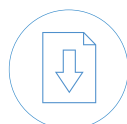


# Oltre la vendita: guardare la tecnologia CPQ sotto una luce differente

*Di Lou Washington*



## **In questo White Paper scoprirete:**

- Le due diverse missioni della tecnologia CPQ
- I cinque processi di back-office che possono generare una diminuzione del fatturato
- In quale misura le aziende possono ripensare i loro processi interni integrando la tecnologia CPQ



Se iniziate una conversazione sulla tecnologia CPQ durante una riunione di lavoro, ci sono forti probabilità che i vostri colleghi pensino che stiate parlando di vendita e di strumenti commerciali.

Non è questo il ruolo essenziale della tecnologia CPQ?

Non si tratta di un sistema che impedisce la generazione di preventivi inesatti e la configurazione di prodotti irrealizzabili? Di una soluzione che permette alla vostra azienda di mantenere le promesse fatte ai clienti?

La risposta è sì; questo è effettivamente il ruolo principale delle soluzioni CPQ. Ma in realtà questa tecnologia non si limita unicamente a fornire soluzioni ai problemi di determinazione dei prezzi e di configurazione.





## Le due missioni della tecnologia CPQ

La tecnologia Configure-Price-Quote (CPQ) svolge due missioni fondamentali per le aziende di produzione e per i loro clienti.

La prima missione consiste nel consentire alle aziende di **vendere il prodotto giusto**. Questo significa, in senso ampio, che il commerciale e il cliente sono sulla stessa lunghezza d'onda per quanto riguarda il prodotto quotato, venduto e fabbricato. In altre parole, l'azienda sta vendendo il prodotto che desidera vendere e il cliente sta acquistando il prodotto che desidera acquistare.

La seconda missione consiste nel **produrre il prodotto giusto**. È proprio sotto questo aspetto che le soluzioni CPQ vanno al di là della semplice ottimizzazione del processo di vendita. Ed è proprio in questo ambito che le soluzioni CPQ giocano un ruolo fondamentale per l'azienda e per la soddisfazione del cliente. Questo aspetto della tecnologia CPQ è stato trascurato in passato, ma si tratta probabilmente del maggiore punto di forza di questo tipo di soluzioni.

Le aziende iniziano infatti a considerare sempre più la tecnologia CPQ al di là del processo di vendita, facendole ricoprire un ruolo sempre più strategico. Ma che cosa giustifica questa nuova percezione della tecnologia CPQ?

## Basta con le vendite perse a causa di processi inadeguati!

Non è raro che tra la conclusione di una vendita e la consegna di un prodotto, qualcosa possa non andare per il verso giusto. Anche se l'ordine corrisponde alle attese del cliente, le aziende devono comunque sempre portare la massima attenzione all'efficacia dei loro processi e alla produttività aziendale per essere certe di massimizzare il valore di ogni vendita. Questo implica:

- Per i responsabili della progettazione, i responsabili di prodotto e i direttori delle operazioni, di passare numerose ore ogni settimana a esaminare gli ordini anziché svolgere le loro funzioni.
- Interruzioni involontarie dei programmi di produzione per porre rimedio a richieste confuse, non ben precisate e che spesso richiedono componenti, forniture e processi di fabbricazione speciali.
- Spreco di materiali e spese aggiuntive a livello logistico dovuti a specifiche non chiare o a errori di configurazione dei prodotti.
- Costi eccessivi per la gestione dei resi, per le riparazioni in sito e per le modifiche sui prodotti difettosi consegnati ai clienti.

Uno studio recente rivela che gli ingegneri dedicano un terzo del loro tempo a svolgere questi lavori improduttivi. Il loro apporto è troppo prezioso perché sia sprecato nello svolgimento di simili attività. Il fatto che debbano verificare gli ordini anziché dedicarsi all'innovazione comporta un considerevole mancato guadagno. <sup>1</sup>



Ignorando questi problemi, le aziende mettono a rischio le future opportunità commerciali e compromettono i margini di guadagno. È questo divario tra processi di front-office e back-office che le aziende devono colmare affidandosi alla tecnologia CPQ.

Se guardiamo al di là dell'aspetto prettamente commerciale, ci accorgiamo in effetti che la tecnologia CPQ è oggi in grado di operare in qualità di:

- Risorsa che libera il back office e il personale specializzato dai compiti di verifica e di approvazione degli ordini.
- Strumento di pianificazione che informa la produzione della pianificazione e della programmazione futura.
- Strumento per razionalizzare la catena logistica e il controllo delle scorte.
- Mezzo per combattere gli sprechi sotto forma di prodotti non finiti, resi, richiamo di prodotti non conformi e eccedenza di scorte.
- Sistema principale per garantire la soddisfazione del cliente.

Sempre più aziende puntano sulla tecnologia CPQ come elemento fondamentale per l'implementazione di strategie su scala internazionale. Le soluzioni CPQ offrono infatti la possibilità di effettuare un controllo sulla politica di prezzo, sulla composizione dei prodotti e sul formato dell'offerta su tutti i canali di vendita. La tecnologia CPQ consente inoltre di estrarre facilmente i dati utili ai decisori nell'ambito della pianificazione e della gestione di prodotto. Ecco perché stiamo assistendo in questi anni ad un aumento esponenziale dell'adozione della tecnologia CPQ.<sup>2</sup>

Le soluzioni CPQ non si accontentano di aiutare i commerciali a stilare preventivi corretti e a evitare vendite di prodotti non conformi. Al di là dei processi di vendita, la tecnologia CPQ ha un impatto favorevole su almeno cinque processi aziendali chiave.

*Produrre e consegnare un prodotto conforme al 98% è un fallimento.*

## 1. Fabbricare il prodotto giusto

La tecnologia e i dati sono i motori dell'industria 4.0 o dell'Advanced Manufacturing. Questi due elementi danno vita, secondo il metodo Lean, a un'azienda produttiva, centrata sulla domanda e sulle esigenze del cliente.

Le soluzioni CPQ raccolgono i dati che sono forniti dai clienti, trattati in seguito dalla rete di vendita e infine inviati alla produzione per fabbricare i prodotti. In quest'ottica, la tecnologia CPQ ricopre il ruolo di ingegnere, controllore di gestione e direttore della produzione in ciascuna fase di questo processo.

Per fabbricare il prodotto giusto bisogna essere certi di sapere quale è il prodotto effettivamente desiderato dal cliente. In assenza di specifiche precise e corrette, diventa impossibile selezionare pezzi e forniture, programmare la produzione o pianificare la logistica per un determinato prodotto.

Produrre e consegnare un prodotto conforme al 98% è un fallimento: il cliente non sarà infatti soddisfatto di ricevere un prodotto ben fatto ma che non risponde completamente ai bisogni che aveva identificato e comunicato.

Esaminiamo a tal proposito il caso di Fassi Gru. Fassi produce gru su misura e le esporta in tutto il mondo. Si tratta di un prodotto estremamente complesso, con oltre 30.000 configurazioni possibili. Grazie alla tecnologia CPQ, Fassi raggiunge una precisione di configurazione del 100%. L'azienda è in grado di configurare le sue gru anche presso il cliente e di integrare queste configurazioni direttamente nell'ERP 24 ore su 24 con la massima precisione.



Le soluzioni CPQ fanno da ponte tra le esigenze del cliente, una produzione efficace e la consegna puntuale di prodotti che rispondano alle aspettative della clientela. Questo è possibile grazie a:

- L'eliminazione delle configurazioni non regolamentate o inappropriate, create e inserite nel corso del processo di ordine e di produzione.
- La raccolta preventiva di tutte le specifiche e le esigenze BOM e WBS. Questa procedura evita sorprese in termini di progettazione, di pianificazione della produzione, di vendita, di catena logistica, di distribuzione o di assistenza post-vendita.
- L'applicazione delle pratiche Lean ai livelli delle scorte, alle interazioni nell'ambito della catena logistica e al calendario di produzione o di assistenza post-vendita.
- La riduzione dei tempi di commercializzazione di nuovi prodotti.

## 2. Rispondere alle esigenze del cliente con ordini precisi e conformi

I clienti hanno aspettative specifiche in termini di funzionalità, affidabilità e performance del prodotto, nonché in termini di consegna e prezzo. Idealmente, è davanti al potenziale cliente che il commerciale utilizza il suo strumento di configurazione e determinazione dei prezzi. Insieme, il cliente e il commerciale esplorano ed analizzano le specifiche, che vengono poi documentate e inserite nell'ordine.

Per fare le cose correttamente, il commerciale deve adottare un atteggiamento orientato al cliente; è precisamente in questo ambito che essere "lean" assume il suo pieno significato. Apportare valore al cliente significa fornirgli ciò che vuole, quando vuole, come vuole e ad un prezzo che rifletta la sua percezione di questo valore.

**Definizione di "Lean":** una organizzazione "Lean" comprende l'importanza del concetto di valore apportato al cliente e focalizza i suoi processi chiave per aumentarlo in modo costante. Il fine ultimo è quello di fornire il valore ideale al cliente attraverso un processo di creazione di valore che non comporta sprechi.  
– Lean.org

La tecnologia CPQ compie questa missione nelle modalità seguenti:

- Razionalizzando il punto di vista del cliente.
- Identificando e isolando le logiche del valore del cliente.
- Dotando il commerciale di conoscenze interne specifiche che permettano di effettuare scelte pertinenti e corrette in rapporto ai prodotti proposti.
- Fornendo una funzionalità di vendita assistita per aiutare a facilitare l'identificazione delle esigenze specifiche del cliente.
- Eliminando le strozzature dovute agli errori di inserimento degli ordini, alla scelta inappropriata delle opzioni di prodotto e fornendo una risposta rapida alle domande del cliente.
- Aiutando l'acquirente a visualizzare la soluzione scelta prima della conferma dell'ordine.

Tutti i canali di vendita possono trarre vantaggio dalla tecnologia CPQ. Le vendite indirette possono infatti utilizzare le soluzioni CPQ ottenendo con la stessa facilità un risultato identico a quello della rete di vendita diretta.

Ecco perché le soluzioni CPQ apportano un valore al back office. Prima dell'arrivo della tecnologia CPQ, gli ingegneri, i responsabili di prodotto e i responsabili della produzione erano tenuti a verificare ogni ordine prima di accettarlo. Oltre al ritardo che questa procedura determinava nel trattamento dell'ordine, queste risorse non eseguivano di fatto le mansioni per le quali erano impiegate.

Per PANalytical, un produttore europeo di strumenti di analisi, la razionalizzazione di questo processo ha generato un risparmio annuo di 180.000 euro. Andre Balogh de Galantha, Business Improvement Manager di PANalytical, ha precisato: "Il nostro obiettivo è la tolleranza zero nei confronti degli errori tecnici." L'utilizzo di CPQ ha permesso all'azienda di raggiungere questo obiettivo e di conseguire nel contempo risparmi consistenti.

### 3. Definire il prezzo giusto

La definizione dei prezzi ha lo stesso impatto fondamentale. Se i vostri prezzi sono corretti al 96% in media nel corso dell'anno e se la vostra azienda applica un 20% di margine sul listino, questo ha un costo di 4 euro per ogni prodotto venduto con un margine di 20 euro. Un errore di prezzo di 4 euro si traduce quindi in una riduzione del margine del 20%. Questi errori "trascurabili" si tramutano velocemente in somme considerevoli. Definire il prezzo giusto è pertanto essenziale per ottenere margini di guadagno appropriati.

Esaminiamo il caso di Carrier Refrigeration. La tecnologia CPQ ha permesso a Carrier di ridurre gli errori nei preventivi del 50%. Secondo Alexis Amblard, Controller presso Carrier, questa sola azione ha consentito all'azienda di realizzare un guadagno annuo di 250.000 euro.

Integrando il listino prezzi al sistema di configurazione, il commerciale è in grado di fornire un preventivo preciso al cliente per la realizzazione del prodotto finito con una determinazione del prezzo che cambia in base alla configurazione. Questo garantisce l'assenza di sorprese nel momento in cui l'ufficio contabilità del cliente riceverà la fattura.

Voi e il vostro cliente saprete che il prezzo è corretto e quali sono le variabili che lo hanno definito. Le soluzioni CPQ consentono una gestione e determinazione dei prezzi precisa e definita a partire dalla percezione del valore del cliente indipendentemente da come il prodotto viene valutato. Il valore percepito di un prodotto può dipendere da diverse variabili, tra cui la funzionalità dello stesso, il livello e le condizioni di utilizzo o molto altro ancora. Il sistema CPQ supporterà qualsiasi modello di tariffazione.



*La tecnologia CPQ ha consentito a Carrier Refrigeration di ridurre gli errori di preventivazione del 50%.*

La definizione dei prezzi deve tenere conto della redditività, della soddisfazione del cliente e del valore del prodotto. Questo è ottenibile attraverso le seguenti modalità:

- Guadagnando la fiducia del cliente grazie all'eliminazione degli errori nella determinazione del prezzo.
- Gestendo velocemente e con accuratezza logiche complesse di determinazione del prezzo come nel caso di progetti di prodotti CTO e ETO.
- Rendendo il processo di vendita più efficace e riducendo la probabilità di generazione di costi inutili.
- Liberando le risorse di progettazione e di produzione incorporando le loro competenze all'interno della soluzione CPQ.
- Eliminando le attività inutili attraverso la razionalizzazione dei processi di front-office.

E' importante che il cliente comprenda appieno il legame tra il prezzo del prodotto e il valore fornito. Quando questo legame non è evidente, i problemi nella definizione del prezzo possono sfociare in un braccio di ferro per l'ottenimento di sconti e altre concessioni sul prezzo. Queste discussioni si rivelano inutili se il rapporto prezzo/valore è ben chiaro al cliente sin dal principio.

## 4. Processi e prodotti di qualità

Sapere che cosa deve essere prodotto prima di lanciare il processo di produzione garantisce la riduzione degli sprechi e dei difetti. Le soluzioni CPQ consentono di definire preventivamente le tolleranze accettabili, le condizioni specifiche di utilizzo, le capacità e i limiti. In questo modo, i difetti di produzione sono ridotti o del tutto eliminati attraverso un sistema di notifiche alla linea di produzione che potrà autorizzare modifiche associate a un progetto o a un prodotto specifico.

Le attese del cliente rispetto alla qualità del prodotto dovranno anch'esse essere definite preventivamente. Questo è essenziale per generare un'esperienza di acquisto positiva. Poiché rispondere correttamente a un bisogno mal identificato è praticamente impossibile, le esigenze del cliente, espresse in termini di criteri di qualità, dovranno sempre essere tenute in conto. Esse hanno la stessa importanza delle specifiche di prodotto o di qualsiasi altra aspettativa che il cliente possa avere.

*Comprendere la definizione che il cliente ha rispetto al concetto di qualità è essenziale per generare una esperienza d'acquisto positiva.*

La tecnologia CPQ facilita e garantisce la qualità permettendo di configurare prodotti conformi ed eliminando le imperfezioni. In che modo?

- Unificando e automatizzando l'intero processo di vendita.
- Fornendo preventivamente dati precisi e completi al CRM e al sistema ERP, conformemente alle attese contrattuali del cliente.
- Razionalizzando il processo di approvazione e di verifica per eliminare gli sprechi e i processi di convalida che comportano perdite di tempo e di denaro.
- Eliminando lo spreco di materiali generato dalla produzione di prodotti non conformi alle specifiche.
- Promuovendo pratiche di inventario "Lean" per evitare di immobilizzare troppa liquidità sotto forma di scorte.
- Garantendo che i prodotti siano consegnati in tempo, conformemente alle aspettative del cliente.
- Eliminando i resi e gli interventi dal cliente per modificare prodotti non conformi.

La qualità è un termine che quasi tutte le aziende amano citare nei loro discorsi promozionali. Il processo CPQ garantisce qualità a livello di processi di produzione, di performance di prodotto e di aspettative del cliente.

## 5. La consegna: come, dove, quando

Quando il prodotto esce dalla catena di montaggio, il lavoro non è ancora terminato. Bisogna ancora consegnarlo al cliente. E molti clienti hanno esigenze specifiche in merito.



Tutte le richieste particolari in termini di consegna definite dal cliente devono essere inserite nell'ordine e, ancora una volta, devono essere preliminarmente comprese ed accettate da tutte le parti coinvolte nella vendita.

Quando i prodotti finiti sono pronti ad essere spediti, l'imballaggio e la consegna vengono adattati per rispondere alle esigenze del cliente. Tutti questi dettagli logistici fanno parte dell'esperienza di acquisto del cliente e si tratta effettivamente di una fase in cui qualunque intoppo aggiuntivo può compromettere una esperienza di acquisto fin qui giudicata positiva dal cliente.

*Un prodotto perfetto non lo è più se non viene consegnato conformemente alle specifiche del cliente.*

Ignorare le esigenze del cliente in termini di scadenze, tempistiche, orari e luoghi di consegna possono deteriorare rapidamente una relazione positiva. Un prodotto perfetto non lo è più se non viene consegnato conformemente alle specifiche del cliente, e questo può senz'altro nuocere alla credibilità della vostra azienda.

Le soluzioni CPQ garantiscono che questa fase finale del processo di vendita vada a buon fine. In che modo?

- Fornendo precisazioni minuziose riguardanti l'imballaggio sull'ordine di acquisto e comunicandole a tutte le parti interessate.
- Fornendo istruzioni precise riguardanti i luoghi di consegna. Consegnare un macchinario nella sede amministrativa del vostro cliente sicuramente non contribuirà alla vostra reputazione.
- Assicurandosi che eventuali restrizioni orarie di consegna siano comprese e comunicate.

La consegna è parte integrante della qualità di una prestazione, ma viene troppo spesso omessa dal processo di pianificazione e di finalizzazione degli ordini. La consegna non va assolutamente trascurata. Essa rappresenta un elemento fondamentale per completare con successo il processo di vendita.

## Conclusione: una visione limitata limita la crescita

La tecnologia CPQ influenza tutte le attività aziendali e non si accontenta unicamente di abbinare il prezzo giusto al prodotto giusto. Essa facilita tutto il processo produttivo, eliminando sprechi ed errori e permettendo così alla rete di vendita di dedicare il proprio tempo alle attività di vendita anziché affannarsi ad acquisire conoscenze di prodotto specialistiche e non di propria competenza. Le soluzioni CPQ garantiscono inoltre che i clienti ottengano un'esperienza positiva e gratificante quando trattano con la vostra azienda. Infine, la tecnologia CPQ facilita la collaborazione tra team e collaboratori lungo tutto il processo di vendita.

Mary Shaklett, Presidente di Transworld Data, autorità nel campo del marketing analitico e delle tecnologie associate, cita due criteri specifici per instaurare una collaborazione impeccabile tra front office e back office: una pianificazione preventivamente concertata e un feedback periodico sugli ordini. Le soluzioni CPQ assolvono entrambi questi compiti.<sup>3</sup>

**Le azioni specifiche varieranno in funzione di ogni azienda, ma alcune tappe iniziali sono comuni:**

- La valutazione del tempo passato dall'ufficio progetti e dai responsabili di prodotto per validare gli ordini
- La valutazione degli sprechi in termini di prodotti non-conformi o resi
- La valutazione delle spese legate ai prodotti installati o consegnati giudicati difettosi o non conformi alle specifiche

Naturalmente, una soluzione CPQ è utile nell'ambito del suo ruolo tradizionale, ma può rivelarsi molto efficace quando viene utilizzata per l'insieme dei processi operativi aziendali. Limitandola a un ruolo puramente commerciale, le aziende non ne sfruttano appieno le potenzialità, riducendo così la possibilità di vedere accrescere le vendite, i ricavi e gli utili.



### L'argomento vi interessa?

Appuntamento sul nostro blog per consultare le analisi e gli studi più recenti in materia.



## Lou Washington Senior Marketing Manager, Cincom

Nel corso dei suoi trent'anni di carriera nel settore dell'industria, Lou Washington ha ricoperto ruoli differenti, tra i quali la gestione di progetto, il supporto commerciale, l'implementazione di soluzioni per la clientela, la gestione dei contratti e dei prezzi e la sicurezza informatica. Lou collabora attualmente con Cincom Systems e offre la sua competenza in materia di prodotti complessi tramite il blog di Cincom e altre note pubblicazioni specialistiche.

## A proposito di Cincom

Da oltre 40 anni Cincom sviluppa e commercializza soluzioni software che aiutano le più importanti aziende mondiali del settore manifatturiero a migliorare le proprie performance operative e finanziarie. Cincom è un partner strategico globale di Microsoft Dynamics® per il settore industriale ed è un Global Independent Software Vendor (GISV o Fornitore indipendente di software globale) di Microsoft®.

Per ulteriori informazioni:  
Cincom Italia (Torino)  
+39 011 51 54 711  
[infoeurope@cincom.com](mailto:infoeurope@cincom.com)

1. "Reducing Non-Value-Added Work in Engineering," Tech-Clarity Perspective, 2014, Tech Clarity, Inc.
2. Louis Columbus, "Why CPQ Continues to Accelerate," April 12, 2015, [www.forbes.com](http://www.forbes.com)
3. Mary Shaklett, "Foster Seamless Cooperation between Sales and Ops," *TechRepublic*, September 11, 2014



Per maggiori informazioni, inviate una email a [infoeurope@cincom.com](mailto:infoeurope@cincom.com), chiamate il numero +39 011 51 54 711 o visitate il sito [www.cincom.com](http://www.cincom.com).

Cincom e il logo Quadrant sono marchi registrati di Cincom Systems, Inc. Tutti gli altri marchi sono di proprietà delle rispettive aziende.  
© 2017 Cincom Systems, Inc. Stampato negli USA. Tutti i diritti riservati.

FORM CPQIT1601016 10/17