



APRILE 2026 · RAPPORTO SETTORIALE

# Anatomia della crescita industriale

Risultati di 379 audit nel settore industriale. Sei anni di dati. Dodici settori europei. Una conclusione.



**Eva Jansana**  
Junior Audit



**Lucía Suárez**  
Junior Audit

## Una scoperta scomoda: quattro dipartimenti, quattro report, zero governance

In un produttore di climatizzazione nel nord della Spagna, il direttore marketing ha presentato al comitato un report con 340 lead generati nel trimestre. Il direttore commerciale ha presentato una pipeline da 12 milioni. Il direttore operations ha confermato consegne con il 94 % di puntualità. Il post-vendita ha riportato una soddisfazione elevata. I quattro report erano corretti. L'azienda non cresceva da due anni.

Questa scena si è ripetuta, con variazioni minime, in **9 aziende su 10** delle 379 che abbiamo analizzato tra il 2020 e il 2026 in dodici settori industriali europei. Non è un aneddoto. È un pattern strutturale: ogni dipartimento misura la propria attività. Nessuno misura se il sistema di crescita funziona nel suo insieme.

Il comitato riceve segnali positivi da ogni area e, allo stesso tempo, il fatturato ristagna o il margine si erode. La disconnessione tra le parti e il tutto non viene percepita come un problema di architettura. Viene percepita come un mistero. O, peggio, come un problema di mercato.

I buyer industriali B2B dedicano solo il **17 %** del ciclo decisionale totale all'interazione con i fornitori. Quando ne valutano più di uno contemporaneamente, ciascun fornitore riceve circa il **5 %** del tempo (Gartner, 2020). Un produttore che gestisce quel 5 % con quattro dipartimenti non coordinati compete con uno svantaggio che nessun prodotto superiore può compensare.

I dati esterni confermano il costo. Brixon Group (2025) calcola che il disallineamento tra marketing e vendite genera perdite dal **10 % al 15 %** dei ricavi annuali nelle aziende industriali. Non sono costi che compaiono in una riga del P&L. Sono opportunità che evaporano tra i dipartimenti: lead che le vendite non lavorano, clienti che non ritornano perché nessuno li contatta dopo la consegna, progetti che si perdono perché il team tecnico interviene tardi.

PwC aggiunge un altro dato: **350 ore annue per dipendente** perse nelle organizzazioni con silos operativi. In un produttore di 200 dipendenti, sono 70.000 ore all'anno dedicate a compensare la mancanza di coordinamento. L'equivalente di 35 persone a tempo pieno. Nessuna è a budget.

La conseguenza più grave non è l'inefficienza. È l'invisibilità. Il comitato direttivo non può correggere un problema che non vede. E non può vederlo perché non esiste lo strumento equivalente a un audit finanziario per il lato commerciale dell'azienda. La parte che produce è sottoposta ad audit da un secolo. La parte che genera i ricavi, mai.

---

## L'asimmetria: il valore si accumula dove la direzione investe meno

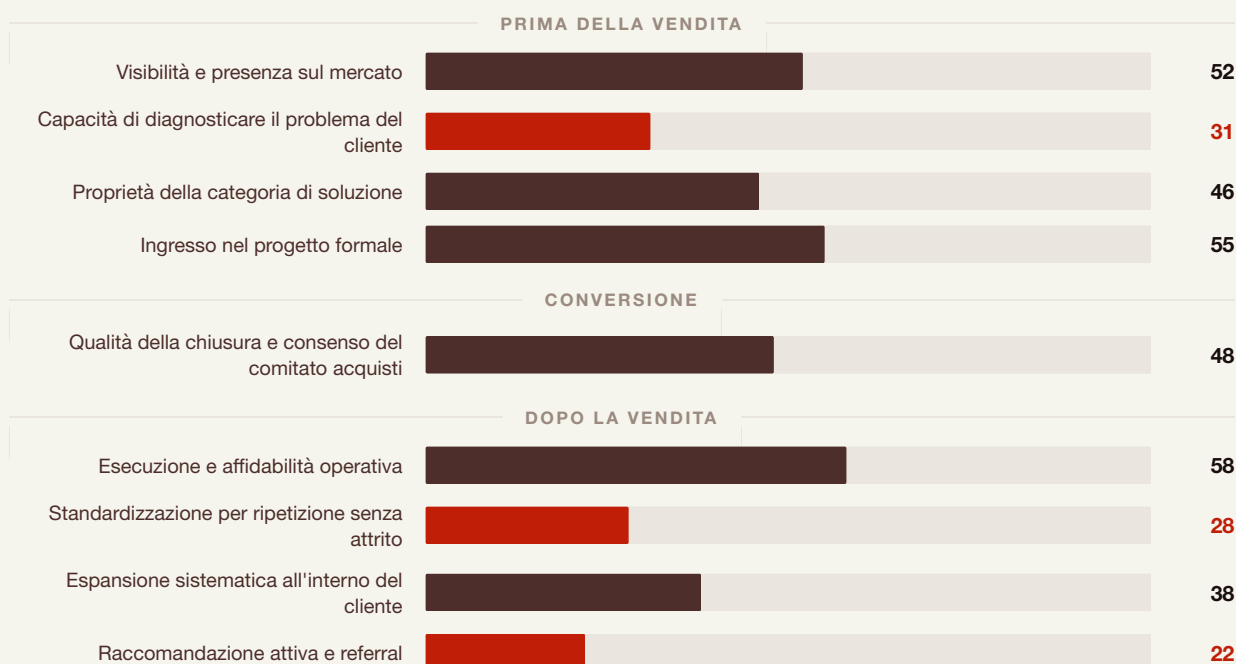
Il modello commerciale industriale investe la maggior parte della propria energia per ottenere il primo ordine. I dati mostrano che la maggior parte del margine catturabile si genera dopo quel primo ordine. La sproporzione tra attenzione direzionale e valore economico reale è la seconda scoperta dello studio.

McKinsey (2021) ha documentato che i servizi post-vendita nei produttori industriali generano margini EBIT medi del **25 %**, rispetto al 10 % circa per i macchinari nuovi. In altre parole: per ogni euro di margine che un produttore ottiene vendendo una macchina, può ottenerne 2,5 gestendone il ciclo di vita. Questa proporzione si ripete in tutti e dodici i settori dello studio.



### Score medio per fase del ciclo di crescita

n = 379 · Scala 0–100 · Fonte: Audit BARRO 2020–2026



Le barre rosse indicano le fasi sistematicamente più deboli del ciclo industriale, presenti indipendentemente dal settore e dalla dimensione dell'azienda.

Il grafico rivela un'asimmetria costante: le fasi precedenti alla firma ottengono punteggi moderati. Le fasi successive crollano. E sono proprio le fasi successive a concentrare il margine differenziale. BCG (2023) lo conferma per un'altra via: la qualità dell'informazione nelle fasi finali del processo aumenta la probabilità di un accordo di alta qualità del **26 %**. Un eccesso di informazione mal strutturata la riduce del **153 %**.

### **Punto cieco 1: il produttore arriva quando il problema ha già un proprietario**

Nella maggior parte delle 379 aziende, il team commerciale entra in contatto con il cliente quando il progetto esiste già come esigenza formulata. Il cliente ha già studiato le opzioni, ha consultato i prescrittori, ha definito i criteri. A quel punto, il produttore compete all'interno di un quadro che non ha costruito. La conseguenza diretta: competizione sul prezzo. KPMG (2022) aggiunge un dato rilevante: adattare la proposta all'intero gruppo decisionale aumenta la probabilità di consenso del **20 %**, ma concentrarla su un unico interlocutore la riduce del **59 %**. La maggior parte dei produttori dello studio opera con un modello a interlocutore unico, riducendo le proprie possibilità di chiusura prima ancora che la trattativa inizi.

### **Punto cieco 2: la prima fornitura non diventa standard**

Un produttore di imballaggi del Levante spagnolo ha consegnato con successo una linea completa a una catena alimentare. Soddisfazione elevata. Zero criticità rilevanti. Diciotto mesi dopo, lo stesso cliente ha bandito una gara per una seconda linea identica in un altro stabilimento. Il produttore originale ha dovuto competere da zero, con tre concorrenti, perché non esisteva uno standard tecnico-commerciale che rendesse la ripetizione più semplice di una nuova valutazione. Ha perso la seconda linea per il prezzo.

Questo pattern compare nel **72 %** delle aziende dello studio. La soddisfazione del cliente non genera ripetizione automatica. La ripetizione richiede progettazione: standardizzazione tecnica, condizioni commerciali preaccordate e un modello operativo che renda il riacquisto più facile della rivalutazione. Senza questa progettazione, ogni acquisto ripetuto costa quanto il primo.

---

**03**

## **Cinque pattern che intrappolano le aziende che fatturano ma non crescono**

I due punti ciechi precedenti si manifestano in cinque configurazioni ricorrenti. Compaiono in tutti i settori e in tutte le dimensioni. La maggior parte delle 379 aziende ne presenta almeno tre contemporaneamente.

---

## 1. Il funnel invisibile

### COSA VEDE IL COMITATO

Le migliori opportunità dell'ultimo anno sono arrivate per inerzia: un conoscente di qualcuno, una referenza vecchia, un distributore che ha spinto. La pipeline ha movimento, ma nessuno sa spiegare da dove venga né come replicarla.

### COSA SUCCEDDE REALMENTE

L'azienda non esiste nelle conversazioni in cui si forma il criterio dell'acquirente. Non è nella short list quando il progetto nasce. Compare tardi, quando il quadro di valutazione è già stato definito da altri. Il problema non è il tasso di chiusura. **È il tasso di non apparizione.**

### IMPATTO SUL P&L

Costo di acquisizione alto e crescente. Cicli lunghi. Dipendenza da persone specifiche. Se se ne va il commerciale che ha le relazioni, se ne va la pipeline.

---

## 2. Il sì tossico

### COSA VEDE IL COMITATO

Il team commerciale chiude operazioni. Il fatturato cresce. Gli obiettivi trimestrali vengono raggiunti. Ci sono motivi per festeggiare.

### COSA SUCCEDDE REALMENTE

Le chiusure si ottengono concedendo sconti che non si recuperano, accettando perimetri ambigui e facendo promesse che operations scopre dopo. Il margine firmato e il margine realizzato divergono trimestre dopo trimestre. **Ogni eccezione diventa precedente.**

### IMPATTO SUL P&L

Ricavi crescenti, redditività decrescente. L'erosione impiega due o tre trimestri per diventare visibile. Quando arriva al comitato, la causa è già lontana.

---

## 3. Vendite avanti rispetto alle operations

### COSA VEDE IL COMITATO

Pipeline solida. Portafoglio ordini in crescita. Il direttore operations chiede più risorse. Il direttore commerciale chiede più flessibilità. Entrambi hanno ragione ed entrambi si contraddicono.

### COSA SUCCEDDE REALMENTE

Il cliente acquista una proposta ordinata e vive un'esecuzione con attrito. Ritardi, zone grigie nel perimetro, criticità che vengono escalate in ritardo. Non serve un guasto tecnico grave. **Basta che lavorare con l'azienda richieda più sforzo del previsto perché il cliente decida di non ripetere.**

### IMPATTO SUL P&L

Costi nascosti di non qualità. Perdita di clienti ad alto valore per l'esperienza, non per il prodotto. La reputazione si deteriora più rapidamente di quanto si costruisca.

---

## 4. La ripetizione non progettata

### COSA VEDE IL COMITATO

Clienti soddisfatti che, tuttavia, aprono gare competitive quando hanno bisogno di ripetere l'acquisto. Il tasso di riacquisto è inferiore a quanto la soddisfazione faccia prevedere.

### COSA SUCCEDDE REALMENTE

Non esiste uno standard tecnico, commerciale né operativo che trasformi il primo acquisto in una corsia preferenziale per il riacquisto. Ripetere con il produttore originale richiede lo stesso sforzo che valutare le alternative. **Il cliente non se ne va per insoddisfazione. Se ne va perché restare non è più facile che andarsene.**

### IMPATTO SUL P&L

Il costo di acquisizione resta alto perché ogni vendita è, nella pratica, una prima vendita. L'effetto composto della base installata non si materializza.

---

## 5. La base installata silenziosa

### COSA VEDE IL COMITATO

Macchinari in funzione presso decine di clienti. Il post-vendita gestisce le criticità. Non c'è una conversazione attiva sull'espansione in nessuno di quei clienti.

### COSA SUCCEDDE REALMENTE

Nessuno sa con precisione cosa sia installato dove, in quale configurazione, con quale anzianità né chi prenda le decisioni di rinnovo o ampliamento. Non esiste una pipeline di sviluppo dei clienti esistenti. **Le opportunità di espansione compaiono per caso oppure non compaiono affatto.**

### IMPATTO SUL P&L

L'asset con il maggior margine potenziale (servizi sulla base installata, EBIT del 25 % secondo McKinsey) opera senza governance commerciale. È come possedere una miniera d'oro senza sapere dove si trovano i filoni.

---

04

## Cosa significano questi dati per un comitato direttivo

I cinque pattern precedenti non sono incidenti. Sono conseguenze prevedibili di organizzazioni che hanno perfezionato la produzione e lasciato la crescita in mano all'inerzia, al talento individuale e alla pressione trimestrale.

### Prima scoperta: il costo maggiore non compare in nessun report

Prendiamo un caso concreto dallo studio. Un produttore di componenti per l'automotive da 82 milioni di euro cresceva del 5,8 % annuo. Il suo comitato riteneva quel ritmo ragionevole per il settore. Analizzando il ciclo completo, tre fughe sono risultate evidenti: ingresso tardivo nei progetti (competendo sul prezzo anziché sul valore), assenza di standard di riacquisto (ogni ripetizione era una vendita nuova) e base installata senza governance commerciale (200 clienti attivi, zero pipeline di espansione). Aziende comparabili dello stesso settore e dimensione, con quelle tre fughe corrette, crescevano dell'11-13 %. La differenza tra il 5,8 % e il 12 % in un'azienda da 82 milioni equivale a **5 milioni di euro annui**. Quella cifra non compariva in nessun report perché nessuno la stava cercando.

### Seconda scoperta: il margine si decide dopo la firma, non prima

La negoziazione commerciale fissa un prezzo. Ciò che accade tra la firma e il secondo acquisto determina se quel prezzo si traduce in margine o in costo. Una chiusura con perimetro ambiguo genera extra costi in fase di esecuzione. Una consegna senza standard di ripetizione obbliga a investire nuovamente in acquisizione. Una base installata senza governance lascia l'asset più redditizio dell'azienda (margine EBIT del 25 %, secondo McKinsey) a operare come centro di costo. La catena è diretta: **ogni anello mal governato dopo la firma consuma margine che era stato guadagnato prima.**

## Terza scoperta: quando il risultato dipende da chi gestisce il cliente, il problema non è di persone

Nel **78 %** delle aziende dello studio, i risultati per cliente variano più del doppio in funzione del commerciale assegnato. La lettura abituale è che alcuni commerciali siano migliori di altri. La lettura corretta è che non esiste un sistema trasferibile. I clienti migliori mostrano ciò che l'azienda potrebbe essere. I clienti medi mostrano ciò che è. La distanza tra i due non si colma assumendo più talento. Si colma quando le condizioni che permettono la ripetizione, l'espansione e la governance del cliente smettono di dipendere dalla persona e passano a dipendere dall'architettura.

## Evidenza longitudinale: tre casi documentati

Tre aziende dello studio hanno applicato correzioni strutturali per periodi da 15 a 24 mesi. Nessuna ha aggiunto budget commerciale. Tutte e tre hanno riallocato le priorità:

INDICATORE	CASO A Elettificazione industriale · 24 mesi	CASO B Macchina utensile di precisione · 15 mesi	CASO C Apparecchiature per le rinnovabili · 18 mesi
Crescita delle vendite	<b>+11 %</b>	<b>+8 %</b>	<b>+14 %</b> nei ricavi ricorrenti
Riduzione dell'inefficienza	<b>-18 %</b> sconto medio	<b>-22 %</b> ore di prevendita senza ritorno	<b>-35 %</b> churn nei rinnovi
Miglioramento della qualità commerciale	<b>+31 %</b> opportunità con ingresso anticipato	<b>+17 %</b> tasso di chiusura qualificato	<b>+26 %</b> cross-sell sulla base installata

Il pattern comune: il miglioramento non è arrivato dal vendere di più. È arrivato dal decidere meglio. Hanno cambiato cosa misuravano, come fluiva l'informazione tra i dipartimenti e dove concentravano l'attenzione direzionale.

05

## Una conclusione e una domanda

I dati di sei anni e 379 aziende portano a una conclusione semplice. E da quella conclusione deriva una domanda a cui ogni comitato direttivo industriale dovrebbe rispondere.

## La conclusione

Il principale vantaggio competitivo nei mercati industriali maturi non è il prodotto. Nemmeno il prezzo. È la capacità dell'organizzazione di vedere il proprio sistema di crescita come un tutto e di correggerlo in modo deliberato.

Le aziende che hanno dimostrato questa capacità nello studio non hanno realizzato trasformazioni digitali spettacolari. Non hanno raddoppiato il team commerciale. Non hanno triplicato il budget di marketing. Hanno fatto tre cose concrete:

**Hanno smesso di misurare l'attività e hanno iniziato a misurare il sistema.** Hanno sostituito quattro report dipartimentali con una lettura integrata dell'intero ciclo. Quando marketing, vendite, operations e post-vendita condividono la stessa metrica, le decisioni cambiano.

**Hanno identificato il proprio vincolo principale.** Invece di migliorare tutto contemporaneamente, hanno concentrato le risorse sulla fase che più limitava la crescita. Nella maggior parte dei casi, quella fase non era quella che il comitato si aspettava. Non era l'acquisizione. Era l'ingresso anticipato nel problema del cliente o la progettazione della ripetizione senza attrito.

**Hanno trasformato la crescita in responsabilità del comitato, non del direttore commerciale.** Quando la governance della crescita opera allo stesso livello della governance finanziaria o della governance delle operations, l'organizzazione smette di dipendere da eroismi individuali e inizia a funzionare come sistema.

## La domanda

La parte finanziaria di qualsiasi azienda industriale di una certa dimensione è sottoposta ad audit da parte di un soggetto terzo indipendente da decenni. È obbligatorio, è regolamentato e nessuno ne mette in dubbio la necessità. La parte che genera i ricavi (l'acquisizione, la conversione, l'esecuzione, la retention, l'espansione) non ha mai avuto un equivalente.

I 379 audit realizzati per questo studio rivelano che tale assenza ha un costo reale, misurabile e cumulativo. Non compare nel conto economico. Compare nella crescita che non si realizza, nel margine che evapora dopo la firma e nei clienti che non ripetono pur essendo soddisfatti.

La domanda che questo rapporto pone sul tavolo è diretta: **se un'azienda industriale governa con rigore come produce, come dichiara le imposte, come assume e come finanzia la propria attività, perché non applica la stessa disciplina a come cresce?**

I dati indicano che quelle che lo fanno crescono di più, con margini migliori e con minore dipendenza dal caso.

---

### NOTA METODOLOGICA

Questo rapporto si basa sull'analisi longitudinale di 379 aziende industriali B2B in 12 settori europei (automazione, materiale elettrico, costruzioni, logistica, opere pubbliche, climatizzazione, metallo, plastica, imballaggio, agroindustria, automotive e alimentare) tra il 2020 e il 2026. Il campione include aziende con fatturato da 5 a 800 milioni di euro, con concentrazione prevalente nella penisola iberica (85 %) e presenza aggiuntiva in Francia, Italia, Portogallo e Regno Unito. I tre casi longitudinali corrispondono a follow-up di 15-24 mesi con dati verificati.



BARCELONA · LONDON · MILANO