

GUIDA PER TITOLARI DI IMPRESE DI COSTRUZIONI (PMI)

*Ideato e scritto da **Andrea Peschiuta**,
oltre 25 anni di esperienza nel settore edilizio*

SOMMARIO

INTRODUZIONE ALLA GUIDA	2
GOVERNANCE E STRATEGIA	2
STRUTTURA ORGANIZZATIVA E RUOLI CHIAVE	3
GESTIONE HR E CULTURA AZIENDALE	4
STRATEGIA COMMERCIALE E COMUNICAZIONE	5
GESTIONE OPERATIVA DEL CANTIERE	6
PIANIFICAZIONE FINANZIARIA E CONTROLLO	7
CINQUE LEVE STRATEGICHE PER FAR CRESCERE DAVVERO UNA PMI EDILE	8
CONCLUSIONE	ERRORE. IL SEGNA LIBRO NON È DEFINITO.

Envisa

Via Asseggiano 18b, 30174 Mestre (VE), Italia
+39 345 397 77 73 - a.peschiuta@envisa.it
P.IVA 04811440272 - SDI T9K4ZHO
info@envisa.it - www.envisa.it

INTRODUZIONE ALLA GUIDA

Questa guida è pensata per gli imprenditori edili del Triveneto che gestiscono aziende fino a 10 milioni di euro di fatturato. L'obiettivo è fornire un quadro chiaro e pratico per migliorare la gestione complessiva dell'impresa: dalla struttura organizzativa alla gestione del cantiere, dalla pianificazione finanziaria alla motivazione del personale. Ogni sezione affronta un aspetto chiave della gestione aziendale, proponendo spunti concreti, esempi reali e suggerimenti da applicare subito.

GOVERNANCE E STRATEGIA

Ogni impresa che intende consolidarsi e crescere in modo sano, sostenibile e profittevole deve fondare le proprie basi su una governance chiara e su una visione strategica ben definita. Questo è tanto più vero per le imprese di costruzioni del Nord Italia fino ai 10 milioni di fatturato, realtà che spesso nascono dalla straordinaria competenza tecnica del fondatore, ma che col tempo faticano a evolversi da "cantieri familiari" a vere e proprie imprese strutturate.

In molte di queste aziende il titolare è ancora oggi il motore di tutto: colui che gestisce i clienti, coordina i cantieri, firma i bonifici, fa preventivi e guida gli operai. Una figura centrale, talvolta insostituibile, ma che rischia di diventare il principale limite alla crescita dell'impresa. Quando l'azienda dipende da una sola persona, ogni piccolo intoppo si riflette su tutta l'organizzazione. E la visione strategica finisce per essere offuscata dalla gestione quotidiana.

Un elemento spesso trascurato è la distinzione tra chi deve tracciare la rotta e chi deve occuparsi della navigazione quotidiana. Serve una leadership strategica, che definisca obiettivi di medio-lungo termine, scelte di posizionamento e sviluppo commerciale, e una direzione operativa, che gestisca i processi e le risorse nel quotidiano. Questo vale ancora di più quando vi sono più soci: se i ruoli non sono chiari, il rischio è il conflitto, la paralisi decisionale o, al contrario, un'organizzazione caotica.

Un ulteriore strumento fondamentale è la definizione di una "Winning Aspiration": un'ambizione condivisa che guidi l'azienda in modo coerente, ispirando il team e orientando tutte le scelte. Non si tratta solo di un obiettivo economico, ma di un'identità aziendale da costruire e rafforzare. Una buona Winning Aspiration permette di concentrare le risorse sulle attività davvero strategiche, evitando di disperdere energie su mille fronti senza una direzione chiara. È da qui che parte la trasformazione da impresa operativa a impresa manageriale.

In sintesi: la crescita passa da una governance forte, una visione ambiziosa ma concreta, e da ruoli chiari sia a livello strategico che operativo. Solo così l'impresa può diventare davvero scalabile, attrattiva e sostenibile nel tempo.

Envisa

Via Asseggiano 18b, 30174 Mestre (VE), Italia
+39 345 397 77 73 - a.peschiuta@envisa.it
P.IVA 04811440272 - SDI T9K4ZHO
info@envisa.it - www.envisa.it

STRUTTURA ORGANIZZATIVA E RUOLI CHIAVE

Una delle principali cause di inefficienza nelle imprese di costruzioni di piccole e medie dimensioni è l'ambiguità nei ruoli e nelle responsabilità. Troppo spesso si tende a gestire tutto in modo informale, confidando nel buon senso e nell'esperienza personale. Ma quando l'azienda cresce – per fatturato, per numero di cantieri o per collaboratori – questa modalità inizia a scricchiolare.

La prima leva per uscire da questo schema è costruire una struttura organizzativa chiara, con ruoli ben definiti e flussi di lavoro ordinati. Anche nelle imprese sotto i 10 milioni, questo è non solo possibile, ma necessario.

I ruoli chiave da presidiare in modo strutturato sono:

- **Titolare / Amministratore:** è il cuore pulsante dell'azienda, ma non può essere anche cervello, braccia e gambe. Deve guidare la visione, selezionare i collaboratori chiave e supervisionare l'andamento generale.
- **Responsabile commerciale e gare:** fondamentale per sviluppare il portafoglio commesse. Nelle imprese familiari questo ruolo è spesso poco strutturato, ma è qui che si gioca gran parte della crescita.
- **Capi commessa / Direttori di cantiere:** gestiscono la produzione operativa. Devono essere autonomi, responsabili dei tempi, dei costi e della qualità.
- **Segreteria tecnica:** supporta nella gestione documentale, nelle pratiche di cantiere e nella comunicazione tra ufficio e campo.
- **Amministrazione, finanza e controllo:** non solo contabilità. Servono strumenti di lettura dei numeri, controllo dei margini e gestione dei flussi finanziari.
- **Gestione risorse umane:** spesso svolta dal titolare, ma con il rischio di essere sottovalutata. Selezionare, motivare e trattenere le persone giuste è strategico, anche nel cantiere.

L'organigramma non deve essere un documento da cornice, ma uno strumento operativo. I mansionari, se scritti in modo essenziale e concreto, aiutano ogni collaboratore a sapere cosa ci si aspetta da lui. Se il titolare decide di presidiare direttamente una funzione (es. commerciale), è fondamentale che affianchi a sé figure operative che possano portare avanti le attività quotidiane. Altrimenti, l'azienda si ferma quando si ferma lui.

Envisa

Via Asseggiano 18b, 30174 Mestre (VE), Italia
+39 345 397 77 73 - a.peschiuta@envisa.it
P.IVA 04811440272 - SDI T9K4ZHO
info@envisa.it - www.envisa.it

GESTIONE HR E CULTURA AZIENDALE

In un'impresa di costruzioni sotto i 10 milioni, ogni persona conta. Ogni collaboratore, tecnico o amministrativo, può essere un acceleratore o un freno al buon funzionamento dell'azienda. Ecco perché la gestione delle risorse umane non può essere lasciata al caso, né vista come un'attività "da grandi aziende".

Selezionare con cura è il primo passo: non basta trovare qualcuno che "sa fare il lavoro", serve qualcuno che sappia stare in squadra, che condivida valori, metodo e voglia di migliorare. Una scelta sbagliata pesa il doppio in un team ristretto.

Formare in modo mirato è il secondo passo: ogni ruolo ha competenze tecniche da aggiornare (normative, strumenti, procedure) ma anche capacità trasversali da sviluppare, come la comunicazione interna, la gestione delle priorità o l'orientamento al risultato.

Fidelizzare le persone giuste è il terzo tassello: la continuità crea efficienza. Le squadre affiatate lavorano meglio, più velocemente, con meno errori. Per ottenere questo, serve costruire un ambiente in cui si sta bene, ci si sente valorizzati e coinvolti.

La **cultura aziendale** è il collante invisibile che tiene tutto insieme. E non si costruisce con frasi sui muri, ma con comportamenti concreti, riconoscimenti autentici e una comunicazione coerente. Il titolare è il primo portatore di questa cultura: ciò che fa ogni giorno vale più di mille parole.

Uno strumento spesso sottovalutato ma potentissimo sono le **riunioni periodiche** tra titolare e figure chiave. Brevi, strutturate, orientate all'operatività e al miglioramento continuo. Servono a trasmettere la visione, a risolvere i problemi prima che esplodano, a costruire fiducia.

Nelle piccole imprese, ogni persona è un asset strategico. Se è motivata, formata e allineata, può moltiplicare l'efficienza. Se è confusa, demotivata o isolata, può rallentare tutto. Investire nelle persone non è un costo: è la leva più concreta per crescere con ordine.

Envisa

Via Asseggiano 18b, 30174 Mestre (VE), Italia
+39 345 397 77 73 - a.peschiuta@envisa.it
P.IVA 04811440272 - SDI T9K4ZHO
info@envisa.it - www.envisa.it

STRATEGIA COMMERCIALE E COMUNICAZIONE

Nelle imprese di costruzioni fino a 10 milioni, spesso il commerciale è vissuto come qualcosa di secondario o accessorio. Si lavora “perché ci conoscono”, “perché siamo bravi”, “perché abbiamo sempre fatto così”. Ma oggi il passaparola non basta più. Chi vuole crescere, o anche solo mantenere il passo, deve strutturare il proprio approccio commerciale.

Comunicare in modo chiaro e coerente non è un vezzo da grandi aziende, ma una necessità. Significa raccontare bene ciò che si fa, come si lavora, cosa rende diversa l'impresa rispetto ai concorrenti. Significa valorizzare i cantieri conclusi, spiegare le soluzioni adottate, mostrare la cura e l'attenzione che si mettono nel lavoro.

Una presenza visibile e credibile, online e offline, costruisce fiducia. Un sito aggiornato, un profilo LinkedIn curato, delle brochure ben fatte possono fare la differenza tra essere scelti o ignorati. Non serve strafare, ma serve esserci con qualità e coerenza.

Partecipare a gare e bandi in modo sistematico richiede metodo: organizzare la documentazione, monitorare le opportunità, costruire relazioni con tecnici e decisori. Non si tratta solo di compilare moduli, ma di posizionarsi nel modo giusto, con le referenze adeguate e il messaggio corretto.

Gestire una base dati clienti e fornitori è un'attività basilare ma spesso trascurata. Un file Excel ben strutturato o un CRM light permettono di tenere traccia dei contatti, delle offerte inviate, delle trattative in corso, dei feedback ricevuti. È uno strumento di controllo, ma anche di stimolo all'azione.

Infine, **serve un responsabile commerciale**, anche solo part-time o interno, che segua con continuità queste attività. Non può farlo tutto il titolare: se il commerciale è lasciato al caso, i risultati saranno casuali.

Le imprese edili devono vendere, comunicare e posizionarsi. Non è solo questione di tecnica, ma di visione e metodo. Le imprese che lo fanno bene crescono, quelle che lo ignorano rischiano di restare ferme o essere superate.

Envisa

Via Asseggiano 18b, 30174 Mestre (VE), Italia
+39 345 397 77 73 - a.peschiuta@envisa.it
P.IVA 04811440272 - SDI T9K4ZHO
info@envisa.it - www.envisa.it

GESTIONE OPERATIVA DEL CANTIERE

Il cantiere è il cuore pulsante dell'impresa di costruzioni. È lì che si genera valore, ma è anche lì che si possono disperdere energie, margini e credibilità. Una gestione operativa efficace fa la differenza tra un cantiere redditizio e uno che "porta via soldi".

Le squadre devono essere quanto più costanti e affiatate. Quando le persone lavorano assieme con continuità, si creano intese, automatismi, fiducia reciproca. I tempi si riducono, la qualità aumenta, gli errori si riducono. Cambiare continuamente le formazioni, invece, crea confusione, rallenta i lavori e aumenta il rischio di conflitti e inefficienze.

Ogni squadra deve avere **un referente riconosciuto**: un capo squadra o un project manager operativo, che conosca il cantiere, che sappia interfacciarsi con la direzione lavori, con i subappaltatori e con l'ufficio tecnico. Senza una figura guida, il rischio è che il titolare venga chiamato per qualsiasi problema, con l'effetto di diventare un collo di bottiglia operativo.

La pianificazione è centrale: ogni commessa dovrebbe partire con un cronoprogramma condiviso, che tenga conto delle lavorazioni, delle interferenze, delle forniture. Serve una regia attenta, che sappia prevenire i ritardi, gestire le criticità e aggiornare il piano in tempo reale.

La **gestione delle varianti** è un altro punto critico. Troppe imprese accettano modifiche "a voce", senza tracciabilità né impatto economico chiaro. Ogni variante deve essere documentata, prezzata e approvata prima dell'esecuzione. Solo così si tutelano i margini e si evitano discussioni a fine lavori.

Il **controllo sui materiali** è altrettanto fondamentale: serve sapere cosa entra in cantiere, in che quantità, con che costi, e dove viene utilizzato. Senza controllo, gli sprechi sono inevitabili.

Infine, la **chiusura della commessa** deve essere puntuale e precisa: consuntivi tecnici, analisi delle marginalità, lezioni apprese. Ogni cantiere è un'occasione per migliorare, ma solo se viene "chiuso bene" e non semplicemente dimenticato.

Envisa

Via Asseggiano 18b, 30174 Mestre (VE), Italia
+39 345 397 77 73 - a.peschiuta@envisa.it
P.IVA 04811440272 - SDI T9K4ZHO
info@envisa.it - www.envisa.it

PIANIFICAZIONE FINANZIARIA E CONTROLLO

Molte imprese edili lavorano sodo, chiudono cantieri su cantieri, ma alla fine dell'anno si pongono sempre la stessa domanda: **“Fatturiamo tanto, ma quanto ci resta davvero?”**. La sensazione di correre senza sapere se si sta facendo utile è diffusissima, e spesso l'imprenditore se ne accorge solo a bilancio chiuso – quando è troppo tardi per correggere la rotta.

Per uscire da questa incertezza serve **un controllo economico-finanziario più evoluto, ma accessibile**. Non stiamo parlando di sofisticati sistemi ERP o di reportistica complicata. Parliamo di strumenti pratici e concreti che ogni impresa tra 1 e 10 milioni può implementare con poco sforzo.

Il primo passo è **il controllo dei costi per commessa**: sapere per ogni lavoro quanto si è speso per materiali, manodopera, noli, subappalti, e confrontare questi dati con il preventivo. È l'unico modo per sapere se una commessa sta generando margine o sta erodendo risorse.

Il secondo è **l'analisi comparata delle marginalità**: non tutte le commesse hanno lo stesso rendimento. Alcune tipologie di lavori, alcuni clienti, alcune modalità operative sono più redditizie di altre. Avere questi dati consente di orientare le scelte commerciali e produttive in modo più consapevole.

Serve poi **un cruscotto finanziario mensile**: un documento semplice che mostra fatturato, incassi, costi fissi e variabili, utile operativo e disponibilità liquida. È lo specchietto retrovisore che aiuta l'imprenditore a capire dove sta andando.

Ma non basta guardare al passato. È fondamentale sviluppare anche **una capacità di previsione**: proiezioni di cassa, scenari alternativi, analisi dei fabbisogni finanziari. In questo modo l'imprenditore può sapere **se può investire con serenità o se deve tenere la barra dritta**.

Una buona gestione finanziaria non serve solo a “fare i conti”. Serve a prendere decisioni con lucidità, a negoziare meglio con le banche, a evitare sorprese, e soprattutto a **trasformare il lavoro in reddito stabile e pianificabile**.

Envisa

Via Asseggiano 18b, 30174 Mestre (VE), Italia
+39 345 397 77 73 - a.peschiuta@envisa.it
P.IVA 04811440272 - SDI T9K4ZHO
info@envisa.it - www.envisa.it

CINQUE LEVE STRATEGICHE PER FAR CRESCERE DAVVERO UNA PMI EDILE

C'è un momento in cui ogni impresa edile sotto i 10 milioni di euro di fatturato sente che il lavoro c'è, ma qualcosa non gira come dovrebbe. La sensazione è che si stia correndo tanto, ma senza fare quel salto di qualità che serve per crescere in modo sano. Se ti rivedi in questo scenario, queste cinque leve sono il punto da cui partire. Non teoria: pratica. Non mode manageriali: strumenti concreti per chi sta sul campo ogni giorno.

1. Conosci i tuoi numeri. E falli contare.

Fatturare è importante, ma sapere **dove guadagni davvero** è decisivo. Ogni cantiere deve avere un controllo semplice ma rigoroso: costi previsti vs. costi reali, tempi, varianti, materiali, lavorazioni extra. Una PMI che vuole crescere deve passare dal “più o meno ci stiamo dentro” al “questo cantiere ha reso il 12%, questo il 3%, e so perché”. Il controllo economico non è un lusso: è la base per fare scelte intelligenti.

2. Passa dal “faccio tutto io” a “guido un'impresa che funziona”

Un'azienda che dipende in tutto e per tutto dal titolare non può scalare. Non sei un tappabuchi: sei la guida. Costruisci una struttura dove **ognuno sa cosa deve fare e come deve farlo**. Un bravo tecnico, un buon capo cantiere, un amministrativo sveglio fanno crescere l'impresa se hanno un metodo, obiettivi chiari e autonomia. Tu devi decidere la direzione, non correre a spegnere incendi.

3. Tieni la finanza sotto controllo, ogni settimana

Gestire bene la finanza non è complicato: è questione di metodo. **Sai oggi quanta cassa hai? Quanto puoi anticipare? Dove puoi investire tra tre mesi?** Se queste domande ti mettono in difficoltà, è il momento di introdurre un controllo di gestione leggero ma efficace: proiezioni di cassa, dashboard dei costi, budget annuale. Non serve diventare esperti di finanza. Serve avere i dati giusti al momento giusto, per decidere con lucidità.

4. Gestisci il tempo con priorità, non per emergenze

Il tempo è la risorsa più scarsa dell'imprenditore edile. E se non dai una struttura alle tue giornate, saranno gli altri a riempirle per te. Dedica almeno **due ore a settimana a guidare l'azienda**: analizza, pianifica, metti a terra le decisioni. Usa una lavagna, un file, un'agenda: l'importante è che tu abbia uno spazio fisso per ragionare sul medio termine, non solo sul “chiama il fornitore, rispondi al direttore lavori”.

Envisa

Via Asseggiano 18b, 30174 Mestre (VE), Italia
+39 345 397 77 73 - a.peschiuta@envisa.it
P.IVA 04811440272 - SDI T9K4ZHO
info@envisa.it - www.envisa.it

5. Comunica con la squadra per costruire coerenza e velocità

Una squadra allineata lavora meglio, sbaglia meno, corre di più. Non serve fare “riunioni da manager”: bastano momenti brevi ma regolari in cui **ci si confronta, si condividono le priorità, si risolvono intoppi**. Il capo cantiere deve sapere cosa conta davvero. Il tecnico deve sapere che può chiedere prima di agire. L’amministrativo deve sapere cosa aspettarsi dai flussi. Una comunicazione interna curata crea metodo, motivazione e fiducia.

Envisa

Via Asseggiano 18b, 30174 Mestre (VE), Italia
+39 345 397 77 73 - a.peschiuta@envisa.it
P.IVA 04811440272 - SDI T9K4ZHO
info@envisa.it - www.envisa.it

VUOI CAPIRE DA DOVE PARTIRE NELLA TUA IMPRESA?

Ti sei riconosciuto in quello che hai letto?

Prenota una call gratuita di 15 minuti con Envisa. In base ai tuoi obiettivi, possiamo confrontarci su:

- **Governance e strategia** → se vuoi dare una direzione chiara alla tua impresa e prendere decisioni più efficaci.
- **Pianificazione strategica e business plan** → se vuoi strutturare la crescita della tua impresa nei prossimi anni, anche in ottica di passaggio generazionale o espansione.
- **Controllo di gestione** → se vuoi sapere con esattezza quali cantieri generano margini e quali invece drenano risorse.
- **Gestione operativa di cantiere** → se vuoi migliorare i processi, ridurre ritardi e coordinare meglio tempi, materiali e risorse.
- **Risorse umane** → se vuoi costruire un team solido, trattenere le competenze giuste e migliorare la responsabilizzazione in azienda.

Oppure, se non hai ancora chiaro **da dove partire**, possiamo capirlo insieme in modo diretto e concreto.

✉ Scrivimi a **info@envisa.it** per fissare il tuo appuntamento.

È un confronto pratico, senza impegno.

Con chi ha affiancato davvero imprese di costruzioni.

Più margini. Più crescita. Più tempo.

Envisa

Via Asseggiano 18b, 30174 Mestre (VE), Italia
+39 345 397 77 73 - a.peschiuta@envisa.it
P.IVA 04811440272 - SDI T9K4ZHO
info@envisa.it - www.envisa.it

L'AUTORE

Andrea Peschiuta lavora da oltre 25 anni nel settore edilizio. Ha iniziato il suo percorso come ingegnere civile, per poi assumere ruoli di crescente responsabilità, fino alla direzione generale di imprese con produzione superiore ai 50 milioni di euro. Ha guidato realtà attive nei settori dell'edilizia, del facility management, dei servizi ambientali e dell'ingegneria, portando risultati concreti in termini di efficienza, margini, governance e posizionamento. Tra i suoi incarichi più rilevanti: Direttore Generale presso il Consorzio Lavoro Ambiente e EmiliAmbiente SpA, Project Manager presso Gruppo Veritas e F&M Ingegneria.

Laureato in Ingegneria Civile all'Università di Padova, ha completato una formazione manageriale avanzata alla SDA Bocconi, tra cui un Executive MBA e programmi specialistici in General Management e Governance per le imprese familiari.

Oggi affianca direttamente gli imprenditori, gli studi tecnici e le PMI che vogliono crescere in modo ordinato, strutturare l'organizzazione e rafforzare la sostenibilità economica dell'impresa. Il suo approccio è operativo, concreto e orientato al risultato: meno fuffa, più metodo.

Questo manuale nasce proprio da lì: dall'esperienza reale di chi ha vissuto il cantiere, l'ufficio tecnico e la direzione, e oggi vuole aiutare le imprese del Veneto a rimanere rilevanti nei prossimi anni, senza perdere tempo in teorie astratte, ma con strumenti chiari e attuabili.

Envisa

Via Asseggiano 18b, 30174 Mestre (VE), Italia
+39 345 397 77 73 - a.peschiuta@envisa.it
P.IVA 04811440272 - SDI T9K4ZHO
info@envisa.it - www.envisa.it