

***La Trasformazione di ██████████ S.r.l. — da crisi di redditività a modello di business sostenibile.
Come abbiamo trasformato 14M€ di fatturato e 0,7% di margine in una macchina da profitto da 1.5M€***

Stefano Bredà

– "I dati di questo caso reale sono estratti dalla contabilità analitica interna aziendale, bilanci pubblici depositati al registro imprese, integrati con analisi di settore. Per ragioni di confidenzialità, i valori sono stati arrotondati al 5% più vicino. Il pattern diagnosticato e le soluzioni proposte rimangono validi indipendentemente dalla precisione decimale" –

INTRODUZIONE AL CASO

L'analisi di aziende che, pur generando un significativo volume d'affari, soffrono di una redditività critica, offre un'importante prospettiva strategica.

Questi casi evidenziano una condizione di rischio latente comune nel panorama imprenditoriale: la crescita del fatturato non sempre si traduce in un aumento del valore economico. Al contrario, può mascherare inefficienze sistemiche profonde che erodono la stabilità dell'impresa. Il caso di ██████████ S.r.l. è emblematico di questa patologia. La risoluzione di tale discrepanza non rappresenta un semplice miglioramento, ma una profonda trasformazione del modello di business e un'opportunità di creazione di valore di eccezionale portata.

sBr:2509.0012149v1 [cond-mat.str-el] 30 Jun 2025

EXECUTIVE SUMMARY

Il caso reale in esame analizza la trasformazione strategica di ██████████ S.r.l., un'azienda di costruzioni con sede a Ozzano dell'Emilia (BO). A fronte di un fatturato 2023 di 14,3 milioni di euro, l'azienda registrava un utile netto di soli 104.000 €, pari a un margine critico dello 0,73%.

L'intervento è nato da una necessità di adozione di un nuovo software gestionale, che risolvesse i problemi di controllo e frammentazione dei dati. Ma la diagnosi ha rivelato un conflitto strategico tra due modelli di business interni: un "Motore Economico" ad alta profittabilità (>30-40% su contratti <500k€) e una "Zavorra Strategica" a bassa redditività (<20% su grandi opere >1,5M€) che distruggeva valore, dimostrando che il problema non era tecnologico.

La soluzione è stata l'implementazione del "Piano di Battaglia: Operazione Dominio del Margine", un nuovo "sistema operativo" aziendale articolato su tre pilastri:

1. Isolamento e potenziamento del "Motore" ad alta marginalità.
2. Ristrutturazione forzata del backlog "Zavorra" per fermare le perdite.
3. Installazione di un sistema di governance basato sul controllo dell'EBITDA.

L'intervento ha evitato un investimento errato da circa 200.000 € in un software inutile.

Il piano è stato ingegnerizzato per raggiungere un obiettivo quantitativo preciso: trasformare un margine inferiore all'1% in un utile netto stabile superiore al 10%, con una proiezione di profitto di 1,5 milioni di euro, riallocando le risorse dalle attività che distruggono valore a quelle che lo generano.

I. DIAGNOSI DELLA CRISI DI REDDITIVITÀ NASCOSTA

A. *Contesto iniziale: alto fatturato, bassa profittabilità*

██████████ S.r.l., fondata nel 1911, è un operatore consolidato nel settore delle costruzioni (Codice ATECO 41.2), con una forza lavoro di circa 130 dipendenti. I dati finanziari del 2023 rivelano una profonda disfunzione:

- Fatturato: ~14.320.000 €
- Utile Netto: ~104.000 €
- Margine Netto: 0,73%

Tuttavia, un'analisi più approfondita dei dati rivela una discrepanza critica: a fronte di un fatturato così elevato, l'utile netto registrato è stato di soli 104.000€, corrispondente a un margine netto dello 0,73%. Questo dato è un indicatore inequivocabile di un'inefficienza sistemica profonda. L'azienda, pur essendo posizionata e pienamente operativa, non era economicamente sana. La sua stessa dimensione, anziché essere un punto di forza, mascherava una fragilità strutturale che ne erodeva la capacità di generare profitto, rendendola vulnerabile a qualsiasi fluttuazione di mercato o imprevisto operativo.

B. *La diagnosi errata: la trappola della soluzione tecnologica*

Il management era convinto che la causa di questa bassa redditività fosse legata a problemi di controllo, organizzazione e frammentazione dei dati. Erano certi che l'implementazione di un nuovo software ERP (Enterprise Resource Planning), più moderno e più automatizzato, avrebbe risolto tali problemi raggiungendo la "single source of truth". Uno specialista esterno avrebbe poi guidato questa trasformazione, affinando il flusso di lavoro per renderlo più snello ed efficiente, liberando così il potenziale del nuovo software.

In sintesi, la loro convinzione si basava sull'idea che il controllo operativo, ottenibile con l'installazione di un software moderno, fosse la chiave per l'efficienza esecutiva, e l'efficienza esecutiva avrebbe risolto la crisi di redditività.

Questo approccio, tuttavia, rappresenta una "trappola" comune per le organizzazioni in difficoltà: cercare una soluzione tecnologica a un problema che in realtà è strategico. Un tale investimento significativo, stimabile in un intervallo compreso tra 150.000€ e 250.000€ tra licenze, consulenza per l'implementazione e ore di lavoro interne, sarebbe stato addirittura dannoso perché avrebbe automatizzato processi disfunzionali, mascherando ulteriormente la causa della crisi. Non avrebbe affrontato la radice del problema, ovvero quali cantieri venivano gestiti e con quale logica strategica.

La mancanza di una "single source of truth" (un'unica fonte di verità dei dati), identificata come un rischio operativo primario, non era un problema tecnologico in sé, ma un sintomo della dualità strategica che affliggeva l'azienda. Le due "aziende" interne operavano con logiche, processi e necessità di controllo così divergenti da rendere impossibile la creazione di un sistema di reporting unificato. Tentare di forzare entrambi i modelli di business in un unico sistema software senza prima separarne e chiarirne le logiche operative sarebbe stato un esercizio destinato al fallimento.

La strategia deve definire i requisiti per il software, non il contrario. Il software non può risolvere una schizofrenia strategica.

C. La svolta diagnostica:: le due aziende conflittuali

L'analisi approfondita dei dati operativi e finanziari ha rivelato che all'interno di [REDACTED] S.r.l. coesistevano due modelli di business opposti, in perenne conflitto per le risorse.

- **USA 1: "Cacciatori di Nicchia" (Il Motore Economico):** Questo modello di business si concentra su contratti di valore contenuto (tipicamente inferiori a 500.000€), altamente specialistici e di rapida esecuzione. Qui l'azienda dimostra agilità operativa e alta competenza tecnica, generando sistematicamente margini operativi superiori al 30-40%. Questo è il nucleo dove l'azienda crea valore reale.
- **USA 2: "Gestori di Grandi Opere" (La Zavorra Strategica):** Questo secondo modello persegue contratti di alto valore (superiori a 1-1.5M€), caratterizzati da lunga durata e alta complessità gestionale. In questo ambito, la performance crolla drasticamente, con margini operativi sistematicamente inferiori al 20% e un'elevata volatilità che espone l'azienda a un alto rischio di perdita finanziaria. Qui l'azienda distrugge valore o, nel migliore dei casi, lo pareggia.

L'analisi ha mostrato una correlazione inversa inequivocabile: all'aumentare del valore del contratto, la redditività percentuale crolla. Questa visualizzazione dei dati è stata l'elemento che ha spostato irrevocabilmente la discussione dalla scelta di un software alla necessità di un'inversione strategica radicale.

La tabella seguente riassume le caratteristiche inconciliabili dei due modelli operativi.

<i>Metrica</i>	<i>Motore Economico ("Cacciatori di Nicchia")</i>	<i>Zavorra Strategica ("Gestori di Grandi Opere")</i>
Profilo Contratti	Valore < 500k€, specialistici, rapida esecuzione	Valore > 1.5M€, complessi, lunga durata
Performance	Margine operativo sistematico $\geq 30\text{-}40\%$	Margine operativo sistematico < 20% (spesso negativo)
Caratteristiche Operative	Agilità, alta competenza tecnica, processi snelli	Gestione della complessità, burocrazia, processi lenti
Contributo al Valore	Creazione di Valore	Distruzione di Valore

D. Disallineamento tra identità pubblica e realtà economica

L'identità aziendale proiettata all'esterno (sito web, comunicazioni) era focalizzata sulle "grandi infrastrutture", ovvero sulle attività della "Zavorra Strategica".

Esiste quindi un profondo disallineamento tra l'immagine che l'azienda proietta all'esterno e la sua reale fonte di profitto, il "Motore". Questa identità distorta perpetua un ciclo vizioso: il marketing e la strategia commerciale, guidati da una percezione di prestigio legata alle "grandi opere", finiscono per attrarre e perseguire proprio le opportunità commerciali che sono strutturalmente a bassa marginalità e ad alto rischio. Vincere un appalto da 2 milioni di euro viene percepito internamente come un successo maggiore che vincerne cinque da 200.000€, anche se questi ultimi generano un profitto dieci volte superiore.

In sintesi, l'azienda si vantava pubblicamente di ciò che la stava indebolendo economicamente, affamando il suo vero centro di profitto e allocando le sue risorse migliori (persone e capitale) nelle aree a maggior rischio e minor rendimento.

La trasformazione richiesta, quindi, non era solo operativa, ma anche culturale e identitaria.

III. IL PIANO DI BATTAGLIA: INGEGNERIA ESECUTIVA DEL MARGINE

Identificata la diagnosi, la soluzione non poteva essere un insieme di miglioramenti incrementali. Era necessaria una ristrutturazione radicale. Il "Piano di Battaglia" è stato concepito non come una semplice lista di azioni, ma come l'installazione di un nuovo "sistema operativo" aziendale. L'obiettivo primario non era più "fare le cose meglio", ma "fare solo le cose giuste". Il framework è stato ingegnerizzato per riprogrammare il modo in cui l'azienda acquisisce, esegue e controlla il lavoro, con un unico focus: la massimizzazione e la protezione dell'EBITDA.

Il piano si articola su tre pilastri esecutivi, progettati per agire in sinergia e produrre risultati rapidi e misurabili nei primi 90 giorni.

A. *Pilastro A: il dominio del motore (creare la Fortezza)*

La logica di questo pilastro è semplice e brutale: isolare e proteggere il centro di profitto dell'azienda per garantirne la massima efficienza e prepararlo alla scalabilità, mettendolo al riparo dal caos generato dalla Zavorra.

- *Iniziativa 1: Task Force "Comando Esecutivo Motore (CEM)".*
La prima azione è stata la creazione di un'unità d'élite, una vera e propria business unit protetta. A capo di questa unità è stato nominato un Comandante unico, con piena responsabilità sul conto economico (P&L) del CEM. I membri del team, selezionati tra le risorse più agili e performanti, sono stati dedicati esclusivamente ai progetti "Motore". Questo ha rotto la logica di allocazione incontrollata delle risorse evidenziata nella diagnosi. Per allineare gli interessi, è stato introdotto un sistema di incentivazione trimestrale per l'intera unità, legato direttamente a una percentuale dell'EBITDA generato al di sopra di un target prestabilito.
- *Iniziativa 2: "Matrice di Decisione" come Legge Commerciale.*
Per eliminare l'arbitrarietà nelle decisioni commerciali, è stata installata una "Matrice di Decisione GO/NO-GO" come legge non negoziabile. Questa matrice definisce, per ogni classe di valore e tipologia di contratto, le soglie minime di margine al di sotto delle quali un'offerta non può essere formulata. Questo strumento non è un'analisi, ma un filtro che sposta il potere decisionale da opinioni soggettive a regole oggettive basate sui dati. Per gestire i casi eccezionali, è stato istituito un rigoroso processo di deroga che costringe chiunque proponga un'eccezione a quantificare per iscritto l'impatto negativo sull'EBITDA e a fornire una giustificazione strategica inattaccabile.

- *Iniziativa 3: "Cruscotto di Dominio Motore".*

Per garantire un controllo totale, è stato attivato un cruscotto in tempo reale. Questo strumento funge da sistema nervoso del CEM, tracciando i KPI (Key Performance Indicators) vitali di ogni progetto "Motore", margine previsto vs. aggiornato, giorni di esecuzione, stato degli incassi, dall'offerta fino alla chiusura del cantiere, fornendo al management una visibilità completa e immediata.

B. Pilastro B: La ristrutturazione forzata del backlog (fermare l'emorragia)

Questo pilastro affronta in modo aggressivo il backlog tossico da 35 milioni di euro che stava prosciugando le risorse finanziarie e manageriali dell'azienda. L'approccio è stato quello di passare da una gestione reattiva delle emergenze a un'azione chirurgica e proattiva.

- *Iniziativa 1: "Triage di Guerra".*

Ogni singola commessa del backlog è stata analizzata e classificata secondo tre categorie. Questa non è stata una semplice analisi di redditività, ma una decisione strategica sul destino di ogni progetto, finalizzata a concentrare le energie solo dove si poteva vincere.

- ALFA (Ristrutturazione): progetti con previsione di margine positivo se gestiti con una disciplina di controllo dei costi ferrea ("Project Management di Guerra").
- BETA (Rinegoziazione o Amputazione): progetti strutturalmente in perdita, la cui sopravvivenza economica dipendeva da una rinegoziazione forzata delle condizioni contrattuali.
- GAMMA (Liquidazione): progetti tossici la cui emorragia di cassa doveva essere fermata immediatamente.

- *Iniziativa 2: Task Force "Renegotiators".*

Per i progetti classificati come BETA, è stata attivata una task force d'assalto (composta dallo stratega, dal CEO e ufficio legale) con il mandato di modificare la realtà economica dei contratti. L'approccio definito è stato quello di un "ultimatum, non una richiesta": presentare al cliente nuove condizioni economiche sostenibili, sfidandolo a decidere se accettarle o affrontare un'interruzione controllata dei lavori. Questo approccio proattivo ha rotto lo status quo di passività che porta al suicidio finanziario.

- *Iniziativa 3: Tattica dell' "ATI Inversa".*

Per affrontare in modo chirurgico i progetti ALFA (Ristrutturazione) e alcuni BETA (Rinegoziazione), il Piano di Battaglia ha introdotto un'arma

tattica non convenzionale: l'ATI Inversa.

A differenza dell'uso tradizionale dello strumento, concepito per vincere nuovi appalti, qui viene capovolto in una manovra difensiva per neutralizzare i rischi sui cantieri “Zavorra” già in portafoglio. Si articola secondo un protocollo esecutivo preciso:

- Selezione dei partner: per ogni cantiere “Zavorra” critico, viene organizzato un briefing con i fornitori storici più validi e affidabili, le cui competenze sono considerate essenziali per il completamento dell'opera. Questa strategia si inserisce nel contesto di un “Dossier Tattico” che impiega l'approccio dell'ATI Inversa per la mitigazione del rischio.
- Costituzione dell'ATI sul cantiere esistente: viene creata una nuova ATI tra [REDACTED] S.r.l. e il fornitore partner, specificamente per il cantiere in questione.
- Distacco del personale e trasferimento della direzione: qui risiede il cuore della strategia. [REDACTED] S.r.l. “distacca” il proprio personale, già operativo su quel cantiere, assumendolo formalmente presso la società del “partner ATI”. Di fatto, il fornitore assume la direzione operativa dei lavori, utilizzando la manodopera esperta e già formata di [REDACTED].

In questo modo, l'azienda trasforma un costo variabile (nell'ammontare, non per natura) e imprevedibile in un costo fisso e certo, eliminando completamente il rischio operativo legato a ritardi o imprevisti e garantendo al contempo l'esecuzione a regola d'arte, poiché la manodopera rimane quella interna. Questa tattica è fondamentale per fermare l'emorragia finanziaria e stabilizzare il backlog tossico, permettendo a [REDACTED] di fermare le perdite e concentrare le proprie energie manageriali dove può generare vero valore: sui cantieri “Motore”.

C. Pilastro C: L'installazione del sistema di controllo (installare il nuovo cervello)

Questo pilastro crea la struttura di governance e il ritmo decisionale per garantire l'esecuzione disciplinata e sostenibile della nuova strategia nel tempo.

- *Iniziativa 1 - "Comitato di Pilotaggio EBITDA".*
È stato istituito un meeting di governance settimanale, il nuovo centro di gravità decisionale dell'azienda. Con un'agenda fissa e un focus ossessivo sull'EBITDA, questo comitato ha sostituito le riunioni operative caotiche e inconcludenti. L'agenda standard prevede: revisione del "Registro delle Opportunità" (per controllare la disciplina commerciale), revisione del "Cruscotto di Dominio Motore" (per monitorare la performance del CEM) e revisione della "Mappa di Guerra della Zavorra" (per tracciare l'avanzamento della ristrutturazione del backlog). Ogni punto si conclude con una decisione e un'azione assegnata.
- *Iniziativa 2 - Progettazione del Futuro Gestionale.*
La richiesta iniziale di un software viene finalmente affrontata, ma dal corretto punto di vista strategico. Il lavoro svolto nei primi 90 giorni con strumenti "artigianali", ha permesso di definire con precisione chirurgica i requisiti strategici reali per una piattaforma tecnologica in grado di supportare il nuovo modello operativo ottimizzato, garantendo che l'investimento fosse mirato ed efficace.

I tre pilastri sono stati progettati per essere interdipendenti. Il Pilastro A (Motore) genera il flusso di cassa e la stabilità necessari a sostenere la dolorosa ma necessaria ristrutturazione del Pilastro B (Zavorra). Il Pilastro C (Controllo) fornisce la struttura di governance e la disciplina per assicurare che le regole del Pilastro A siano rispettate e che le azioni aggressive del Pilastro B siano eseguite con precisione. Si tratta di un sistema integrato, non di una lista di iniziative separate.

IV. IMPATTO E RISULTATI QUANTIFICATI

A. Risultato 1: il valore dell'intervento diagnostico

Il primo e più immediato risultato dell'intervento strategico è stato di natura preventiva: evitare un investimento errato e ad alto rischio. L'implementazione di un sistema ERP in un'azienda con processi non definiti e una strategia conflittuale ha un tasso di fallimento elevatissimo. Il costo di un progetto di questo tipo, per un'organizzazione di 130 dipendenti, può essere stimato in un range conservativo tra 150.000€ e 250.000€, considerando licenze software, costi di consulenza e il tempo del personale interno distolto dalle attività operative.

Oltre al costo monetario diretto, è stato evitato un costo opportunità ancora maggiore: i 6-12 mesi di tempo e di attenzione manageriale che sarebbero stati assorbiti da un'implementazione tecnologica complessa e destinata a fallire. Durante questo periodo, la "Zavorra Strategica" avrebbe continuato a bruciare cassa e risorse senza alcun controllo, aggravando ulteriormente la già precaria situazione di redditività. La ridiagnosi del problema ha quindi generato un ritorno sull'investimento immediato, semplicemente fermando un'azione sbagliata.

B. Risultato 2: la proiezione finanziaria del nuovo modello

Il cuore del "Piano di Battaglia" è la sua capacità di trasformare radicalmente il conto economico dell'azienda. La "Prova di Riallineamento" contenuta nel piano dimostra matematicamente come la riallocazione strategica delle risorse e dei costi impatti direttamente sulla redditività. Partendo da un margine di contribuzione di 2,1M€ e riallocando i costi non controllati (pari a 1,4M€) in base ai ricavi generati dai due modelli di business, emerge un quadro completamente nuovo.

La tabella seguente illustra la proiezione dell'impatto su EBITDA e EBT, confrontando lo stato aggregato pre-intervento con la performance dei due segmenti ("Motore" e "Zavorra") come risultato dell'applicazione del nuovo modello operativo.

Indicatore Finanziario	Stato Attuale (Aggregato)	Proiezione Motore	Proiezione Zavorra	Proiezione Totale Azienda (Post-Intervento)
EBITDA	≈1,2M€	1.723.000€	-524.000€	1.199.000€
EBT	≈150k€	1.521.000€	-838.000€	683.000€
EBT % su Ricavi	≈1%	≥15% (stimato)	Negativo	≥5% (fase iniziale)

Questa tabella è la prova regina del valore strategico. Dimostra che l'obiettivo di raggiungere un utile netto superiore al 10% non è una speranza, ma il risultato matematico della riallocazione delle risorse da attività con un margine netto strutturalmente negativo (-838.000€) ad attività con un margine fortemente positivo (+1.521.000€). La proiezione rende l'obiettivo credibile e difendibile, trasformando l'azienda da una macchina che brucia valore a una che lo genera in modo sistematico.

C. Risultato 3: l'impatto sui margini di cantiere

L'impatto del nuovo modello operativo si traduce in proiezioni specifiche a livello di singolo cantiere. L'implementazione del framework proietta un aumento del margine di cantiere del 15% nei prossimi 6 mesi per i cantieri "Zavorra" classificati come ALFA (quelli da ristrutturare e portare a profitto), e il mantenimento di un solido margine del 40% per i cantieri "Motore".

La logica dietro queste proiezioni è difendibile e direttamente collegata alle iniziative del "Piano di Battaglia":

- *Mantenimento del 40% sul "Motore"*: Questo risultato è garantito dalla combinazione di due meccanismi di controllo. In primo luogo, la protezione del "Comando Esecutivo Motore (CEM)" assicura che le risorse migliori siano dedicate a questi progetti. In secondo luogo, la disciplina ferrea imposta dalla "Matrice di Decisione" impedisce l'acquisizione di lavori al di sotto delle soglie di margine prestabilite, proteggendo la redditività fin dalla fase commerciale.
- *Aumento del 15% sulla "Zavorra" (ALFA)*: Questo incremento, apparentemente ambizioso, è il risultato diretto dell'introduzione del "Project Management di Guerra" per i progetti ALFA. Questo sistema introduce un controllo ossessivo dei costi e un sistema di incentivi per i Project Manager basato esclusivamente sull'EBITDA generato dalla loro commessa. Per la prima volta, gli interessi del

management operativo vengono allineati perfettamente con l'obiettivo di redditività aziendale, creando una spinta interna potentissima per eliminare sprechi e inefficienze.

V. IL NUOVO PARADIGMA STRATEGICO E DI GOVERNANCE

A. Dal “fare le cose bene” al “fare le cose giuste”

La trasformazione implementata in ██████████ S.r.l. va oltre la semplice riorganizzazione dei processi. Rappresenta un cambiamento culturale e strategico fondamentale. L'azienda è passata da un paradigma focalizzato sull'efficienza esecutiva ma non aziendale in termini economici (come costruire più velocemente o a minor costo) a uno focalizzato sull'efficacia strategica (cosa dovremmo costruire e, soprattutto, cosa dovremmo rifiutare). La “Matrice di Decisione” è l'incarnazione fisica e operativa di questa nuova filosofia: un meccanismo che costringe l'organizzazione a dire “NO” alle opportunità che distruggono valore, indipendentemente dal loro prestigio o volume d'affari.

Questo cambiamento rende l'azienda intrinsecamente più robusta, antifragile. Invece di reagire passivamente alle pressioni del mercato (ad esempio, accettando lavori a basso margine per “tenere occupate le persone” o “fare fatturato” o “far girare i soldi”), l'organizzazione è ora in grado di plasmare attivamente il proprio portafoglio lavori per massimizzare il profitto e la generazione di cassa. Questa capacità di selezione strategica la rende più resiliente alle crisi di settore e meno dipendente da singoli grandi clienti o progetti.

B. Il modello di governance: alleanza tra strategia ed esecuzione

Nessun piano strategico può avere successo senza un modello di governance che ne assicuri l'esecuzione disciplinata. Le “Regole d'Ingaggio” definite nel “Piano di Battaglia” stabiliscono un'alleanza chiara tra la proprietà e lo stratega, fondamentale per guidare il cambiamento.

- *Il Management (Jacopo Biscaglia, Amministratore Unico)*: Il suo ruolo è stato definito come quello di Decision Maker, Garante delle Risorse e Sponsor del Cambiamento. Senza il suo impegno esecutivo, senza la sua volontà di presiedere il “Comitato di Pilotaggio” e di prendere decisioni difficili ma necessarie, il piano sarebbe rimasto un esercizio teorico. La sua firma sull' “Atto di Impegno Esecutivo” non è stata una formalità, ma l'atto fondativo della trasformazione, la prima decisione esecutiva del nuovo corso.
- *Lo Stratega (Stefano Bredà)*: Architetto dell'intero processo, garante della sua corretta implementazione e forza di sblocco esterna. Partner strategico ed esecutivo con il compito di fornire il framework, mantenere la disciplina durante i comitati di pilotaggio,

sfidare lo status quo e agire come catalizzatore per superare le inevitabili resistenze interne al cambiamento.

C. Oltre i 90 giorni: conquista e scala (Fase 2)

Il piano operativo dei primi 90 giorni è stato progettato per fermare l'emorragia e costruire le fondamenta del nuovo sistema. La visione a lungo termine, definita "Fase 2: La Conquista" (mesi 4-12), si concentra sull'ottimizzazione e sulla scalabilità. Le missioni strategiche per questa fase sono chiare:

1. Industrializzazione del "Motore":
trasformare il "Comando Esecutivo Motore" da un'unità d'élite a un modello di business scalabile e proattivo, capace di aggredire sistematicamente il mercato di riferimento.
2. Liquidazione o trasformazione della "Zavorra":
prendere decisioni definitive sul portafoglio di progetti a bassa marginalità, basate sui dati raccolti durante il "Triage di Guerra", per liberare permanentemente capitale e risorse manageriali.
3. Sviluppo della catena di comando:
costruire una seconda linea di manager autonomi e incentivati sul risultato, capaci di gestire le operazioni quotidiane. Questo permetterà al CEO di liberarsi dalla gestione operativa per potersi concentrare sulla strategia a lungo termine, sullo sviluppo del business e sulle alleanze strategiche.

In conclusione, l'intervento strategico in [REDACTED] S.r.l. non è stata una semplice "ottimizzazione" di processi esistenti. È stata la diagnosi di una patologia strategica nascosta e la successiva costruzione di una "macchina per la generazione di margine", un sistema operativo progettato per dare all'azienda il controllo del proprio destino e la capacità di dominare il proprio segmento di mercato nel lungo periodo.

Stefano Breda
Stratega d'Impresa
bredastefano.com
contatti@bredastefano.com
linkedin.com/in/stefanobreda/