

13 maggio 2026

Lettera all'Imprenditore n. 424

Benedetti&Co

Nuove logiche di gestione d'impresa: dal fatturato al Valore Aggiunto



“Il profitto è il risultato del valore creato per il cliente.”

Peter Drucker

Il fatturato ha sempre rappresentato il principale metro di giudizio del successo di un'impresa. Crescere significava vendere di più, e vendere di più significava stare bene. Questo paradigma, però, presenta dei limiti: si incontrano aziende con ricavi in espansione, ma con margini ridotti o addirittura negativi e che pertanto faticano a generare liquidità e accumulano tensioni finanziarie. Questo è possibile perché il fatturato misura solo il volume delle vendite, non il vero valore prodotto dall'azienda: la vera domanda che ogni imprenditore dovrebbe porsi non è quanto l'azienda fattura, ma **quanta ricchezza l'azienda è effettivamente in grado di produrre e trattenere**. È qui che entra in gioco il concetto di **Valore Aggiunto**, una grandezza troppo spesso trascurata nella gestione quotidiana, ma in grado di raccontare molto di più sul reale stato di salute di un'impresa.

Che cosa misura davvero il Valore Aggiunto?

Il Valore Aggiunto è la differenza tra i ricavi generati dall'impresa e il costo dei beni e servizi acquistati per produrli. In altri termini, rappresenta il valore di ciò che l'azienda crea con le proprie risorse e la propria struttura. Questa grandezza è il valore che rimane all'interno dell'impresa e retribuisce tutti i fattori produttivi (terra, capitale e lavoro), ovvero, chi lavora all'interno dell'azienda attraverso le retribuzioni, le immobilizzazioni attraverso gli ammortamenti, i finanziatori attraverso gli interessi, lo stato attraverso le tasse e i soci attraverso l'utile.

Questa prospettiva cambia il modo di leggere il conto economico. Un'azienda con un fatturato elevato, ma che acquista e fa fare all'esterno quasi tutto ciò di cui ha bisogno (materie prime, semilavorati, servizi in outsourcing) può generare poco valore. Al contrario, un'impresa con ricavi più contenuti, ma con un'elevata internalizzazione delle attività e dei processi produttivi creerà tanto valore. Pertanto se il fatturato dice quanto l'azienda vende, il Valore Aggiunto misura il vero valore delle attività effettuate dall'azienda.

Monitorare questa grandezza consente di capire se il modello di business utilizzato dall'impresa sia in grado di trattenere in azienda una quota del valore generato dalle vendite, necessaria per ripagare tutti i fattori produttivi.

La gestione orientata alla creazione di valore

Adottare il Valore Aggiunto come KPI richiede anzitutto di misurarlo con regolarità. Non basta calcolarlo una volta all'anno in sede di bilancio: serve un monitoraggio periodico, che permetta di osservarne l'andamento in relazione ai ricavi (clienti e prodotti) e in relazione al costo dei fattori produttivi. Solo così è possibile intervenire in tempo utile per incrementarlo.

Una delle analisi più utili in questa direzione è il rapporto percentuale tra Valore Aggiunto e valore della produzione. Se questo indice si comprime, l'azienda, a parità di struttura, sta perdendo capacità di generare margini. Se cresce, significa che, a parità di struttura, sta diventando più efficiente o più forte sul mercato. Conoscere questa dinamica consente di prendere decisioni più consapevoli su pricing, marketing mix, mix produttivo, politiche di acquisto e struttura organizzativa. Tale tipo di analisi può essere effettuata anche per singolo cliente e prodotto.

Un altro KPI molto utile da osservare è il Valore Aggiunto pro capite, ovvero il valore aggiunto generato dall'azienda diviso il numero di dipendenti (FTE). Questo indice permette sia di comprendere l'andamento della produttività, sia di confrontarsi con gli altri competitor.

Il Valore Aggiunto diventa così il punto di riferimento per la costruzione di margini solidi.

Come incrementare il valore aggiunto?

Per incrementare il Valore Aggiunto si può intervenire agendo su più leve:

La prima leva è quella del **pricing**: anche piccoli incrementi di prezzo su volumi significativi si traducono in aumenti rilevanti del Valore Aggiunto. Incrementare il pricing richiede spesso azioni per differenziare l'offerta rispetto ai competitor, rafforzare il posizionamento sul mercato e comunicare meglio il proprio valore ai clienti.

La seconda leva riguarda il **marketing degli acquisti**: ovvero la gestione degli acquisti e delle relazioni con i propri fornitori. Ridurre i costi di approvvigionamento, attraverso una negoziazione più strutturata, la razionalizzazione del parco fornitori o l'ottimizzazione dei processi di acquisto, aumenta direttamente il Valore Aggiunto senza intaccare il pricing.

La terza leva riguarda il **mix di vendita**. Non tutti i prodotti, i servizi e i clienti contribuiscono allo stesso modo alla creazione di valore. Analizzare il Valore Aggiunto per linea di business, per cliente o per canale, consente di individuare dove concentrare le risorse. Un cliente che genera molto fatturato, ma richiede elevati acquisti esterni e condizioni speciali potrebbe risultare meno strategico di uno che genera meno ricavi, ma più Valore Aggiunto.

Una quarta leva riguarda le politiche di **make or buy**: decidere di produrre internamente o acquistare esternamente un prodotto, solo sulla base del full cost e senza tener conto del valore aggiunto genera spesso trasferimento di valore ai propri fornitori. Decidere di portare all'interno produzioni ad alto Valore Aggiunto, quando la capacità produttiva non è utilizzata a pieno, genera spesso incremento di marginalità, anche quando il full cost interno è superiore ai prezzi di acquisto.

Guardare l'impresa attraverso la lente del Valore Aggiunto consente, in definitiva, di distinguere le vendite che arricchiscono da quella che "occupa spazio".

Benedetti&Co, grazie ad un team di esperti, è in grado di supportare gli imprenditori e il management delle aziende nella definizione delle strategie di sviluppo e nella progettazione e nell'implementazione di modelli e sistemi per il controllo di gestione disegnati sulle specifiche caratteristiche ed esigenze delle aziende, utili alla quantificazione delle grandezze in gioco e alla valutazione dei diversi scenari oltre che alla guida, all'indirizzo e al monitoraggio dell'intera organizzazione aziendale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via Guglielmo Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Milano

Via Giacomo Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Mumbai

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