

Il margine di sicurezza: quanto puoi sbagliare

Chiedi a un imprenditore quanto fattura e te lo dice al primo colpo. Chiedigli quanto guadagna e te lo dice con qualche precisazione. Chiedigli a quale fatturato andrebbe in pareggio, cioè sotto quale soglia comincia a perdere, e nella maggior parte dei casi cala il silenzio. Non per superficialità: perché è un numero che non compare in nessun prospetto, non lo chiede la banca e non lo stampa il gestionale. Bisogna calcolarselo, e per calcolarselo servono tre cifre che quasi tutti hanno già.

Quel numero ha un nome tecnico, punto di pareggio o break even point, ed è la soglia in cui i ricavi coprono esattamente tutti i costi. La distanza fra il fatturato di oggi e quella soglia è il **margine di sicurezza**, e dice una cosa sola ma decisiva: di quanto possono calare i tuoi ricavi prima che l'azienda smetta di guadagnare e cominci a perdere.

Prima di andare avanti conviene togliere un'ambiguità, perché lo stesso nome indica due cose diverse. Nel libro parlo del margine di sicurezza nel senso di Benjamin Graham: lo scarto che lasci di proposito fra le tue stime e la realtà quando prendi una decisione, il cuscinetto che rende superflua una previsione accurata del futuro. Qui invece parliamo del margine di sicurezza in senso aziendalistico, che è un numero preciso e si calcola sui tuoi conti. Le due idee sono parenti, perché entrambe misurano lo spazio che ti sei lasciato per sbagliare, ma la seconda ha una formula.

Serve prima un terzo concetto, il [margine di contribuzione](#). Si ottiene togliendo dai ricavi i soli costi variabili, cioè quelli che si muovono con le vendite: materie prime, merci, provvigioni, trasporti, lavorazioni esterne. Quello che resta è la quota di ogni euro venduto che serve a coprire i costi fissi e, superati quelli, a fare utile. Come lo scrive il documento di ricerca dell'Istituto di ricerca dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, il margine di contribuzione «non è altro che un risultato economico lordo che esprime la capacità dell'impresa di dare copertura ai costi fissi e di produrre risultati positivi».

Facciamo i conti su un'officina meccanica che fattura cinquecentomila euro. I costi variabili sono trecentomila, quindi il margine di contribuzione è di duecentomila euro, il quaranta per cento dei ricavi: di ogni euro incassato, quaranta centesimi restano per coprire la struttura. I costi fissi, cioè capannone, stipendi, ammortamenti e assicurazioni, sono centocinquantomila. L'utile operativo è quindi cinquantamila euro, e fin qui è un'azienda che va bene.

Il fatturato di pareggio si ottiene dividendo i costi fissi per quel quaranta per cento: centocinquantomila diviso zero virgola quaranta fa **trecentosettantacinquemila euro**. Sotto quella soglia l'officina perde. Il margine di sicurezza è la differenza fra i cinquecentomila di oggi e quei trecentosettantacinquemila: **centoventicinquemila euro, il venticinque per cento**. Detto in modo più diretto, quell'azienda può perdere un quarto del fatturato prima di andare in perdita, che è più o meno come dire tre mesi di lavoro su dodici.

Adesso però guarda cosa succede con un calo che nessuno definirebbe drammatico. Se i ricavi scendono del dieci per cento, il margine di contribuzione scende anch'esso del dieci per cento, da duecentomila a centottantamila. I costi fissi però restano centocinquantamila, perché è esattamente questo che li rende fissi. L'utile passa da cinquantamila a trentamila: **meno dieci per cento di ricavi ha prodotto meno quaranta per cento di utile**. Questa sproporzione ha un nome, leva operativa, ed è il motivo per cui un'annata appena storta si sente in modo violento sul risultato finale. Funziona anche al contrario, e con la stessa forza: è la ragione per cui un più dieci di fatturato, in un'azienda con costi fissi importanti, fa un utile molto più che dieci.

[DATI & NUMERI]

Quante imprese chiudono in perdita, e perché il margine conta adesso. Secondo l'Osservatorio Bilanci 2025 di Cerved, pubblicato il 29 luglio 2026 e costruito su circa 180.000 bilanci depositati nel 2026, quasi un'impresa italiana su cinque, il 19,6%, ha chiuso il 2025 in perdita: erano il 18,5% l'anno prima. Nello stesso periodo i ricavi sono cresciuti dell'1,7%, contro il 2,4% del 2024, e la redditività si è ridotta, con il ROE mediano sceso dal 10,7% al 9,5% e il ROA dal 7% al 6,5%. Il quadro descrive un sistema in cui i ricavi si muovono poco e i margini si assottigliano, cioè esattamente la condizione in cui il margine di sicurezza smette di essere un esercizio da manuale: quando la crescita è dell'uno e mezzo per cento, sapere di poterne perdere il venticinque o soltanto il cinque cambia tutte le decisioni dell'anno.

Il conto che hai appena visto lo puoi rifare sui tuoi numeri con lo strumento «Break-even e margine di sicurezza», che trovi qui sul sito: chiede tre cifre, non chiede nessuna email, e i numeri che scrivi restano sul tuo computer. Ti restituisce il fatturato di pareggio, il margine di sicurezza in euro, in percentuale e in mesi di lavoro, e cosa succederebbe al tuo risultato con un calo dei ricavi del dieci per cento.

La parte difficile non è la matematica, è dividere i costi. Molte voci stanno in mezzo e la tentazione è metterle dalla parte che fa venire il numero più bello. Il criterio che uso è semplice: se un costo lo puoi spegnere in un mese, trattalo come variabile; se per toglierlo serve un anno, una disdetta o un licenziamento, è fisso, per quanto in teoria sia comprimibile. Un capannone è fisso finché non scade il contratto. Uno stipendio è fisso finché non cambi l'organico. Chiamare variabile un costo che variabile non è produce un margine di sicurezza consolante e falso, e siccome quel numero serve proprio nei momenti brutti, un errore qui te lo ritrovi nel momento peggiore.

Va detto anche cosa questo modello non fa, perché venderlo come una sfera di cristallo sarebbe scorretto. Quello stesso documento elenca le ipotesi semplificatrici del modello e vale la pena conoscerle: che i costi si dividano davvero in fissi e variabili, senza le zone grigie dei semivariabili; che costi e ricavi si muovano in modo lineare, quindi senza sconti e senza economie di scala; che i prezzi di vendita restino costanti; che la capacità produttiva non cambi; che quello che produci coincida con quello che vendi. Nella realtà nessuna di queste cose è del tutto vera. Il risultato che ottieni è un ordine di grandezza su cui ragionare, non una misura al centesimo, ed è comunque incomparabilmente meglio del non avere idea.

[LA VOCE DELL'ADVISOR]

Il numero che nessuno sa a memoria. Nei miei anni accanto a chi decide, ho chiesto molte volte a quale fatturato l'azienda andasse in pareggio. Quasi nessuno lo sapeva, e quasi tutti sapevano invece a memoria il fatturato dell'anno prima, mese per mese. È una sproporzione che dice qualcosa: guardiamo con attenzione i numeri che misurano quanto abbiamo corso, e quasi mai quelli che misurano quanto possiamo cadere. Poi succede che due imprenditori con lo stesso utile prendano decisioni opposte davanti alla stessa occasione, uno prudente e uno spavaldo, e da fuori sembra una questione di carattere. Quasi sempre non lo è: uno dei due ha un margine di sicurezza del trenta per cento e l'altro del cinque, e quel numero, che nessuno dei due ha in mente, sta decidendo per entrambi.

La voce è di [Giacomo Greci](#), Dottore Commercialista.

C'è un ultimo aspetto che riguarda le decisioni più che i conti. Ogni volta che aggiungi un costo fisso, un'assunzione, un affitto più grande, un macchinario in leasing, stai alzando il tuo fatturato di pareggio e stai accorciando la distanza che ti separa da lì. Non è un argomento per non crescere: è un argomento per sapere di quanto ti stai avvicinando al bordo prima di firmare, invece di scoprirlo l'anno dopo. Rifare questo conto prima di ogni impegno pluriennale è la cosa più vicina a una cintura di sicurezza che il controllo di gestione ti possa dare.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@limprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://limprenditore.it/osservatorio/margine-di-sicurezza-quanto-puoi-sbagliare>

Dal libro «[Il Costruttore di Valore](#)».