

1

Individuate da subito un Project Manager

“Da subito” vuol dire quando il Cliente vi chiede di formulare un’offerta. È in quel momento che dovete capire se siete in grado di realizzare il progetto, in quali tempi, a quali costi, se vi servono terzisti e consulenti esterni, quali potrebbero essere i rischi.

2

Mantenete la coerenza con i vostri obiettivi di margine, differenziandoli ex-ante (tabella 1)

Non state vendendo un pacchetto di zucchero alla GdO, ma un progetto complesso. I vostri clienti operano in un settore ad alti margini? Parte di quegli alti margini sono per voi.

3

Il/la Controller non è (solo) un number cruncher

Sarà lui/lei a dirvi se l’offerta sta in piedi e a quali condizioni, prima ancora che a “presentarvi il conto” in corso di progetto e a fine lavori.

Gestire la commessa in un mondo “impazzito”

di Cristina Mariani, Federica Dallanoce e Patrizia Saviolo – Alinea

Chi lavora su commessa è oggi sotto pressing, visto ciò che succede a monte (materie prime scarse o costose ed energia alle stelle) e a valle della catena, con clienti e consumatori in preda a grandi cambiamenti. L’incertezza sembra regnare, eppure bisogna trovare il modo per preservare la redditività aziendale, tenendo sotto controllo obiettivi, margini e risultati.

Questo mondo “impazzito” mette in luce i punti deboli e qualcuno resterà darwinianamente al palo; ogni crisi presenta però anche opportunità per chi le sa cogliere e cambiare. Ma per fare le cose in modo diverso bisogna evolvere, e per evolvere bisogna imparare qualcosa di nuovo. Con la formazione, per esempio. Perché “fare come si è sempre fatto” non basta più e può essere anche pericoloso.

La GAP, ovvero Gestione Approssimativa di Progetto

L’errore più comune? Non rendersi conto che il progetto (o la commessa) nasce prima di trasformarsi nell’ordine che avete sperato di portare a casa dal vostro cliente.

Spesso è la fase cruciale di preventivazione che determina il successo o l’insuccesso di una commessa. E non è solo perché abbiamo voluto essere ottimisti sui costi o concedere un prezzo “apripista”, quanto piuttosto perché in quella fase ci siamo detti che, a contratto firmato, avremmo trovato una soluzione. Già, ma chi l’avrebbe trovata, a quale costo e in quali tempi? I risultati si vedono poi a consuntivo, quando il controller, ammesso che ne abbiamo uno, ci mostra piangente i risultati di commessa.

Nella sequenza in alto qualche spunto per evitare di trovarsi in questa spiacevole situazione.

Il segreto di una commessa con meno intoppi? Un buon Handover, parola ancora poco conosciuta.

Chi ha vissuto sulla propria pelle le conseguenze del “misunderstanding” con il Cliente sa quanto è importante il passaggio di consegne tra chi ha portato a casa la commessa (la funzione Sales) e il Buyer, che dovrà

procurare componenti e materiali per realizzarla. Nel nostro gergo, la fase di Handover.

Molti danno per scontato che questo scambio di note e dettagli di progetto tra Sales e Procurement avvenga in modo chiaro e fluido; non sempre è così, e in tal senso è cruciale adottare non solo un metodo o protocollo consolidato, ma anche il timing; anticipare l’handover in fase di predefinizione del contratto è spesso il segreto per prevenire problemi in fase di esecuzione.

Veniamo ora a un ruolo a volte sottovalutato: il responsabile acquisti, strategico perché evoluto.

Ufficio acquisti: oltre l’ordinificio

Chi è il Buyer evoluto?

Il Buyer deve – tra l’altro – ottimizzare le scorte e coordinare tutte le attività relative, per ridurre i costi e migliorare flussi e processi di stoccaggio, tenendo conto delle richieste dei vari “clienti interni”: ufficio tecnico, produzione, qualità e amministrazione. Più grande è il volume di acquisto, più le voci di spesa rappresentano importi significativi del bilancio aziendale.

“Comprare bene” è importante per mantenere alta la redditività

Però in passato questa attività era ritenuta ripetitiva e di scarso valore: una volta decisa la distinta base o il contenuto del servizio, il compito del Buyer era quello di reperire tutti gli “ingredienti” da fornitori selezionati e testati, solitamente sempre gli stessi. Da qui l’idea che il ruolo del procurement sia routinario e non strategico: il Buyer deve “solo” trasmettere l’ordine.

4 Prendete le distanze dalle logiche gerarchiche

Un progetto funziona con un valido Project Manager che coordina una squadra multifunzionale, non i Commerciali che girano in azienda per capire se siamo pronti per la spedizione al Cliente.

5 Pianificate checkpoint intermedi

Non solo avanzamenti di progettazione e produzione, ma anche analisi puntuali dei costi e delle stime a finire. La scheda di commessa, che raccoglie costi e ricavi, è la vostra bussola.

6 Prendetevi del tempo per analizzare i risultati

A commessa ultimata, dimenticate pacche sulle spalle o lacrime. Cosa ha funzionato e cosa non? Lezioni per il prossimo progetto.



Tabella 1 elaborazione a cura di Patrizia Saviolo.

Tabella 1 – Legenda: un esempio di quadrante grigio può essere la vendita sottocosto di un elettrodomestico; in quadrante rosa troviamo il pacchetto di sale da cucina; il blu è ben rappresentato da una basic T-shirt griffata; l'azzurro è l'auto di lusso.

Ma cosa significa oggi “comprare bene”? Molto più che “ottenere lo sconto”.

Il ruolo del Buyer si è evoluto: il mercato dell'offerta è sempre più volatile e sensibile al prezzo, soprattutto per le discontinuità e interruzioni – prima molto rare – nella catena di fornitura. È essenziale inoltre pianificare gli ordini, cioè definire un piano che tenga conto dei fabbisogni di materiale, in accordo con il Project Manager, e deve gestire tempi di consegna coerenti con il piano di lavoro della produzione e di pagamento.

Un Buyer evoluto è quindi un professionista dotato di spirito analitico, razionalità, analisi di alternative e capacità di sintesi. Deve essere quindi un protagonista, un soggetto attivo nel processo, non solo un esecutore di decisioni prese altrove: in altre parole, deve essere in grado di indirizzare la scelta del fornitore, assicurando così il risultato non solo nel breve ma anche nel lungo periodo. Questo perché “conosce” il fornitore e il “fit” strategico tra questo e la sua azienda; sa quindi clas-

sificare e valutare il Vendor per tutti gli aspetti della relazione e non solo per quelli più evidenti e facili da monitorare (prezzi, qualità e consegne).

Un fornitore può essere “fit” oggi per prodotto, prezzo e qualità, ma se la situazione è provvisoria (per n° motivi) si rischia di compromettere la regolarità del lavoro e delle consegne al cliente. In altre parole, lavorare solo sugli ordini acquisiti non aumenta la resilienza dell'azienda.

Posso fare a meno di un Buyer?

Se il responsabile acquisti viene a mancare, capita che l'azienda tenda a tamponare l'emergenza ed assorba la funzione sotto la responsabilità della produzione o della pianificazione della produzione. Scelta forzata perché riduce l'attività alla mera gestione immediata dell'ordine con la visione della produzione (tempi, quantità e qualità); manca quindi la dimensione strategica di medio/lungo periodo. Fare il Buyer è un mestiere: non ci si improvvisa.

Il Buyer evoluto deve sì tenere conto delle richieste della produzione, ma deve anche avere una logica speculare a quella del venditore: deve essere capace di seguire le evoluzioni di prodotto sul mercato di fornitura, valutare il driver di prezzo nella distinta base, ricercare soluzioni alternative, e per finire deve avere le doti relazionali che servono per interloquire con i vari Vendor e costruire, mantenere e sviluppare il parco fornitori dell'azienda. Molto più che un trasmettitore di ordini.

E il venditore evoluto? Per portare a casa una commessa non basta conoscere e gestire prezzo e prodotto.

Anche la funzione Sales dovrebbe oggi evolvere. Le competenze tecniche infatti sono necessarie, ma non più sufficienti, perché dall'altra parte del tavolo c'è un Buyer molto più “skillato”, esigente e attento ad aspetti nuovi: sostenibilità, fattori etici, continuità delle forniture, valore totale economico della fornitura.

Un buon prodotto a un buon prezzo?

Certo, ma serve altro. Chi vende oggi deve conoscere e navigare i criteri di classificazione del fornitore (Vendor rating) che il cliente utilizza e saper evidenziare gli elementi di valore del prodotto raggruppati per macrocategoria (efficacia, efficienza, sostenibilità e sicurezza), per aiutare il cliente a comprendere e misurare i veri driver differenziali rispetto alla concorrenza. Potrà quindi guidare in cliente in una scelta non solo di convenienza economica o di prodotto, ma più ampia, dunque davvero strategica.

In alleanza e non più in opposizione. Questo sì, che è un salto evolutivo.

Le autrici

Cristina Mariani di **Alinea Training & Consulting** supporta le aziende in area commerciale (marketing, vendite, pricing). Imprenditrice e autrice di 7 libri tra cui "Pricing – Come gestire l'aumento dei prezzi" (2022), giornalista e direttore editoriale della collana "Impresa Diretta" per la casa editrice Franco Angeli. Sul tema "Lavorare su commessa" collabora con Federica Dallanoce (esperta di acquisti e Vice Presidente ADACI – Associazione Italiana Acquisti e Supply Management, docente CUOA, Università di Padova e Bologna Business School) e con Patrizia Saviolo, (esperta di controllo di gestione, supporta startup e PMI sui temi di finanza d'impresa e strategia; scrive per seekingalpha.com ed è coautrice di due libri, uno dei quali sul tema del crowdfunding).
<https://alinea-consulting.it/> – cristina@alinea-consulting.it