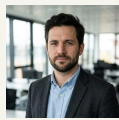




MAGGIO 2026 · RAPPORTO SETTORIALE

Prima dell'offerta

Come si forma il criterio nell'acquisto industriale — e perché molti produttori arrivano quando ormai resta solo il prezzo.



Ángel Pacheco

Senior Audit

L'offerta arriva tardi

Quando un produttore industriale riceve un invito a presentare un preventivo, tende a leggerlo come l'inizio di un'opportunità. Il cliente cerca un fornitore, apre un processo competitivo, definisce i criteri, valuta le alternative. È quanto attesta la documentazione. Ma la documentazione raramente racconta ciò che conta davvero.

Prima che il capitolato venisse redatto, qualcuno all'interno dell'azienda acquirente aveva già deciso quale tipologia di soluzione considerasse accettabile. Qualcuno aveva parlato con un collega di un'altra impresa che era passato per un caso analogo. Qualcuno aveva chiamato lo studio di ingegneria di fiducia. Qualcuno aveva cercato due o tre nomi specifici e ne aveva esaminato i profili. **Il criterio era già formato.**

La RFQ che arriva al produttore è la fase visibile di un processo che, nella sua parte sostanziale, si è svolto senza di lui.

Per il produttore, la RFQ sembra l'inizio. Per l'acquirente, spesso è **la formalizzazione amministrativa di una preferenza già costruita.**

La domanda, dunque, non è se l'opportunità sia reale. È quando ha smesso di esserlo. Per una quota rilevante degli acquisti industriali significativi, la decisione ha già un titolare prima ancora che la busta venga aperta. L'offerta non rappresenta l'apertura del processo: ne è la chiusura amministrativa.

L'acquisto formale e la decisione informale

Ogni acquisto industriale rilevante si muove lungo due piani paralleli che raramente vengono distinti con sufficiente lucidità.

Il piano formale — capitolato, RFQ, comitato di approvazione, contratto — lascia traccia documentale. È ciò che compare nell'ERP, in ufficio acquisti, nel fascicolo. È auditabile. Riletto a posteriori, appare di una linearità impeccabile. È anche, in una proporzione tutt'altro che marginale dei casi, una costruzione retroattiva: la giustificazione elegante di una decisione che è stata presa altrove.

Il piano informale — la conversazione preliminare, la telefonata al collega, il confronto con l'ingegneria, la ricerca online ripetuta, la visita a uno stabilimento dove qualcuno usa già la soluzione, l'osservazione marginale dell'integratore di fiducia — non lascia praticamente alcuna traccia. Vive nelle e-mail private, nelle chiamate dal cellulare, nei caffè e nei corridoi. Ma è lì che il criterio si forma.

Il piano formale documenta. Il piano informale decide.

Forrester stima che circa **due acquirenti B2B su tre** avviino il processo con un fornitore preferito già in mente, e che tale fornitore si aggiudichi la commessa nell'ordine dell'**ottanta per cento** dei casi. Gartner ha quantificato che il tempo complessivo che un comitato d'acquisto dedica a interagire con i potenziali fornitori si attesta intorno al **diciassette per cento** del processo. Tutto il resto — la parte preponderante — avviene in assenza di fornitori.

Il produttore che si presenta solo nella fase formale non entra nella decisione. Entra nel suo archivio.

03

Conosciuto non è considerato

La distinzione che la direzione generale industriale fa più fatica a interiorizzare non è quella tra fornitore conosciuto e fornitore sconosciuto. È quella tra fornitore conosciuto e fornitore considerato.

Essere conosciuti significa essere sul mercato. Comparire quando qualcuno passa in rassegna i marchi esistenti. Aggiungersi al conteggio. Essere considerati è altra cosa: comparire quando qualcuno sta per mettere in gioco budget, reputazione e tempo di stabilimento. Significa entrare in quella lista mentale, breve e fredda, che l'acquirente costruisce nel momento in cui inizia a percepire il problema con concretezza.

Essere conosciuti significa essere sul mercato. Essere considerati significa **essere nel rischio dell'acquirente.**

La distanza tra i due piani è più ampia di quanto la maggior parte dei produttori immagini. Esistono imprese che figurano nelle indagini di notorietà e, contemporaneamente, non compaiono nelle short-list reali. Il loro logo è riconoscibile. Il nome viene associato a una capacità generica. Ma quando l'acquirente si chiede chi inviterebbe domani — senza filtri, senza prudenza istituzionale, con l'onestà operativa di chi sa che il problema ricade su di lui — il marchio non emerge. La considerazione ha una qualità concreta. La notorietà può sopravvivere senza di essa per anni, e spesso lo fa.

L'errore diagnostico è prevedibile. L'azienda interpreta la propria buona riconoscibilità come indicatore di salute commerciale. Investe per continuare a essere conosciuta. Ragiona in termini di presenza. Ma nessun volume di presenza generica produce, di per sé, considerazione specifica.

Accanto al considerato convive un altro profilo che raramente viene nominato. **Il fornitore di confronto.** Quello che riceve l'invito senza alcuna possibilità reale. È lì per coprire la procedura, per esercitare pressione sul prezzo, perché un altro vinca a condizioni migliori. Occupa la sedia. Non il tavolo. La differenza tra il considerato e il fornitore di confronto non è di qualità tecnica. Quasi mai lo è. È di posizione pregressa. E la posizione pregressa si costruisce prima dell'offerta.

L'architettura invisibile dell'influenza

Il produttore industriale di medie dimensioni tende a rappresentarsi l'acquirente come un'organizzazione con un unico punto di decisione. La realtà è diversa. Un acquisto industriale rilevante viene deciso, in proporzioni differenti a seconda del settore, da più strati simultanei che quasi mai si trovano insieme nella stessa riunione.

Tre piani interni

Il **piano tecnico** — direttore tecnico, responsabile di stabilimento, ingegneria interna — valuta il rischio di esecuzione, la compatibilità e il costo occulto dell'errore. Il **piano del costo** — ufficio acquisti, direzione finanziaria — presidia il prezzo totale e le condizioni contrattuali. Il **piano strategico** — direzione generale — pondera coerenza, rischio reputazionale e continuità. Chi dialoga con uno solo dei tre viene preselezionato da quello e respinto dagli altri due.

Gli influencer esterni

A questi tre piani interni si aggiungono gli influencer esterni, il cui peso varia per settore ed è di norma sottostimato dal produttore. Nell'edilizia tecnica e nella climatizzazione di progetto, l'architetto e lo studio tecnico fissano la specifica prima ancora che l'acquirente finale abbia iniziato a leggere le offerte. Nell'automazione e nella robotica, l'integratore decide l'architettura — e con essa i marchi — orientandosi a minimizzare il rischio di guasto in fase di avviamento. Nel canale elettrico e in parte della climatizzazione residenziale, il distributore professionale propone, raccomanda e, di fatto, decide ciò che l'installatore monta. Nella chimica e nell'energia, la stampa tecnica specializzata legittima i produttori che portano evidenze documentate.

Il produttore vende, di norma, all'acquirente formale. Ma il criterio si è formato, in misura sostanziale, al di fuori di quel perimetro. La conversazione preliminare l'hanno avuta altri. Scoprire, troppo tardi, di aver parlato con l'attore meno influente del processo è uno degli apprendimenti più costosi del commerciale industriale.

La RFQ che non è un'opportunità

Non ogni invito a presentare un preventivo è un invito a competere.

Negli acquisti industriali complessi, la RFQ può assolvere funzioni profondamente diverse, con tassi di chiusura e marginalità radicalmente disomogenei. Esistono **RFQ di ricerca aperta** — l'acquirente non ha preferenze ed esplora candidati reali. Esistono **RFQ di confronto tra fornitori effettivamente in gioco** — due o tre candidati competono con possibilità concreta, gli altri assolvono alla procedura. Esistono **RFQ di**

validazione del favorito — il preferito è già definito e gli invitati servono a legittimare internamente la decisione. E ci sono le **RFQ di pressione sul prezzo** — l'incumbent resta il candidato reale e gli altri sono presenti per esercitare leva negoziale.

Tutte e quattro hanno la stessa veste formale. Solo la prima e la seconda sono opportunità. Le altre due sono scenografia.

Una RFQ può essere un invito a competere oppure **un invito a legittimare la scelta di un altro**.

Il segnale emerge, quasi sempre, al primo contatto. Una specifica chiusa e non modificabile, un termine di risposta inferiore al ragionevole, l'assenza di accesso al confronto tecnico, la prima domanda formulata sul prezzo o riferita a un «equivalente di un marchio specifico» sono indicatori affidabili che la decisione è già orientata. Al contrario, un acquirente che pone domande sul problema e sui vincoli prima di entrare nelle cifre è un acquirente che sta ancora formando il proprio criterio — ed è quanto di più vicino a un'opportunità reale si possa incontrare nella fase formale del processo.

Il produttore che dedica lo stesso sforzo commerciale alle quattro categorie di RFQ lavora, per impostazione, con un costo opportunità elevato. Lo sforzo commerciale non è una risorsa illimitata. Allocarlo senza distinguere il tipo di invito significa, di fatto, partecipare strutturalmente come fornitore di confronto — e imparare, senza accorgersene, a confrontarsi con lo sconto.

06

Lo sconto è iniziato prima

Arrivare in ritardo a una decisione industriale non è soltanto una questione di probabilità. È una questione economica con un meccanismo prevedibile.

Quando il produttore non partecipa alla formazione del criterio, non definisce il problema. Quando non definisce il problema, non influenza i criteri di valutazione. Quando non influenza i criteri, compete entro un quadro costruito da altri. E quando compete entro il quadro di un altro, il prezzo diventa l'unico linguaggio che gli rimane.

Lo sconto non nasce in sede di negoziazione. **Nasce mesi prima, quando l'acquirente ha imparato a confrontare senza di lui.**

La conseguenza non è soltanto perdere opportunità. È vincere quelle che si vincono a condizioni peggiori. Chiusure con concessioni che l'organizzazione non aveva preventivato. Perimetri ambigui che riemergono come extra-costi in fase di esecuzione. Promesse di tempi e di servizio che compromettono ex post la redditività del contratto. E uno schema cumulativo nel quale l'azienda finisce per aspettarsi di entrare con uno sconto ancor prima di discutere il problema.

Il danno più serio è strutturale. Quando un produttore si posiziona come fornitore di confronto abituale del proprio mercato, il suo prezzo cessa di essere una variabile e diventa un'aspettativa. La conversazione cambia asse senza che l'azienda lo decida. E quando prova a difendere la posizione, scopre che non viene più scelta per preferenza: **viene acquistata per equivalenza**.

La distanza tra essere conosciuti ed essere considerati finisce per tradursi, esercizio dopo esercizio, in punti pieni di margine che non compaiono in alcun report interno — perché nessuno li sta cercando. La considerazione preliminare non è una metrica reputazionale. È una condizione economica. Trattarla come un problema di comunicazione è, con ogni probabilità, il fraintendimento più costoso del produttore industriale di medie dimensioni.

07

La conversazione a cui la sua azienda non partecipa

Il comitato di direzione che voglia diagnosticare onestamente la propria posizione pre-offerta non ha bisogno di un nuovo cruscotto direzionale. Deve rispondere, in ordine e con franchezza, a una manciata di domande che raramente vengono formulate con la precisione necessaria.

Sei domande per il comitato

In quale momento reale l'azienda entra nelle decisioni importanti? Se la maggior parte del nuovo business si manifesta in fase di RFQ, senza un contatto tecnico precedente, l'azienda sta partecipando solo all'ultimo quarto del processo dell'acquirente.

Quante RFQ sono di confronto? Quando superano la metà, lo sforzo commerciale risulta strutturalmente mal allocato.

Quale percentuale del nuovo business dipende dalla relazione di una persona specifica? La trasferibilità del portafoglio misura la differenza tra marca e dipendenza personale. Molte aziende ritengono di possedere una rete commerciale. In realtà dispongono di una persona con una rete — e la differenza emerge solo il giorno in cui quella persona se ne va.

Chi forma il criterio dell'acquirente nel settore — e dove non siamo presenti? La risposta cambia la strategia. Vendere al prescrittore senza educarlo è strutturalmente perdente in un orizzonte di tre o cinque anni.

Siamo conosciuti o siamo considerati? La distinzione è operativa. Comparire nelle indagini assistite misura la notorietà. Comparire quando l'acquirente si chiede chi inviterebbe domani misura la considerazione.

Quale parte della nostra documentazione aiuta l'acquirente a specificare, confrontare o giustificare? Se i contenuti pubblicati non entrano nel suo lavoro decisionale, non costruiscono autorità. Informano, decorano, accompagnano — ma non decidono.

C'è una domanda finale, più scomoda delle precedenti, alla quale ogni comitato dovrebbe poter rispondere con cifre alla mano. **A quali conversazioni che si stanno svolgendo proprio ora nel suo mercato la sua azienda non sta partecipando? Quante decisioni rilevanti iniziano senza di voi?**

Nell'industria, arrivare in tempo non significa rispondere rapidamente a una RFQ. Significa essere presenti mentre l'acquirente sta ancora formando il criterio. L'offerta non è l'inizio del processo. Nella maggior parte dei casi, è la fotografia del momento in cui non si decide più nulla.

NOTE

I dati citati provengono da Forrester (*State of Business Buying 2026*) e dalla ricerca pubblica di Gartner sul ciclo di acquisto B2B. L'interpretazione applicata all'industria media europea integra tali evidenze con la letteratura accademica consolidata sul comportamento di acquisto organizzativo (Webster & Wind, 1972; Sheth, 1973; Robinson, Faris & Wind, 1967; Bunn, 1993).



BARCELONA · LONDON · MILANO