

Processo di consulenza e diagnosi: la sintesi dei dati raccolti

di Matteo Belluzzi – dottore commercialista e revisore contabile

Con questo contributo continuiamo l'analisi del processo di consulenza, e in particolare affrontiamo un aspetto operativo relativo alla fase di diagnosi, secondo step del processo consulenziale.

La diagnosi è già, di per se, una fase prettamente operativa.

Partendo, infatti, dall'analisi degli obiettivi del cliente, passando per un esame dei problemi attuali dello stesso, attraverso la raccolta, classificazione e analisi di una serie significativa di dati si giunge a verificare le relazioni tra problema e obiettivi, accertando le capacità proprie dell'organizzazione-cliente di risolvere efficacemente il problema.

Andiamo ora ad approfondire le modalità da seguire e le tecniche utilizzabili per classificare i dati raccolti, analizzare gli stessi e produrre un'efficace sintesi dell'analisi effettuata, utile per la condivisione dei dati con il cliente.

I dati raccolti - Classificazione

La fase di diagnosi porta il consulente a reperire una notevole mole di dati, informazioni non sempre utili all'indagine e facilmente analizzabili. Alcuni dati sono a disposizione del consulente già dalla fase iniziale del processo di consulenza, dati che si sono resi necessari per arrivare alla formulazione e chiusura del contratto.

È fondamentale mettere ordine tra le notizie ricevute, tra le indicazioni ottenute dalle rilevazioni, al fine di agevolare la successiva fase di analisi e di sintesi.

I principali criteri di classificazione dei dati raccolti sono i seguenti:

- in base al fattore tempo, utile a individuare i *trend* relativi all'andamento di determinate grandezze aziendali, nonché la presenza nelle stesse di fluttuazioni periodiche;
- in base al centro di costo, centro di profitto o unità organizzativa interessati, utile a esaminare punti di debolezza e di forza delle singole parti componenti l'organizzazione.

Nella pratica consulenziale non esiste un reale momento di “selezione alternativa” del metodo di classificazione; i dati sui quali condurre le analisi potrebbero nascere da rilevazioni effettuate su un

prodotto, frutto dell'operato svolto all'interno di uno specifico centro di profitto, in uno o più esercizi consecutivi.

Classificazione in base al fattore tempo

Classificare i dati raccolti in base al fattore tempo è di decisiva importanza. Una classificazione secondo il criterio temporale consente, infatti, di:

- porre in atto analisi “andamentali” di tipo interno, con le quali il consulente individua scostamenti nelle *performance* tra diversi esercizi, o tra i vari periodi (mesi, bimestri, trimestri) all'interno dello stesso esercizio, o ancora tra gli stessi periodi infrannuali di più esercizi consecutivi;
- realizzare un confronto di tipo esterno, dove i risultati dei vari periodi sono confrontati con i principali concorrenti dell'azienda cliente (*benchmarking*).

Sono le caratteristiche stesse della vita aziendale a richiedere una classificazione di questo tipo, con documenti contabili - fiscali organizzati per esercizi, contratti di lavoro retribuiti mensilmente, accordi con clienti e fornitori che generano commesse di durata annuale tacitamente rinnovabili, obiettivi di periodo imposti agli attori aziendali.

Classificazione in base all'unità organizzativa

Un centro di costo altro non è che un'unità organizzativa alla quale la direzione aziendale assegna risorse (umane, materiali, immateriali), a capo della quale molte volte è individuato un responsabile.

In determinate situazioni, un centro di costo può essere formato anche da una sola persona o da una sola attrezzatura.

I centri di costo, solitamente, si suddividono in:

- centri produttivi: svolgono attività di natura produttiva, intesa come trasformazione fisica dei fattori produttivi in prodotti/servizi; essi, come tutti i centri di costo, assorbono risorse, ma sono anche unità generatrici di ricavi (centri di profitto);
- centri ausiliari: svolgono attività diretta di supporto ai centri produttivi (ad esempio magazzino, officina);
- centri funzionali: comprendono tutte le attività afferenti alla funzione amministrativa, commerciale, di ricerca e sviluppo aziendale, vale a dire attività di supporto all'intera struttura (sia centri di profitto che centri ausiliari).

Per il consulente, punti di partenza per l'individuazione dei centri di costo aziendali possono essere rappresentati da:

- organigramma aziendale, il quale fornisce una rappresentazione grafica della struttura organizzativa aziendale;
- piano dei conti di contabilità generale, all'interno del quale molte volte la “voglia di conoscenza” dell'imprenditore porta il responsabile amministrativo a dettagliare ulteriormente lo schema di bilancio imposto dalla normativa civilistica, con il fine ultimo di collocare in maniera diretta voci di bilancio alle singole aree aziendali;
- distribuzione fisica delle risorse, con macchinari, risorse umane e materiali spesso collocati in ambienti distinti, secondo una logica distributiva che già a monte identifica le differenti unità organizzative.

L'importanza di una classificazione per unità organizzative risiede nella volontà stessa dell'imprenditore, smanioso di verificare se le risorse attribuite a un centro hanno portato i frutti sperati, con un'attività quotidiana che per forza di cose deve muoversi per obiettivi, assegnati ai vari attori.

I dati raccolti - Analisi

Dopo aver classificato i dati raccolti, il consulente deve affrontare la delicata fase di analisi degli stessi. Le tecniche e le modalità attraverso le quali sono stati reperiti questi dati, nonché la fonte di provenienza degli stessi, influenza in maniera decisiva le tecniche di analisi da porre in atto.

In generale, i dati per il consulente sono disponibili da 3 fonti principali:

1. *report* interni, ovverosia rendiconti periodici compilati all'interno dell'organizzazione-cliente, già prima dell'ingresso in scena da parte del consulente;
2. ricordi, come i precedenti di origine interna, basati sulle esperienze, le opinioni e le impressioni proprie dei membri dell'organizzazione;
3. eventi e condizioni: sono ottenuti tramite l'osservazione, da parte del consulente, dell'ambiente (interno ed esterno) nel quale opera l'organizzazione.

Report interni

I dati provenienti da *report* interni sono, per loro natura, espressi sotto forma di valori numerici, con l'indicazione di dati quantitativi, importi in valuta o incidenze percentuali.

Esempi tipici di *report* di questo tipo sono costituiti da schemi di matrice contabile (bilanci annuali/infrannuali), dai risultati della contabilità industriale (bilanci per centri di costo), da *report* di mappatura del fattore tempo (sistemi di *time sheet*).

In questi casi, le tecniche di più immediata applicazione sono di tipo matematico, quali la determinazione di indici, espressi sotto forma di margini e rapporti.

Fondamentale, per il consulente e la buona riuscita dell'analisi, diventa seguire determinati accorgimenti:

- determinare indicatori di sintesi facilmente confrontabili tra più periodi;
- valutare la costruzione di indici che trovino poi occasione di confronto con i principali concorrenti;
- ricordarsi che determinati margini possono avere una forte valenza informativa interna, ma perdere di incisività in termini di analisi per quanto riguarda i confronti con l'esterno (dimensione aziendale distante, in difetto o in eccesso, rispetto al campione esterno con cui ci si confronta);
- privilegiare la costruzione di rapporti, percentuali e non, caratterizzati da una maggiore immediatezza di lettura rispetto ai margini, e di facile confronto con gli attori esterni all'organizzazione.

Anche tecniche di tipo statistico possono essere applicate ai dati rilevati nei *report* interni, tecniche queste che diventano di fondamentale importanza nell'analisi dei c.d. "ricordi".

Ricordi

I "ricordi" altro non sono che le risposte e i pareri forniti dai membri interni all'organizzazione-cliente, rispetto a quesiti posti dal consulente sotto forma di intervista o questionario.

In questi casi, dove l'indagine può essere non solo di tipo quantitativo ma anche, e soprattutto, di tipo qualitativo, oltre a tecniche di analisi di tipo matematico, risultano decisamente efficaci tecniche di natura statistica e grafica.

Tra i metodi di analisi statistica possiamo ricordare:

- gli indici di posizione, quali la media (somma di tutti i valori rilevati con riferimento a una variabile e successiva divisione del risultato per il numero di valori rilevati), la mediana (valore posizionato al centro di un insieme crescente di valori rilevati) e la moda (valore caratterizzato dalla massima frequenza all'interno di un insieme di valori rilevati);
- gli indici di dispersione, quali lo scarto medio assoluto (misura della distanza dalla media aritmetica) e il campo di variazione (differenza tra il valore massimo e il valore minimo rilevati).

I dati rilevati tramite "ricordi" possono, inoltre, essere opportunamente espressi in forma grafica, con l'utilizzo di:

- grafici a torta, utili a suddividere le variabili quantitative rilevate in classi di categorie, in base a uno schema predefinito, dove la somma di tutti i valori delle singole classi deve portare a cento;

- grafici a barre, più efficaci rispetto ai precedenti nei casi in cui numerose siano le classi e quindi non di immediata lettura le proporzioni tra le stesse e i valori per singola classe;
- grafici a dispersione, utili a proporre in modalità grafica gli indici della stessa categoria.

I grafici, oltre a condividere con gli indici la natura sintetica del dato, rendono immediata la lettura dello stesso.

Eventi e condizioni

Il consulente, attraverso l'osservazione dell'ambiente nel quale opera l'organizzazione-cliente (ma anche dell'ambiente esterno a essa), deve cercare di reperire quelle informazioni che nella fase di diagnosi non ha ottenuto da *report* e rilevazioni esistenti.

Solitamente, anche per una questione di tempi di azione e conseguenti costi, il consulente si muove con rilevazioni a campione, dove quest'ultimo deve essere significativo e rappresentativo sia in termini di elementi indagati (ad esempio, commesse rappresentative dell'attività complessiva), sia in termini di arco temporale preso a riferimento (attenzione alla stagionalità dell'attività e ai c.d. eventi eccezionali). In determinati casi, di concerto con i membri interni all'organizzazione, è necessario procedere a stime dei dati, dove l'esperienza di chi opera in azienda consente di addivenire a valori utili alle analisi; in certe situazioni, tali stime possono aiutare a rendere meglio rappresentativi della reale situazione aziendale i dati ottenuti dalla rilevazione a campione.

Le tecniche di analisi statistica viste in precedenza possono essere ben riproposte in questa situazione, dove in determinati casi può essere opportuno procedere a differenti campionature e mediare i dati ottenuti.

I dati raccolti - Sintesi e condivisione dell'analisi

Effettuare una sintesi è operazione decisamente più complessa di porre in atto un'analisi. È una efficace sintesi dell'analisi fatta che consente a consulente e cliente di impostare la successiva fase della consulenza, ovverosia il piano d'intervento.

L'analisi effettuata mette nelle mani del consulente una serie di dati significativi, dati che devono essere sintetizzati e mostrati al cliente in maniera efficace.

L'esposizione dei dati ottenuti potrebbe seguire lo schema "problema-obiettivo", originato durante la fase iniziale del processo di consulenza.

I dati ottenuti evidenzieranno, agli occhi del consulente e, conseguentemente, del cliente, situazioni attuali interne all'organizzazione di diverso tipo:

- situazioni positive rispetto a un obiettivo prefissato in fase contrattuale, dove l'azienda cliente è sulla “giusta strada” per arrivare all'obiettivo finali;
- situazioni negative, dove il lavoro da svolgere per arrivare ai *target* prefissati sarà in generale più lungo e difficile.

Fondamentale per il consulente è mantenere il giusto equilibrio e “tatto” nell'esposizione dei dati di sintesi al cliente, evitando di porre troppo l'accento sui dati negativi, ma nemmeno enfatizzando in maniera eccessiva gli aspetti positivi.

Nella scelta dei dati da proporre al cliente, il consulente deve privilegiare quelli che consentono allo stesso di effettuare confronti con la concorrenza e con l'ambiente esterno, esaminare grandezze interne per le quali lo stesso ben conosce (anche grazie a esperienze consulenziali dirette) i *target* di riferimento del settore.

Anche in questo caso, è opportuno utilizzare la tecnica del “bastone e carota”, al fine di evitare di scoraggiare eccessivamente il cliente, ma facendo capire allo stesso che il lavoro da fare e la strada da percorrere insieme saranno importanti, quantitativamente e qualitativamente parlando.

In altre parole, il processo di consulenza si fonda sull'analisi di dati oggettivi, di natura quantitativa e qualitativa, che devono essere opportunamente organizzati e sintetizzati, ma lo stesso non può prescindere da un'attenta valutazione di aspetti soggettivi e da un approccio orientato alla cura delle relazioni umane con i membri dell'organizzazione.



Campagna abbonamenti 2018/2019
Euroconference Pass

La soluzione per le tue esigenze di formazione fiscale e tributaria

Scegli subito l'abbonamento per te