



Alberto Guastini



Un esempio di Checkup *per una Società di servizi*

Indice

Come si svolge	pag. 1
Gli aspetti presi in esame	2
Le componenti del conto economico	4
a) il fatturato	4
<u>Lordo e netto</u>	4
<u>Le componenti del Net Income</u>	4
<u>Il Net Income per Cliente</u>	4
b) i costi	5
<u>Le grandi suddivisioni di base</u>	5
<u>Il Time Sheet</u>	6
<u>Il Job (cartella di lavorazione)</u>	7
L'organigramma e la struttura dei reparti	9
Il flusso del lavoro e delle informazioni	10
<u>Il Progress</u>	10
La valutazione del rischio imprenditoriale	12
<u>Anzianità del fatturato</u>	12
<u>Analisi di fedeltà/turnover</u>	12
<u>Analisi di rinnovamento/acquisizione</u>	12
<u>Analisi dei costi non riducibili</u>	13
Tecniche di forecasting e flussi di cassa (budgeting)	14
<u>Over/under budget</u>	14
<u>Forecast budget</u>	14
Gli strumenti e le tecniche di new business	15
Tempi e costi del checkup	16

Checkup

“Checkup” è, ovviamente, un termine mutuato (ci sembra il caso di dirlo...) dalla medicina. Ha, in campo aziendale, proprio lo stesso significato che ha in quello medico: l’analisi e la verifica di una serie di aspetti e di parametri della vita e delle performance di un’azienda, condotte allo scopo di accertarne lo stato di salute e di individuare la tipologia e le dimensioni di eventuali problematiche. Tutto questo allo scopo di giungere non solo a una diagnosi, ma anche e soprattutto alla “terapia” (ove sia il caso) più adatta e più mirata.

Una curiosità solo per la cronaca: il termine checkup applicato alle aziende e al marketing fu usato, per la prima volta in Italia, proprio dallo scrivente, nel Giugno del 1969 in un articolo apparso su “Il Direttore Commerciale”; una rivista che trattava, appunto, i problemi legati alla commercializzazione dei prodotti e che iniziava ad aprire, tra le prime in Italia (non che a quei tempi ce ne fossero molte, per la verità...), una finestra sul marketing e sulle opportunità offerte da questa filosofia di approccio ai mercati ancora limitata, in quegli anni, a poche aziende di origine anglo-americana.

L’articolo s’intitolava “Un punto fermo sul Marketing”, descriveva il marketing secondo il “systems approach to marketing” usato dall’Università di Harvard e introduceva il concetto (e il servizio) di “checkup” come sistema di verifica del marketing aziendale.

Come si svolge

Il checkup abbraccia i due aspetti base della vita di un’azienda: quello quantitativo – attraverso la raccolta e l’analisi di documenti aziendali – e quello qualitativo, che avviene per lo più attraverso una serie di colloqui con la Proprietà e il Top management.

La fase di raccolta dei dati e dei colloqui può richiedere da tre a cinque giorni lavorativi.

Segue quindi una fase a tavolino durante la quale il materiale raccolto viene organizzato ed esaminato per arrivare a delle conclusioni di base. Questa fase può richiedere da due a tre settimane.

Normalmente è necessaria una seconda fase di raccolta dati e di colloqui, al fine di approfondire aspetti messi in luce dalla fase precedente, che può richiedere altre due-tre giornate presso l’Azienda.

Questa seconda fase di “field” viene seguita da altre tre settimane circa di studio approfondito delle risultanze, vaglio di eventuali parametri e indici di efficienza e produttività, messa a punto delle raccomandazioni finali e loro discussione con la Proprietà/Management dell’Azienda.

Non è infrequente il caso di un’ulteriore fase, finale, di “fine tuning” delle raccomandazioni operative per metterle appunto in sintonia totale con la filosofia imprenditoriale e per adattarle, a livello di applicazione operativa, alle reazioni dell’insieme aziendale, che deve essere coinvolto in eventuali cambiamenti di metodo o uso di nuovi strumenti, e completamente convinto dell’utilità degli stessi.

Tempo totale, dunque, dalle otto alle dieci settimane.

Gli aspetti presi in esame

Gli aspetti presi in esame dal checkup sono i seguenti:

1. le componenti del conto economico dell'Azienda;
2. l'organigramma e la struttura dei diversi reparti;
3. il "flow" del lavoro e delle informazioni;
4. la valutazione del rischio imprenditoriale;
5. le tecniche di forecasting e l'analisi dei flussi di cassa (budgeting);
6. gli strumenti e le tecniche di new business.

Per componenti della vita economica dell'Azienda intendiamo il fatturato e i costi, sia operativi sia generali, con esclusione di ammortamenti e accantonamenti speciali; il checkup si ferma cioè, di norma, alla "contribuzione", escludendo tutto il discorso di ammortamenti e profitti (cash flow netto) che possono comunque, se l'Azienda lo ritenesse opportuno, essere esaminati a parte nell'ambito di una politica di gestione degli ammortamenti e del profitto prima delle tasse. Si esula però dal checkup per andare verso gli aspetti più squisitamente finanziario-fiscali.

L'analisi dell'organigramma e della struttura e composizione dei diversi reparti è una semplice fase di acquisizione dati, propedeutica alla fase successiva che analizzerà come tali reparti interagiscano e il tipo di apporto dato al "prodotto" finito.

Nella sezione sul flusso dei lavori e delle informazioni, verranno prese invece in esame tutte le procedure lavorative: dal momento in cui un Cliente commissiona un lavoro (sia singolo sia continuativo), a quello in cui il lavoro viene approvato e viene emessa, e poi incassata, la fattura relativa.

La valutazione del rischio imprenditoriale consiste in un'analisi del fatturato per Cliente, della distribuzione e della concentrazione del fatturato su gruppi di Clienti, del calcolo dell'anzianità del fatturato per epoca di acquisizione dei Clienti in essere, dell'indice di rinnovamento annuale del parco Clienti e del confronto tra l'indice di rinnovamento e quello di permanenza media in Agenzia (il rinnovamento dovrebbe essere superiore –è del resto intuitivo- alla permanenza media, o fedeltà del Cliente). Dobbiamo però avvisare sin d'ora che i parametri puramente quantitativi, se applicati ad aziende di servizi professionali, possono non essere del tutto significativi se non "pesati" e valutati alla luce di considerazioni di tipo qualitativo.

La valutazione del rischio imprenditoriale viene completata da un'analisi di quei costi che, in nessun caso, potrebbero essere ridotti sotto una certa soglia.

Le tecniche di forecasting e l'analisi dei flussi di cassa (budgeting) sono costituite da una previsione, aggiornata mensilmente, del fatturato per Cliente, risuddiviso poi nelle varie componenti essenziali (fee, commissioni, singoli lavori, ecc.), e confrontato con le previsioni delle diverse voci di costo (fisse, più facilmente individuabili, e variabili, da calcolare in funzione dei lavori che si prevede di compiere). La differenza costituirà il flusso di cassa, per mese e per totale anno, che ci dirà se e in quali periodi l'Azienda dovrà ricorrere al fido bancario o ad altre forme di finanziamento.

L'analisi degli strumenti e delle tecniche di new business si riallacerà direttamente a svariati elementi già acquisiti e valutati nell'ambito del calcolo del rischio imprenditoriale, esaminati però alla luce del solo New Business e integrati dai seguenti elementi:

- new business affidato a un apposito reparto o lasciato a iniziative del Top Management (e cioè se sia istituzionale o casuale);
- esistenza o meno di obiettivi periodici (trimestre, semestre, anno) di new business;
- esistenza di eventuali tecniche specifiche (esempio: servizi speciali “civetta”);
- esistenza di un database/elenco di prospects con schede per ciascun contatto e feed-back relativo;
- metodologie di ricerca dei prospects da inserire nell'elenco.

Le componenti del conto economico: a) Il fatturato

Lordo e Netto

La differenza tra fatturato lordo e netto (Gross e Net Income) dovrebbe consistere esclusivamente nell'esclusione, dal Net Income, di quei costi che vengono rifatturati alla pari ai Clienti, in quanto sono costi puri (per lo più di produzione di stampati, impianti, materiale fotografico, e simili), che non rientrano nei compensi a fee o a percentuale. Spesso, anzi, tali costi vengono fatturati al Cliente direttamente dai fornitori, con fatture inviate all'Agenzie per il controllo e la trasmissione al Cliente.

Le cosiddette "over" (o anche vere e proprie commissioni ove previste dal contratto) di produzione, invece, fanno già parte del Net Income e le esamineremo sia come voce globale sia come componente del ricavo di ciascun "job" (chiamato anche "cartella -o scheda- di lavorazione).

Gli eventuali costi fissi di consulenze, o altri costi di tipo "outsourcing", invece, non devono essere tolti dal Net Income, ma caricati, a valle, su ciascun job a cui la consulenza è attribuibile, così da evitare i famosi "costi nascosti" che spesso inficiano i calcoli di redditività di singoli lavori o addirittura di interi Clienti.

Le componenti del Net Income

Essenzialmente, il fatturato può essere suddiviso tra:

- compensi fissi forfetari annuali (in ratei mensili) concordati con il Cliente;
- compensi a percentuale sulla spesa effettuata dal Cliente per una o più azioni;
- compensi per singoli lavori, determinati volta per volta a preventivo;
- over di produzione sulle rifatturazioni al Cliente;
- commissioni percepite dai Media;
- over percepite dai Media;
- commissioni percepite da fornitori (diverse dalle "over" spesso solo per la modalità di fatturazioni e spesso preferibili in caso di controlli sulle fatture ricevute dai fornitori);
- altri compensi che non rientrino nelle voci di cui sopra (finanziari, di intermediazione pura, ecc.).

L'analisi delle diverse voci e l'esame del peso percentuale di ciascuna di esse sul fatturato, consentirà di trarre delle prime conclusioni relativamente alla stabilità del fatturato stesso (parliamo dei Clienti in essere), a seconda che sia più legato, poniamo, a compensi fissi piuttosto che a compensi determinati volta per volta su singoli lavori (che possono essere di più o di meno negli anni e anche all'interno dei diversi periodi dello stesso anno). Le over di produzione sono un altro indice importante, perché permettono di valutare la competitività e il potere d'acquisto dell'Agenzia sul mercato. Le commissioni dai Media, specie le "over Media" (o "diritti di negoziazione"), sono un indice della capacità di negoziazione, e così via.

Il Net Income per Cliente

L'acquisizione di questi elementi è propedeutica alle analisi di rischio imprenditoriale ed è uno degli elementi per valutare anche l'attuale capacità di rinnovamento e di penetrazione del mercato da parte dell'Agenzia, nonché delle sue capacità di creare del New Business.

All'interno di ciascun Cliente, poi, verrà esaminato il fatturato per tipo di compenso, per determinare la stabilità del fatturato del Cliente in rapporto al suo peso sull'Income dell'Agenzia.

Le componenti del conto economico: b) I costi

Le grandi suddivisioni di base

Equivalgono a un di presso alle classiche suddivisioni di bilancio (quello vecchio, non quello attuale “europeo”...):

- management/CdA
- costi del personale
- affitto
- telefono
- costi di esercizio autovetture
- viaggi e spostamenti
- energia elettrica
- postelegrafoniche
- cancelleria
- manutenzione macchinari ufficio
- abbonamenti
- corsi e aggiornamento professionale
- altri vari (raggruppati per categoria)
- leasing
- oneri bancari/interessi passivi
- ammortamenti
- imposte

L’elenco è esemplificativo, perché nell’ambito di un checkup l’importante è la riattribuzione dei costi ai vari lavori e ai diversi Clienti, al fine di giungere a un preciso calcolo della redditività di ciascuno di essi.

I costi di cui sopra, infatti, vanno ridistribuiti in un altro tipo di suddivisione, e cioè in costi diretti e indiretti e in costi fissi e variabili, secondo il seguente schema:

- costi diretti variabili
- costi diretti fissi
- costi indiretti variabili
- costi indiretti fissi

Attribuire i costi diretti variabili, ovviamente, è molto facile: si tratta di quei costi che si riferiscono a un lavoro/Cliente specifico e che variano in funzione di quel lavoro (spostamenti, telefonate, acquisti di materiali per un dato lavoro, affitto di una sala, ecc.).

Anche i costi diretti fissi non presentano soverchie difficoltà: può trattarsi di un account executive dedicato, di un abbonamento annuale all’Eco della Stampa, dell’affitto di uno show-room; della consulenza di un giornalista, di abbonamenti fatti in funzione specifica di un lavoro o di un Cliente, e così via. Costi, insomma, che pur essendo fissi sono però chiaramente individuabili ed attribuibili ad un Cliente nell’ambito di uno o più “job” (cartelle di lavorazione) condotti per lo stesso.

I costi indiretti tendono a essere più sfuggenti (come noto), ma esistono metodologie per poterne riattribuire la maggior parte.

I costi indiretti variabili sono identificati, appunto, dal fatto che variano al variare del lavoro svolto. E' il caso tipico di un'autovettura, di spese di cancelleria, della stessa energia elettrica; di tutti quei costi, insomma, che si muovono solo se in Azienda arriva un "input" costituito da una "commessa".

Indiretti, però, perché non è facile, visto l'insieme e la contemporaneità delle commesse (job), il poter attribuire con certezza un peso economico a ciascun costo in funzione del singolo lavoro.

La tecnica, quindi, è di solito quella di suddividerli in proporzione al numero di ore lavorate per il singolo job/Cliente, seconda la presunzione che più tempo si lavora più si causano costi relativamente al bene/servizio usato.

Si può poi arrivare a approssimazioni più precise creando dei centri di costo (esempio: costo di esercizio di alcune autovetture) e suddividendo tali centri di costo solo tra i Clienti (meglio tra i job) che hanno utilizzato il bene o servizio. Sempre nel caso dell'auto, per restare in esempio, i costi d'esercizio verranno suddivisi solo o principalmente tra i job di Clienti che hanno richiesto lunghi spostamenti, e così via.

Lo sforzo, tuttavia, deve essere rivolto a rendere "diretti" i costi indiretti variabili, perché la loro "variabilità" li rende più facilmente attribuibili a chi effettivamente li causa. Proprio l'auto ne è sempre il tipico esempio: il riempire una scheda d'uso con il chilometraggio percorso permetterà di attribuire a uno specifico job il costo relativo.

Altro esempio tipico è uno show-room che venga usato da più Clienti, e il cui costo viene poi ripartito in funzione del tempo e dello spazio usati.

La parte più delicata è costituita, come noto, dai costi indiretti fissi, di cui costo del personale (salvo le poche persone interamente o parzialmente "dedicate") sono il tipico esempio e la componente di maggiori dimensioni. Altro esempio tipico, anche se meno importante come gravame, è di solito l'affitto.

Una discreta parte del costo del personale può essere reso "diretto" attraverso due strumenti, su cui ci diffonderemo tra poco: si tratta del "time sheet" e del più volte menzionato "job", denominato anche "cartella" o "commessa" di lavorazione (o denominazioni equivalenti).

Questi due strumenti, combinati, consentono rispettivamente un buon controllo dei tempi lavorati da ciascuna persona dei reparti operativi su ciascuna commessa (il time sheet), e una precisa attribuzione dei diversi costi ai singoli lavori (il sistema dei "job").

Il "Time Sheet"

E' un semplice modulo che ciascun collaboratore deve riempire ogni giorno, al termine della giornata (se lo si fa il giorno dopo o, peggio, una volta a settimana, si fa confusione).

Si tratta di una specie di tabella riportante sulle ascisse i nomi dei job (i singoli lavori, non solo il Cliente) e sulle ordinate i giorni della settimana.

Ogni sera, ciascun collaboratore scrive, nelle caselle relative a quel giorno, quante ore ha lavorato a ciascun job, mettendo poi in una casella “varie” (senza cioè un job specifico), le ore che non riesce ad attribuire a nessun job (pausa caffè, telefonata di carattere generale, momento di “respiro”, e via dicendo).

E’ vitale che questo modulo venga introdotto o reintrodotto solo dopo aver spiegato ai collaboratori che si tratta di uno strumento per verificare la redditività del singolo lavoro/Cliente, e che non costituisce, né sarà assolutamente esaminato con intenti “fiscali” di valutazione delle “performance” giornaliere del singolo (perché potrebbe esserlo...).

E’ altresì importante che venga riempito con cura, evitando di attribuire a casaccio il maggior numero di ore ai soliti grossi Clienti (grande tentazione...) e che, nei limiti del possibile, si cerchi di non abusare della voce “varie”.

Per alcuni reparti la suddivisione per lavoro sarà più facile (account, creativi, ufficio stampa), mentre per altri sarà più incerto (amministrazione, segretarie, centralinista/reception); si arriverà comunque a un discreto livello di attribuzione del costo-lavoro.

La voce “varie”, poi, può sia essere ripartita in proporzione alle altre ore lavorate sui singoli job sia, forse meglio, andare a far parte dei costi fissi non attribuiti a singoli job ma calcolati a parte e sottratti alla contribuzione portata dalla somma dei ricavi di tutti i job.

Il Time Sheet trasforma un costo indiretto fisso, quale il costo del personale, in un costo diretto e, sia pure se il totale dei costi del personale rimane fisso (può però essere un elemento decisionale per il ricorso all’outsourcing), variabile relativamente a quel lavoro particolare.

Il “job”/cartella di lavorazione

Usato in un certo modo, è lo strumento di base per un buon controllo di gestione. Consente all’Azienda di poter disporre di una serie di importanti parametri quali:

- la redditività del singolo lavoro;
- la redditività del singolo Cliente;
- una fotografia in tempo reale del conto economico (il “maturato” non semplicemente il fatturato);
- una previsione economica di quanto sta rendendo il lavoro già acquisito (e, quindi, per differenza, quanto lavoro/fatturato occorre ancora acquisire per raggiungere l’obiettivo di profitto desiderato).

Si basa sul principio che, in Azienda, non si può iniziare nessun lavoro se prima non si è aperto il “job” relativo (assegnato dall’ufficio produzione o da quello amministrativo).

Del pari, e ciò serve anche da controllo nel caso in cui il job non sia stato aperto, non può essere fatto alcun acquisto, in Azienda, se non vi è un job su cui “caricare” il costo relativo. Fanno ovviamente eccezione quegli acquisti che, per la loro natura, come cancelleria, valori bollati, abbonamenti, corsi di aggiornamento, costi di leasing, non sono immediatamente riferibili a un job specifico; ma possiamo assicurare che, una volta entrati in questo ordine d’idee, le eccezioni non saranno molte.

Da un punto di vista pratico, il “job” consiste in una cartella recante in copertina il numero e il titolo sinteticamente descrittivo del lavoro, mentre all’interno sono contenute le copie dei documenti relativi all’apertura e all’andamento del job, nonché un foglio –da aggiornare volta per volta- con la descrizione dei costi sostenuti per quel job, inclusa la valorizzazione –di norma settimanale- delle ore lavorate e l’attribuzione dei costi variabili (diretti e indiretti) e, se si è deciso di inserirli in ciascun job, anziché a totale nel quadro generale dei ricavi./costi, anche la quota degli altri fissi.

E’ buona norma che sia l’account sul Cliente ad aprire il job e a richiederne la chiusura quando ritiene che il lavoro sia finito. Il lavoro è finito dopo che il Cliente ha ricevuto e approvato il servizio, gli stampati, e quant’altro.

Quando l’account decreta la chiusura del job, gli viene fatta avere la cartellina per un controllo formale e sostanziale della stessa, per un’analisi dei costi sostenuti e per preparare la bozza di fattura al Cliente (dovrebbe essere l’account, che conosce sia il Cliente sia il lavoro svolto, a stendere la bozza della fattura).

In questa fase, il poter già attribuire al job la sua quota di costi generali (indiretti e diretti fissi) consente all’account di determinare se il job è in attivo e di quanto.

D’altra parte, se non viene monitorata accuratamente la ripartizione dei costi fissi e di quelli indiretti, si può arrivare a degli errori di valutazione. Non esiste una regola generale più specifica, poiché è necessario esaminare la situazione Azienda per Azienda, ma si possono anche applicare ambedue i criteri, creando due distinti rapporti di gestione dei job in modo da confrontarne i risultati, anche le somme totali devono (sperabilmente!) coincidere.

Un esempio tipico è il decidere se attribuire gli interessi passivi ai singoli job, in proporzione al valore degli stessi e considerando i tempi di pagamento di quel Cliente, o il raggrupparli “a valle” a diminuzione della contribuzione lorda della somma dei job.

L'organigramma e la struttura dei reparti

Anche se ogni Azienda è un caso a sé in quanto a organigramma e struttura dei reparti, esistono tuttavia dei parametri generali a cui ispirarsi.

In un'Agenzia di Pubblicità, ad esempio, creativi e account sono di solito in ugual numero, e la somma dei due reparti costituisce il 50% del totale del personale.

In un altro tipo di struttura, ad esempio in un'Agenzia di P.R., per contro, il rapporto è profondamente diverso, e i creativi sono molto pochi, mentre il grosso del personale è costituito da account.

Nell'ambito degli account, poi, sarebbe auspicabile che i "planners", quelli cioè in grado di progettare strategie anche di tipo istituzionale, siano da un terzo al 40% del totale degli account, mentre gli "handlers", che seguono più la parte operativa e che sono in contatto quotidiano col Cliente, dovrebbero costituire i restanti due terzi.

Da questo calcolo esulano gli "junior" e i "trainee", poiché il loro numero è più funzione di una scelta aziendale presa in base a specifiche esigenze di taluni Clienti, che non frutto di esigenze di settore. In genere, tuttavia, si tendono a non avere troppi Junior, perché i clienti gradiscono colloquiare con chi può dare delle risposte immediate.

L'Ufficio Stampa equivale, per certi aspetti, al reparto Media di un'Agenzia di Pubblicità ed è composto, idealmente, da un 10-15% di persone, rispetto al totale dei collaboratori.

La struttura, però, lo ribadiamo, è strettamente in funzione dei Clienti e dei servizi specifici che essi richiedono ed è quindi funzionale rispetto all'Azienda, non viceversa. Ogni Azienda, in altri termini, è davvero un caso a sé, e potrebbe essere pericoloso l'applicare rigidamente delle regole generali.

Anche l'organigramma è, entro certi limiti, "figlio" della specificità della singola Azienda, anche se esistono regole generali che raccomandano di non affidare un executive a più supervisor e di evitare, nell'organigramma, troppe caselle "a latere", perché indicano talora che quella persona ha una collocazione che potrebbe essere meglio definibile.

A parte questi aspetti generali, l'analisi delle strutture è, come detto in apertura di questa proposta, volta precipuamente ad acquisire informazioni che verranno poi utilizzate nell'analisi dei flussi di traffico del lavoro e delle informazioni.

Dopo aver analizzato i reparti, le loro strutture, e i costi relativi, sarà possibile prendere in considerazione l'ipotesi di ricorso all'outsourcing per rafforzare le performance di taluni reparti e, di riflesso, dell'intera struttura.

Il flusso del lavoro e delle informazioni

Questa parte del checkup entrerà nel vivo dei metodi di lavoro e di scambio d'informazioni tra reparti.

Un'Azienda è per certi versi paragonabile a un computer, che attende un input per potersi mettere in moto ed elaborarlo sino a dare il risultato richiesto.

Nel nostro caso l'input iniziale viene, di solito, dato da una richiesta del Cliente, che l'account trasmette all'Agenzia secondo determinate modalità da verificare e che dà origine a una serie di operazioni, spesso interconnesse tra di loro, che mirano a produrre un risultato "integrato" costituito appunto dal servizio chiesto dal Cliente.

Momenti essenziali di questa procedura sono:

- il feed back al Cliente, a conferma e verifica di quanto da lui richiesto (Contact Report);
- l'apertura di un job;
- la messa a punto di un progetto di massima;
- l'informazione ai reparti che dovranno essere coinvolti nel lavoro, descrivendo il tipo di lavoro da svolgere, fornendo le opportune istruzioni per il coordinamento dei reparti e specificando i tempi di lavorazione (memo interno);
- la verifica delle voci di cui al punto precedente, attraverso una veloce ma esauriente riunione interna per concordare il lavoro da fare e i tempi di lavorazione ("progress", di cui parleremo subito dopo);
- il controllo dell'andamento del lavoro (progress e controlli intermedi di merito e di coordinamento);
- la raccolta delle varie parti del lavoro e la messa a punto del "prodotto" finale da presentare al Cliente;
- la presentazione al Cliente e il feed-back ai reparti (Contact e memo/riunione interna);
- la chiusura del job o il passaggio alla fase di produzione/esecuzione.

Il Progress

Il "progress" è una funzione che può essere affidata a uno specifico reparto (spesso è la produzione) oppure gestita dalla segreteria di direzione.

Suoi compiti sono:

- il verificare se i vari lavori procedono secondo i tempi concordati;
- coordinare e gestire i tempi intermedi di lavorazione, cercando di rimediare a eventuali ritardi;
- avvisare in tempo l'account qualora si arrivi a prevedere un ritardo nella consegna finale.

Il progress dei lavori viene stabilito durante la riunione iniziale di briefing interno per ciascun lavoro che arriva, ed è estremamente auspicabile che, di solito ogni lunedì mattina, si tenga periodicamente una breve riunione di progress tra i responsabili di reparto, con la partecipazione dell'account interessato, per verificare lo status e l'avanzamento di ogni singolo lavoro (con una sintesi scritta inviata poi in copia a tutti i reparti e al Management) .

Il timing dei lavori viene previsto con una semplice programmazione lineare, ma si può ricorrere a tecniche più sofisticate (“Pert”, cioè programmazione reticolare, o addirittura CPA, Critical Path Analysis, o analisi dei nodi critici) nei casi di lavori molto articolati, con parti che affluiscono da più fonti, alcune magari esterne, e che devono essere assemblate secondo un certo ordine.

Esempio tipico può essere la stampa di un catalogo o di una monografia, o l’organizzazione (materiali inclusi) di una convention di venditori.

Si può anche tentare di inserire il progress in un modello matematico computerizzato, che fornisca il livello di carico di ore di lavoro previste dai reparti e avvisi quando, ad esempio, un reparto ha promesso (o è stato portato a farlo) di lavorare 20 ore al giorno...

Gli esperimenti personalmente fatti, più volte, dallo scrivente, non sono stati positivi; ma forse, oggi, è possibile reperire sul mercato del software customizzato programmi applicativi più aggiornati.

La valutazione del rischio imprenditoriale

Abbiamo detto, all'inizio, che è possibile tentare di mettere assieme un indicatore sintetico che descriva in termini matematici il "rischio imprenditoriale". Dobbiamo però anche avvertire che si tratta di calcoli di tipo statistico teorico, che funzionano più sui grandi numeri (esempio: 15.000 clienti) che non sui numeri relativamente piccoli costituiti dal parco clienti di una società di servizi professionali, dove un solo Cliente può rappresentare un'importante fetta del fatturato.

Anzianità del fatturato

E' un indicatore di fedeltà ma anche di obsolescenza del parco Clienti. Ha valore se esaminato in rapporto agli altri indici di cui parleremo in prosieguo.

Si suddivide il fatturato attuale portato dai vari Clienti in gruppi, a seconda di quando si è preso ciascun Cliente. Salvo l'analisi specifica della realtà aziendale, si può qui ipotizzare di avere cinque gruppi di due anni ciascuno, in cui far rientrare il Cliente in base all'anno di acquisizione. La media ponderata tra percentuale sul fatturato e anzianità del Cliente costituisce l'indice di anzianità del fatturato.

Analisi di fedeltà/turnover

Si calcola come il precedente, ma facendovi rientrare anche i Clienti che non ci sono più e raggruppando il tutto sempre in cinque gruppi di due anni ciascuno. La media ponderata ci darà la permanenza media di un Cliente in Agenzia.

Analisi di rinnovamento/acquisizione

Da un punto di vista di calcolo è simile alle precedenti, ma i parametri presi in esame sono i nuovi Clienti presi negli ultimi cinque anni, il loro peso annuale sul fatturato allora esistente e la media ponderata del peso del new business sul fatturato del periodo. Sapremo, di conseguenze, ogni quanti anni si rinnova totalmente il fatturato.

Se la permanenza media di un Cliente è superiore all'indice di rinnovamento, il mio New Business funziona bene, altrimenti va potenziato. Inoltre, se l'anzianità media dei miei Clienti è superiore alla permanenza media, significa che taluni di quei Clienti potrebbero essere a "rischio statistico".

E' chiaro che si tratta di indicatori puramente quantitativi, che non tengono conto del fatto che un Cliente con un'anzianità di dieci anni può essere meno a rischio di un altro con anzianità di tre, anche se la permanenza media fosse di cinque anni.

Come sempre, nelle relazioni sociali, lo strumento matematico ha portata limitata e deve essere integrato e corretto da considerazioni di tipo qualitativo.

Diverso è il caso della psicografia, tipo "Sinottica" dell'Eurisko, che si basa però sull'osservazione del comportamento di un campione di oltre 10.000 individui.

Analisi dei costi non riducibili

Qui si entra già nel campo della gestione delle crisi di un certo tipo.

Può essere utile il prevedere un certo numero di scenari alternativi in cui, a fronte di un'improvvisa diminuzione di fatturato, l'Azienda ha predisposto dei piani di emergenza con taglio di determinati costi.

Il ragionamento su tali tagli parte dalla parte opposta, e cioè dalla determinazione di quali siano i costi assolutamente non riducibili a meno di non voler mettere in pericolo la qualità del servizio, col rischio che i Clienti si accorgano del momento di crisi.

Si tratta di valutazioni da fare Azienda per Azienda, dopo aver esaminato la struttura e i costi dei reparti e di eventuali "source" esterne.

Non è cioè possibile, in queste sede, avanzare ipotesi se non di tipo accademico.

Tecniche di forecasting e flussi di cassa (budgeting)

La tecnica di forecasting che preferiamo prevede due tipi di budget forecast/control: uno di dodici mesi “fissi”, che corrispondono all’anno fiscale dell’Azienda (il budget control vero e proprio), e uno di dodici mesi mobili. Ambedue i budget vengono aggiornati tutti i mesi.

Per comodità di linguaggio chiameremo “over/under” (cioè “sopra/sotto” il budget) quello dei dodici mesi fissi, mentre useremo il termine “forecast” (nel senso di “previsione” pura), per quello dei dodici mesi mobili.

Il motivo della distinzione è semplice: l’over/under ci dice, man mano che i mesi passano, da un lato qual è il risultato consuntivo (actual) della gestione sino a quel momento, e dall’altro sia quanto ci manca per raggiungere il fatturato previsto sia quanto resta ancora a disposizione da spendere per ciascuno dei centri di costo inseriti.

Over/under budget

E’ un prospetto mensile riportante in orizzontale i mesi dell’anno e in verticale il fatturato, i costi, il profitto prima degli aggiustamenti di Legge. Può anche riportare, a valle della contribuzione lorda, gli ammortamenti e l’accantonamento per le imposte (però per l’IRAP non è facile il calcolo mensile), in modo da avere una situazione aggiornata del risultato netto.

Fatturato e costi sono suddivisi nelle varie ripartizioni già viste: per Cliente/job il fatturato e per centri di costo le spese. Man mano che l’anno evolve, il prospetto avrà una parte “consuntiva” sempre maggiore e una parte “previsionale” sempre più ridotta, sino a che previsione e consuntivo si equivarranno. Questo prospetto prevede, su un secondo foglio, i dati cumulativi (consuntivi e previsionali) sia del fatturato sia dei costi, con una terza colonna che evidenzia lo “scostamento” tra previsione e consuntivo.

Poiché si tratta di uno strumento di controllo di gestione, i dati inseriti come “consuntivi” non devono limitarsi a quelli contabili, ma essere integrati dai “lavori in corso” come risultano dai vari job in lavorazione (sia per i ricavi maturati anche se non ancora fatturati, sia per i costi relativi agli impegni assunti anche se non ancora materialmente ricevuti). In tal modo, la situazione che ne risulta è una vera e propria “istantanea” della situazione gestionale dell’Azienda in quel momento.

Forecast budget

Differisce dal precedente in quanto è uno strumento di previsione pura, aggiornato col sistema dei dodici mesi mobili.

Le voci che lo compongono sono le stesse dell’over/under, ma viste tutte in chiave previsionale, così da avere, anziché un’istantanea, una specie di “film” su come si prevede andrà l’Azienda nei prossimi dodici mesi. Certo, più in là si va nel tempo, meno la previsione è facile, ma l’aggiornamento mensile consente di avere un primo periodo, diciamo di sei mesi circa, di solito abbastanza attendibile.

E’ alla base dell’analisi previsionale dei flussi di cassa e del calcolo sulle disponibilità liquide necessarie all’Azienda.

Gli strumenti e le tecniche di new business

Il new business è, da sempre, uno dei punti critici di qualsiasi struttura.

Esistono numerosi manuali che parlano di tecniche per fare del new business. Le tecniche migliori sono quelle che uniscono la creatività dell'approccio con la metodologia del sistema.

Il new business, in genere, è essenzialmente frutto di conoscenze e introduzioni personali, ma se si desidera allargare questa logica che chiameremo "casuale", si dovrebbe istituzionalizzare il discorso del new business, adottando tecniche specifiche:

La prima cosa è il mettere a punto un reparto apposito, con un responsabile e almeno un paio di assistenti. Non si tratta, chiaramente, di assumere personale nuovo: per lo più si può indicare, nell'ambito del personale esistente, delle persone che dedichino una parte del loro tempo alle attività del reparto new business.

Dovremo poi definire degli obiettivi quantitativi del new business da acquisire, in modo che il responsabile del reparto abbia un metro di misura della performance in relazione a un parametro concordato.

Il reparto dovrà avere a disposizione tre strumenti di base:

- Una metodologia di base per la ricerca dei "prospects" (Clienti potenziali) da inserire tra i nominativi da contattare: segnalazioni del Management, elenchi di aziende, annuari di associazioni, riviste di categoria e taluni periodici consumer a indirizzo economico/manageriale, e così via.
- Un database (tipo "Access", ad esempio) in cui inserire i nominativi scelti, costituito da schede in cui annotare la fonte del nominativo, il perché è stato inserito, quali contatti si sono avuti (tipo e data), e l'esito di ciascun contatto.
- Uno o più strumenti di "aggancio", costituiti da servizi "civetta" che possano colpire l'attenzione della generalità dei prospects e che abbiano un costo, almeno nella prima fase, molto contenuto. Esempi tipici, per una Società di servizi nel campo della comunicazione, possono essere: un checkup della comunicazione, un'analisi dell'immagine coordinata, una verifica delle comunicazioni interne, una verifica dell'immagine (indagine a basso costo da concordare con Istituti di ricerca), un servizio specifico di comunicati stampa, la messa a disposizione di uno show room a prezzi particolari, e altri strumenti da studiare.

Un terzo modo di fare new business, oltre alle introduzioni personali e alle metodologie specifiche, è quello di acquisire aziende. Non sempre, tuttavia, la cosa funziona perfettamente e richiede un'esperienza e una casistica specifiche relativamente alle molte problematiche da affrontare in fase sia di acquisizione, sia di fusione, sia di gestione di quanto acquisito.

Tempi e costi del Checkup

Tempi

Dei tempi abbiamo già parlato in apertura: sono richieste mediamente dalle otto alle dieci settimane (poco più di due mesi).

Occorre però aggiungere che un checkup è qualcosa di “dinamico”, per cui non occorre, talora, attendere il rapporto finale per iniziare a mettere alla prova dei fatti, anche per fare gli aggiustamenti necessari, alcuni dei suggerimenti che emergono.

Durante la seconda fase di analisi, in altri termini, è già possibile cominciare ad applicare, magari a livello sperimentale, talune delle metodologie suggerite.

Questo nel caso in cui si desiderino degli interventi urgenti.

Costi

Il costo di un checkup di questo tipo si aggira attorno ai 15.000 Euro.

Al costo della consulenza va aggiunto il rimborso delle spese vive per eventuali spostamenti e soggiorni fuori sede dei consulenti che condurranno il checkup.