

Il preventivo che non vedi: quanto costa davvero costruire un'offerta e cosa cambia con l'AI

Nel manufacturing, costruire un'offerta su commessa è più costoso di quanto appaia. Dati, meccanismi e impatto di un layer decisionale strutturato su tempi, margini e conversione delle offerte.

by Vedrai Observatory

Vedrai Research AI, Vedrai S.p.A.

Marzo 2026

Nel manifatturiero italiano, la competitività si gioca spesso su margini stretti, tempi serrati e clienti che confrontano più fornitori in parallelo. In questo contesto, Vedrai ha analizzato i processi commerciali di circa 100 aziende industriali italiane negli ultimi tre anni. Un dato emerge con una frequenza che non lascia spazio a dubbi: il processo di preventivazione è il collo di bottiglia più sistematicamente sottovalutato dell'intera macchina commerciale. Per un'azienda manifatturiera con 10-30 milioni di fatturato, il costo complessivo di questo problema, tra ore-uomo, ordini persi e margini erosi da errori di pricing, vale spesso tra 500.000 e 1,5 milioni di euro l'anno. Raramente compare in un report interno.

Non emerge nelle riunioni di management. Non compare nei KPI del Direttore Commerciale. Eppure è proprio lì, nella settimana che passa tra la richiesta del cliente e l'uscita del preventivo, che si consumano ordini, margini e opportunità.

Il problema non è solo la velocità di risposta. È l'intero processo che porta a costruire un'offerta: raccogliere i dati tecnici, stimare i costi, configurare il prodotto, definire il prezzo, decidere il margine. Ogni passaggio porta con sé inefficienze, errori e sprechi di tempo che la maggior parte delle aziende non ha mai davvero quantificato e che, sommati, hanno un costo ben preciso.

L'IDEA IN SINTESI

IL PROBLEMA

Nel manifatturiero italiano, costruire un'offerta su commessa richiede da 3 a 15 giorni di calendario, coinvolge 3-5 funzioni aziendali e produce risultati spesso incoerenti. Il processo di preventivazione, dalla stima dei costi alla decisione di pricing, è frammentato, lento e non standardizzato. Ogni giorno di ritardo e ogni errore di costing ha un costo diretto misurabile.

LA RICERCA

Analisi condotta su circa 100 aziende manifatturiere italiane, prevalentemente PMI e mid-market, con produzione su commessa, componentistica variabile o impianti personalizzati. Dati 2022-2025.

IL RISULTATO

Le aziende che strutturano il processo di quotazione con un layer decisionale riducono il time-to-quote fino all'80%, aumentano la marginalità media su commessa di 4-8 punti percentuali e migliorano il tasso di conversione delle offerte del 15-22%.

IL PROBLEMA: UN PROCESSO INVISIBILE CON UN COSTO MOLTO VISIBILE

Chiedere a un'azienda manifatturiera italiana come gestisce un'offerta su commessa complessa è illuminante. La risposta tipica è una sequenza di passaggi che si inseguono senza un filo conduttore chiaro: il commerciale raccoglie i requisiti del cliente e li passa all'ufficio tecnico per la valutazione di fattibilità. L'ufficio tecnico risponde quando può, spesso dopo due o tre giorni, con una specifica parziale che richiede chiarimenti. Nel frattempo il commerciale contatta i fornitori per avere un aggiornamento sui prezzi dei materiali, che arriva in tempi variabili. La logistica verifica la disponibilità dei componenti chiave. La produzione stima i tempi. Ciascuno lavora per conto proprio, in sequenza, su strumenti diversi. E la configurazione del prodotto, con tutte le sue varianti tecniche, rimane spesso in testa a una sola persona.

Alla fine, qualcuno riunisce tutto in un foglio Excel e costruisce il preventivo. Se nel frattempo sono arrivate nuove informazioni, si ricomincia da capo su almeno una parte del calcolo. Il risultato esce dopo 5-10 giorni. A volte di più.

Un processo frammentato in un mercato che chiede velocità e precisione

La struttura del problema è organizzativa prima ancora che tecnologica. Il processo è quasi sempre sequenziale: una funzione aspetta l'altra, un'informazione aspetta la precedente, una bozza aspetta l'approvazione. Quando tutti i dati tecnici sono finalmente disponibili, il prezzo viene deciso in fretta, spesso senza una visione chiara del costo reale. Nel frattempo, il cliente ha già ricevuto l'offerta di un concorrente. In un mercato dove la stessa richiesta viene mandata a tre o quattro fornitori in parallelo, chi risponde per primo con un'offerta credibile e correttamente prezzata ha un vantaggio strutturale che va ben oltre la semplice velocità.

I dati sui comportamenti d'acquisto B2B industriale indicano che il 40-55% delle commesse viene assegnato al fornitore che risponde per primo con un'offerta tecnicamente solida. Non al più economico. Al più rapido e affidabile nella risposta.

Le informazioni che mancano sempre al momento sbagliato

Costruire un preventivo su commessa richiede quattro categorie di dati che raramente risiedono nello stesso sistema: i costi tecnici di produzione (su specifiche spesso non ancora definitive), i prezzi dei materiali e dei componenti (soggetti a variazioni frequenti), i tempi

di produzione (legati al carico della fabbrica) e le condizioni commerciali del cliente, con lo storico delle trattative precedenti.

In molte aziende, questi dati sono distribuiti tra l'ERP, il CRM, fogli Excel personali degli uffici tecnici, e la memoria dei commerciali senior. Recuperarli tutti, aggiornarli, e integrarli in un calcolo coerente richiede tempo. E quasi sempre, quando il preventivo esce, almeno una delle variabili non è più aggiornata.

Cinque funzioni coinvolte. Quattro sistemi diversi. Un preventivo che esce dopo una settimana. Questo è il processo di quotazione medio nel manufacturing italiano.

Il disallineamento tra tecnico e commerciale

Uno dei punti di frizione più ricorrenti è la distanza tra chi costruisce il costo tecnico e chi costruisce il prezzo commerciale. L'ufficio tecnico stima le ore di lavoro, i materiali, le lavorazioni. L'ufficio commerciale trasforma quella stima in un prezzo, aggiungendo margine, sconti di relazione, considerazioni competitive. I due processi spesso non comunicano in modo strutturato: il commerciale non conosce i dettagli del costo tecnico, il tecnico non conosce il contesto commerciale della trattativa. Il risultato è un preventivo che può essere tecnicamente preciso ma commercialmente sbagliato, o viceversa.

IMPATTO ECONOMICO: QUANTO COSTANO DAVVERO LENTEZZA ED ERRORI DI PRICING

Tradurre il problema in numeri è il primo passo per farlo diventare una priorità di management. Le inefficienze nel processo di costruzione delle offerte generano tre tipi di perdita distinti: ordini persi per tempi di risposta troppo lunghi, redditività compressa da errori di costing e pricing, e costi operativi in ore-uomo spese in attività a basso valore aggiunto. Abbiamo stimato ciascuna componente su un campione di aziende manifatturiere italiane con fatturato tra 10 e 80 milioni di euro.

Disfunzione	Impatto stimato	Fonte
Tempo medio costruzione offerta su commessa media	5-12 gg lavorativi	Osservazione diretta
Perdita commesse per ritardo risposta	20-35% degli RFQ ricevuti	Benchmark industriale B2B
Errore medio marginalità prevista vs reale	4-9 punti percentuali	Analisi interna Vedrai

Variabilità prezzi su commesse simili	Fino al 18% di differenza	Campione 40 aziende
Ore-uomo per preventivo complesso (totale)	15-35 ore tra funzioni	Mappatura processi

Il calcolo diretto è già significativo. Un'azienda con 8 commerciali che gestisce 5 offerte complesse a settimana, ciascuna delle quali impegna in totale 20 ore-uomo distribuite tra commerciale, tecnico e acquisti, spende oltre 400.000 euro annui in solo tempo di lavoro per costruire preventivi. A questo si sommano le commesse perse per ritardo: se il 25% degli RFQ ricevuti viene perso perché la risposta arriva tardi, e il valore medio della commessa è di 60.000 euro, stiamo parlando di milioni di euro in mancati ricavi ogni anno. E poi c'è il terzo strato, quello più nascosto: le commesse chiuse con un pricing sbagliato. Un errore di costing del 5% su una commessa da 150.000 euro significa 7.500 euro di margine evaporato su una singola trattativa, senza che nessuno se ne accorga fino al consuntivo.

Il costo più insidioso, però, non è quello delle commesse perse. È quello delle commesse acquisite con la marginalità sbagliata. Nel manifatturiero su commessa, dove ogni progetto ha variabili uniche, la differenza tra il costo stimato in fase di offerta e il costo reale a consuntivo è quasi sempre a sfavore dell'azienda. Le imprese tendono a sottostimare la complessità per paura di perdere la commessa, con due effetti opposti ma ugualmente dannosi: la sotto-prezzatura che comprime i margini su ordini che sembravano profittevoli, e la sovra-prezzatura che fa perdere commesse che si sarebbero potute acquisire a condizioni diverse. Entrambi nascono dallo stesso problema: non conoscere davvero il costo reale prima di costruire l'offerta. Quando si sommano ore-uomo, commesse perse e marginalità erosa da errori di pricing, il costo totale del processo di quotazione è spesso 2-3 volte superiore a quello che compare in qualunque analisi interna.

La metrica corretta per valutare l'intervento non è il risparmio per singola offerta. È il Costo di Non-Decisione cumulato: quanto vale, su base annua, la differenza tra un processo di quotazione strutturato e uno artigianale? Su un portafoglio di 200 RFQ l'anno con valore medio di 60.000 euro, i dati di questo report indicano un valore recuperabile tra 800.000 e 1,5 milioni di euro, senza acquisire nuovi clienti, senza incrementare l'organico.

**Perdere una commessa per un'offerta in ritardo è un danno visibile.
Chiuderla con un costo sbagliato o un prezzo mal calibrato è un danno invisibile. Quasi sempre, è quest'ultimo a pesare di più.**

EVIDENZE E DATI: IL MANUFACTURING ITALIANO IN CIFRE

I dati che seguono sono basati su analisi condotte da Vedrai su un campione di circa 100 aziende manifatturiere italiane nel periodo 2022-2024, con fatturato compreso tra 8 e 100 milioni di euro, prevalentemente nei settori meccanica di precisione, automazione industriale, impiantistica, componentistica e lavorazioni metalliche. L'analisi ha misurato non solo i tempi di risposta agli RFQ, ma l'intero ciclo di costruzione dell'offerta: dalla raccolta dei dati tecnici alla stima dei costi, dalla configurazione del prodotto alla decisione finale sul prezzo.

Indicatore	Valore medio campione	Range osservato
Tempo risposta RFQ (commessa standard)	7 giorni lavorativi	3-15 giorni
Tempo risposta RFQ (commessa complessa)	14 giorni lavorativi	7-30+ giorni
Funzioni coinvolte per preventivo complesso	3,8 funzioni	2-6 funzioni
Scarto marginalità offerta vs consuntivo	5,6 punti percentuali	2-14 p.p.
Percentuale RFQ persi per ritardo risposta	27%	15-42%
Variabilità prezzi su commesse simili (stessa azienda)	12%	6-22%
Ore-uomo totali per preventivo complesso	22 ore	12-40 ore

Tre dati meritano attenzione specifica. Il primo è lo scarto tra marginalità offerta e consuntivo: in media 5,6 punti percentuali, con punte fino a 14. Su una commessa da 200.000 euro, questo significa fino a 28.000 euro di margine evaporato rispetto alle previsioni, spesso senza che nessuno lo rilevi nel momento in cui avviene. Il secondo è la variabilità interna nei prezzi: la stessa azienda può prezzare due commesse tecnicamente simili con una differenza fino al 22%, a seconda di chi gestisce la trattativa e di quali informazioni aveva disponibili in quel momento. Questo non è personalizzazione commerciale: è assenza di controllo sul processo di pricing. Il terzo è il più diretto: il 27% degli RFQ ricevuti viene perso non perché l'azienda non fosse competitiva, ma perché l'offerta è arrivata tardi.

ANALISI SPECIFICA: DOVE SI ROMPE IL PROCESSO NEL MANUFACTURING

Produzione su commessa: ogni offerta è un progetto

Nelle aziende con produzione su commessa, il processo di quotazione non è mai veramente standardizzabile nella sua interezza, perché ogni richiesta ha caratteristiche tecniche proprie. Questo è vero. Ma non significa che il processo debba essere interamente artigianale. La maggior parte delle variabili che entrano in un preventivo, dal costo orario delle lavorazioni ai tempi di setup, dai prezzi dei materiali standard ai margini target per categoria di prodotto, sono già note. Il problema è che non sono accessibili in modo strutturato nel momento in cui serve costruire l'offerta.

Il preventivista si trova quindi a ricostruire ogni volta una parte delle informazioni di base, prima ancora di poter lavorare sulle variabili specifiche della commessa. È come se ogni mattina un chirurgo dovesse cercare i propri strumenti in posti diversi prima di poter operare.

Configurazioni prodotto complesse: il problema delle varianti

Nelle aziende con cataloghi configurabili, ovvero prodotti con molte varianti tecniche, optional e personalizzazioni, il processo di quotazione è particolarmente esposto all'errore. Ogni configurazione diversa implica una combinazione diversa di costi, e la logica di composizione del prezzo è spesso nella testa di due o tre persone chiave. Quando queste persone non sono disponibili, la quotazione si blocca o viene fatta con informazioni incomplete.

Un'azienda produttrice di sistemi di automazione con oltre 200 varianti di configurazione ha misurato che il 35% dei propri preventivi veniva modificato almeno una volta dopo l'invio al cliente, per errori o incompletezze nella configurazione iniziale. Ogni revisione richiedeva in media altri 2-3 giorni. Il cliente percepiva confusione e incertezza tecnica, non solo lentezza.

Dipendenza dai fornitori: il collo di bottiglia esterno

Nelle commesse con componentistica specifica o materiali con tempi di approvvigionamento lunghi, il processo di quotazione dipende anche dalla reattività dei fornitori. Chiedere un prezzo aggiornato a un fornitore può richiedere da alcune ore a diversi giorni. Se la quotazione aspetta quella risposta per poter essere completata, l'intero processo si allunga in modo non controllabile.

Le aziende più strutturate hanno database di prezzi storici dai fornitori, ma spesso questi dati non sono aggiornati in modo sistematico. Il risultato è che il preventivista usa prezzi

vecchi di mesi, con il rischio di prezzare la commessa su costi che nel frattempo sono cambiati in modo significativo, spesso al rialzo.

Il disallineamento tra chi vende e chi produce

Un punto di frizione ricorrente e spesso sottovalutato è la distanza tra l'area commerciale e l'area tecnico-produttiva nel processo di quotazione. Il commerciale conosce il cliente, le sue aspettative, la pressione competitiva della trattativa. L'ufficio tecnico conosce i vincoli di produzione, i costi reali, le criticità esecutive. Quando queste due prospettive non si integrano in modo strutturato, il preventivo che ne esce è spesso un compromesso al ribasso: il commerciale abbassa il prezzo per chiudere, il tecnico scopre a produzione avviata che i margini non ci sono.

DALL'OFFERTA ARTIGIANALE AL LAYER DECISIONALE: COSA CAMBIA DAVVERO

Applicare l'AI al processo di costruzione delle offerte nel manufacturing non significa automatizzare la burocrazia. Significa cambiare cosa succede nel momento in cui arriva una richiesta di offerta. Oggi il commerciale raccoglie dati, li gira al tecnico, aspetta, assembla, stima. Con un sistema di decision intelligence, il flusso è invertito: il commerciale inserisce le specifiche della commessa e il sistema restituisce in pochi minuti un costo di produzione calcolato, una forchetta di prezzo coerente con i margini target e un confronto con le trattative precedenti. Quello che prima richiedeva ore di scambi interni è già lì, pronto. La decisione sul prezzo finale non è più una stima: è una scelta consapevole, supportata da dati reali.

La differenza rispetto a un foglio Excel o a un configuratore tradizionale è sostanziale. Un sistema statico applica regole fisse: se cambia il costo di una lavorazione, qualcuno deve aggiornare la formula. Un sistema di AI fa qualcosa di diverso: riconosce i pattern tra le commesse passate, individua quelle tecnicamente simili alla richiesta in lavorazione e adatta le stime sulla base di ciò che è successo davvero a consuntivo. Non applica regole memorizzate; aggiorna continuamente il proprio punto di riferimento. È questa capacità di apprendere dall'esperienza produttiva reale che genera i miglioramenti sulla precisione del costing nel tempo. Non è un miglioramento incrementale. È un cambio di approccio che non è replicabile con Excel, con un configuratore standard o con regole manuali: richiede un sistema che apprende dai dati reali e aggiorna continuamente le proprie stime. Il cambiamento si manifesta in modo concreto su cinque fronti. Per ciascuno, c'è qualcosa che cambia nell'esperienza quotidiana del preventivista — e qualcosa che il sistema fa in modo non visibile ma determinante.

LE CINQUE LEVE OPERATIVE NEL MANUFACTURING

1. I dati ci sono già: smettere di cercarli

Il preventivista apre il sistema e trova già aggregati i dati che prima doveva recuperare da quattro fonti diverse: costi di lavorazione dall'ERP, prezzi aggiornati dai fornitori, tempi di produzione storici, commesse simili chiuse in passato. Il sistema integra queste fonti in modo continuo, senza che nessuno debba aggiornare nulla manualmente. Risultato: la fase di raccolta dati — che oggi assorbe spesso il 30-40% del tempo totale di preventivazione — scompare. Il preventivista inizia dal punto in cui la competenza serve davvero.

2. Sapere prima qual è il costo reale della commessa

Il commerciale inserisce le caratteristiche tecniche della commessa. Il sistema analizza le distinte base corrispondenti, applica i costi orari aggiornati per ciascuna lavorazione, recupera i prezzi correnti dei materiali e calcola il costo di produzione complessivo. Se il prodotto ha varianti configurabili, ogni combinazione genera automaticamente il proprio costo senza bisogno di calcoli manuali. Quello che prima dipendeva dall'esperienza di una o due persone — e che produceva stime difformi a seconda di chi faceva il preventivo — diventa un calcolo riproducibile, basato su dati reali. Lo scarto tra costo stimato e costo consuntivo si riduce perché il sistema impara progressivamente dagli scostamenti delle commesse precedenti, affinando le proprie stime nel tempo.

3. Capire prima l'impatto del prezzo su margine e probabilità di chiusura

Una volta calcolato il costo, il commerciale vede davanti a sé un cruscotto semplice: il prezzo proposto, il margine che ne deriva, e cosa succederebbe a quel margine se abbassasse il prezzo del 3%, del 5%, del 10%. Vede anche come si è comportato su commesse simili in passato: quanto ha concesso, se ha poi mantenuto il margine previsto, se quel tipo di cliente tende a negoziare. Il sistema non decide al posto suo — ma gli mette davanti tutto quello che serve per decidere bene. Uno sconto non è più una concessione a pressione: è una scelta calcolata, con le conseguenze già visibili prima di farla.

4. Offerte coerenti su tutta la rete, senza dipendere da chi c'è quel giorno

Oggi, in molte aziende, due preventivisti diversi possono quotare la stessa commessa con prezzi che differiscono fino al 20%. Non per una scelta strategica, ma perché ciascuno parte da informazioni diverse e applica criteri propri. Con Excel o un gestionale tradizionale questo problema non si risolve: si può standardizzare un foglio, ma non si può trasferire in una formula il giudizio accumulato su centinaia di trattative. Un sistema di AI fa esattamente questo. Riconosce le caratteristiche della commessa in lavorazione, la confronta con quelle simili nel database storico e suggerisce un range di prezzo coerente con i risultati ottenuti in passato. Le logiche di pricing sono condivise e basate sull'esperienza collettiva dell'azienda, non sui criteri personali di chi è disponibile quel giorno. Il know-how che prima risiedeva in poche figure chiave diventa patrimonio strutturato, accessibile a chiunque lavori sul preventivo.

5. Rispondere in ore, non in giorni

Su commesse standard o semi-standard, l'offerta esce in meno di un'ora: il sistema ha già tutti i dati, il calcolo è automatico, il preventivista verifica e invia. Su commesse complesse, il processo scende da una settimana a 2-4 ore: la parte strutturata è gestita dal sistema, quella che richiede giudizio tecnico rimane in capo alla persona. Il tempo recuperato non sparisce: si sposta sulla relazione con il cliente, sulla comprensione più profonda dei requisiti, sulla personalizzazione delle condizioni commerciali. Lì dove l'esperienza umana fa davvero la differenza.

Vale la pena sottolinearlo: il sistema non sostituisce la competenza del preventivista. Non valuta la fattibilità di una commessa fuori standard, non gestisce le variabili umane di una trattativa difficile, non sostituisce l'esperienza di chi conosce il cliente da anni. Quello che fa è diverso: elimina tutto il lavoro a basso valore aggiunto — recupero dati, calcoli manuali, versioni di Excel che si sovrascrivono, attese per un numero dal tecnico — che oggi occupa la

parte più consistente del tempo di quotazione. La persona rimane al centro. Lavora semplicemente su ciò che conta davvero.

IMPATTO DELL'AI: STIME E BENCHMARK PER IL MANUFACTURING

Le stime che seguono sono basate su osservazione diretta di aziende manifatturiere italiane che hanno adottato sistemi di decision intelligence nel processo di costruzione delle offerte tra il 2022 e il 2024, integrate con benchmark di settore europei. I miglioramenti riguardano tre dimensioni distinte: velocità di risposta, precisione del costing e qualità delle decisioni di pricing. Sono miglioramenti che nascono da cause precise — non da una generica digitalizzazione. I tempi si riducono perché sparisce la fase di raccolta e assemblaggio dei dati, che oggi assorbe il 30-40% del tempo totale di preventivazione. La marginalità migliora perché il costo stimato è calcolato su dati reali e continuamente affinato dai consuntivi delle commesse precedenti: non una formula fissa, ma un sistema che diventa più preciso con l'uso. La variabilità dei prezzi diminuisce perché le logiche di pricing non dipendono più da chi è disponibile quel giorno, ma da un riferimento condiviso costruito sull'esperienza collettiva dell'azienda. Un sistema di questo tipo non è replicabile con Excel o con logiche manuali. Richiede un approccio che apprende dai dati reali e aggiorna continuamente le proprie stime — qualcosa che nessuno strumento statico può fare.

KPI	Situazione attuale	Con AI	Miglioramento
Tempo risposta RFQ (commessa standard)	5-8 giorni	2-4 ore	-85/95%
Tempo risposta RFQ (commessa complessa)	10-20 giorni	1-3 giorni	-70/85%
Scarto marginalità offerta vs consuntivo	4-9 p.p.	1-3 p.p.	-65%
Tasso conversione RFQ	28-35%	43-54%	+15/22 p.p.
Variabilità prezzi su commesse simili	Alta (>12%)	Bassa (<4%)	-70%
Ore-uomo per preventivo complesso	20-35 ore	4-8 ore	-70/80%

Il miglioramento più visibile è sui tempi: un'offerta standard che oggi richiede giorni viene completata in ore. Ma il numero che cambia davvero la competitività dell'azienda è un altro: il tasso di conversione che sale dal 28-35% al 43-54%. Su un portafoglio di 200 richieste

l'anno con valore medio di 60.000 euro, quei 15-22 punti percentuali in più valgono tra 1,8 e 2,6 milioni di euro di ricavi aggiuntivi. Non da nuovi clienti. Dalle stesse richieste che già arrivano.

Il secondo impatto è più lento ma più strutturale: la precisione del costing. Ogni commessa consuntivata affina le stime future su configurazioni simili. Lo scarto tra marginalità offerta e consuntivo - oggi in media 5,6 punti percentuali - scende all'1-3%. Su un'azienda con 15 milioni di fatturato su commessa, recuperare anche solo 3 punti di margine medio vale circa 450.000 euro l'anno. Le aziende che usano questi strumenti da più di 12 mesi riportano una riduzione dell'errore medio di pricing del 60-65%.

CASI D'USO: PRIMA E DOPO NEL MANUFACTURING

Caso 1. Meccanica di precisione su commessa, Nord-Est Italia

Azienda con 95 dipendenti e 22 milioni di euro di fatturato, specializzata in componenti meccanici personalizzati per il settore automotive e medicale. Prima dell'intervento, ogni RFQ complesso coinvolgeva il commerciale, due ingegneri dell'ufficio tecnico e il responsabile acquisti. Il processo durava in media 9 giorni lavorativi, con tre o quattro scambi di mail interni e almeno una revisione dopo l'invio al cliente. Il 30% degli RFQ ricevuti veniva perso per ritardo nella risposta, e lo scarto medio tra marginalità offerta e consuntivo era di 6,8 punti percentuali.

Dopo l'adozione di un sistema integrato con l'ERP e le distinte base, il time-to-quote su commesse standard si è ridotto a meno di 4 ore. Per le commesse complesse, il processo si è ridotto a 2 giorni, con tutto il coordinamento tecnico gestito in un unico ambiente. Nel primo anno, il tasso di conversione RFQ è salito dal 32% al 48%, e la marginalità media su commessa è migliorata di 5,4 punti percentuali.

Caso 2. Componentistica per impianti industriali, Lombardia

Produttore di componentistica tecnica con 140 dipendenti, catalogo di oltre 800 codici con varianti configurabili e forte dipendenza da fornitori specializzati per i materiali critici. Il problema principale era la variabilità: lo stesso tipo di commessa veniva preventivato in modo diverso a seconda del preventivista disponibile, con differenze di prezzo fino al 20% su configurazioni tecnicamente equivalenti. Il risultato era incoerenza percepita dai clienti e marginalità imprevedibile.

Adottando un sistema che centralizza le logiche di configurazione e pricing, con aggiornamento automatico dei costi fornitori, la variabilità interna si è ridotta all' 3%. Il

tempo medio di risposta è sceso da 8 a 1,5 giorni. La marginalità complessiva è cresciuta di 4,1 punti percentuali nel primo anno, per un impatto economico stimato di circa 480.000 euro su base annua.

Caso 3. Automazione e impianti su misura, Centro Italia

Società di ingegneria e automazione con 65 dipendenti, specializzata in impianti personalizzati per il settore alimentare e farmaceutico. Le offerte erano documenti complessi da 20-40 pagine, costruiti in settimane di lavoro con il coinvolgimento di project manager, ingegneri di processo e responsabili di acquisto. Il tempo medio di risposta a un RFQ era di 18 giorni lavorativi. In un mercato con cicli di gara di 30-45 giorni, questo lasciava pochissimo spazio per la negoziazione.

Dopo l'implementazione di un sistema che struttura la raccolta dei dati tecnici, automatizza il calcolo dei costi standard e supporta la costruzione dell'offerta con template intelligenti, il tempo di risposta si è ridotto a 5-6 giorni per la maggior parte delle richieste. Lo scarto tra costi preventivati e costi reali si è ridotto dal 9% al 2,8%. L'azienda ha potuto partecipare a un numero maggiore di gare nello stesso periodo, aumentando il portafoglio offerte del 40% senza incrementare l'organico.

IMPLICAZIONI STRATEGICHE PER CEO E DIRETTORI COMMERCIALI

La domanda giusta non è se il processo di quotazione funziona. È: quante commesse sono state perse nell'ultimo anno perché l'offerta è arrivata tardi? Quante si sono chiuse con margini reali inferiori alle previsioni per errori di costing? E su quante la decisione di prezzo è stata presa senza dati, affidata al giudizio di una sola persona? Se non c'è una risposta precisa a queste tre domande, il problema è già in corso e ha un costo misurabile.

Per il CEO, il processo di quotazione è un asset industriale, non un'attività di supporto. In un mercato dove i margini sono sotto pressione strutturale e i clienti confrontano più fornitori in parallelo, velocità e precisione nella costruzione delle offerte sono fattori differenzianti concreti. Non esiste una strategia commerciale efficace se il processo di preventivazione dura 10 giorni e produce risultati variabili.

Per il Direttore Commerciale, il cambiamento è altrettanto pratico: i commerciali smettono di dipendere dall'ufficio tecnico per ogni singola offerta. Ogni preventivista lavora con le stesse informazioni che oggi ha solo chi conosce l'azienda da vent'anni. La funzione commerciale smette di dipendere dall'esperienza di due o tre figure chiave e inizia a capitalizzare l'esperienza collettiva.

Nel manufacturing, il processo di costruzione delle offerte è già competizione. Chi arriva tardi perde l'ordine. Chi prezza male perde il margine. Spesso entrambe le cose, sulla stessa commessa.

Il rischio di non intervenire va oltre l'efficienza operativa. Le aziende che stanno adottando questi sistemi stanno costruendo un vantaggio che si consolida nel tempo: ogni commessa aggiunge dati, ogni dato migliora la precisione del costing successivo, ogni punto di conversione in più genera risorse per investire ulteriormente. È un circolo virtuoso che diventa più difficile da colmare con il passare dei mesi. Chi aspetta si troverà a competere, tra 18-24 mesi, con concorrenti che offrono prezzi più precisi e rispondono in un quarto del tempo.

Il cambiamento non richiede una trasformazione digitale pluriennale. Richiede una sola decisione: riconoscere che il processo di quotazione è uno degli asset strategici più sottoutilizzati dell'azienda. I dati per migliorarlo sono già in casa. Manca il sistema per renderli azionabili.

Quattro domande da portare al prossimo consiglio di amministrazione.

1. Quante offerte sono uscite questa settimana?
2. Di quelle perse, quante lo erano davvero per prezzo e quante per ritardo nella risposta?
3. Di quelle acquisite, quante chiuderanno con la marginalità prevista?
4. E quanto vale, su base annua, la risposta a queste tre domande prima che diventi un dato consuntivo?

NOTE METODOLOGICHE

Le stime e i dati contenuti in questo report sono basati su analisi condotte da Vedrai su un campione di circa 100 aziende manifatturiere italiane nel periodo 2022-2025, con fatturato compreso tra 8 e 100 milioni di euro. I settori rappresentati includono meccanica di precisione, automazione industriale, impiantistica, componentistica tecnica e lavorazioni metalliche. I casi d'uso sono reali ma anonimizzati. I range percentuali rappresentano intervalli osservati nel campione e variano in funzione delle dimensioni aziendali, della complessità del prodotto e del grado di maturità del processo commerciale di partenza.

Vedrai Observatory è il centro studi e ricerche di Vedrai S.p.A. Analizza dati macroeconomici, trade flow e scenari di mercato per produrre insight azionabili a supporto delle decisioni aziendali.