della Reale Mutua Assicurazioni. L'ufficio, di recente costituzione, ha manifestato l'esigenza di avere un supporto esterno, il più possibile neutro, che lo aiutasse a meglio conoscere la realtà locale del mercato ICT, in considerazione del notevole impegno economico dell'azienda nel reperire all'esterno servizi e risorse ICT per lo svolgimento delle proprie attività informatiche.

A fronte dell'esigenza espressa dal cliente, la proposta progettuale che è stata da noi avanzata si è focalizzata sui seguenti obiettivi:

1. fornire a Reale Mutua Assicurazioni una visione complessiva della realtà del mercato ICT, con particolare riferimento all'area torinese, individuando le principali dinamiche che potevano fornire spunti utili all'ufficio Acquisti circa il proprio modo di approcciare le singole realtà aziendali dei fornitori;
2. proporre all'ufficio Acquisti di Reale Mutua Assicurazioni una metodologia che potesse supportarlo nella valutazione dei propri fornitori e delle loro proposte rispetto alla situazione di mercato rilevata. Il nostro intento era quello di rendere il più possibile autonomo il cliente nelle sue attività di valutazione dei fornitori, offrendo il nostro contributo ma evitando di ingenerare una dipendenza nei nostri confronti rispetto ad attività ordinarie di sua competenza;
3. fornire all'ufficio Acquisti di Reale Mutua Assicurazioni alcune linee guida per cogliere i principali meccanismi soggiacenti la formazione del prezzo di risorse informatiche che le società ICT loro fornitrici offrono loro. Le linee guida avrebbero permesso all'ufficio di meglio comprendere i meccanismi di determinazione del prezzo, giustificando il perché delle differenze economiche tra i diversi fornitori o evidenziando delle "anomalie" di offerta (es. prezzi "stracciati" per profili professionali altrimenti pagati molto più cari).

Il progetto è stato condotto, sino alla consegna dell'elaborato, prevalentemente al nostro interno, coinvolgendo il cliente solo in brevi incontri di avanzamento, per la richiesta di informazioni che erano esclusivamente a loro disposizione e per la condivisione dell'impostazione metodologica delle analisi. Il limitato coinvolgimento dell'ufficio Acquisti è stato dettato dalla stessa

richiesta a noi rivolta, tale per cui la principale fonte di conoscenza sia metodologica che di mercato risiedeva presso di noi. Successivamente alla presentazione dell'elaborato ha fatto seguito un'attività di promozione dell'autonomia delle risorse dell'ufficio Acquisti nello svolgimento delle attività di valutazione dei fornitori, concordemente con i nostri intenti di annullare il più possibile la loro dipendenza dalla nostra presenza per quanto riguarda lo svolgimento delle attività più "ordinarie" e di loro competenza.

Dall'analisi di mercato ICT condotta è emersa una realtà del torinese non particolarmente florida: il numero di aziende che hanno manifestato difficoltà economiche è andato crescendo in questi ultimi anni e, di pari passo, il numero di risorse con competenze informatiche che sono state considerate in eccesso è andato via via aumentando, generando, a livello aggregato, una crescita dell'offerta di professionalità. In quest'ottica, le indicazioni fornite all'ufficio Acquisti sono andate nella direzione di prendere consapevolezza di questa situazione generale del mercato, in modo da rivalutare il proprio peso contrattuale negli incontri con i propri fornitori, sia attuali che potenziali, aprendo maggiormente le possibilità di discussione e trattativa delle tariffe rispetto a quanto avveniva in passato. Questa possibilità ha chiaramente facilitato l'ufficio Acquisti nel perseguire obiettivi di risparmio nella spesa informatica della Reale Mutua Assicurazioni.

D'altro canto, per meglio dettagliare le analisi di competitività di ciascun singolo fornitore ICT rispetto al mercato, la metodologia da noi proposta ha preso in considerazione sia aspetti di tipo economico, sia aspetti di tipo professionale, sia infine aspetti di tipo societario, con l'obiettivo di non appiattare la trattativa con i fornitori sul solo piano economico a detrimento della qualità ed esperienza professionali da essi erogabili. La metodologia verte sul calcolo di una serie di indicatori i quali,

opportunamente pesati ed aggregati in indici sintetici, forniscono una matrice di comparazione dei fornitori/prezzi su tutte le figure professionali di cui Reale Mutua Assicurazioni ha espresso la necessità. Le principali difficoltà incontrate nel definire la metodologia ed applicarla ad alcuni dei fornitori ICT attualmente in essere presso il cliente sono state le seguenti:

- a. parte dei dati necessari per il calcolo degli indicatori è basata su valutazioni di tipo tecnico sulle competenze manifestate dalle risorse presenti ed operanti all'interno di Reale Mutua Assicurazioni presso gli uffici informatici. All'atto dello studio questi dati non erano ancora presenti, ma si è concordato con il cliente sull'importanza di tenerli in considerazione e sull'opportunità, in futuro, di coinvolgere gli uffici "tecnici" per le attività di valutazione dei fornitori;
- b. alcuni indicatori, relativi alle società fornitrici, sono basati su informazioni presenti nei bilanci d'esercizio. Reale Mutua Assicurazioni ha avuto modo di fornirci i bilanci di alcune società ma non di tutte quelle che alla data erogavano servizi informatici presso le loro strutture. Oltre a ciò, sono da tenere in considerazione tutte le difficoltà nella lettura dei dati pubblicati a bilancio, dai quali non necessariamente sono sempre direttamente estraibili indicazioni utili sull'effettiva situazione aziendale di una società. Proprio in conseguenza di queste considerazioni, il principio guida per l'utilizzo di dati bilanciatici è stato quello di selezionare esclusivamente i dati che potevano offrire delle indicazioni "suggestive", quindi sulle quali non basare in modo esclusivo e totale gli algoritmi di valutazione, offrendo piuttosto degli spunti utili per il nostro cliente nel valutare l'affidabilità e la solidità di una società.

A livello complessivo si può dire che un progetto di questo tipo incontra sostanzialmente le classiche difficoltà di definizione del perimetro ed interpretazione della

realtà che sono tipiche di qualsiasi osservazione del mondo. Essendo consapevoli che un approccio estremamente rispettoso della complessità del mercato e delle singole realtà aziendali dei fornitori, differenti nelle loro specificità, non può che approdare ad un fenomenologismo di stampo husserliano scarsamente utile su un piano pragmatico, ci siamo posti alcuni punti fermi nella redazione dello studio:

- le analisi condotte dovevano costituire un supporto decisionale, quindi dovevano essere effettivamente utilizzabili: abbiamo pertanto limitato il numero di indicatori per premiare l'aspetto di pragmaticità rispetto a quello di fedele rappresentazione della realtà;
- tutte le osservazioni e considerazioni dovevano essere basate sul principio di utilità per il nostro cliente: indicatori ed informazioni non utili per gli scopi dichiarati dal cliente dovevano essere tenuti esclusivamente a contorno e non dovevano influire sulla definizione e sul funzionamento degli algoritmi proposti.

CREDITI (Davide Stelitano)

PEF

Il progetto, voluto dalla Direzione Crediti del SanpaoloIMI, è stato svolto orientativamente dal 5/2005 al 1/2006. L'obiettivo era quello di innovare la Pratica Elettronica di Fido per adeguare i processi alla direttiva di Basilea II e al contempo, cogliendo l'occasione, rivedere l'intero processo. La revisione mirava, da una parte, ad includere i suggerimenti della Rete, coinvolta tramite distribuzione di un questionario, e dall'altra, a realizzare uno strumento più flessibile, modulare, utilizzabile in simulazione, privo di ridondanze di imputazione dei dati e ben tarato rispetto alle effettive esigenze della Banca nella gestione di linee di credito decisamente varie per importo, durata, finalità, rischio intrinseco, etc...

Il lavoro si è svolto con grande interazione con il Cliente, benché gli incontri vis-a-vis siano stati contenuti in numero. In realtà, la documentazione fornitaci, in termini di business analysis dei requisiti utente dei crediti, è stata precisa e dettagliata e ha sostenuto la nostra analisi dei nuovi processi.

Il prodotto finale, un documento che descrive ad un certo livello di dettaglio il processo Imprese in tutti i suoi sottoprocessi e le metodologie creditizie, è stato molto ben accolto dal Cliente.

Personalmente, ho trovato nei Crediti un ambiente ben strutturato ed organizzato, in cui la direzione dei livelli gerarchici più alti (middle management) nel guidare i propri collaboratori segue delle linee precise e la struttura organizzativa dimostra competenze e professionalità chiare e consone con le attività e le responsabilità ad essa assegnate.

Il progetto nasceva dalla visione di PEF dei Crediti, come tale non ha incluso tutti i desiderata della Direzione Commerciale del Mercato Imprese (gli altri mercati non entravano nell'ambito del progetto fin dall'inizio). Numerosi tavoli di lavoro sono attualmente aperti per completare l'analisi, soprattutto dal lato commerciale. In generale, tuttavia, abbiamo notato una certa difficoltà nel guidare l'implementazione secondo i requisiti dell'Utente, dovuta, al di là della difficoltà tecnica intrinseca, anche ad un atteggiamento non fermissimo nel portare avanti le proprie ragioni, e ad una scelta troppo prudente delle risorse Utente destinate alla supervisione e al presidio dei tavoli tecnici. Inoltre, allocare risorse che hanno seguito ed investito nell'implementazione di versioni di PEF precedenti, ma obsolete, risulta nell'incapacità di sviluppare nuovi progetti e nuove idee a mente fresca e recettiva nei confronti del nuovo. In questo senso, abbiamo delle difficoltà a rico-

noscere che sviluppare idee innovative con strumenti e risorse troppo “affezionati” al vecchio centri veramente gli obiettivi prefissati.

SINF

Il Sistema INtegrato Finanziamenti rappresenta sicuramente un progetto di ampio respiro e intenzionalmente ambizioso: si intende sostituire gli applicativi CMLT, LOANS e una parte di GIC con un nuovo strumento, in grado di gestire tutte le linee di credito che, generalmente parlando, prevedono un piano di rientro e, per inciso, non sono gestite all’interno dei conti correnti (quali ad es. sconfino autorizzato, apertura su C/C, etc...). Il progetto, da subito, ha evidenziato delle aree di criticità.

La prima e più evidente è rappresentata dalla quasi assenza di una analisi pre-esistente dei requisiti di business, dei processi e dell’analisi funzionale. Per ragioni storiche, gli applicativi ora obsoleti sono stati sviluppati e sono cresciuti nell’arco temporale di decenni. In molti casi, senza una documentazione puntuale. La necessità di analisi e documentazione rappresenta per SINF un problema impellente, attualmente coperta in parte dall’attività di consulenti esterni e in parte da risorse interne. Tali risorse, tuttavia, non hanno ricevuto adeguata formazione per l’attività di analisi funzionale, dunque, in questo senso, non disponendo dell’esperienza necessaria, il prodotto finito dell’attività di analisi risulta in certi casi un po’ destrutturato e disorganico. Si tratta però di un tema più generalizzato all’interno della realtà del Cliente: a livello di organizzazione, non è stata fino ad ora riconosciuta la necessità di creare delle professionalità dedicate allo sviluppo di analisi di processo e analisi funzionale dei requisiti di business.

Una seconda area di criticità è rappresentata dall’elevato livello di personalizzazione richiesto dal software pre-

scelto. Effettivamente, il software adottato è, di per sé, più facilmente applicabile ad altri prodotti bancari, quali ad es. i conti correnti. Per poter realizzare le funzionalità richieste, si stanno investendo molte risorse proprio a livello di sviluppo e programmazione del software stesso.

Infine, un altro aspetto di attenzione è dato dal piano progettuale: al di là della compressione delle tempistiche di consegna delle varie fasi di progetto, le diverse attività di analisi di processo, funzionale e tecnica e ancora lo sviluppo e la personalizzazione del software vengono portati avanti il più possibile in parallelo, proprio per ragioni di alta priorità e strette tempistiche. Attività che però, normalmente, dovrebbero mantenere una successione logica e cronologica.

Nonostante le premesse difficoltà, il gruppo di lavoro SINF (lato Accenture ed interni, sui quali personalmente ho più visibilità) a tutt'oggi, 11/7/6, sta rispettando le scadenze come da piano lavori. Sicuramente è stata molto oculata la scelta delle risorse allocate, seriamente motivate e ben disposte a recepire ed implementare le linee guida piuttosto innovative di questo progetto. Anche la preoccupante entropia che regnava inizialmente sta iniziando a prendere coscienza e ad organizzarsi in una volontà (non ancora operativa) di razionalizzare i vari prodotti finiti delle analisi.

NORMATIVA DELLA SPESA (Franco Forzani Borroni)

La redazione di una nuova normativa che regoli i processi di acquisizione e di spesa all'interno di Sanpaolo IMI è un progetto impegnativo ed ambizioso a cui ci dedichiamo dal novembre scorso e che ancora non ha prodotto un risultato conclusivo. Poiché analizzarne in dettaglio tutti gli elementi in questa sede risulterebbe inadeguato ed impossibile, può essere interessante approcciare

alcun elementi di rilievo anche in relazione al tema della giornata di studio. La riflessione prende spunto dall'attività del matematico Kurt Gödel che negli anni '30 enuncia un teorema le cui conseguenze implicano una condizione che – estremamente volgarizzata – suona pressappoco così: maggiore è la complessità di un sistema coerente e minore è la sua completezza. Questa è la «chiave di lettura» con cui affrontiamo le caratteristiche ed i problemi emersi dal lavoro sulla normativa della spesa.

Le conseguenze del teorema di Gödel sono ravvisabili (e visualizzabili) in molteplici ambiti, il primo dei quali è quello logico-matematico; se ne ha un esempio nelle rappresentazioni frattali di Mandelbrot, dove man mano che si approfondisce il dettaglio dell'immagine generata dalla funzione frattale si rilevano altri dettagli suscettibili di approfondimento. Ma anche nella sfera del diritto, disciplina apparentemente lontana dall'ambito scientifico, si hanno quotidiani esempi delle conseguenze del teorema di Gödel, ben conosciuti nella vulgata attraverso concetti quali il celebre adagio: «fatta la legge, trovato l'inganno».

La normativa della spesa – espressione particolare di principi generali di diritto – soggiace alle prime due condizioni evocate dal teorema: la coerenza e la complessità. Il concetto di coerenza è evocato dalle relazioni logiche interne al sistema, quali i principi di causa/effetto, non contraddizione, ecc. La complessità è connaturata all'ambito applicativo della normativa in ordine alle sue specifiche caratteristiche:

1. la sua definizione nei limiti «chiusi» del perimetro d'intervento assegnato;
2. le disposizioni generali del diritto (per non redigere una normativa contra legem) e particolari espresse dalla governance della banca;
3. le caratteristiche dei beni/servizi da acquisire e del

- mercato ove vengono reperiti;
4. le finalità «operative» con cui la normativa viene elaborata, che privilegiano all'esercizio teorico speculativo l'esigenza di mettere a punto uno strumento acquisitivo semplice ed efficace;
 5. l'ambiente di applicazione, contraddistinto sia dalla prassi consolidata dall'attività acquisitiva svolta finora, sia dalle relazioni interpersonali fra le diverse unità organizzative ed i conseguenti rischi di conflittualità.

Con particolare riguardo al punto (4), l'approccio adottato per effettuare le analisi di processo preliminari alla redazione del nuovo documento normativo hanno utilizzato lo strumento dell'intervista, coinvolgendo nella descrizione dello status quo ante le unità organizzative maggiormente coinvolte nei processi acquisitivi. Ecco tuttavia sorgere una prima difficoltà: l'intervistato, una volta prese in esame le disposizioni normative codificate sulla base delle sue indicazioni, non si dimostrava soddisfatto del risultato, o meglio «non si riconosceva più» in quelle modifiche che le sue stesse affermazioni avevano spinto ad introdurre. Difficoltà questa riconducibile ad una serie di fattori eterogenei:

- a. errore nelle fasi di intervista e conseguente interpretazione e traduzione normativa (non siamo così presuntuosi da pensare di non poter sbagliare mai);
- b. fraintendimento della normativa da parte dell'intervistato (anche il nostro interlocutore può prendere visione del documento con superficialità, parzialità o preconetto);
- c. discrepanza tra verità «ufficiali» alle quali l'intervistato si è attenuto e conoscenza di una realtà effettiva che si dimostra cruciale in sede di razionalizzazione normativa;
- d. generale influenza delle conseguenze del teorema di Gödel: la normativa della spesa (sistema coerente e complesso) «non può» registrare con completezza

ogni dettaglio della realtà aziendale e, nella misura in cui i dettagli trascurati sono rilevanti per l'intervistato, si dimostra insoddisfacente.

Un altro gruppo di riflessioni riguarda l'elaborazione della normativa della spesa e le sue «fonti», sempre considerando la nostra normativa come un caso particolare del generale sistema del diritto. Com'è noto le fonti del diritto vengono identificate nelle norme scritte (costituzione, leggi, regolamenti, trattati internazionali) ed in quelle consuetudinarie; un caso particolare riguarda la giurisprudenza che agli occhi di alcuni teorici andrebbe pure inclusa in queste fonti, eventualmente discriminata dal soggetto che l'ha prodotta (in Italia la Corte di Cassazione. Il caso è rilevante per i paesi anglosassoni che non dispongono di un sistema di leggi codificate e dove pertanto la giurisprudenza è l'unica fonte del diritto). Ciò che tuttavia ai nostri fini è opportuno sottolineare è quanto fra le fonti del diritto sia tassativamente da escludere la volontà del legislatore: una legge «mal scritta», che produce effetti imprevisti o addirittura contrari alle intenzioni di chi l'ha redatta, resta tale finché non viene emendata. La norma gode di una sua autonomia interpretativa che prescinde da «quel che il legislatore in realtà voleva». Veniamo adesso alla normativa della spesa: anch'essa presenta le sue «fonti», dal precedente documento che normava la spesa dal 1994, alle *express* via via diffuse per puntualizzarne o correggerne l'applicazione, alla prassi adottata per colmarne le lacune. Quanto alla volontà della governance, che nel nostro schema logico rappresenterebbe l'equivalente del legislatore, siamo certi che non è rilevante ai fini dell'applicazione delle norme? Più in dettaglio: la governance della banca interviene sia definendo i criteri generali della norma (in questo senso «legiferando») ma anche valutandone l'applicazione e dirimendo le controversie che da essa sorgono («giudicando»); siamo certi che la valutazione di come la normativa è applicata prescinde dalle intenzioni che l'hanno generata (e che magari sono

state male espresse)? E in questa difficoltà di tradurre in norma le intenzioni della governance che ruolo giocano le conseguenze del teorema di Gödel? La questione resta aperta.

Un ultimo accenno riguarda infine la gestione dei conflitti: normare le procedure acquisitive e di spesa significa ovviamente anche intervenire sugli ambiti di autonomia e sui poteri di ciascuna unità organizzativa interessata, col rischio sempre presente di urtare suscettibilità personali. In questo caso le conseguenze del teorema di Gödel forniscono un conforto teorico ad una convinzione che già tutti abbiamo, ovvero l'impossibilità di fornire uno strumento che escluda a priori qualunque tipo di frizione fra le diverse unità organizzative. Consapevole dei suoi limiti, la normativa serve a stabilire dei confini: quanto gli stessi possano essere violati e quanto tali violazioni possano essere tollerate, accettate, addirittura desiderate, è discrezione di chi dà luogo alle effettive procedure. Un caso particolare, riguardo l'evasione di ordini in autonomia, ci ha dato subito dimostrazione di quanto l'impianto teorico possa risultare debole: in massima sintesi, se a tutte le direzioni fossero imposte le stesse restrizioni nell'ambito dell'autonomia d'acquisto, le funzioni preposte alle acquisizioni sarebbero talmente oberate di ordini da non poterli evadere senza compromettere significativamente l'efficienza del sistema. Il che significa che stabilito un criterio generale, l'impatto sui reali processi operativi implica anche una disponibilità all'eccezione e alla modifica a fronte di contingenze esterne, lasciando alla disponibilità dei singoli individui l'onere di agevolare lo svolgimento delle procedure.

Certo, che alla fine di questa disamina si debba ricorrere al «comune buonsenso» può sembrare riduttivo, ma anche questo in fondo è un suggerimento che ci viene dal teorema di Kurt Gödel.

LEAN BANK (Alfredo Quazzo)

I principali scenari di settore inducono a prevedere che per le banche europee si porranno nell'immediato futuro nuovi standard di produttività, qualità del servizio e rischio operativo nel servizio alla clientela. Lo sforzo richiesto andrà oltre i tradizionali esercizi un tantum di taglio costi o di stimolazione della forza vendita: si tratterà di aumentare in modo continuativo la produttività, di migliorare sistematicamente la capacità di servire i clienti per innalzarne la customer satisfaction e la fidelizzazione, rivisitando le piattaforme di servizio in funzione delle esigenze dei clienti e dei momenti chiave di interazione con essi. Si tratterà di ridisegnare e snellire i processi commerciali, magari anche semplificando la gamma prodotti, di creare un'organizzazione capace di migliorare anno dopo anno in termini di produttività, servizio e gestione del rischio operativo.

La locuzione lean, e più precisamente lean manufacturing (letteralmente: produzione snella), fu introdotta al M.I.T. di Boston sul finire degli anni '80 per descrivere il Sistema Produttivo Toyota (SPT). Il SPT utilizzava una serie di strumenti per eliminare alla radice alcuni tipici problemi operativi: procedure standardizzate per garantire il controllo sui processi; flusso continuo dei semilavorati per eliminare le scorte all'interno dei processi; produzione "just in time" per eliminare le scorte di prodotto finito; approccio 5S per garantire la pulizia e l'ordine del posto di lavoro, etc.

Dalla meccanica il concetto di lean si è esteso successivamente ad alcuni settori del terziario quali retail e telecomunicazioni e, più recentemente, ai servizi finanziari. Esistono in effetti parallelismi tra molti processi tipicamente bancari e una linea produttiva manifatturiera (è ad esempio il caso dell'erogazione del credito retail), anche se rimangono numerose e innegabili le differenze, tra cui

quelle legate al fatto che la flessibilità che nell'industria dipende dai macchinari utilizzati nei processi, nel settore bancario è legata soprattutto all'IT, e in particolare all'architettura di sistema.

La capacità di aumentare continuamente la produttività delle operations, migliorando al contempo la soddisfazione del cliente e riducendo il rischio operativo, è destinata a diventare una priorità assoluta per le banche europee nei prossimi 5 - 10 anni.

Una lean bank di successo ha già agito sulle principali leve classiche di aumento della produttività: sfruttamento delle economie di scala e scopo e messa a punto di un'infrastruttura IT di qualità.

Ha effettuato un percorso di ripensamento dell'offerta alla luce di metodologie di design to cost della gamma prodotti.

Ha rivisitato i principali processi di servizio, per eliminare tutte le cause di spreco, variabilità e scarsa flessibilità; nel fare ciò si è spinta oltre il classico Core Process Redesign:

- ha sviscerato il tema del servizio al cliente, sia in termini di costo sia in termini di qualità (e relative implicazioni in termini di customer satisfaction, fidelizzazione, cross selling, etc.), sia di rischio operativo;
- ha saputo cogliere e far proprio in modo sistematico il punto di vista del cliente, ridisegnando a partire da esso i propri processi. Tale obiettivo è perseguibile a vari livelli di approfondimento, e se è vero che una prima comprensione è possibile già con strumenti relativamente semplici (interviste a clienti, monitoraggio delle lamentele, etc.), è innegabile che le best practice tendono a mutuare l'approccio tipico dei settori più avanzati, per arrivare a cogliere i legami tra customer satisfaction e leve operative;
- ha reso il cambiamento sostenibile introducendo un

- set di indicatori di performance mirati (KPI), cogliendo le performance individuali e/o di gruppo;
- ha presidiato con rigore inedito l'applicazione dei processi ridisegnati, ponendo particolare enfasi sugli aspetti relativi alle risorse umane.

Ha adottato un processo di vendita lean, estendendo all'ambito commerciale l'approccio nato, come detto, in campo industriale. L'importanza di tale applicazione anche nelle vendite è evidente se si considera che il gap di produttività tra banche europee e statunitensi è rilevante sia in termini di numero di prodotti per cliente sia di numero di clienti per gestore.

Ha sistematicamente rivisitato la rete filiali, per assicurare l'efficacia dei cambiamenti introdotti, ma anche per applicare a tale livello alcuni nuovi concetti. In particolare, la lean bank:

- ha un'elevata percentuale di filiali a massa critica (per quanto non esattamente centrale rispetto al concetto di lean bank, il tema della dimensione ottimale delle filiali rappresenta comunque un'opportunità rilevante);
- ha standardizzato e razionalizzato i processi a livello di area, back office accentrato/semi accentrato e filiale, introducendo strumenti organizzativi e tecnologici in grado di facilitare l'incrocio domanda/offerta e il dimensionamento degli organici (tema, anche questo, già molto diffuso negli USA e applicabile anche in Europa, pur in presenza di un mercato del lavoro meno flessibile);
- ha formato anche il personale di rete (perlomeno fino ai direttori di filiale) sui KPI di servizio cliente, produttività e rischio, fornendo alle filiali anche tali dati (in aggiunta ai tradizionali indicatori volumetrici/economici) e legando anche alla loro evoluzione il sistema incentivante;
- ha direttori di filiale che conoscono la domanda del proprio micromercato e sanno incorporare tale comprensione nel modus operandi di filiale;

- ha filiali con un layout coerente e organico, che permette al cliente di ritrovarsi facilmente rispetto ai propri bisogni transazionali, di investimento, finanziamento o protezione.

Ha un dipartimento IT snello, capace di contribuire alla flessibilità della banca nel suo insieme, di supportare la trasformazione continuativa riducendo i costi unitari e migliorando il servizio. Sebbene, infatti, l'approccio lean sia in grado di dare risultati rilevanti anche senza modificare l'infrastruttura IT, il miglioramento può essere continuativo solo intervenendo in modo organico e pianificato anche a tale livello, adottando un'architettura di applicativi flessibile, scalabile e orientata al cliente, in grado di incorporare facilmente nuovi prodotti/servizi; l'ottica in altri termini non è tanto quella della ricetta dettagliata e specifica, quanto quella del piano regolatore di lungo termine.

2 a Giornata di Studio

DALLE ORE 9:30 ALLE ORE 10:00

ARRIVO PARTECIPANTI

DALLE ORE 10:00 ALLE ORE 10:30

INTRODUZIONE ALLA GIORNATA DI STUDIO

LA REALTÀ FUTURE CONSULTING

NUMERI - PATRIZIA DORIA

MERCATO - ALFREDO QUAZZO

DALLE ORE 10:30 ALLE ORE 10:45

COFFEE BREAK

DALLE ORE 10:45 ALLE ORE 13:00

TEMA DELLA GIORNATA DI STUDIO

DALLE STELLE ALLE STALLE

INDICATORI CARTESIANI E «GENÎ MALIGNI» DELL'ANALISI D'IMPRESA

INTERVENGONO:

BRUNO BABANDO, ENRICO COLOMBATTO

IORELLLO CASI, GIAMBERTO CUZZOLIN

DALLE ORE 13:00

PRANZO

DALLE ORE 15:00 ALLE ORE 17:15

ALCUNI CASI AZIENDALI

REALE MUTUA - LUCA BORRO

CREDITI - DAVIDE STELITANO

NORMATIVA DELLA SPESA - FRANCO FORZANI BORRONI

LEAN BANK - ALFREDO QUAZZO

DALLE ORE 17:15 ALLE ORE 17:30

COFFEE BREAK

DALLE ORE 17:30 ALLE ORE 19:30

PROIEZIONE DI UN FILM

ATTINENTE IL TEMA DELLA GIORNATA DI STUDIO

DALLE ORE 19:30

CENA CON DIBATTITO SUL FILM

*2a Giornata di Studio Future Consulting - Martedì 13 Giugno
Ristorante Donatella - Oviglio (AL)*