

L'efficienza nel processo di preventivazione

IL PROCESSO DI GENERAZIONE DI UN'OFFERTA ADEGUATA PER IL CLIENTE RICHIEDE ORMAI SEMPRE PIÙ UNA COMBINAZIONE DI CONOSCENZE TECNICHE, ESPERIENZA DI SETTORE E L'UTILIZZO DI STRUMENTI SOFTWARE APPROPRIATI. ASPETTI CHE UNA CARPENTERIA, OGGI, NON PUÒ PIÙ PERMETTERSI DI SNOBBARE SE VUOLE RESTARE COMPETITIVA



La gestione efficace del processo di preventivazione in una carpenteria metallica è essenziale per il successo dell'azienda, il controllo dei costi e la soddisfazione del cliente. Per poter effettuare un preventivo accurato, con una velocità adeguata alle richieste del cliente, l'azienda deve interpretare correttamente le richieste del cliente e conoscere i processi nel dettaglio in termini di costi orari, tempi di produzione, tempi di set up, costi delle materie prime, costi indiretti, rateo qualitativo e tempi di consegna. Il preventivo coinvolge quindi tutti i reparti aziendali e nasconde al proprio interno i difetti dell'organizzazione. Basta quindi affiancare il preventivatore e approfondire i numeri e i tempi inseriti nei software utilizzati per identificare i progetti di miglioramento da avviare.

Un approccio lean, che segue step precisi

Partendo dall'area commerciale, seguendo l'approccio lean che impone sempre di partire dal valore percepito dal cliente, è necessario spronare i venditori a una comprensione dettagliata delle richieste: non è raro che l'offerta venga elaborata secondo le opinioni o le abitudini del preventivatore; questo genera problemi di sovra qualità non richiesta e conseguente rischio di perdere contro una concorrenza più attenta alla definizione di ciò che vale per il cliente. Da sottolineare che le richieste non riguardano solo aspetti tecnici produttivi: il cliente va compreso anche in termini di tempi di consegna, rispetto degli stessi, livelli di qualità e prezzo. È importante smettere di pensare che i clienti siano tutti uguali e che abbiano sempre il nostro stesso punto di vista. Il passaggio successivo prevede l'analisi della documentazione tecnica inviata dal cliente. Il preventivista può essere aiutato da software e regole prestabilite, ma deve essere indipendente nell'analisi della fattibilità e nella stima dei tempi di produzione. È senza dubbio difficile pensare che l'addetto alla creazione dell'offerta abbia una visione completa sulle fasi di produzione e non si deve vietare allo stesso di chiedere l'aiuto degli operatori esperti in specifiche lavorazioni. Purtroppo però si assiste spesso nelle carpenterie a un continuo confronto tra colleghi che diventa la procedura standard di creazione delle offerte. Importante chiedersi come evitare questi frequenti incontri, spesso utili per definire la fattibilità, ma solitamente poco precisi e strutturati su opinioni. Un percorso virtuoso è

quello che prevede di mappare le competenze di chi si occupa delle offerte, avviare un piano formativo e dotare di strumenti che possano dare autonomia e velocità al reparto di preventivazione. E se fosse il cliente ad avere lacune tecniche? I clienti peggiori possono diventare quelli più fedeli se sappiamo cogliere le loro difficoltà come un vantaggio. Riuscire a ottenere la loro fiducia permette la creazione di una forte partnership e una riduzione delle difficoltà che spesso i nostri operatori lamentano in officina.

«Un **percorso virtuoso** è quello che prevede di **mappare** le competenze di chi si occupa delle **offerte**, avviare un piano **formativo** e dotare di **strumenti** che possano dare **autonomia** e **velocità** al reparto di **preventivazione**»

Dall'analisi preliminare alla creazione dell'offerta

Dopo aver analizzato i disegni e le specifiche, in ufficio preventivazioni si avvia il processo di creazione dell'offerta. Fondamentale analizzare gli strumenti utilizzati per generarla. A tal riguardo troppo spesso sono ancora utilizzati strumenti inadeguati, come excel, che contengono dati non condivisi, costi non aggiornati e regole di calcolo errate. Utilizzare software specifici per la preventivazione semplifica il processo, consente di inserire i dati e ottenere rapidamente un preventivo accurato. Come spiegato sopra, per generare un'offerta sono necessarie informazioni affidabili e immediatamente disponibili. Partendo dalle materie prime i software gestionali devono avere al proprio interno un sistema di codifica ben comprensibile e allegato a ogni codice un costo sempre aggiornato con un'unità di misura corretta. L'ufficio acquisti entra quindi in gioco: un metodo di lavoro ben strutturato premia in termini di qualità e velocità in fase d'offerta; è inoltre importante in caso di richieste specifiche che sia in grado di aver già disponibili un parco fornitori pronto a rispondere e che sappia dedicare il tempo necessario quando richiesto. Anche la logistica incide sui tempi e sui costi. La correttezza delle giacenze nei software evita continui riconteggi ai magazzinieri ed evita problemi nel rispetto dei tempi di consegna a causa di impegni sui materiali non correttamente definiti. Per ovviare a questa problematica è necessario dotare di sistemi per poter gestire ubicazioni, carichi e scarichi di materiale. La digitalizzazione permette di semplificare questi passaggi permettendo a

tutti gli attori coinvolti nel processo di gestione di gestire i dati nei software velocemente e correttamente. Entrando nel cuore dei preventivi ci si trova a dover dettagliare una lista di lavorazioni che permettano di produrre il pezzo richiesto. In questa fase possono emergere difficoltà tecniche dovute a un parco macchine inadeguato o a competenze non possedute in azienda; in tal caso deve partire un'analisi delle occasioni perse che possa aiutare alla definizione della strategia legata agli investimenti e alla formazione necessari.

Oltrepassato il tema fattibilità, per stimare i costi dobbiamo inserire un tempo per ogni fase del ciclo di lavoro considerando anche i tempi di set up. In questa fase è necessario avere una reale comprensione dello storico tramite una mappatura e un'analisi continue dei consuntivi. Fortunatamente sempre più spesso all'interno delle carpenterie italiane si trovano software di rilievo tempi, palmari sulle macchine per semplificare e velocizzare il lavoro di inserimento dati ecc.

Più e meno

Ormai è chiaro che il costo di raccolta e gestione del dato si è abbassato drasticamente con le nuove tecnologie migliorando allo stesso tempo la qualità. Ancora da migliorare invece l'analisi dei consuntivi, spesso fatta in momenti troppo lontani dagli eventi analizzati per poter realmente comprendere il motivo di un tempo anomalo, in questo caso il consiglio è predisporre delle carte di controllo, grafici che in tempo reale possano evidenziare anomalie e spingere i responsabili a cercare le informazioni che possano eventualmente migliorare la qualità dei tempi standard inseriti a gestionale. Le aziende che a oggi sottovalutano questi aspetti o si nascondono dietro al credo che non sia possibile strutturare tempi standard nelle carpenterie a causa dell'alta variabilità, continuano a basarsi su opinioni che portano a perdita di margine o a offerte troppo onerose, con conseguente perdita di fatturato. Il tempo della lavorazione diventa un costo accurato se moltiplicato per un costo orario corretto: entra quindi in campo il controllo di



«In caso siate ancora **lontani** dalle **soluzioni** suggerite, avete la grande possibilità di **avviare un percorso** virtuoso che permetterà di aumentare la **professionalità** delle **persone** presenti in azienda»



«Utilizzare **software** specifici per la preventivazione semplifica il **processo**, **consente** di inserire i dati e ottenere rapidamente un preventivo **accurato**»

gestione che deve poter fornire i dati necessari e aggiornarli con continuità. In merito a questo tema basti pensare all'inflazione che ha contraddistinto gli ultimi mesi e che ha alzato i costi dei materiali consumabili e il prezzo dell'energia, per poter comprendere come costi orari inseriti talvolta in software gestiti localmente non possono essere usati con leggerezza. Anche la stima dei costi indiretti, cioè non direttamente allocabili alla singola commessa, deve essere ben gestita e comunicata al reparto preventivi dal reparto amministrativo, le politiche di gestione di questi costi vanno pensate e dichiarate per non trovarsi sorprese in sede di bilancio. L'ultimo tema di carattere finanziario riguarda l'applicazione di margini di profitto adeguati e definiti da una strategia condivisa con l'area commerciale. Il fine è ottenere un utile adeguato a bilancio in termini di valore assoluto. Da sottolineare che solitamente la scelta corretta è differenziare le percentuali applicate a seconda dei volumi, dell'importanza e della potenzialità dei clienti. Arrivati a un preventivo corretto non si può pensare di aver concluso il lavoro senza valutare le modalità di presentazione dell'offerta. In questa fase spesso viene coinvolto il reparto marketing per migliorare l'estetica e il commerciale interviene per far sì che il preventivo sia dettagliato e chiaro, che includa tutti i costi necessari, le condizioni di pagamento e i tempi di consegna. L'azienda deve quindi assicurarsi di comunicare in modo trasparente anche eventuali costi aggiuntivi o variazioni che potrebbero verificarsi durante l'esecuzione del progetto. Da considerare anche il livello di competenze del cliente: non sempre una mail o un documento formale sono sufficienti per vincere una trattativa contro la concorrenza. Siamo sicuri che una telefonata o una visita non siano necessarie per ottenere la fiducia del compratore?

Conclusioni

Quanto espresso sopra rende evidente le connessioni tra preventivazione e tutti i reparti aziendali, come la filosofia lean insegna. Non possiamo pensare che questo reparto possa risultare efficiente senza l'immediata disponibilità di corrette informazioni da parte di tutti gli attori del flusso. Grazie all'evoluzione tecnologica, la soluzione più efficiente è l'inserimento di un software che, oltre a facilitare e migliorare il preventivo, sappia collegare le diverse aree coinvolte in modo che i dati confluiscono nei database. Creato lo strumento è fondamentale far sì che tutti i reparti coinvolti siano formati e messi in grado di utilizzarlo correttamente; vanno inoltre responsabilizzati sul tema chiarendo come comportamenti scorretti possono influire negativamente sulla fase di preventivazione, senza escludere magazzinieri e operatori! In conclusione l'efficienza nel processo di preventivazione richiede una combinazione di conoscenze tecniche, esperienza di settore e l'utilizzo di strumenti appropriati. La chiave è la precisione, la trasparenza e l'adattabilità per soddisfare al meglio le esigenze del cliente e garantire la redditività dell'azienda. In caso siate lontani dalle soluzioni suggerite, avete la grande possibilità di avviare un percorso virtuoso che permetterà di aumentare la professionalità delle persone presenti in azienda. Perciò non abbattetevi e cogliete l'occasione per applicare il miglioramento continuo dei processi.