

VEDRAI OBSERVATORY

Quanta marginalità state perdendo senza saperlo?

Portafoglio prodotti e marginalità nel manufacturing italiano: il problema che nessuno vede in tempo reale

by Vedrai Observatory
Vedrai Research AI, Vedrai S.p.A.

Marzo 2026

Ci sono aziende manifatturiere italiane che producono oggi 3.000 codici prodotto. Dieci anni fa ne producevano 900. Nessuno, nel frattempo, ha cancellato nulla.

Ogni anno arrivano nuove referenze: un cliente che chiede una variante, una fiera dove presentare qualcosa di nuovo, un'idea commerciale da testare. Qualcuna funziona, la maggior parte si assesta su volumi bassi, qualcuna smette quasi del tutto di girare. Ma rimane. Rimane perché eliminarla richiede una decisione, le decisioni richiedono dati, e i dati ci sono ma sono dispersi tra l'ERP, i fogli Excel dell'ufficio programmazione e la memoria del responsabile di produzione, che sa da sé che quel prodotto ha una saturazione del 40% e tempi di setup lunghi.

Parlando di portafoglio prodotti si intende la totalità dei codici attivi che un'azienda produce e vende: ogni SKU, ogni variante, ogni referenza con il suo costo, il suo volume, la sua marginalità. Gestirlo attivamente significa sapere, in ogni momento, quali prodotti guadagnano davvero e quali no. La maggior parte delle aziende manifatturiere italiane non ha questa visibilità. Non per mancanza di competenze, ma perché nessun processo la rende continua.

Il portafoglio prodotti delle PMI manifatturiere italiane cresce per stratificazione, non per strategia. E nel frattempo la marginalità si erode, in silenzio, codice dopo codice.

COME NASCE LA COMPLESSITÀ

La dinamica è sempre la stessa, con varianti minime. Un'azienda parte con una gamma razionale, costruita intorno a pochi prodotti ben posizionati. Poi cresce. I clienti diventano più eterogenei, le richieste di personalizzazione si moltiplicano, il commerciale porta a casa ordini su referenze fuori standard. Ogni eccezione, nel tempo, diventa un codice. Ogni codice diventa un'abitudine.

La varietà non è il problema. In molti settori è una necessità competitiva reale. Il problema è che si accumula senza una governance parallela: si aggiungono SKU, quasi mai se ne tolgono. Nel frattempo cambiano i costi delle materie prime, cambiano i listini, cambia la struttura produttiva, ma la marginalità per codice non viene ricalcolata. Rimane quella dell'ultimo preventivo, o peggio, quella che qualcuno ricorda.

In un'azienda della componentistica meccanica bresciana, 280 dipendenti, il direttore operativo ha mostrato un'analisi fatta internamente. Su 1.800 codici attivi, quasi 600 non venivano ordinati da più di 18 mesi. Continuavano a comparire nel catalogo, occupavano slot in magazzino, e ogni tanto qualcuno doveva rispondere a un'offerta basata su di essi. "Li teniamo perché non sappiamo cosa perdiamo se li togliamo", ha spiegato. Non era cinismo. Era una risposta onesta.

MARGINALITÀ CHE SPARISCE SENZA CHE NESSUNO DECIDA NULLA

Ogni SKU aggiuntivo porta con sé costi che si moltiplicano lungo tutta la catena operativa. In produzione, ogni referenza in più significa almeno un setup in più: tempi di attrezzaggio, cambio stampi, pulizia linee. Nelle aziende con gamma ampia e lotti medi bassi, questi setup arrivano ad assorbire il 15-20% della capacità macchina disponibile, capacità che non

produce nulla di vendibile. In magazzino, più codici significa più stock di componenti e semilavorati da tenere a scaffale, spesso in piccole quantità, con rotazione bassa e un capitale immobilizzato che cresce senza che nessuno lo riconduca esplicitamente alle dimensioni del portafoglio. Negli acquisti, la frammentazione della gamma si traduce in ordini piccoli e frequenti su fornitori diversi, con prezzi meno competitivi e più ore spese a gestire eccezioni. Sulle persone, l'effetto è forse il meno visibile ma tra i più costosi: programmatori della produzione, responsabili acquisti, addetti alla qualità che dedicano buona parte del loro tempo a gestire complessità evitabile, invece di concentrarsi su quello che genera valore.

Nelle aziende con gamma ampia e lotti medi bassi, i setup arrivano ad assorbire il 15-20% della capacità macchina. Capacità che non produce nulla di vendibile.

La complessità di gamma non è gratuita. È solo non tracciata. Il risultato è che una quota rilevante di portafoglio si trova in territorio negativo senza che nessuno l'abbia messa lì consapevolmente. In diverse analisi condotte su portafogli tra 500 e 3.000 codici, emerge con regolarità che il 20-25% dei prodotti genera oltre il 70% del margine lordo. Un altro 50-60% contribuisce in modo neutro o appena positivo. Il 20-30% restante è strutturalmente in perdita, non perché i prezzi siano sbagliati in assoluto, ma perché i volumi non bastano ad ammortizzare i costi reali di produzione.

Questi non sono necessariamente prodotti da eliminare. Alcuni hanno un ruolo strategico: completano la gamma, servono un cliente importante, presidiano un segmento. Ma per decidere consapevolmente bisogna prima vederli per quello che sono, cioè centri di costo, non di profitto. E questa chiarezza, nella stragrande maggioranza delle aziende manifatturiere italiane, arriva troppo raramente per fare la differenza.

IL VERO PROBLEMA NON È NON FARE ANALISI. È FARLE TROPPO RARAMENTE.

Le aziende fanno analisi di portafoglio. Il problema è ogni quanto le fanno e cosa succede nel mezzo.

Lo strumento standard è Excel. Un controller o un responsabile di produzione dedica due o tre settimane a incrociare dati dall'ERP, dalla contabilità analitica, magari da qualche report commerciale. Costruisce una tabella con margini per linea, volumi, rotazione. La presenta al management. Qualcosa si decide. Poi passa un anno, i costi cambiano, il mix di vendita cambia, ma il portafoglio rimane sostanzialmente invariato fino alla prossima analisi.

Il ciclo annuale ha un difetto strutturale: tra un'analisi e la successiva, i margini si erodono in tempo reale. Un aumento del costo dell'energia modifica la redditività di 200 codici nel giro di settimane. Un calo di volumi su una referenza la fa scivolare in territorio negativo. Il commerciale continua a venderla, la produzione continua a programmarla, il magazzino continua a rifornirla. Ogni giorno senza visibilità è un giorno in cui quella perdita si accumula.

"L'analisi l'abbiamo fatta a gennaio. A marzo è cambiato tutto." Una frase sentita troppe volte.

C'è anche un problema di costruzione: i dati sono raramente integrati. Il costo pieno di un prodotto richiede di incrociare il costo dei materiali, variabile con gli acquisti, il tempo macchina effettivo, spesso disperso in fogli di rilevazione, i costi di setup non allocati per codice, i costi logistici imputati per linea. Ricostruire tutto questo richiede settimane e assunzioni semplificative che rendono i risultati più orientativi che precisi. Quando l'analisi arriva in riunione è già parzialmente vecchia.

COSA CAMBIA CON L'AI, CONCRETAMENTE

L'intelligenza artificiale non è uno strumento di analisi migliore. È un layer decisionale che rende la gestione del portafoglio un processo continuo, invece di un esercizio periodico. Ed è questa continuità che cambia tutto.

Anziché un'analisi costruita a mano ogni dodici mesi, la marginalità di ogni singolo SKU viene aggiornata in automatico, ogni settimana, ogni giorno se serve. Quando i costi delle materie prime cambiano, l'impatto è visibile in ore. Un codice scivolato in rosso viene segnalato prima che il danno si accumuli. Una referenza con costi di setup sproporzionati rispetto ai lotti medi viene identificata senza che qualcuno la vada a cercare. Il tempo tra il dato e la decisione si comprime da mesi a giorni, a volte a ore.

Questo cambia il numero di decisioni che vengono effettivamente prese. Non in astratto: in concreto. Un direttore operativo che ogni lunedì mattina vede i venti codici con la marginalità più deteriorata nell'ultima settimana non aspetta l'analisi annuale per agire. Interviene subito, su segnali precisi, con la possibilità di simulare le conseguenze prima di farlo. Vuole capire cosa succede al margine se elimina quella referenza? La risposta arriva in minuti. Se costruire quella simulazione in Excel costa un'ora, nella pratica non si fa. Se costa cinque minuti, si fa sempre. La frequenza con cui un'organizzazione riesamina il proprio portafoglio determina direttamente quanta marginalità riesce a difendere.

E una decisione presa su una simulazione precisa non è solo più rapida: è difendibile. Davanti al board, davanti al cliente, davanti all'ufficio acquisti che deve smettere di rifornire un codice che non paga

Il risultato operativo è tangibile: gamma più pulita, setup ridotti, stock di componenti più bassi, acquisti meno frammentati. Non come effetto di una grande ristrutturazione, ma come conseguenza naturale di decisioni prese con regolarità, su basi solide, senza aspettare che il problema diventi abbastanza grande da giustificare un progetto dedicato.

DUE CASI, NUMERI ALLA MANO

Un produttore di componenti per l'arredo in Veneto, circa 180 dipendenti e 2.200 codici attivi, ha condotto un'analisi del portafoglio con supporto AI nell'arco di sei settimane. Risultato: 340 codici identificati come strutturalmente non profittevoli, di cui 180 senza un ruolo strategico riconoscibile. Dopo una fase di verifica commerciale, 140 codici sono stati eliminati nel corso di tre mesi. Dodici mesi dopo, la complessità produttiva misurata in numero di setup era calata del 12%, erano stati liberati 1,2 milioni di euro di magazzino componenti, e il margine lordo complessivo era salito di 2,1 punti percentuali. Non perché vendessero di più, il fatturato era anzi leggermente calato, ma perché producevano in modo più efficiente su una gamma più pulita.

Caso diverso, logica analoga. Un trasformatore alimentare emiliano con gamma molto ampia su diversi canali di distribuzione: il monitoraggio continuativo ha intercettato in tempo reale l'erosione di margine su una linea di prodotti stagionali, causata da un aumento del costo delle materie prime non ancora trasferito sui listini. La decisione di aggiornare i prezzi su quella linea è arrivata con due mesi di anticipo rispetto a quanto sarebbe emerso con il processo tradizionale. Due mesi di vendite a prezzi sbagliati evitati: su quella linea, circa 280.000 euro di margine recuperati.

Sono numeri concreti, non proiezioni. E vengono da aziende sane, ben gestite, con imprenditori capaci. Il problema non era la competenza, era l'assenza di informazione continua. Queste aziende non hanno risolto un'emergenza: hanno smesso di perdere qualcosa che non sapevano di stare perdendo.

O LO GESTISCI, O LO SUBISCI

Per decenni, la gestione del portafoglio prodotti è stata trattata come un esercizio periodico: qualcosa da fare ogni tanto, in sessioni di pianificazione, con consulenti e workshop. Un'attività strategica, non operativa. Quella distinzione ha un costo preciso, che si misura nei punti percentuali di margine che si erodono tra un'analisi e la successiva.

Le decisioni sulla gamma restano in mano alle persone. Sono complesse, coinvolgono clienti, relazioni commerciali, capacità produttive. Non si automatizzano. Quello che cambia è il substrato su cui vengono prese: non più dati costruiti con assunzioni semplificate e già parzialmente obsoleti, ma un flusso continuo di segnali precisi. La differenza non è tecnologica. È decisionale.

In termini gestionali concreti: ogni mese senza visibilità continua sul portafoglio ha un Costo di Non-Decisione misurabile. Non è un costo contabile, ma è reale. Su un portafoglio di 1.500 codici con il 20-25% in territorio negativo, i dati di questo report indicano un'erosione strutturale tra 0,8 e 2,1 punti di margine lordo annuo, recuperabile non aumentando i prezzi, ma decidendo con regolarità su ciò che si produce.

Il 20-30% del portafoglio che distrugge valore non è un dato immutabile. È il risultato di decisioni non prese.

Quella quota può ridursi. Non in modo indolore, non senza scelte difficili. Ma quelle scelte si possono finalmente fare sapendo cosa sta succedendo, quando sta succedendo. Non sei mesi dopo.

Le aziende che gestiscono il portafoglio in modo continuo costruiscono un vantaggio che si accumula nel tempo, punto percentuale di margine dopo punto percentuale. **Chi non lo fa non sta semplicemente rinviando una decisione. Sta prendendo una decisione: quella di subire.**

Informazioni sulla ricerca

L'analisi si basa su osservazioni dirette e analisi dati condotte su aziende manifatturiere italiane con portafogli prodotti tra 200 e 5.000 SKU attivi, nei settori meccanico, alimentare, chimico e arredo. I casi descritti sono reali; i dati numerici sono stati aggregati o

parzialmente anonimizzati per ragioni di riservatezza. La modellazione della marginalità per SKU è stata condotta con WhAI, la piattaforma di decision intelligence di Vedrai S.p.A.

Vedrai Observatory è il centro studi e ricerche di Vedrai S.p.A. Analizza dati macroeconomici, trade flow e scenari di mercato per produrre insight azionabili a supporto delle decisioni aziendali.