

Cristina Mariani

PREVENTIVI EFFICACI

FrancoAngeli

 **IMPRESA DIRETTA**

210 • IMPRESA DIRETTA

La collana, diretta da **Cristina Mariani**, ex imprenditrice, scrittrice e giornalista, si rivolge alle piccole e medie imprese italiane, che sono l'asse portante del Paese reale e possiedono oggi la maggiore potenzialità di crescita.

Ogni volume affronta un aspetto essenziale per la vita dell'impresa, utilizzando un linguaggio improntato alla massima chiarezza e un approccio lontano dai testi accademici, con un'attenzione costante alla pratica quotidiana del "fare impresa".

Il testo è arricchito da suggerimenti operativi e analisi di casi concreti, in linea con l'obiettivo della collana di fornire agli imprenditori strumenti e conoscenze in "presa diretta".

Gli autori sono tutti ex imprenditori, consulenti o manager con alle spalle una solida esperienza diretta nella gestione di piccole e medie imprese italiane, una profonda conoscenza dei meccanismi e delle logiche che guidano queste realtà e un'idea precisa di ciò che è necessario per la loro crescita.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

CRISTINA MARIANI

PREVENTIVI EFFICACI

FrancoAngeli

//// IMPRESA DIRETTA

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag. 7
Ringraziamenti	» 11
1. Come farsi scegliere: basi di marketing	» 13
1. Le funzioni del preventivo	» 13
2. Preventivi e marketing	» 18
2. I numeri sul preventivo: come definire costi e prezzi	» 29
1. Basi di contabilità	» 32
2. Gli sconti e l’IVA: nozioni e calcoli di base	» 35
3. Come calcolare i costi: full costing e direct costing	» 39
4. Il mondo del prodotto e i preventivi	» 43
5. Prezzi diversi per clienti diversi	» 47
6. La redditività dei vari prodotti o servizi: l’impatto del mix	» 51

3. Scrivere in modo efficace	pag. 55
1. Grammatica e stile	» 57
2. Se il preventivo viaggia via mail	» 58
3. Se il preventivo o l'offerta va all'estero	» 59
4. Come impostare offerte tecniche complesse: principi di structured writing	» 60
4. Principi base di grafica	» 65
5. Struttura e componenti del preventivo	» 89
6. La gestione del processo di preventivazione	» 97
1. Prima, l'impostazione	» 97
2. Durante	» 102
3. Dopo la preventivazione	» 108
7. Basi di trattativa	» 111
Bibliografia	» 119

Introduzione

Perché un libro sui preventivi?

In molti settori la vendita si concretizza grazie a un documento (preventivo, offerta o proposta di acquisto) che il cliente riceve, esamina e usa per prendere la sua decisione. In alcuni casi (macchinari, impianti o servizi complessi) più che di un preventivo si tratta di uno **studio di fattibilità** o di una descrizione, a volte molto lunga ed elaborata, di specifiche tecniche o progettuali.

Documenti che a volte si compongono di centinaia di pagine e che servono come base per consentire al cliente di scegliere; a volte sono chiamati **offerte, proposte, progetti o accordi economici**.

Dal più semplice al più complesso, dal preventivo per la nuova caldaia di un'abitazione privata all'offerta di un impianto di trattamento aria di un pozzo petrolifero (casi reali che ho esaminato), un preventivo ha un ruolo strategico per il successo dell'azienda.

Anzi **il preventivo è forse lo strumento più importante nel ciclo di vendita, perché è quello che il cliente esamina quando è "caldo", cioè pronto a comprare.**

Infatti l'offerta scritta arriva al termine del processo di acquisto, dopo che il fornitore si è fatto un'idea più o meno precisa delle esi-

genze del cliente. Il cliente a sua volta (a seconda del tipo di acquisto) ha fatto diverse cose: si è informato, ha fatto domande, visitato diversi showroom, consultato siti e portali, letto recensioni, chiesto ad amici e conoscenti, scartato fornitori e formulato ipotesi; si è fatto un'idea e ora deve scegliere, tra quelli che ha davanti, il preventivo che si trasformerà in ordine e poi in fattura, ricavo, incasso e quindi profitto per il fornitore.

Eppure molte aziende dedicano relativamente poco tempo e risorse alla predisposizione di questo importantissimo strumento: a volte i preventivi vengono un po' "buttati lì" senza troppa attenzione; o meglio, si dà molta attenzione solo alla parte economica e poca al resto.

Scarseggiano inoltre i testi o le guide per assistere le imprese sotto il profilo pratico e operativo nel processo di preventivazione.

Questo libro si propone di colmare questa lacuna e approfondire tutti gli aspetti relativi alla preparazione, stesura e gestione del preventivo o dell'offerta.

La struttura del libro riflette le indicazioni che ci vengono dallo specchio che segue.

Le 7 cose da fare per trasformare preventivi e offerte in ordini

1. Mettere a fuoco la propria strategia di marketing e definire il proprio vantaggio competitivo per farsi scegliere tra tanti.
2. Definire costi e prezzi per convincere il cliente senza perdere preziosi profitti con l'eccessivo ricorso allo sconto.
3. Scrivere bene i testi del preventivo e le lettere di accompagnamento.
4. Applicare i principi base di grafica per rendere il documento leggibile e intuitivo.
5. Strutturare il preventivo o l'offerta in modo esaustivo e in funzione del cliente che lo riceve.
6. Gestire al meglio il processo di preventivazione e di vendita.
7. Conoscere i principi base per la trattativa e la negoziazione.

Gli argomenti trattati nel testo sono relativi a comunicazione, marketing, tecniche di vendita ma anche grafica, contabilità dei costi,

pricing e *business writing*. Gli esempi e i casi illustrati sono, nella maggior parte dei casi, tratti dalla mia esperienza in affiancamento alle piccole e medie aziende su tematiche di natura commerciale e dai corsi di formazione che tengo in varie associazioni italiane.

Mi preme specificare che **in un preventivo è importante sia il “contenuto” (la parte economica e concettuale: prezzi, testi, descrizioni) che la “forma” (grafica, colori, impostazione visuale).**

Entrambi gli aspetti sono di rilevanza cruciale: un preventivo con un’ottima offerta ma esposto in modo poco comprensibile non sarà valorizzato a dovere dal cliente. Per contro, non basta che un preventivo sia **graficamente attraente** per convincere il cliente a scegliere proprio noi: **bisogna che la costruzione dell’offerta economica sia valida** e che il motivo per cui dovremmo essere selezionati tra tanti possibili fornitori emerga in modo assolutamente chiaro: dirò di più, in modo inequivocabile.

Sopra tutte le altre considerazioni, è importantissimo **adattare il preventivo al cliente sia sotto il profilo di “contenuto” che di “forma”**. Ne deriva che, poiché non tutti i clienti sono uguali, probabilmente non ci basterà un unico “format” di preventivo ma dovremo averne diversi a seconda delle varie categorie di clienti a cui la nostra azienda si rivolge.

Questo però presuppone di avere un’idea dei vari tipi di clienti effettivi o potenziali: in altre parole, la **segmentazione della clientela** che è uno dei concetti di base del marketing.

Per questo partiamo proprio da lì: **per costruire un preventivo efficace dobbiamo in primo luogo avere delle nozioni di base di marketing** che ci permettono di segmentare la nostra clientela, rendere più efficaci i preventivi e le offerte e arrivare a fatturare e guadagnare di più.

Ringraziamenti

Ringrazio l'avvocato Gloria Silva di Cesano Maderno per il prezioso supporto nella stesura del primo capitolo.

In modo speciale ringrazio Elisa Gremese*, grafica freelancer a Udine, che ha realizzato i modelli di preventivi e offerte presentati in questo libro e ha condiviso alcuni suggerimenti e principi di base da lei applicati per l'impostazione grafica dei documenti.

* www.elisagremese.it.

Come farsi scegliere: basi di marketing

1. Le funzioni del preventivo

A che cosa serve un preventivo? Quali sono le sue finalità? Come, di fatto, viene utilizzato nella pratica dai clienti che lo ricevono?

Ecco alcune risposte; per esempio, l'offerta o il preventivo è tante cose.

1. **Uno strumento di vendita.** Il preventivo arriva alla fine del processo di acquisto, quindi sicuramente esso serve per definire (si spera in senso positivo) una transazione commerciale già avviata.

È forse lo strumento di vendita più importante perché è quello (anche se probabilmente non l'unico: a esso possono essere affiancati cataloghi, recensioni, depliant, pagine stampate da Internet, schede tecniche, studi di fattibilità ecc.) che contiene le informazioni cruciali di cui il cliente ha bisogno per scegliere; per questo è bene dedicare un po' di tempo ed energia alla progettazione, se non di ogni singolo preventivo o offerta, di alcuni modelli o *template* da riutilizzare nelle circostanze più opportune.

2. Il preventivo è **un mezzo di comunicazione** e quindi dovrebbe essere visto come uno tra i tanti strumenti di comunicazione che l'azienda può avere: sito web, depliant, brochure istituzionale, insegna del negozio o dello studio, vetrina, biglietto da visita, packaging del prodotto ecc.

Poiché fa parte di una “famiglia” di strumenti che hanno il compito di comunicare qualcosa riguardo l'azienda e la sua offerta (rifletteremo poi in modo approfondito sul “che cosa” vogliamo comunicare) **il preventivo dovrebbe avere un'impostazione e un aspetto coerenti con gli altri strumenti**: si deve avere la percezione che essi siano stati costruiti con criteri simili e da una stessa fonte, perché si complementino e si rafforzino l'uno l'altro.

Questo però accade di rado, soprattutto perché i vari strumenti di comunicazione vengono progettati in tempi diversi e da persone diverse; così si trovano colori e caratteri tipografici diversi, contenuti differenti (a volte un po' improvvisati), testi scoordinati e frammentari.

Al contrario, **se c'è coordinamento e coerenza tra i vari strumenti di comunicazione (tra cui il preventivo), si riesce a trasmettere al cliente potenziale la percezione di professionalità e di chiarezza comunicativa**. A queste due caratteristiche spesso si associa la percezione di affidabilità e quindi si genera la fiducia di non sbagliare scelta.

Con questo non vi sto dicendo di buttare via tutti i vostri vecchi cataloghi e di rifare il sito web, ma di:

- fare un inventario dei vari strumenti di comunicazione usati nella vostra azienda: tirateli fuori dai cassetti, stampate la home page del sito e metteteli tutti sulla scrivania;
- verificare la loro coerenza in termini di:
 - colori;
 - caratteri tipografici;
 - dimensioni;
 - impaginazione;
 - contenuti (significato delle parole scritte);
 - linguaggio utilizzato (tecnico? generalistico? colloquiale?);
 - immagini e foto;
 - informazioni tecniche;

- se necessario, riprogettare e rifare gli strumenti evidentemente obsoleti o fuori posto;
- nel caso ciò non fosse possibile, ripensarne l'uso (per esempio, se il catalogo non va più bene, "salvarne" le parti migliori, realizzare un pdf da inviare via email; stampare su carta o cartoncino solo la copertina e i dati di riferimento).

3. Oltre a essere uno strumento di vendita e di comunicazione, il preventivo è anche una **base per la successiva eventuale trattativa o negoziazione**; vedremo meglio questo concetto quando parleremo di *pricing* e di negoziazione, ma tenete presente fin d'ora che il preventivo sarà il documento su cui vi troverete a discutere con il cliente quando si tratterà di esaminare gli aspetti economici o contrattuali. Il modo in cui il preventivo stesso è formulato (a corpo? con evidenza e dettaglio delle varie componenti di costo? per fasi di avanzamento? con numeri interi o "rotti"?) può influire sull'andamento e sulla strutturazione della trattativa; anche per questo motivo andrebbe progettato con estrema attenzione.

4. Il preventivo è un **biglietto da visita**; magari il cliente questa volta non effettuerà l'ordine ma può darsi che conservi il vostro preventivo insieme agli altri e quindi lo usi per futura referenza nel caso in cui abbia bisogno di altre forniture o il fornitore prescelto si riveli non essere pienamente soddisfacente; in questo caso diventa un **promemoria** in caso di eventuali future forniture, se conservato su carta o archiviato in formato elettronico.

5. Un **mezzo per trovare altri clienti**; mi è capitato il caso di amici e conoscenti a cui avevo chiesto la referenza di un fornitore o un artigiano e che non avevano più il depliant o neanche ne ricordavano il nome, ma avevano conservato tra i loro documenti il preventivo o la fattura.

6. **Attenzione! Un preventivo firmato è un contratto.** A seconda dei casi, esso può essere un contratto di somministrazione, di appalto, d'opera o di compravendita.

- Il contratto di **somministrazione** è il contratto con cui una parte

(sommministrante) si obbliga, verso corrispettivo di un prezzo, a eseguire, a favore dell'altra (sommministrato), prestazioni periodiche o continuative di cose (art. 1559 c.c.). Non si deve confondere con l'istituto regolato dal D.lgs. 276/2003, ossia il contratto di "sommministrazione di lavoro". Il contratto di sommministrazione è disciplinato dal codice civile italiano agli artt. 1559-1570. Esempi di contratto di sommministrazione sono la fornitura continuativa di acqua, energia, gas o di alimenti nel caso delle mense. Dunque il contratto di sommministrazione ha per oggetto la fornitura di cose (oggetti) mentre nel contratto d'appalto e d'opera (quelli esaminati più sotto) l'oggetto è la prestazione di un'opera o di un servizio.

- **L'appalto** è il contratto con cui una parte (appaltatore) assume, con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, l'obbligazione di compiere in favore di un'altra (committente o appaltante) un'opera o un servizio. Nell'ordinamento italiano, il contratto d'appalto è regolato dagli articoli 1655 e seguenti del codice civile. La disciplina è integrata, con riferimento ai contratti conclusi con enti pubblici o enti che svolgono servizi pubblici, dal Dlgs 163/2006, il cosiddetto "Codice dei Contratti pubblici" e suo regolamento di esecuzione e attuazione, il DPR 207/2010. Sono contratti di appalto, solitamente, le prestazioni delle imprese di pulizie o di opere edili.
- Il **contratto d'opera** è il contratto con cui una parte si obbliga, verso un corrispettivo, a compiere un'opera o un servizio in favore di un'altra, con lavoro prevalentemente proprio o dei familiari e senza vincolo di subordinazione. Nell'ordinamento italiano, il contratto d'opera è regolato dagli artt. 2222 e ss. c.c. Il problema della distinzione si pone soprattutto in rapporto all'appalto e al contratto di lavoro subordinato. Rispetto all'appalto, va considerato che nel contratto d'opera è centrale il requisito del "lavoro prevalentemente proprio". In giurisprudenza, la distinzione si basa in sostanza sulle dimensioni dell'impresa dell'obbligato: se si tratta di impresa con vasta organizzazione di mezzi (*in primis* le società commerciali) si ha appalto; se l'obbligato (artigiano, professionista) non dispone di una vera e propria organizzazione imprenditoriale, si applica la disciplina del contratto d'opera. L'elemento distintivo dei due contratti è dato quindi dall'intervento

dell'attività lavorativa personale dell'esecutore dell'opera espressamente contemplata nella locazione d'opera e altrettanto esclusa nel contratto d'appalto. L'idraulico o l'elettricista che lavora in prima persona o con un aiutante probabilmente conclude un contratto d'opera, non di appalto.

- La **compravendita** è un contratto disciplinato dagli artt. da 1470 a 1509 c.c. Il codice civile la chiama semplicemente vendita, mentre la stessa si traduce in latino come *emptio venditio* ex art 1470 del c.c. La vendita è il contratto che ha per oggetto il trasferimento della proprietà di una cosa o il trasferimento di un altro diritto verso il corrispettivo di un prezzo. Si possono individuare due parti: il venditore (alienante) che trasferisce il diritto e il compratore o acquirente (alienatario), che si obbliga a pagare un prezzo, espresso in una somma di denaro, come corrispettivo. La fornitura di un mobile si traduce in un contratto di compravendita.

Attenzione! Parlando di preventivi è importante sottolineare che **non necessariamente l'inadempimento di una delle parti implica la risoluzione del contratto**. L'inadempimento (materiale non consegnato, acconto non pagato, lavoro non eseguito) e la risoluzione contrattuale sono due aspetti non sempre rigorosamente connessi. Per esempio, il contratto potrebbe sussistere e voi, come fornitori, potreste essere comunque vincolati al contratto anche se il cliente non ha versato l'acconto.

Non è questa la sede per esaminare gli aspetti legali collegati all'emissione del preventivo o dell'offerta, anche per le specificità di ogni settore, ma vi invito a discutere e a chiarire con il vostro avvocato tutti gli aspetti relativi al tipo di contratto di cui si tratta e anche a:

- garanzie del fornitore (voi);
- foro competente;
- garanzie (eventuali) della casa madre nel caso in cui voi rivendiate o installiate prodotti fabbricati da altri;
- penali per ritardo nella consegna;
- obblighi contrattuali del fornitore.

Già che ci siete, vi suggerisco di verificare con il legale la nor-

mativa più recente in merito agli aspetti della sicurezza sui luoghi di lavoro e a quelli relativi alla regolarità contributiva in caso di contratti di appalto.

Si tratta di una consulenza “una tantum” utile per capire meglio i vostri obblighi e diritti e prevenire eventuali problemi.

2. Preventivi e marketing

Nei corsi che tengo presso le associazioni di categoria e le Camere di Commercio incontro ogni anno centinaia di piccole aziende e mi rendo conto che è necessario fare un po' di chiarezza su **che cosa vuol dire la parola marketing**.

Si pensa comunemente che fare attività di marketing equivalga a fare pubblicità alla propria azienda o comunque promuovere in vari modi il proprio prodotto o servizio: eventi, web, cartelloni, fiere ecc.

In pratica si pensa che il marketing sia soprattutto uno stimolo e un aiuto alla vendita. Questo è vero, ma è solo una parte del marketing e presumere che marketing significhi pubblicità fornisce una visione incompleta dell'argomento.

Partiamo dall'inizio. **Marketing deriva da “market” cioè mercato**. Ma che cos'è un mercato? Perché esista un mercato ci deve essere una compravendita, cioè qualcuno che compra e qualcuno che vende: clienti e fornitori.

Il fornitore siete voi e il cliente è chi acquista i vostri prodotti o servizi. Ma (a parte i mercati monopolistici) sul mercato c'è anche il “terzo incomodo”: la concorrenza.

In estrema sintesi, nel marketing bisogna occuparsi di tre elementi: la nostra **offerta**, la **clientela** attuale o potenziale e la **concorrenza**. Per questo la **prima attività del marketing dovrebbe essere la definizione del proprio vantaggio competitivo**: ciò che ci distingue dalla concorrenza o meglio la risposta alla domanda: “Perché il cliente dovrebbe scegliere proprio me?”

Attenzione! Non si tratta di **slogan** (“No Martini No Party”) o di **mission** (lo scopo dell'azienda, per esempio: “La nostra missione

è migliorare la qualità della vita del cliente”) o di **vision** (l’obiettivo o lo scenario di lungo periodo, per esempio: “La nostra vision è arrivare a essere leader di mercato nel settore della stampa digitale entro il 2030”), ma di qualcosa di molto più concreto e pratico.

Il vantaggio competitivo può consistere in un elenco di 4-5 punti (non più di 7, perché la psicologia ci dice che la mente umana può ricordare agevolmente al massimo 7 concetti diversi) **che riassumono e spiegano i motivi concreti per cui il cliente dovrebbe scegliere la nostra azienda** anziché avvalersi della concorrenza. Questi motivi vanno definiti secondo il punto di vista del cliente, non dell’azienda; e questo a volte è difficile perché il valutare il proprio prodotto o servizio (in altre parole la propria offerta) con gli occhi del cliente richiede un cambiamento di prospettiva.

Ecco alcuni esempi di vantaggio competitivo che ho raccolto tra i partecipanti ai miei corsi.

TIPOGRAFIA

- Garantiamo la corrispondenza perfetta tra file e carta grazie al nostro fotografo interno.
- Avrete un interlocutore unico (fotografo, sala di posa, tipografia) invece di dover coordinare fornitori diversi.
- Forniamo accessori post stampa.
- Forniamo gratuitamente il pdf relativo al lavoro stampato.
- Possiamo inviare i file in modo immediato con un sistema di file transfer.

AZIENDA MECCANICA DI ACCESSORI PER IMPIANTI DI IMBOTTIGLIAMENTO

- Lavoriamo anche i piccoli lotti.
- La nostra prototipazione è rapida (entro 15 giorni).
- I nostri prodotti rispettano le normative richieste per la filiera alimentare con materie prime certificate Made in Europe (non in Cina).