

Il costo nascosto delle offerte commerciali

Come il processo di quotazione artigianale erode margini,
rallenta la crescita e perché l'AI è la leva strategica decisiva.

by Vedrai Observatory
Vedrai Research AI, Vedrai S.p.A.

Marzo 2026

Nel corso degli ultimi tre anni, Vedrai ha analizzato i processi commerciali di circa 100 aziende italiane nei settori manifatturiero, retail e consulenza. Un dato emerge con costanza quasi irritante: il processo di costruzione delle offerte è il collo di bottiglia più sistematicamente ignorato dell'intera macchina commerciale.

La questione non è mai all'ordine del giorno nei board meeting. Non compare nei KPI del Direttore Commerciale. Eppure è proprio lì, silenziosa e pervasiva, che si consumano ogni anno milioni di euro in margine eroso, opportunità perse e risorse umane bloccate in attività a bassissimo valore aggiunto.

La premessa è semplice: la maggior parte delle aziende italiane di medie dimensioni gestisce il processo di quotazione esattamente come lo gestiva dieci anni fa. Fogli Excel aggiornati a mano, listini sparsi tra sistemi diversi, commerciali che lavorano su logiche proprie, senza standard né memoria storica condivisa. Il risultato è un processo lento, non scalabile e finanziariamente inefficiente.

Cambiarlo non è un tema IT. È una decisione strategica.

L'IDEA IN SINTESI

IL PROBLEMA

Il processo di costruzione delle offerte commerciali è strutturalmente artigianale: lento, destandardizzato e incapace di scalare. Ogni giornata di ritardo nella risposta a un prospect ha un costo economico misurabile.

LA RICERCA

Analisi condotta su un campione di PMI e mid-market italiane nei settori manifatturiero, retail e consulenza, con dati 2022–2024. Stime validate su benchmark europei di settore.

IL RISULTATO

Le aziende che strutturano il processo di quotazione con un layer decisionale riducono il time-to-quote fino al 70%, aumentano la marginalità media del 4–7% e migliorano il win rate del 12–18%.

IL PROBLEMA: UN PROCESSO COMMERCIALE ANCORA ARTIGIANALE

Quando un cliente chiede un'offerta, cosa accade davvero? In molte realtà italiane, il commerciale apre una copia della proposta inviata mesi fa a un cliente simile, modifica i numeri a mano, manda un messaggio a un collega per capire "quanto abbiamo fatto l'ultima volta", aspetta risposta. Nel frattempo controlla i prezzi su un listino Excel che potrebbe avere due versioni in circolazione, chiede conferma all'ufficio tecnico su una specifica, aspetta di nuovo. Se l'offerta è complessa, coinvolge l'ufficio acquisti per un costo di

fornitura, poi il responsabile di produzione per i tempi. Ognuno risponde quando può. L'offerta viene ripresa, rivista, talvolta lasciata in sospeso per un giorno intero perché arriva una priorità. Alla fine esce, con un ritardo che nessuno ha davvero misurato.

Questo processo porta con sé cinque disfunzioni strutturali che si ripetono in modo quasi universale.

Time-to-quote: il tempo è denaro, e ne perdiamo molto

La generazione di un'offerta commerciale richiede, in media, tra le 2 e le 6 ore di lavoro attivo per proposte semplici e standardizzate. Per offerte di media complessità si sale a 8-20 ore, distribuite spesso su due o tre giorni di calendario perché il processo non è continuo: si aspetta una risposta dall'ufficio tecnico, si cerca conferma sul listino corretto, si riprende il giorno dopo quando il responsabile è disponibile. Per offerte complesse, nel manifatturiero su commessa o nella consulenza a progetto, il tempo complessivo può toccare i 2-3 giorni lavorativi di persona coinvolta, moltiplicati per le funzioni che partecipano al processo. In alcuni contesti, tra prime bozze, revisioni interne, attese e rielaborazioni, si arriva a una settimana di calendario prima che l'offerta esca. Il problema non è solo il costo diretto di questo lavoro: è il ritardo nella risposta al cliente. Ogni giorno in più di attesa aumenta il rischio che il competitor, più reattivo, abbia già chiuso la trattativa.

Le ricerche sui comportamenti d'acquisto B2B indicano che il 35-50% delle vendite va al fornitore che risponde per primo in modo convincente. Non al più economico. Non al migliore. Al più rapido.

Tradotto in metrica gestionale: ogni giorno di ritardo nella risposta ha un Costo di Non-Decisione calcolabile ex ante, non stimabile a posteriori. È questa la metrica su cui costruire la valutazione dell'intervento, non il costo per offerta generata.

Informazioni frammentate: il sapere è disperso e non azionabile

I dati necessari per costruire un'offerta solida, dallo storico delle trattative alla marginalità per linea di prodotto, dal comportamento di acquisto del cliente agli sconti precedentemente concessi, sono distribuiti tra CRM, ERP, fogli Excel personali e la memoria dei singoli commerciali. Recuperarli richiede tempo, quando è possibile farlo. Spesso, alcuni non vengono recuperati affatto: il commerciale non sa dove si trova un'informazione, non ha l'accesso al sistema giusto, o semplicemente non ha il tempo di cercarlo mentre la trattativa è aperta. Il problema non è solo tecnico. È organizzativo: il processo di quotazione richiede contributi da più funzioni, ma nessuna funzione si sente responsabile del risultato complessivo.

Questa frammentazione ha una conseguenza diretta: le decisioni di pricing vengono prese con informazioni incomplete. E decisioni incomplete su pricing significano, quasi sempre, margini compressi.

Assenza di standard: ogni offerta è un'opera artigianale

In assenza di standard condivisi, ogni commerciale costruisce le proprie offerte seguendo la propria logica. Due clienti con profili di acquisto identici possono ricevere offerte strutturalmente diverse: diverse nel formato, diverse nel pricing, diverse nelle condizioni. Questa variabilità non è un segno di personalizzazione. È un segnale di perdita di controllo sul processo commerciale, con un costo economico diretto che quasi nessuna azienda ha mai quantificato.

**Tre clienti con lo stesso volume d'acquisto. Tre marginalità diverse.
Questo è il costo reale dell'assenza di standard.**

Dipendenza dall'esperienza individuale: il rischio di concentrazione

Nelle PMI italiane, il know-how commerciale è spesso concentrato in uno o due figure chiave. Quando queste figure cambiano ruolo o lasciano l'azienda, l'organizzazione perde non solo una persona: perde memoria storica, logiche di pricing, relazioni e intuizioni difficilmente trasferibili. La resilienza commerciale dell'azienda dipende da poche teste. È un rischio operativo e strategico che quasi nessun board presidia davvero.

IMPATTO ECONOMICO: TRADURRE IL PROBLEMA IN NUMERI

Per orientare le decisioni di management, è necessario quantificare. Abbiamo tradotto le cinque disfunzioni del processo di quotazione in stime economiche concrete, calibrate sul contesto delle PMI e mid-market italiane.

Disfunzione	Impatto stimato	Fonte
Tempo medio per offerta media/complessa (tempo uomo totale)	8-20 ore (2-5 gg calendario)	Osservazione diretta
Perdita opportunità per ritardo risposta	15–25% dei prospect	Benchmark B2B europeo
Erosione marginalità da pricing destrutturato	3–7 p.p. per offerta	Analisi interna Vedrai
Variabilità tra offerte su clienti simili	Fino al 20% di differenza prezzo	Campione 50 aziende

Costo orario commerciale senior (Italia)	€ 60–90/ora all-in	Benchmark CCNL + overhead
--	--------------------	---------------------------

I conti sono diretti, anche se spesso nessuno li fa davvero. Una forza vendita di 10 commerciali che gestisce in media 4 offerte complesse a settimana, ciascuna delle quali impegna due persone per 15 ore complessive di tempo uomo tra bozze, attese, revisioni e coordinamento, spende oltre 300.000 euro annui in sole ore-uomo per costruire preventivi. A questo si aggiunge l'impatto indiretto: ogni ora dedicata alla costruzione manuale di un'offerta è un'ora sottratta all'attività di presidio del cliente, sviluppo delle relazioni, identificazione di nuove opportunità. E poi c'è il costo che non si vede mai nelle analisi: le offerte lasciate a metà, riprese dopo giorni con informazioni nel frattempo cambiate, o abbandonate perché il tempo per completarle non c'era più. Quando si sommano ore uomo, opportunità perse e marginalità erosa, il costo reale del processo di quotazione è spesso 2-3 volte superiore a quello diretto. Quasi nessuna azienda lo ha mai misurato.

Non è un problema di efficienza operativa. È un problema di capitale commerciale sprecato.

A questo si somma la variabilità nei margini. In un campione di 50 aziende manifatturiere e di servizi analizzate da Vedrai nel 2023-2024, la differenza di marginalità tra le offerte meglio strutturate e quelle peggiori, a parità di cliente e prodotto, era pari in media a 4,8 punti percentuali. Su ricavi commerciali di 10 milioni di euro, questo rappresenta fino a 480.000 euro di margine aggiuntivo recuperabile ogni anno. Un risultato ottenibile senza acquisire nuovi clienti e senza aumentare i prezzi.

ANALISI PER SETTORE

Manifatturiero: il prezzo nasce tardi e costa caro

Nel manifatturiero, in particolare nelle aziende con produzione su commessa, configurazione prodotto e componentistica variabile, la costruzione dell'offerta richiede la convergenza di dati tecnici, di costo e commerciali che raramente si trovano nello stesso sistema o nelle stesse mani. Il preventivista chiede informazioni all'ufficio tecnico, che risponde quando ha finito un'altra urgenza. Nel frattempo contatta il fornitore per un aggiornamento prezzi, che arriva il giorno dopo. Poi verifica la disponibilità in magazzino, che dipende dal responsabile della logistica. Ogni passaggio è sequenziale: una fase aspetta l'altra, e il tempo si accumula non per inefficienza delle singole persone, ma per la struttura stessa del processo.

Il risultato è un time-to-response su RFQ che, per prodotti personalizzati, oscilla quasi sempre tra i 5 e i 15 giorni lavorativi. Non perché il lavoro richieda davvero tutto quel tempo, ma perché tra un passaggio e l'altro ci sono attese, code di priorità e coordinamenti che si sommano in modo invisibile. In mercati dove il cliente si aspetta una risposta entro 24-48 ore, questo gap è letale. Un'azienda veneta del settore automazione industriale ha misurato la perdita di 8 trattative su 30 in un solo trimestre, attribuibile direttamente al ritardo nella risposta. Valore medio delle trattative perse: 85.000 euro. Impatto annualizzato: oltre un milione di euro in mancati ricavi, senza contare il costo delle ore spese su offerte che non sono mai arrivate a destinazione.

Retail: la complessità del catalogo e la gestione degli sconti

Nel retail B2B, ovvero distributori, grossisti e catene in franchising, il problema non è la lentezza nella risposta: è la coerenza delle condizioni commerciali. Con cataloghi da migliaia di SKU e strutture di sconto negoziate cliente per cliente, il rischio di incongruenze è alto e difficile da presidiare. Un commerciale che concede uno sconto fuori policy per chiudere una trattativa erode la marginalità senza che l'azienda abbia visibilità immediata sull'impatto.

In un'analisi condotta su una società di distribuzione di materiale elettrico con 15 agenti e oltre 1.200 clienti attivi, Vedrai ha rilevato che il 23% delle offerte emesse nel primo semestre 2023 conteneva condizioni di sconto non allineate con la politica commerciale approvata. Impatto sulla marginalità: -2,3 punti percentuali sul fatturato trattato in quell'arco di tempo.

Consulenza: il pricing senza ancora

Nel settore della consulenza, da quella direzionale a quella IT, dalle società di ingegneria ai fornitori di servizi professionali, la costruzione dell'offerta è particolarmente esposta alla soggettività e al tempo distribuito. Un'offerta di progetto richiede spesso il contributo di più senior, che devono allinearsi su scope, metodologia e stima delle ore. Il processo dura giorni, tra versioni di documento che circolano per mail, commenti che si accumulano, una call di allineamento che viene posticipata. Il pricing finale è spesso il risultato di una trattativa interna prima ancora che esterna, ancorato alla percezione del singolo partner più che a un modello di costo strutturato su dati storici. Il rischio è duplice: sottostimare la complessità e accettare contratti che chiudono in perdita, oppure sovrastimare il valore percepito e perdere la trattativa.

Una società di consulenza gestionale con 80 professionisti ha rilevato, dopo una revisione interna, che il 30% dei progetti completati nell'anno precedente aveva chiuso con una marginalità inferiore del 15% rispetto alle previsioni dell'offerta. La causa principale: ore

non pianificate, non previste in fase di quotazione per mancanza di benchmark storici accessibili.

DA PROCESSO MANUALE A LAYER DECISIONALE: IL CAMBIO DI PARADIGMA

L'intelligenza artificiale applicata al processo di quotazione non è un tema tecnologico. È un tema di architettura decisionale. Il valore non sta nello strumento in sé, ma in ciò che lo strumento abilita: portare il sapere commerciale dell'azienda, oggi disperso in sistemi diversi e in testa alle persone, in un unico punto accessibile nel momento in cui serve. Un commerciale che costruisce un'offerta non dovrebbe cercare dati: dovrebbe avere i dati davanti, già organizzati, con le domande giuste già poste dal sistema.

Concretamente, un sistema di decision intelligence applicato alla quotazione agisce su cinque leve.

LE CINQUE LEVE DELL'AI NEL PROCESSO DI QUOTAZIONE

1. Non dover cercare dati tra sistemi e persone diverse

Tutte le informazioni rilevanti, dallo storico cliente ai costi aggiornati, disponibili in un unico punto nel momento in cui servono. Il commerciale smette di cercare e inizia a decidere.

2. Sapere prima qual è il prezzo giusto, non indovinarlo

Il sistema suggerisce il prezzo ottimale sulla base della marginalità target, dello storico del cliente e di trattative comparabili. Meno soggettività, più controllo sui margini reali.

3. Capire prima l'impatto di uno sconto su margine e probabilità di chiusura

Prima di concedere uno sconto, il commerciale vede in tempo reale cosa succede alla marginalità e quanto cambia la probabilità di chiudere la trattativa. La decisione diventa consapevole, non istintiva.

4. Offerte coerenti su tutta la rete, senza dipendere dalla disciplina individuale

Template intelligenti che garantiscono coerenza nella struttura, nel linguaggio e nelle condizioni commerciali. La variabilità non giustificata sparisce per architettura, non per disciplina.

5. Rispondere in ore, non in giorni

Offerte standard generate in 15-60 minuti, complesse in 1-3 ore. Il tempo liberato non sparisce: si sposta sulla relazione con il cliente e sullo sviluppo di nuove opportunità.

Il risultato non è un sistema che sostituisce il commerciale. È un sistema che lo potenzia: libera il suo tempo dalla burocrazia, lo informa meglio sulle variabili che contano e gli consente di concentrarsi su ciò che ha davvero valore, ovvero la relazione, la negoziazione, la chiusura.

IMPATTO DELL'AI: STIME E BENCHMARK

Le stime che seguono sono basate su un aggregato di dati interni Vedrai, benchmark di settore europei e osservazione diretta su un campione di aziende italiane che hanno adottato sistemi di decision intelligence nei processi commerciali tra il 2022 e il 2024.

KPI	Situazione attuale	Con AI	Miglioramento
Tempo medio generazione offerta (media/complessa)	8-20 ore (2-5 gg calendario)	15-60 min (std) / 1-3 ore (complessa)	-80/95% (std) / -70/80% (complessa)
Marginalità media per offerta	Baseline	+4-7 p.p.	Strutturale
Win rate (offerte inviate/chiose)	22-28%	34-42%	+12-18 p.p.
Variabilità tra offerte simili	Alta (>15%)	Bassa (<5%)	-70%
Tempo senior commerciale su admin	35-45%	10-15%	-65%

I miglioramenti non arrivano tutti in una volta. Il percorso tipico segue una progressione prevedibile: l'impatto sulla velocità è immediato e misurabile già nelle prime settimane.

- Un'offerta standard che richiedeva un giorno di lavoro distribuito scende a 15-60 minuti.
- Un'offerta complessa che impegnava tre giorni di coordinamento tra funzioni si completa in 1-3 ore di lavoro effettivo.

La differenza non è cosmesi: libera capacità commerciale reale, ridistribuisce il tempo verso attività ad alto valore e taglia i costi operativi in modo strutturale. L'impatto sulla marginalità richiede che il sistema accumuli dati sufficienti e che il team commerciale interiorizzi le nuove logiche di pricing, in genere entro 6-18 mesi dall'adozione. Il miglioramento del win rate è il segnale più lento e più solido: quando arriva, indica che il cambiamento è diventato strutturale.

CASI D'USO: IL PRIMA E IL DOPO

Caso 1. Produttore di componenti meccanici, Nord Italia

Azienda manifatturiera con 120 dipendenti e un fatturato di 18 milioni di euro. Prima dell'intervento, ogni commessa coinvolgeva in sequenza tre figure: il commerciale raccoglieva i requisiti, passava all'ufficio tecnico per la fattibilità, che a sua volta attendeva un costo aggiornato dal responsabile acquisti. Il processo durava mediamente 3-4 giorni di calendario per un impegno complessivo di circa 15 ore-uomo. Le offerte urgenti venivano gestite "a sensazione", con numeri non verificati. Dopo l'adozione di un sistema integrato con l'ERP, il time-to-quote si è ridotto a meno di 3 ore di lavoro effettivo, con tutte le informazioni disponibili in un unico ambiente. La marginalità media è salita di 5,2 punti percentuali nel primo anno, principalmente grazie a un pricing più preciso su commesse con componentistica variabile. Il win rate è migliorato del 14% in 18 mesi.

Caso 2. Società di distribuzione retail B2B, Centro Italia

Distributore con 850 clienti attivi e un catalogo di 4.200 SKU. Il problema principale era la coerenza degli sconti: il 26% delle offerte erano fuori policy. Dopo l'implementazione di un sistema di supporto alle decisioni commerciali con alert automatici sulle deviazioni di pricing, la percentuale di offerte non conformi si è ridotta al 4% in sei mesi. La marginalità complessiva è cresciuta di 3,8 punti percentuali. Recupero economico stimato nel primo anno: 320.000 euro.

Caso 3. Società di consulenza IT, Milano

Boutique tecnologica con 55 professionisti. Ogni proposta di progetto richiedeva il contributo di due o tre senior per stimare le ore, più un passaggio di revisione con il partner responsabile del conto. Il processo si allungava su 3-5 giorni tra versioni del documento che giravano via mail, commenti non consolidati e un allineamento finale spesso fatto a voce. Il problema ricorrente era la sottostima delle ore: senza benchmark storici accessibili, ciascun senior stimava "a sensazione" sulla base della propria esperienza personale, con margini di errore sistematici verso il basso. Adottando un sistema che confronta ogni nuova proposta con il database dei progetti storici e segnala i pattern di scope creep più frequenti, la società ha ridotto del 40% la percentuale di progetti che chiudevano sotto la marginalità attesa. L'impatto sul margine netto è stato pari a circa il 6% del fatturato annuo, senza aumentare i prezzi di listino e senza assumere personale aggiuntivo.

IMPLICAZIONI STRATEGICHE PER IL MANAGEMENT

Arrivati a questo punto, la domanda giusta non è "come funziona l'AI nel processo di quotazione". La domanda giusta è: "quanto ci costa ogni mese non averla ancora adottata?"

Per il CEO, la questione ha una dimensione di rischio competitivo che va ben oltre l'efficienza operativa. In un contesto in cui i margini sono sotto pressione strutturale, con i costi in salita, i prezzi difficili da aumentare e i clienti più informati di un tempo, il processo di quotazione è uno dei pochi ambiti in cui è ancora possibile estrarre valore in modo sistematico senza dover aumentare il fatturato o tagliare risorse. L'unico requisito è che il processo sia gestito con dati e metodo, non con istinto e fogli Excel.

Per il Direttore Commerciale, l'adozione di sistemi AI nel processo di offerta significa una cosa concreta: liberare il team dai task a basso valore aggiunto, dare a ogni commerciale lo stesso accesso alle informazioni che oggi ha solo il top performer, e costruire una macchina commerciale che migliora nel tempo invece di essere dipendente dalle singole performance individuali.

L'obiettivo non è vendere di più. È vendere meglio: con più margine, più velocità e meno variabilità non giustificata.

Il rischio di non intervenire non è la stagnazione. È qualcosa di più insidioso: una regressione competitiva graduale, quasi invisibile nel breve periodo. Le aziende che adottano oggi questi sistemi costruiscono un vantaggio informativo e decisionale che si consolida nel tempo e diventa difficile da recuperare. Chi aspetta, nel giro di 18-24 mesi si troverà a competere con organizzazioni commerciali strutturalmente più efficienti. Non perché abbiano commerciali migliori, ma perché hanno un sistema più intelligente a supportarli.

Il cambiamento non richiede di ristrutturare l'organizzazione commerciale. Non richiede grandi progetti IT pluriennali. Richiede una decisione: smettere di considerare il processo di quotazione un'attività operativa di secondo piano e iniziare a trattarlo per quello che è, ovvero uno degli asset strategici più sottoutilizzati dell'azienda, e uno dei pochi su cui è ancora possibile agire rapidamente e misurarlo prima di intervenire.

NOTE METODOLOGICHE

Le stime e i dati contenuti in questo report sono basati su analisi condotte da Vedrai su un campione di aziende italiane nei settori manifatturiero, retail e consulenza nel periodo 2022–2024, integrate con benchmark europei di settore e letteratura manageriale. I casi d'uso sono reali ma anonimizzati. I range percentuali riportati rappresentano intervalli di confidenza osservati nel campione; i valori specifici variano in funzione delle dimensioni aziendali, del settore 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.