

Le strategie

che una PMI può fare

Trentaquattro strategie praticabili da un'azienda da qualche milione di fatturato e venti dipendenti, più le tattiche per attuarle. Ogni scheda dice che cosa significa in concreto, qual è il primo passo e quale numero va guardato per sapere se sta funzionando.

Le schede rimandano, dove esiste, alla corrispondente scheda del manuale generale «Le strategie aziendali».

Autore	Marco Baldoni
Società	Strategica SRL
Contatto	mbaldonistrategica@gmail.com
Sito	strategicasrl.com
File	STR_Strategie_PMI.docx
Versione	1.0 — settembre 2026

Indice

Come si usa questa guida.....	4
I cinque numeri da avere prima di decidere.....	5
Parte I — Il perimetro: che cosa tenere dentro.....	6
01 Tornare al mestiere principale · manuale, scheda 05.....	6
02 Aprire un canale diretto · manuale, scheda 02.....	6
03 Portare dentro una fase critica · manuale, scheda 01.....	6
04 Dare fuori ciò che non distingue · manuale, scheda 08.....	6
05 Allearsi con altre imprese simili · manuale, scheda 07.....	6
06 Esportare per gradi · manuale, scheda 09.....	7
07 Comprare un concorrente piccolo · manuale, scheda 06.....	7
Parte II — Come si compete quando si è piccoli.....	8
08 Differenziarsi su qualcosa che il cliente paga · manuale, scheda 12.....	8
09 Presidiare una nicchia · manuale, scheda 13.....	8
10 Il costo basso: quasi mai la strada giusta · manuale, scheda 11.....	8
11 Tenere il prezzo e disciplinare gli sconti · manuale, scheda 15.....	8
12 Non farsi trascinare nella guerra di prezzo · manuale, scheda 18.....	8
13 Il servizio come differenza più difendibile · manuale, scheda 12.....	9
Parte III — Crescere senza sfasciare la cassa.....	10
14 Vendere di più ai clienti che già ci sono · manuale, scheda 19.....	10
15 Aprire un mercato geografico alla volta · manuale, scheda 20.....	10
16 Sviluppare prodotti con i clienti attuali · manuale, scheda 21.....	10
17 Classificare i clienti e trattarli in modo diverso · manuale, scheda 22.....	10
18 Far convivere i canali senza farsi male · manuale, scheda 23.....	10
19 Recuperare chi se n'è andato · manuale, scheda 26.....	11
Parte IV — Farsi pagare in modo diverso.....	12
20 Vendere il servizio, non solo la macchina · manuale, scheda 30.....	12
21 Contratti pluriennali invece di ordini singoli · manuale, scheda 31.....	12
22 Guadagnare sui ricambi e sui consumabili · manuale, scheda 32.....	12
23 Un listino a livelli e una gamma modulare · manuale, scheda 37.....	12
Parte V — Sapere quanto costa quello che si fa.....	13
24 Costruire il costo di prodotto.....	13
25 Leggere il margine per linea e per cliente.....	13
26 Rifare il conto di fare o comprare · manuale, scheda 36.....	13
27 Accorciare i tempi e togliere gli sprechi · manuale, scheda 35.....	13
28 Digitalizzare l'amministrazione prima della produzione · manuale, scheda 40.....	13
29 Fare dell'efficienza energetica un risparmio, non un manifesto · manuale, scheda 41.....	14

Parte VI — Difendersi e durare	15
30 Ridurre la dipendenza da pochi clienti · manuale, scheda 42	15
31 Governare il circolante.....	15
32 Intervenire quando i numeri girano, non quando gira la banca · manuale, scheda 43	15
33 Chiudere ciò che perde · manuale, scheda 44	15
34 Preparare il passaggio generazionale · manuale, scheda 47.....	15
Le tattiche: che cosa si può fare entro il trimestre	16
Tattiche commerciali e di prezzo.....	16
Tattiche di acquisto e di fornitura	16
Tattiche finanziarie e di circolante	16
Tattiche organizzative e di attuazione.....	17
Griglia diagnostica: dal sintomo alle schede.....	18
Gli strumenti che bastano.....	18

L'indice si aggiorna da solo all'apertura del file in Word. Se resta vuoto: clic destro sull'indice, poi «Aggiorna campo».

Come si usa questa guida

Questa non è la versione ridotta di un manuale di strategia: è la parte che una PMI può effettivamente mettere in pratica lunedì mattina, senza un ufficio studi e senza un budget da multinazionale. Le strategie che richiedono volumi, capitali o strutture fuori portata sono state lasciate fuori, tranne quando serviva spiegare perché è meglio non tentarle.

Ogni scheda ha tre parti. Che cosa significa in pratica dentro un'azienda piccola; il primo passo, cioè la cosa da fare per prima e che costa poco; l'indicatore, cioè il numero che dice se sta funzionando. Dove esiste una scheda corrispondente nel manuale generale, il rimando è indicato accanto al titolo.

La regola che vale per tutte le schede

Nessuna di queste strategie si giudica sul fatturato. Il fatturato sale quasi sempre quando si abbassa il prezzo o si allungano le dilazioni: sono le due cose che una PMI paga più care.

Si giudicano su tre numeri: il margine di contribuzione, i giorni di circolante e il punto di pareggio. Se una mossa non li migliora entro un orizzonte definito, va corretta o chiusa.

I cinque numeri da avere prima di decidere

Sono i numeri che rendono discutibile una strategia invece che opinabile. Si ricavano tutti dal bilancio riclassificato e dai dati gestionali che l'azienda già possiede: nessuno richiede un sistema nuovo.

Numero	Come si calcola	A che cosa serve
Margine di contribuzione %	$(\text{Ricavi} - \text{costi variabili}) / \text{Ricavi}$	Dice quanto resta di ogni euro venduto per coprire i costi fissi. È il numero che decide se una strategia commerciale conviene o no
Punto di pareggio	$\text{Costi fissi} / \% \text{ di margine di contribuzione}$	Il fatturato minimo per non perdere. Ogni strategia va tradotta nell'effetto che ha su questo numero
Giorni di circolante	$\text{Giorni di incasso} + \text{giorni di magazzino} - \text{giorni di pagamento}$	Quanti giorni di attività l'azienda finanzia di tasca propria. La crescita si paga qui prima che in banca
Concentrazione clienti	Quota di fatturato dei primi tre clienti	Sopra il 40% l'azienda non ha clienti: ha padroni. È un vincolo strategico prima che commerciale
MOL su ricavi	$\text{Risultato operativo} / \text{Ricavi}$	Misura se la struttura è sostenibile. Un MOL che scende mentre il fatturato sale segnala una strategia che sta costando più di quanto rende

Parte I — Il perimetro: che cosa tenere dentro

Sono le decisioni sul confine dell'azienda: che cosa fare in casa, che cosa comprare, con chi allearsi. In una PMI si prendono spesso per abitudine — «lo abbiamo sempre fatto noi» — e non vengono più riviste per vent'anni, anche quando i volumi e i costi sono cambiati del tutto.

01 Tornare al mestiere principale · manuale, scheda 05

Con il tempo ogni PMI accumula linee, servizi e clienti presi «perché passava di lì». Ognuno porta un po' di fatturato e molta complessità: attrezzaggi, codici a magazzino, pratiche amministrative, telefonate. Tagliare la coda lunga libera capacità produttiva e ore di direzione senza toccare quasi nulla del margine.

PRIMO PASSO Ordina le linee di prodotto per margine di contribuzione assoluto degli ultimi dodici mesi e guarda l'ultimo quarto dell'elenco: quanto pesa davvero?

INDICATORE MDC per linea e per cliente; ore di attrezzaggio e numero di codici attivi

02 Aprire un canale diretto · manuale, scheda 02

Un e-commerce, uno spaccio, un servizio di posa o di assistenza propria: serve meno per il margine del distributore e più per vedere finalmente il cliente finale — chi è, che cosa chiede, che prezzo accetta. Va dimensionato piccolo e va gestito con un listino coerente, altrimenti la rete lo vive come un tradimento.

PRIMO PASSO Parti da una gamma ristretta e da un listino identico a quello di canale, con la differenza spostata su servizio e disponibilità, non sul prezzo.

INDICATORE Margine del canale diretto al netto dei costi logistici; numero di reclami della rete

03 Portare dentro una fase critica · manuale, scheda 01

Ha senso internalizzare solo la fase che ferma la produzione quando il fornitore sbaglia o che contiene la qualità che il cliente paga. Tutto il resto conviene comprarlo. La verifica è aritmetica: costo differenziale interno contro prezzo d'acquisto, a volumi realistici e non a volumi sperati.

PRIMO PASSO Calcola il costo pieno della fase con i volumi attuali, poi rifallo con i volumi al 70%: se a quel livello non regge, l'investimento è fragile.

INDICATORE Punto di pareggio dell'investimento in mesi; saturazione prevista dell'impianto

04 Dare fuori ciò che non distingue · manuale, scheda 08

Logistica, verniciatura, contabilità di base, gestione paghe, sviluppo software: attività necessarie che il cliente non vede e non paga. Affidarle a chi le fa per mestiere trasforma costi fissi in costi variabili e restituisce tempo di direzione, che nelle PMI è la risorsa più scarsa di tutte.

PRIMO PASSO Fai l'elenco di ciò che occupa la direzione ogni settimana e segna che cosa di quello il cliente noterebbe se sparisse.

INDICATORE Costo esterno contro costo interno pieno; ore di direzione liberate

05 Allearsi con altre imprese simili · manuale, scheda 07

Consorti per l'export, acquisti in comune, condivisione di un impianto o di un tecnico specializzato, risposta congiunta a gare troppo grandi per una sola azienda. È il modo con cui una PMI raggiunge una scala che da sola non avrebbe, senza fondersi con nessuno.

PRIMO PASSO Metti per iscritto tre cose prima di partire: chi mette che cosa, chi decide in caso di disaccordo, come si esce.

INDICATORE Costo di acquisto sui codici in comune; quota di fatturato generata dall'accordo

06 Esportare per gradi · manuale, scheda 09

La scala è nota: prima si vende tramite un intermediario che il mercato lo conosce già, poi con agenti propri, poi con un magazzino o una filiale. Saltare gradini costa caro: filiali aperte prima di aver verificato se il prodotto interessa davvero, e chiuse dopo due anni.

PRIMO PASSO Scegli un solo Paese, dagli un budget e una data di verifica a dodici mesi, e non aprirne un secondo prima di quella data.

INDICATORE Margine per Paese al netto dei costi di presidio; giorni medi di incasso all'estero

07 Comprare un concorrente piccolo · manuale, scheda 06

Per una PMI l'acquisizione realistica è quella di un'azienda vicina per mercato o tecnologia, con un imprenditore senza successione. Si compra un portafoglio clienti, spesso delle persone e a volte un capannone. Il rischio non è il prezzo: è il magazzino sopravvalutato e il cliente che se ne va con il vecchio titolare.

PRIMO PASSO Metti in due diligence, oltre ai bilanci, l'anzianità del portafoglio clienti e la lista dei contenziosi; lega una parte del prezzo alla permanenza dei clienti.

INDICATORE Multiplo pagato sul MOL normalizzato; tasso di ritenzione dei clienti a dodici mesi

Parte II — Come si compete quando si è piccoli

Una PMI non vince quasi mai sul costo: non ha i volumi per farlo e chi ci prova finisce a lavorare per il fornitore e per la banca. Vince sulla differenza percepita e sulla velocità — due terreni su cui la dimensione piccola è un vantaggio, non un handicap.

08 Differenziarsi su qualcosa che il cliente paga · manuale, scheda 12

La differenza deve essere una che il cliente sa riconoscere e disposto a pagare: tempi certi, tolleranze strette, assistenza in ventiquattro ore, personalizzazione, garanzia estesa. Il punto delicato è che deve costare meno del sovrapprezzo che consente. Molte differenziazioni delle PMI sono regali: il servizio c'è, il prezzo no.

PRIMO PASSO Prendi le ultime dieci offerte vinte e chiedi al commerciale perché il cliente ha scelto noi. Se le risposte non coincidono, la differenza non esiste ancora.

INDICATORE Prezzo medio realizzato contro listino; percentuale di offerte vinte senza sconto

09 Presidiare una nicchia · manuale, scheda 13

Un'applicazione particolare, un settore regolamentato, un materiale difficile, un'area geografica. La nicchia protegge perché è troppo piccola per interessare ai grandi e troppo specifica per essere aggredita in fretta. Va però scelta con i numeri: dimensione, crescita, concorrenti. Una nicchia che non cresce è una pensione anticipata.

PRIMO PASSO Stima il valore annuo della nicchia e la quota che già detieni: se sei sopra il 30% e il mercato non cresce, serve una seconda nicchia.

INDICATORE Quota nella nicchia; MDC% della nicchia contro media aziendale

10 Il costo basso: quasi mai la strada giusta · manuale, scheda 11

La leadership di costo si costruisce con volumi che una PMI raramente ha. Questo non significa trascurare i costi — significa non farne la propria promessa al mercato. L'efficienza serve a difendere il margine, non a fare da argomento di vendita: chi vende il prezzo, sul prezzo verrà misurato per sempre.

PRIMO PASSO Separa i due discorsi: obiettivi di efficienza interni, comunicazione commerciale sul valore. Non mescolarli mai nella stessa riunione.

INDICATORE Costo unitario di trasformazione; incidenza dei costi fissi sui ricavi

11 Tenere il prezzo e disciplinare gli sconti · manuale, scheda 15

Il margine delle PMI si perde in modo silenzioso: sconti concessi in autonomia, omaggi, trasporti non fatturati, prestazioni extra regalate. Nessuna di queste voci compare come perdita, ma insieme spostano il prezzo realizzato di parecchi punti sotto il listino. Il rimedio non è vietare lo sconto: è renderlo visibile e autorizzato.

PRIMO PASSO Calcola il prezzo medio realizzato per prodotto e confrontalo con il listino: la differenza è la tua vera politica di prezzo.

INDICATORE Scostamento medio dal listino; percentuale di ordini sotto la soglia autorizzata

12 Non farsi trascinare nella guerra di prezzo · manuale, scheda 18

Quando un concorrente abbassa, la risposta simmetrica è la peggiore: nel giro di poche settimane hanno tutti lo stesso prezzo più basso e nessuno ha guadagnato un cliente. La risposta utile sposta il confronto: consegna più rapida, garanzia più lunga, condizioni di pagamento migliori, servizio incluso.

PRIMO PASSO Prepara in anticipo due o tre risposte non di prezzo, così che il commerciale abbia qualcosa da dire senza dover chiamare la direzione.

INDICATORE MDC% dei clienti contesi; tasso di ritenzione dei clienti attaccati

13 Il servizio come differenza più difendibile · manuale, scheda 12

Un prodotto si copia in sei mesi, un'organizzazione di servizio molto più difficilmente: richiede persone, procedure e abitudini che non si comprano. Per una PMI è il terreno migliore, perché la vicinanza al cliente è strutturale e non va costruita da zero.

PRIMO PASSO Scegli una promessa di servizio misurabile — per esempio l'intervento entro quarantotto ore — e misurala davvero ogni mese.

INDICATORE Rispetto della promessa in percentuale; costo del servizio sui ricavi

Parte III — Crescere senza sfasciare la cassa

La crescita di una PMI si finanzia quasi sempre con il circolante prima che con la banca: più ordini significa più magazzino e più crediti, e quindi cassa che esce prima di rientrare. Per questo l'ordine delle mosse conta più della loro ambizione.

14 Vendere di più ai clienti che già ci sono · manuale, scheda 19

È la crescita meno costosa e la più trascurata. Sui clienti attivi c'è quasi sempre una quota di spesa che va altrove, per pigrizia commerciale o perché nessuno ha mai chiesto. Costa una frazione dell'acquisizione e non richiede né prodotti nuovi né mercati nuovi.

PRIMO PASSO Per i primi trenta clienti stima quanto spendono in totale nella tua categoria e quanto spendono da te. La differenza è il tuo primo obiettivo dell'anno.

INDICATORE Quota di spesa presso di noi; numero di righe d'ordine per cliente

15 Aprire un mercato geografico alla volta · manuale, scheda 20

Lo stesso prodotto portato in un'altra provincia, regione o Paese. Non richiede sviluppo tecnico ma richiede presidio commerciale, e il presidio costa più di quanto si mette a budget. Un mercato alla volta, con una data di verifica, evita la dispersione che brucia cassa senza radicarsi da nessuna parte.

PRIMO PASSO Fissa in anticipo la soglia di fatturato sotto la quale, alla verifica, si chiude e si va altrove.

INDICATORE Costo di acquisizione per cliente nuovo; margine per area al netto del presidio

16 Sviluppare prodotti con i clienti attuali · manuale, scheda 21

I clienti che ci conoscono sono anche il banco di prova migliore: si sviluppa con loro invece che per loro, e il rischio commerciale scende drasticamente. Il vincolo è la disciplina: ogni codice nuovo aggiunge complessità, quindi ogni ingresso in gamma dovrebbe corrispondere a un'uscita.

PRIMO PASSO Scegli due clienti disposti a fare da riferimento e coinvolgili dal prototipo, non dal listino.

INDICATORE Percentuale di fatturato da prodotti degli ultimi tre anni; numero di codici attivi

17 Classificare i clienti e trattarli in modo diverso · manuale, scheda 22

Non tutti i clienti meritano lo stesso servizio, perché non tutti rendono uguale. Una classificazione per margine e per costo di servizio — visite, urgenze, resi, ritardi di pagamento — cambia il modo di allocare il tempo commerciale, che è la risorsa che nelle PMI si spreca di più.

PRIMO PASSO Incrocia margine di contribuzione e giorni medi di incasso per cliente: il quadrante basso-lento è dove stai perdendo soldi con il sorriso.

INDICATORE MDC per cliente; costo di servizio per cliente; giorni medi di incasso

18 Far convivere i canali senza farsi male · manuale, scheda 23

Rete di agenti, rivenditori, sito, marketplace, punto vendita: possono coesistere se le regole su prezzo, disponibilità e servizio sono scritte e valide per tutti. Senza regole il canale nuovo viene percepito come concorrenza sleale e la rete smette di spingere il prodotto.

PRIMO PASSO Scrivi una pagina con listino, condizioni e competenze per canale, e falla firmare alla rete prima di partire.

INDICATORE Margine per canale; reclami di sovrapposizione fra canali

19 Recuperare chi se n'è andato · manuale, scheda 26

Ogni PMI conosce a memoria i clienti acquisiti e quasi nessuno di quelli persi. Eppure è lì che stanno le informazioni utili: perché se ne sono andati, se il motivo era il prezzo o il servizio, se tornerebbero. Riattivare un cliente dormiente costa molto meno che trovarne uno nuovo.

PRIMO PASSO Estrai i clienti che hanno comprato due anni fa e non l'anno scorso, e chiama i primi venti per fatturato storico. Senza offerta: solo per capire.

INDICATORE Tasso di abbandono annuo; clienti riattivati e loro margine

Parte IV — Farsi pagare in modo diverso

È la leva più accessibile a un'azienda piccola, perché non richiede impianti né acquisizioni: cambia il modo in cui si incassa ciò che già si fa. Ed è quella che incide di più sulla prevedibilità della cassa.

20 Vendere il servizio, non solo la macchina · manuale, scheda 30

Manutenzione programmata, contratti di assistenza, disponibilità garantita, formazione, ricambistica gestita. Il cliente compra tranquillità, l'azienda ottiene ricavi continuativi e un rapporto che i concorrenti fanno fatica a scardinare, perché passa dalle persone e non dal listino.

PRIMO PASSO Prendi il parco installato e conta quante macchine sono coperte da un contratto: la differenza è il tuo mercato già acquisito.

INDICATORE Quota di parco installato sotto contratto; margine dei servizi sui ricavi

21 Contratti pluriennali invece di ordini singoli · manuale, scheda 31

Un impegno su più anni, anche con volumi minimi modesti, stabilizza la produzione, migliora la trattativa con i fornitori e rende l'azienda più leggibile per la banca. In cambio si concede qualcosa sul prezzo: è un baratto quasi sempre conveniente.

PRIMO PASSO Offri una revisione prezzi indicizzata invece di uno sconto secco: protegge entrambi e rende accettabile la durata.

INDICATORE Quota di fatturato contrattualizzato; portafoglio ordini in mesi di produzione

22 Guadagnare sui ricambi e sui consumabili · manuale, scheda 32

In molte PMI meccaniche il margine vero è nell'aftermarket, ma nessuno lo misura separatamente. Va gestito come una linea di business a sé: disponibilità, listino proprio, tempi di consegna, e un motivo tecnico o di garanzia per cui conviene il ricambio originale.

PRIMO PASSO Isola nel conto economico il margine dei ricambi: quasi sempre è il doppio di quello del primo impianto.

INDICATORE MDC% ricambi contro primo impianto; rotazione del magazzino ricambi

23 Un listino a livelli e una gamma modulare · manuale, scheda 37

Tre configurazioni — base, standard, completa — costruite su moduli comuni: il cliente sceglie e percepisce di aver deciso, l'azienda produce con codici standardizzati. È il modo di dare varietà senza mandare fuori controllo la distinta base.

PRIMO PASSO Riduci le varianti realmente disponibili e rendile esplicite a listino: la varietà nascosta è quella che costa.

INDICATORE Numero di varianti attive; incidenza dei costi indiretti di produzione

Parte V — Sapere quanto costa quello che si fa

Nessuna delle strategie precedenti si può valutare senza saper misurare. È la parte che in una PMI viene rimandata più a lungo, e quella che rende tutto il resto verificabile invece che opinabile.

24 Costruire il costo di prodotto

Materiali, tempi, costo orario dei centri, quota di costi indiretti: finché il costo di prodotto è una stima del titolare, ogni discussione sul prezzo è una discussione fra opinioni. Il modello non deve essere perfetto, deve essere coerente nel tempo, così che i confronti fra prodotti e fra anni abbiano senso.

PRIMO PASSO Parti dai dieci codici che fanno la maggior parte del fatturato: coprono quasi tutto il margine e si costruiscono in poche settimane.

INDICATORE Scostamento fra costo standard e costo consuntivo; copertura dei codici a costo noto

25 Leggere il margine per linea e per cliente

Il conto economico riclassificato per margine di contribuzione dice dove si guadagna davvero: quali linee coprono i costi fissi, quali li erodono, quali clienti valgono il tempo che assorbono. È la base su cui poggiano le decisioni di focalizzazione, di prezzo e di uscita.

PRIMO PASSO Riclassifica l'ultimo bilancio separando costi variabili e fissi, e calcola il punto di pareggio: costi fissi diviso percentuale di MDC.

INDICATORE MDC% per linea; punto di pareggio in fatturato e in mesi

26 Rifare il conto di fare o comprare · manuale, scheda 36

La convenienza cambia con i volumi, con il costo del lavoro e con la disponibilità dei fornitori, ma la decisione in molte PMI è stata presa una volta sola e poi ereditata. Va rifatta periodicamente, sul costo differenziale e non sul costo pieno con i ribaltamenti.

PRIMO PASSO Rivedi una fase all'anno, a rotazione, con un confronto d'offerta vero e non con una telefonata.

INDICATORE Costo differenziale interno contro prezzo d'acquisto; saturazione dei centri

27 Accorciare i tempi e togliere gli sprechi · manuale, scheda 35

Scorte in eccesso, attese fra le fasi, rilavorazioni, movimentazioni inutili. Il beneficio più immediato per una PMI non è il costo industriale: è il capitale circolante che si libera quando il ciclo si accorcia di qualche giorno.

PRIMO PASSO Misura il tempo di attraversamento di una commessa tipo: quasi sempre la lavorazione è una piccola parte del totale.

INDICATORE Giorni di attraversamento; giorni di giacenza del magazzino

28 Digitalizzare l'amministrazione prima della produzione · manuale, scheda 40

Fatturazione elettronica già obbligatoria, ciclo passivo, note spese, gestione documentale, riconciliazioni. Sono attività a basso valore aggiunto che assorbono ore e generano errori. Automatizzarle rende disponibili i dati con cui si governano le strategie, che è il beneficio maggiore.

PRIMO PASSO Automatizza prima il processo che genera i numeri che ti servono ogni mese, non quello che dà più fastidio.

INDICATORE Ore amministrative per cento fatture; giorni di chiusura mensile

29 Fare dell'efficienza energetica un risparmio, non un manifesto · manuale, scheda 41

Consumi, illuminazione, aria compressa, recupero termico, scarti di lavorazione: sono voci di costo che si abbassano con investimenti dal ritorno calcolabile. In più molti clienti industriali e molti bandi cominciano a chiedere requisiti ambientali per contratto.

PRIMO PASSO Metti in fila gli interventi per tempo di ritorno e parti dai due sotto i tre anni.

INDICATORE Costo energetico su ricavi; tempo di ritorno degli interventi

Parte VI — Difendersi e durare

Le decisioni che nelle PMI si prendono peggio, perché si prendono tardi. Nessuna richiede investimenti: richiedono di guardare i numeri prima che li guardi la banca.

30 Ridurre la dipendenza da pochi clienti · manuale, scheda 42

Quando i primi tre clienti valgono più del 40% del fatturato, il prezzo lo fanno loro e il rischio è di sistema: la perdita di uno solo non è un problema commerciale ma di sopravvivenza. Diversificare costa margine nel breve e lo protegge nel lungo.

PRIMO PASSO Fissa un obiettivo esplicito di riduzione della quota del primo cliente e mettilo negli obiettivi commerciali dell'anno.

INDICATORE Quota dei primi tre clienti; margine dei clienti nuovi acquisiti

31 Governare il circolante

Incassi, magazzino e pagamenti sono le tre leve che determinano quanta cassa serve per far girare l'azienda. Agire su una sola serve a poco: si spostano i giorni da una parte all'altra. Per una PMI in crescita questo è il vincolo reale, molto prima della redditività.

PRIMO PASSO Calcola i giorni di circolante degli ultimi tre esercizi: se crescono più del fatturato, la crescita si sta autofinanziando male.

INDICATORE Giorni di circolante; posizione finanziaria netta su MOL

32 Intervenire quando i numeri girano, non quando gira la banca · manuale, scheda 43

Un risanamento avviato con sei mesi di anticipo si fa con la trattativa; avviato in ritardo si subisce. I segnali arrivano prima del bilancio: margine di contribuzione che scende, tempi di incasso che si allungano, ordini che calano a parità di preventivi.

PRIMO PASSO Definisci tre soglie di allarme sui tuoi numeri e stabilisci ora che cosa si fa se vengono superate per due mesi di fila.

INDICATORE MDC% mensile; giorni di incasso; portafoglio ordini in mesi

33 Chiudere ciò che perde · manuale, scheda 44

Linee mantenute per affezione, clienti tenuti per volume, filiali che non hanno mai raggiunto il pareggio. Uscirne libera capacità e attenzione, ma va fatto sui numeri giusti: si guarda il margine di contribuzione, perché una linea che copre parte dei costi fissi va chiusa solo se quei costi si possono davvero eliminare.

PRIMO PASSO Prima di chiudere, verifica quali costi fissi spariscono davvero con la linea e quali restano comunque a carico degli altri prodotti.

INDICATORE MDC assoluto della linea; costi fissi eliminabili

34 Preparare il passaggio generazionale · manuale, scheda 47

È la decisione strategica più rimandata delle imprese familiari e la più costosa. Richiede anni: deleghe reali, procedure scritte, competenze non concentrate in una persona sola, e una distinzione netta fra chi possiede e chi gestisce. Il criterio è la continuità dell'impresa, non l'equilibrio fra i figli.

PRIMO PASSO Comincia dal punto meno emotivo: scrivi che cosa fa oggi il titolare in una settimana tipo, e per ogni voce indica chi altro saprebbe farla.

INDICATORE Attività critiche presidiate da una sola persona; quota di decisioni delegate

Le tattiche: che cosa si può fare entro il trimestre

Le tattiche non cambiano la direzione dell'azienda: cambiano il risultato di questo trimestre. Sono quelle che si possono avviare senza investimenti e senza riorganizzare niente.

Tattiche commerciali e di prezzo

- **Listino a tre livelli.** Tre versioni — base, media, superiore — spostano la scelta verso quella intermedia e rendono leggibile il valore delle opzioni. Il livello alto serve anche solo a far sembrare ragionevole quello di mezzo.
- **Vendita abbinata.** Prodotti venduti insieme a un prezzo complessivo inferiore alla somma: alza lo scontrino medio e nasconde il confronto sul prezzo del singolo articolo.
- **Vendita incrociata e in aumento.** Proporre l'accessorio o il servizio complementare al momento dell'ordine, e la versione superiore prima della conferma. È la leva a costo di acquisizione zero più trascurata dalle reti di vendita.
- **Sconto a scaglioni sul volume.** Lo sconto cresce al superamento di soglie definite: sposta l'obiettivo del cliente dal prezzo unitario alla quantità e rende conveniente concentrare gli acquisti su di noi.
- **Prova gratuita o campionatura.** Si abbassa la barriera all'ingresso facendo provare il prodotto. Funziona quando il valore si capisce usandolo e quando il costo della prova è recuperabile in poche vendite.
- **Prezzo di ingresso su un articolo civetta.** Un articolo molto visibile a prezzo aggressivo per costruire l'immagine di convenienza, con il margine recuperato sul resto del carrello. Da controllare: che non diventi l'unica cosa che si vende.
- **Condizioni di pagamento come leva.** Dilazioni, acconti e sconti cassa sono argomenti commerciali a tutti gli effetti. Un giorno di dilazione ha un costo calcolabile: va concesso sapendo quanto vale, non per abitudine.

Tattiche di acquisto e di fornitura

- **Doppia fonte sulle voci critiche.** Due fornitori qualificati sui codici che possono fermare la produzione, anche a costo di un prezzo leggermente superiore. È un premio assicurativo, non uno spreco.
- **Riclassificazione degli acquisti.** Ordinare le voci per spesa annua e concentrare la trattativa sul primo venti per cento: è lì che sta la quasi totalità del risparmio ottenibile.
- **Contratti quadro con prezzi bloccati.** Volumi impegnati a fronte di prezzi fermi per un periodo definito: protegge il margine dalle oscillazioni e semplifica il preventivo al cliente.
- **Scorte di sicurezza selettive.** Non su tutto, ma solo sui codici con consumo irregolare o tempo di riapprovvigionamento lungo. La scorta indiscriminata è capitale circolante immobilizzato senza contropartita.
- **Consignment stock.** Merce presso di noi ma di proprietà del fornitore fino al prelievo: disponibilità immediata senza immobilizzo. Si negozia meglio di quanto si creda, se i volumi lo giustificano.

Tattiche finanziarie e di circolante

- **Accorciare il ciclo del circolante.** Agire insieme sui tre tempi — incasso, magazzino, pagamento — invece che su uno solo. Ogni giorno guadagnato è cassa liberata senza chiedere niente a nessuno.

- **Anticipo fatture e cessione del credito.** Trasforma il credito commerciale in liquidità immediata a un costo noto. Utile in crescita, pericoloso se diventa strutturale per coprire perdite di gestione.
- **Leasing invece di acquisto.** Sposta l'investimento sul conto economico e preserva la cassa e le linee di credito. Va confrontato sul costo complessivo, non sulla rata.
- **Solleciti graduati per anzianità del credito.** Una scaletta di interventi definita per scaglioni di scaduto, applicata a tutti allo stesso modo. La costanza recupera più della durezza occasionale.
- **Acconto alla conferma dell'ordine.** Un acconto finanzia la commessa e seleziona i clienti seri. Su ordini con materiale dedicato dovrebbe essere la regola, non l'eccezione.

Tattiche organizzative e di attuazione

- **Progetto pilota.** Prima di estendere a tutta l'azienda si prova su una linea, una filiale o un reparto, con criteri di successo definiti prima. Costa poco sbagliare e si impara in fretta.
- **Risultati rapidi nei primi novanta giorni.** In ogni piano vanno inseriti due o tre interventi con effetto visibile e immediato. Servono a comprare credibilità per le azioni lunghe, che da sole non convincono nessuno.
- **Indicatori a cascata.** Pochi indicatori per livello, collegati fra loro dall'obiettivo aziendale fino al reparto. Una strategia che non arriva a un numero su un foglio di qualcuno non viene attuata.
- **Riunione operativa breve e periodica.** Cadenza fissa, durata contenuta, tre domande: che cosa è stato fatto, che cosa blocca, che cosa si fa entro la prossima. Sostituisce gran parte delle riunioni lunghe.
- **Responsabile unico per ogni azione.** Ogni voce del piano ha un nome e una data. Le azioni intestate a un ufficio non vengono fatte da nessuno.
- **Verifica trimestrale del piano.** Il piano si rivede quattro volte l'anno con i dati a consuntivo: quello che non funziona si corregge o si chiude. Un piano che resta uguale per un anno intero non è stato usato.

Griglia diagnostica: dal sintomo alle schede

Si entra dal problema che si ha davanti, non dall'indice. I numeri rimandano alle schede di questa guida.

Se il problema è...	Schede	Nota
Il fatturato cresce ma l'utile no	24, 25, 11, 17	Quasi sempre è un problema di prezzo realizzato e di mix, non di volumi
La cassa è sempre tesa nonostante gli utili	31, 27, 21	Il circolante sta assorbendo la crescita: agire sui tre tempi insieme
Dipendenza forte da uno o due clienti	30, 9, 14, 15	Diversificare partendo dai clienti che già esistono, poi da nuovi mercati
Concorrenza che spinge sul prezzo	8, 12, 13, 23	Spostare il confronto su servizio, tempi e configurazione
Troppi codici, magazzino gonfio, produzione ingolfata	1, 23, 27	Ridurre la varietà a monte prima di ottimizzare la produzione
Mercato interno fermo	15, 6, 16	Nuovi mercati o nuovi prodotti, mai entrambi insieme
Margine dei ricambi e dei servizi sconosciuto	20, 22, 25	Isolarli nel conto economico prima di decidere qualsiasi cosa
Titolare indispensabile su tutto	34, 28, 4	Delegare, digitalizzare, esternalizzare ciò che non distingue

Gli strumenti che bastano

Sei strumenti coprono il novanta per cento del bisogno di analisi di una PMI. Gli altri sono utili quando c'è qualcuno che ha il tempo di usarli.

Strumento	Che cosa fa	Nota d'uso
Conto economico a margine di contribuzione	Separa costi variabili e fissi	È il minimo indispensabile: senza, nessuna strategia è verificabile
Punto di pareggio	Costi fissi / % MDC	Traduce ogni strategia nel fatturato minimo che la rende sostenibile
Classificazione ABC di clienti e prodotti	Ordina per margine, non per fatturato	Mostra dove si guadagna davvero e dove si lavora e basta
Analisi SWOT	Forze, debolezze, opportunità, minacce	Utile per aprire la discussione, a patto di riempirla con dati
Cinque forze di Porter	Struttura del settore	Spiega perché in certi settori il margine non c'è per nessuno
Mappa di posizionamento	Concorrenti su due variabili che contano per il cliente	Mezz'ora di lavoro, dice subito se siamo indistinguibili

Come si passa dalla guida al piano

Scegli non più di tre schede. Una PMI non attua dieci strategie insieme: attua tre cose e le porta a casa.

Per ciascuna scrivi il primo passo, il responsabile con nome e cognome, la data di verifica e l'indicatore che dovrà muoversi.

Verifica a novanta giorni. Quello che non si è mosso si corregge o si chiude: tenere aperta un'azione ferma è il modo più efficace per non farne nessuna.



Marco Baldoni

Strategica SRL

mbaldonistrategica@gmail.com · strategicasrl.com

Strategia & Calcolo — una collaborazione solida, delle soluzioni flessibili.