

5 Segnali che la Tua Azienda Ha Bisogno di un Turnaround

Guida pratica per imprenditori e manager di PMI italiane

Acerbo.AI | Strategic Advisory

Aprile 2026 | landing.acerbo.ai/turnaround

Perche' questo documento

Il 50% delle PMI italiane in difficolta' non sopravvive ai primi 12 mesi senza un piano strutturato. Eppure, nella maggior parte dei casi, i segnali di crisi erano visibili mesi — a volte anni — prima del punto di non ritorno.

Il problema? Questi segnali vengono ignorati, minimizzati o confusi con "normali difficolta' di mercato".

Abbiamo identificato i 5 segnali piu' frequenti che precedono una crisi aziendale nelle PMI italiane, basandoci su 20+ anni di esperienza diretta in ristrutturazioni e turnaround.

Se riconosci anche solo 2 di questi segnali nella tua azienda, e' il momento di agire.

1

Cash flow negativo per 3+ mesi consecutivi

Non parliamo di un mese difficile. Parliamo di un trend. Se la cassa e' negativa per tre o piu' mesi consecutivi, il problema non e' congiunturale — e' strutturale.

Red flag da monitorare:

- Paghi fornitori in ritardo sistematico (>60 giorni)
- Usi fidi bancari per coprire spese correnti, non investimenti
- Il TFR non e' accantonato o viene usato come liquidita'
- I crediti verso clienti crescono piu' velocemente del fatturato

Cosa fare subito: Implementa un cash flow settimanale rolling a 13 settimane. Non mensile: settimanale. La differenza tra chi sopravvive e chi chiude e' spesso la granularita' del monitoraggio.

2

Margine EBITDA in calo per 2+ anni consecutivi

Il fatturato puo' anche crescere. Ma se l'EBITDA% scende costantemente, stai finanziando la crescita con i margini. E' una spirale che ha un solo esito possibile.

Red flag da monitorare:

- EBITDA% sotto il 5% in settori dove la media e' 10-15%
- Costi del personale >40% del fatturato senza crescita proporzionale
- Sconti sistematici ai clienti per "mantenere i volumi"
- Costi fissi che crescono piu' del fatturato

Cosa fare subito: Fai un'analisi di marginalita' per cliente e per linea di prodotto. Spesso il 20% dei clienti genera l'80% delle perdite. Elimina o riprezza prima che sia troppo tardi.

#

3

Concentrazione clienti >30% su un singolo cliente

Se un singolo cliente rappresenta oltre il 30% del tuo fatturato, non hai un cliente — hai un datore di lavoro. E quando decide di andarsene (e lo fara'), non avrai tempo di reagire.

Red flag da monitorare:

- Top 3 clienti = oltre il 60% del fatturato
- Il cliente principale detta prezzi, tempi e condizioni
- Non hai un piano di diversificazione attivo
- Il rapporto commerciale non e' formalizzato con contratti pluriennali

Cosa fare subito: Calcola l'indice di concentrazione (Herfindahl) del tuo portafoglio clienti. Se e' sopra 0.15, hai un problema. Inizia un piano di diversificazione attivo con obiettivi trimestrali.

#

4

Management team invariato da 5+ anni senza risultati

La lealta' e' un valore. Ma confondere lealta' con competenza e' un errore che costa caro. Se il team dirigenziale e' lo stesso da anni e i risultati peggiorano, il problema non e' il mercato.

Red flag da monitorare:

- Nessun KPI formale per i ruoli dirigenziali
- Decisioni strategiche prese "a sensazione" senza dati
- Resistenza sistematica al cambiamento e all'innovazione
- Nessun piano di successione per i ruoli chiave

Cosa fare subito: Introduci una valutazione trimestrale basata su KPI oggettivi. Non serve licenziare: serve misurare. Chi non performa con metriche chiare si autoseleziona.

5

Nessun controllo di gestione strutturato

Se il tuo "controllo di gestione" e' un foglio Excel aggiornato una volta al mese dal commercialista, non hai un controllo di gestione. Stai guidando guardando lo specchietto retrovisore.

Red flag da monitorare:

- Report economici disponibili solo a fine trimestre
- Nessun budget formale o scostamenti non analizzati
- Il costo del prodotto/servizio non e' calcolato con precisione
- Decisioni di pricing basate su "il mercato paga questo"

Cosa fare subito: Implementa un cruscotto di controllo con 5-7 KPI chiave, aggiornato settimanalmente. Con gli strumenti AI attuali, il costo e' una frazione di quello che era 5 anni fa.

Autovalutazione rapida

Quanti segnali riconosci nella tua azienda? Conta onestamente.

Segnali	Livello di rischio	Azione raccomandata
0	Basso	Continua a monitorare. Implementa un sistema di early warning.
1	Moderato	Indaga in profondita'. Potrebbe essere un problema isolato o l'inizio di un trend.
2	Elevato	Agisci subito. Hai bisogno di una diagnosi strutturata entro 30 giorni.
3-4	Critico	Emergenza. Ogni settimana di ritardo riduce le opzioni disponibili.
5	Severo	Chiama un advisor oggi. Il margine di manovra e' probabilmente gia' ridotto.

Diagnosi Turnaround Gratuita

30 minuti per capire esattamente dove sei e quali opzioni hai.

landing.acerbo.ai/turnaround

Acerbo.AI | Milano | info@acerbo.ai

Nessuna email richiesta. Nessun funnel. Solo valore.