

La Consulenza di Management

La definizione è l'uso corrente Anglosassone del termine Italiano, citato nelle Norme UNI di "Consulenza di Direzione"

Il Consulente di Management, Certificato dagli Organismi internazionali, ha le Competenze adeguate per osservare l'Azienda nel suo insieme ed intervenire nelle proprie Aree specifiche, non tralasciando gli altri aspetti e, se richiesto, può consigliare altri Colleghi con le adeguate Competenze professionali.

L'UNI, Ente Italiano di Unificazione, ha licenziato tre Norme relative alla Consulenza di Management: precisamente la 10771, la 11067 e la 11166.

Nel dettaglio:

- Norma UNI 10771 si riferisce all'Offerta di Consulenza ed alle Definizioni dei Comparti;
- Norma UNI 11067 si riferisce all'Erogazione del servizio, agli steps ed al controllo in fase di esecuzione dello stesso;
- Norma UNI 11166 si riferisce alla domanda di Consulenza da parte dei Clienti, per poter valutare le Offerte.

Tali Norme vengono scrupolosamente osservate dai Consulenti di Management Certificati.

Ci limitiamo, in questa fase, a prendere in esame alcune parti della Norma UNI 10771 che dettano le specifiche relative al comparto qui di seguito sviluppato.

Ricevere da parte dell'Azienda offerte di Consulenza redatte seguendo la Norma UNI 10771 consente il confronto fra offerte difformi nella stesura, ma probabilmente analoghe nella sostanza.

.... Omissis **Norma UNI 10771**

I. INTRODUZIONE

Il servizio di consulenza di direzione deve essere fornito in modo tale da assicurare la massima trasparenza nel rapporto fra fornitore e cliente attraverso una più efficace comunicazione, una più efficiente gestione del servizio e una valutazione delle prestazioni del servizio atteso e di quello erogato.

Infatti, in tal modo, viene reso oggettivo e verificabile il servizio e le sue modalità di erogazione e può essere favorita la preparazione di specifiche interne di gestione.

II. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente norma stabilisce la terminologia, la classificazione ed i requisiti del servizio di consulenza di direzione ("management consulting") così come definito in 3.1.

La norma intende orientare e guidare sia gli attori dell'offerta, cioè i consulenti o le società di consulenza, sia gli utilizzatori delle prestazioni professionali erogabili, cioè i clienti, intesi come organizzazioni orientate al profitto (ossia le imprese) e le organizzazioni che per loro natura non hanno fra i loro scopi primari il profitto.

III. RIFERIMENTI NORMATIVI

UNI EN ISO 9000 Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia.

UNI CEI EN 45020 Termini generali e loro definizioni riguardanti la normazione e le attività connesse.

IV. TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini della presente norma, oltre alle definizioni della UNI EN ISO 9000 e della UNI CEI EN 45020, si applicano le definizioni seguenti.

Consulenza di direzione ("management consulting"): Attività di libera professione, finalizzata alla fornitura, intesa come progettazione ed erogazione, di servizi immateriali ed intellettuali esercitata individualmente, in gruppo o sotto forma di società e i cui clienti sono soggetti collettivi (imprese / organizzazioni / enti).

Essa prevede il rispetto di valori e di regole di comportamento (etica).

Si esplica mediante prestazioni professionali quali:

- *consigli, pareri e raccomandazioni;*
- *studio ed elaborazione di piani e progetti;*
- *indirizzo, supporto e partecipazione alla realizzazione degli stessi;*
- *monitoraggio della qualità del processo e valutazione dell'efficacia e della qualità dei risultati;*
- *formazione professionale e comportamentale.*

Ancora dalla Norma UNI 10771

REQUISITI GENERALI DEL SERVIZIO DI CONSULENZA DI DIREZIONE

I requisiti del servizio di consulenza direzionale sono qui di seguito definiti in termini di caratteristiche che possano essere verificate e valutate da parte del cliente.

6.1 Competenze del Consulente: Le competenze rappresentano comportamenti, cioè prestazioni (output) derivanti dal possesso e dall'applicazione di specifici atteggiamenti e orientamenti mentali (valori), capacità di ruolo connesse al processo consulenziale, know-how specialistici, capacità di relazione e metodologie operative, allo scopo di realizzare progetti ed ottenere risultati attesi e concordati.

6.2.6 Flessibilità: Chi fornisce il servizio di consulenza di Management deve offrire un servizio che si adatti alla specificità della realtà in cui si opera, mediante un'applicazione personalizzata delle discipline manageriali.

Questa rispondenza è valutabile sulla base delle analisi dei contenuti dell'offerta e delle modalità proposte per l'attuazione della fornitura del servizio.

6.2.7 Comunicazione: Chi fornisce il servizio di consulenza di Management deve trasmettere chiaramente contenuti e modalità della offerta di realizzazione del servizio in modo da favorire il raggiungimento degli obiettivi.

Questa capacità di comunicazione è valutabile sulla base del coinvolgimento delle persone, dell'efficacia della documentazione, della partecipazione e della produttività di incontri e di riunioni, della chiarezza espositiva, con i quali la consulenza ha gestito la fase progettuale dell'intervento.

Abstract dalla Norma UNI 10771

5.6 Amministrazione, Finanza e Controllo

Area che presiede alla pianificazione e al controllo del funzionamento aziendale, nell'ottica di ottimizzare l'impiego di tutte le sue risorse, in particolare quella finanziaria. Comprende i sistemi: Sistema di controllo di gestione, Sistema amministrativo, Sistema finanziario.

5.6.1 Sistema Controllo di gestione

Il Controllo di gestione è lo strumento di pilotaggio dell'organizzazione, cioè l'insieme delle attività con cui la Management si accerta che la gestione si stia svolgendo nel modo voluto, tale da permettere il raggiungimento degli obiettivi di fondo esplicitati dalla pianificazione strategica. Questo processo si traduce nella formulazione di programmi e nella definizione di eventuali interventi correttivi in caso di disfunzioni. In altre parole, controllare significa anche guidare, decidere, dirigere in modo programmato e coordinato.

Il processo di controllo si articola in questi punti essenziali:

- formulare obiettivi e programmi di breve periodo producendo un documento (budget) che evidenzia i risultati che l'organizzazione intende perseguire nel successivo Esercizio o periodo. L'elaborazione del budget richiede, a monte, la conoscenza di costi preventivi, cioè di costi precalcolati che esprimono quanto dovrebbe costare la gestione dell'organizzazione;

- verificare sistematicamente, mediante l'analisi degli scostamenti e l'applicazione di indici / rapporti / quozienti, il grado di realizzazione del programma e di raggiungimento degli obiettivi. Le attività si esplicano con la produzione di un insieme di rendiconti di controllo periodicamente presentati al Management (reporting). L'attività di reporting pone a confronto quantità prospettiche (accolte dal budget) con quantità rilevate a consuntivo (contabilità generale e analitica) per evidenziare gli eventuali scostamenti;
- prendere adeguati provvedimenti correttivi nel caso in cui la verifica di cui al punto precedente segnali l'esistenza di disfunzioni gestionali e di programmi non più validi.

Gli strumenti contabili utilizzati dal controllo di gestione sono:

- la contabilità analitica;
- la contabilità generale e il bilancio d'esercizio;
- il budgeting;
- il reporting

5.6.2 Sistema amministrativo

Il Sistema amministrativo di una organizzazione è un insieme di processi operativi di supporto, alcuni obbligatori vincolati dalle normative vigenti (contabilità generale) e altri facoltativi destinati agli enti interni (contabilità analitica).

La contabilità generale è quell'insieme di rilevazioni attraverso le quali: si raccolgono i costi e i ricavi per determinare il reddito netto d'Esercizio dell'organizzazione e si seguono i movimenti monetari-finanziari della gestione.

La contabilità analitica è l'insieme di rilevazioni di carattere economico con le quali si imputano i costi e i ricavi, effettivamente sostenuti, alle singole parti in cui è suddivisa la struttura aziendale (centri di responsabilità) e ai singoli prodotti o famiglie di prodotti.

È un procedimento per analizzare i risultati economici della gestione, in particolare per ciò che concerne i costi.

L'attività di consulenza direzionale, relativamente al sistema amministrativo, consiste nella verifica di coerenza ed efficienza dei processi adottati, per la fornitura di dati esaurienti e tempestivi e per la loro integrazione con altri sistemi.

5.6.3 Sistema finanziario

Gli obiettivi di fondo del Sistema finanziario come attività d'organizzazione possono essere individuati a due livelli:

- la ricerca della massimizzazione del valore del capitale investito (azionario);
- il mantenimento di un equilibrio costante tra gli impieghi di risorse e le fonti di finanziamento, assicurando adeguata *flessibilità e riserve e fornendo nel contempo una copertura finanziaria ai piani di sviluppo dell'organizzazione,*

Le aree di intervento possono riguardare:

- la raccolta dei capitali di rischio e dei capitali di debito,
- la gestione della tesoreria e l'impiego della liquidità,
- la gestione del capitale circolante (politica degli impieghi),
- la gestione di fusioni e acquisizioni,
- l'analisi dei mercati finanziari,
- la definizione delle strategie finanziarie,
- l'analisi, la programmazione e il controllo finanziario,
- l'elaborazione di regole e di procedure.