

14 gennaio 2025

Lettera all'Imprenditore n. 407



## Marginalità Sotto Pressione: 3 Metodi Vincenti



*"Il Business è sempre un gioco di margini.  
Se un'azienda non mantiene un margine lordo adeguato,  
rischia di fallire, a prescindere dal volume delle vendite."*

*Lawrence L. Steinmetz*

Il 2025 si è confermato un periodo di forte instabilità non solo sul versante dei ricavi, ma, soprattutto, sul versante dei margini: l'onda lunga dell'inflazione, unita alla volatilità geopolitica e alle tensioni delle catene di fornitura, ha messo sotto pressione la **marginalità operativa**.

Il dilemma che oggi ogni azienda si trova ad affrontare è cruciale: **come assorbire l'aumento dei costi senza compromettere il posizionamento sul mercato?**

Molte imprese reagiscono in modo passivo e difensivo tagliando i costi fissi o accettando semplicemente l'erosione degli utili. Un approccio vincente,

invece, richiede una strategia proattiva e, soprattutto, una revisione completa della gestione della distribuzione del valore.

L'ampia esperienza in progetti di Strategia e di Finanza e Controllo ci ha permesso di individuare tre linee guida per tutelare e rafforzare il margine prodotto:

### **1. Ottimizzazione del Costo del Prodotto**

La prima linea d'azione da attuare per mantenere e/o aumentare i margini non è focalizzata sui prezzi di vendita, ma sui costi di acquisto e di produzione. Tale strategia, oltre a negoziare banalmente i prezzi con i fornitori, prevede un'azione di **Value Engineering** strutturale, ovvero un riallineamento del costo del prodotto con il valore riconosciuto dal mercato.

Ciò richiede:

- ✓ **Riprogettazione Funzionale:** si tratta di analizzare ogni singolo prodotto o servizio offerto, per identificare funzioni e/o materiali, ai quali il cliente finale non attribuisce un valore proporzionale al costo. Ovvero, bisogna verificare se è possibile sostituire materie prime, componenti e servizi, per ottenere il livello di performance e il valore richiesto dal cliente, ma ad un costo inferiore.
- ✓ **Ottimizzazione Efficienza Organizzativa:** si tratta di analizzare come si formano i costi operativi (ad esempio manodopera, energia, scarti) per ridisegnare i processi interni. Avere un'organizzazione più snella e focalizzata non è solo un risparmio, ma consente anche di eliminare le inefficienze che agiscono come una "tassa occulta" sulla marginalità.

Questa prima linea d'azione, permette di recuperare margine senza toccare i prezzi di vendita e pertanto di rafforzare la competitività di base del prodotto, oltre che nel breve anche nel medio-lungo periodo.

### **2. Gestione Dinamica del Prezzo**

L'errore più comune, commesso da molti, è quello di trattare il listino prezzi come un elemento unitario e, pertanto, aumentare i prezzi in modo generalizzato per tutti i prodotti e servizi e per tutti i clienti. Tale approccio non necessariamente porta ad un aumento globale dei margini, in quanto i clienti che non sono disposti ad acquistare al nuovo prezzo potrebbero ridurre o annullare i loro ordini, mentre sui clienti, che potrebbero pagare di più, perché riconoscono un maggior valore del prodotto, non verrebbe

ottenuto il maggior margine. Per evitare questi effetti è opportuno inserire strategie di **Price Management**. Questa linea d'azione richiede:

- ✓ **Micro-Segmentazione:** si tratta di segmentare il mercato non solo per cliente e canale, ma anche per il grado di sensibilità al prezzo. I clienti con bassa elasticità della domanda (ossia i clienti per cui il prodotto offerto è indispensabile) potrebbero sopportare maggiori aumenti di prezzo; mentre quelli con un'elevata elasticità potrebbero non sopportare tali aumenti di prezzo e si dovrà agire con maggiore cautela.
- ✓ **Comunicare Valore:** l'aumento dei prezzi deve essere comunicato ai clienti non come una reazione passiva all'inflazione, ma come necessità per mantenere il livello di valore e di servizio erogato fino a quel momento.

### 3. Gestire il Cash Flow in Ottica Strategica

Le azioni per tutelare la marginalità non possono essere limitate solo ai costi e ai prezzi, ma devono prevedere anche la gestione strategica del cash flow operativo e del capitale investito.

La valutazione della marginalità, infatti, non deve essere vista esclusivamente in relazione ai costi, ma anche in **rapporto al capitale investito**. A parità di margine, un minor assorbimento di capitale consente di incrementare il rendimento complessivo dell'impresa.

La riduzione del capitale investito ha un effetto diretto sugli utili: minori fabbisogni finanziari comportano una diminuzione degli **oneri finanziari**. In alcuni casi, una gestione più efficiente della liquidità può persino trasformarsi in una linea di ricavo (finanziario) aggiuntiva, contribuendo a generare benefici indiretti.

In quest'ottica, anche le scelte operative fatte su ciascun cliente devono essere valutate attraverso un'ottica finanziaria. Le **condizioni di pagamento** non sono neutrali: concedere maggiori termini di pagamento equivale a sostenere un maggior costo finanziario, che dovrebbe essere correttamente considerato nella valutazione economica della commessa e/o del progetto.

Per rendere concreta questa impostazione strategica è necessario agire su due leve fondamentali:

- ✓ **Gestione attiva Capitale Circolante:** la rinegoziazione dei termini di incasso e di pagamento con ciascun cliente e fornitore rappresenta uno strumento chiave per migliorare la liquidità aziendale e pertanto anche la marginalità. Anche variazioni contenute dei giorni medi di incasso e pagamento possono produrre effetti significativi sia sul fabbisogno finanziario sia sul conto economico, soprattutto in un contesto di tassi elevati.
- ✓ **Controllo Previsionale dei Flussi di Cassa:** ogni azienda dovrebbe disporre di strumenti in grado di anticipare e simulare l'impatto futuro dei costi, delle scelte operative e delle condizioni di pagamento sul cash flow. Questo consentirebbe al management di prendere decisioni tempestive e consapevoli, prevenendo tensioni di liquidità e un aumento dei costi finanziari.

Una gestione accurata del cash flow operativo non solo difende l'azienda da eventuali crisi, ma genera un surplus che può contribuire a finanziare gli investimenti necessari per la crescita.

La risposta all'erosione della marginalità, pertanto, non può essere passiva, ma richiede azioni specifiche, un intervento metodologico e strumenti di controllo precisi.

**Benedetti&Co**, da oltre vent'anni, grazie ad un Team di esperti offre il supporto necessario per trasformare una minaccia in un'opportunità. Implementiamo sistemi di Finanza e Controllo avanzati e sviluppiamo Strategie di Pricing dinamico insieme al management aziendale per tutelare e irrobustire la marginalità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Milano

Via Giacomo Zanella 41  
20133 Milano  
tel. +39 02 805 057 74  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

### Brescia

Via Oberdan 5/7  
25128 Brescia  
tel. +39 030 205 48 03  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

### Mumbai

INDIA - 400006 Mumbai,  
Ajanta Building Flat 1.  
LD Ruparel -  
Marg. Malabar Hill  
tel. +91 - 9820088817