

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.

0 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.

1 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.

2 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.

3 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.

3.1 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.*

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 dei 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 uno strumento 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 degli strumenti 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.*

LA NOSTRA OFFERTA DI CONSULENZA

In questo documento, stralciando alcuni punti delle suddette Norme, ci riferiamo alla Consulenza nelle **Aree Pianificazione e Strategia** nell'ambito **dell'Amministrazione, Finanza e Controllo**.

La metodologia prevede la formalizzazione di un Progetto.

La Mission

Il nostro intervento si propone di evidenziare la realtà aziendale.

La visione di chi si pone in un atteggiamento di non coinvolgimento ha il vantaggio di proporre più ottiche; da questo il Cliente ricaverà una più "Elastica" visione sia delle Aree critiche, ma anche di quelle che sono virtuose.

Obiettivi del Progetto

Il nostro obiettivo, è quello di mettere a disposizione delle Piccole Medie Aziende le informazioni, le logiche, i processi ed i Report che vengono usualmente utilizzati dalle Aziende Medio Grandi per Pianificare, Correggere e Controllare la loro situazione Economico-Finanziaria-Patrimoniale.

Cronologia del Progetto

Nell'operatività del Progetto adottiamo gli Standard internazionali, universalmente riconosciuti e riconoscibili dagli addetti ai lavori, nel senso che la Dottrina specifica ha a suo tempo codificato i Parametri ancora oggi adottati da chi si occupa di questi argomenti

Area economica

E' nostra norma procedere attraverso queste fasi:

- analisi della Situazione relativa all'ultimo Esercizio chiuso, secondo gli schemi illustrati e concordati;
- simulazione di un Budget per l'Esercizio successivo, forti dell'Analisi svolta relativamente all'Esercizio precedente;
- verifica dell'andamento dell'Esercizio in corso e confronto fra il Budget proposto e quello adottato dall'Azienda, aggiornando le Strategie.

Il Piano dei Conti viene riclassificato, suddividendo i conti e sottoconti per Raggruppamenti di Costi, Ricavi e Stato Patrimoniale.

Ogni Voce di Costo viene percentualmente ripartita fra Fissa e Variabile, secondo le accezioni standard o le specifiche dell'Azienda.

Si determinano successivamente le Aree di Business dell'Azienda, intese come disaggregato delle sue attività, che saranno tenute distinte, onde verificarne la redditività.

Si suddivide ogni voce Generale di Costo, Ricavo e Quantità, percentualmente od in misura fissa, secondo i Parametri che verranno stabiliti.

Area finanziaria

Per l'osservazione dei Dati relativi all'Area Finanziaria è necessario, per ogni voce rilevante ai fini delle Entrate e delle Uscite, determinare le Date di scadenza di questi Eventi, per poter produrre Grafici che consentono di determinare il Fabbisogno di Cassa per l'Esercizio in corso.

In seguito, forti di questi riferimenti, si procede attraverso queste fasi:

- Simulazione delle scadenze di Entrate / Uscite dell'Esercizio successivo a quello esaminato e preso come riferimento
- Definizione del Budget Finanziario per detto Esercizio
- Rilevazione dei Dati dell'Esercizio in Corso confrontandoli con il Budget ed aggiornando le Strategie

La logica dell'Analisi

Vengono considerati ai fini dell'Analisi sia i dati Contabili in senso stretto, sia dati extracontabili; in sostanza tutti quelli che concorrono a formare la Contabilità Analitica.

A solo titolo di esempio:

- Registrazioni contabili
- Scadenze Clienti e Fornitori
- Ordini Clienti e Fornitori
- Movimenti di Magazzino
- Ore lavorate sulle diverse Linee
- Numero dei dipendenti suddivisi per tipologia

Si procede con colloqui frequenti atti ad individuare quelle che verranno definite come Business Unit dell'Azienda, alle quali verranno addebitati i Costi ed i Ricavi specifici. Nel processo è possibile adottare qualsiasi tipologia di ripartizione: Full Costing, Direct Costing, ABC od altri che possono essere utili al fine.

I Raggruppamenti descritti in precedenza sono utili per fornire informazioni sul peso dei Valori in gioco, evitando speculazioni su Dati irrilevanti.

Il Procedimento per aggregazioni (quelle adottate nel nostro Processo ricalcano quelle ormai universalmente accolte e raffrontabili ad ogni latitudine) consente una più rapida ed economica presa di coscienza, oltre ad interventi più mirati.

Un punto focale dell'Analisi si estrinseca nella cosiddetta "What If" che consente, in alcuni casi, e di conseguenza lo si evidenzia nei relativi Report, di simulare accadimenti di ordine sia Economico che Finanziario.

Nell'Economico, per ogni Business Unit definita, è possibile agire su 29 Variabili indipendenti, onde verificare le strategie adeguate agli accadimenti proposti; le soluzioni ipotizzate possono essere salvate in Scenari differenti e successivamente richiamati per ogni confronto.

Nel Finanziario è possibile verificare il mutamento del Fabbisogno di Cassa operando sulle Scadenze di Entrate ed Uscite, per soddisfare i limiti di approvvigionamento di Capitali presso i Terzi Finanziatori.

Gli Strumenti

Gli Strumenti utilizzati per produrre i Report che verranno descritti più avanti, sono e restano di proprietà degli Analisti. Essi sono frutto di decenni di verifica presso ogni tipologia aziendale e sono gradualmente divenuti uno Standard universale. Questo consente, ove si ravvisino presso un'Azienda ulteriori prospettive coerenti ed utili, di renderli disponibili presso tutte le altre

La Gestione ordinaria in Outsourcing

Mensilmente l'Azienda fornisce in formato elettronico i dati concordati e riceve una relazione integrata con tutti i Report atti a fornire una ampia e corretta visione dello stato dell'arte. Questa sarà oggetto di confronto fra le parti coinvolte nel Progetto, con conseguente possibile aggiustamento delle Strategie.

L'inconveniente a volte riscontrato con questo tipo di Gestione è che il Controllo non avviene in Real Time, ma postposto mediamente di 30 Giorni.

Si è in alcuni casi ovviato a questo inconveniente utilizzando, al posto delle fatture Fornitori, le Bolle di consegna, opportunamente valorizzate, giunte entro fine mese.

L'esperienza ha però dimostrato che, salvo accadimenti eccezionali, il Sistema "tiene" ed è ampiamente coerente con ogni considerazione derivante dai mesi precedenti.

Conclusione

E' sotto gli occhi di tutti la continua mutazione della realtà dei mercati. Questo stato di cose, crea una assoluta necessità di disporre di sistemi di Pianificazione e Controllo per il corretto governo delle attività delle Aziende. A questo stato di cose, non sfugge la Piccola Media Impresa Italiana.

I nostri Consulenti sono in grado di far fronte a questa nuova realtà con sistemi che vengono costantemente aggiornati. Al fine però di ottenere i migliori risultati, è necessario, oltre all'adozione di tali sistemi, un'evoluzione dell'organizzazione aziendale verso queste nuove metodologie.