



ARTICOLO 022 · ECONOMIA E GESTIONE D'IMPRESA

Clienti concentrati e dipendenza commerciale

Un cliente importante può sostenere la crescita e rendere l'impresa più esposta a un singolo cambiamento.

AUTORE Michele Argenziano · PUBBLICATO 4 ottobre 2026

Quando una parte rilevante delle vendite dipende da un cliente, perdere quell'ordine può incidere sull'intera attività. Il problema non riguarda soltanto il fatturato: possono restare personale, scorte o attrezzature organizzati intorno a una relazione specifica.

Per leggere la concentrazione propongo di osservare ricavi, margini e crediti verso i principali clienti. Le tre graduatorie possono differire. Un cliente che compra molto potrebbe generare un margine contenuto o richiedere tempi di pagamento particolarmente lunghi.

Un esempio ipotetico è una commessa che occupa buona parte della capacità produttiva. Prima di accettarne l'espansione, occorre capire a quali altri ordini si rinuncerà e quanto facilmente le risorse potranno essere utilizzate altrove. La convenienza dipende anche dalle alternative disponibili.

Diversificare richiede tempo e costi commerciali. Non significa sostituire subito una relazione vantaggiosa, ma conoscere l'esposizione e preparare possibilità realistiche. Una verifica periodica può collegare andamento degli ordini, scadenze dei crediti e capacità impegnata. La domanda utile è quale cambiamento del cliente sarebbe difficile assorbire e quali azioni possono ridurre quella fragilità prima che si manifesti.

Versione digitale disponibile su micheleargenziano.it/articoli