

PLAYBOOK OPERATIVO



35 prompt Claude per decidere meglio, più in fretta.

Un manuale per imprenditori, direttori generali e CFO italiani che devono decidere con dati incompleti, pressioni di tempo e margini di errore stretti.

BlueprintCode

blueprintcode.it

EDIZIONE 2026 · V2

Perché questo playbook

Le PMI italiane non prendono decisioni con i sistemi delle grandi aziende.

Un imprenditore che fattura 10 milioni deve valutare un'acquisizione, uscire da un contratto oneroso, rispondere a una banca, decidere se candidarsi a un bando PNRR — spesso tutto nella stessa settimana, con un controller che fa anche il resto e senza un consulente stabile accanto.

In quei momenti, Claude usato bene non sostituisce il giudizio di chi conosce la propria azienda da trent'anni. Ma lo aiuta a strutturare il pensiero, verificare ipotesi, non dimenticare dimensioni critiche, e arrivare alla riunione con i numeri ordinati.

Questo playbook raccoglie i 35 prompt che usiamo internamente in **Blueprint Code Consulting** quando affianchiamo una PMI su decisioni concrete: una valutazione d'impresa, una diagnosi di ammissibilità a un bando, una revisione del pricing, la preparazione di un CdA.

Sono prompt da CFO, non da social media manager. Sono pensati per produrre materiale che tu, imprenditore italiano, puoi portare in riunione con la banca, il commercialista, il socio o il consiglio di amministrazione.

Non sostituiscono la consulenza. La rendono più veloce dove serve e gratuita dove ti saresti arrangiato comunque.

Come usare Claude bene

Prima dei prompt, tre regole operative che spostano l'ago più di qualsiasi template.

1. Il contesto è tutto. Un prompt generico ("fammi un business plan") produce output generico. Un prompt con il tuo settore, il tuo fatturato, i tuoi vincoli e il tuo obiettivo produce materiale utilizzabile. I prompt qui sotto sono strutturati in modo da spingerti a compilare quel contesto prima di premere invio.

2. Itera nella stessa conversazione. Dopo la prima bozza, non riparti da capo. Rispondi con istruzioni precise: "Aggiungi uno scenario pessimistico con fatturato -20%", "Riformula come se stessi scrivendo a una banca, non a un socio", "Togli le assunzioni implicite e rendile esplicite". Claude migliora ogni giro.

3. Controlla i numeri. L'AI non sa se i tuoi dati di partenza sono giusti, e non sa se il risultato calcolato è plausibile per il tuo settore. Ogni output quantitativo va verificato prima di essere usato in una decisione reale. Usa Claude come ufficio studi junior, non come revisore dei conti.

Sezione 1 — Numeri e valutazioni d'impresa

1.1 — Valutazione flash della tua PMI

Quando usarlo. Quando un socio, un potenziale acquirente, una banca o un consulente ti chiede "quanto vale l'azienda?" e non vuoi partire impreparato.

```
Fammi una valutazione flash della mia azienda usando tre metodologie:  
multipli di settore, DCF semplificato, patrimonio netto rettificato.
```

```
Dati azienda:
```

- Settore: [SETTORE]
- Fatturato ultimi 3 anni: [ANNO1 / ANNO2 / ANNO3]
- EBITDA ultimi 3 anni: [ANNO1 / ANNO2 / ANNO3]
- PFN (posizione finanziaria netta): [IMPORTO + segno]
- CapEx medio annuo: [IMPORTO]
- Crescita attesa prossimi 3 anni: [%]
- Principali rischi specifici: [ELENCO]

```
Per ogni metodologia:
```

- Assunzioni esplicite (multiplo usato, WACC, g)
- Risultato puntuale e intervallo di confidenza
- Punti di forza e debolezza dell'approccio per la MIA situazione
- A quale interlocutore (banca / acquirente industriale / fondo) questo approccio è più credibile

```
Chiusura:
```

- Intervallo di valutazione sintetico che userei in una prima conversazione
- Le 3 cose su cui farei due diligence prima di confermare il numero
- I 2 numeri del mio bilancio che sposterebbero di più la valutazione

Tip BPC. Non presentare MAI un solo numero. Un intervallo con assunzioni è credibile, un numero puntuale è da dilettanti. Se Claude ti dà un numero singolo, chiedigli il range.

1.2 — Analisi di marginalità per linea di prodotto

Quando usarlo. Quando hai il sospetto che alcune linee di prodotto erodano il margine, ma il controllo di gestione non lo dice chiaramente.

Aiutami a strutturare un'analisi di marginalità per linea di prodotto.

Ti passo i dati grezzi:

[INCOLLA TABELLA: prodotto / fatturato / costi variabili / ricavi netti per linea]

Costi indiretti da ribaltare: [CIFRA TOTALE]

Criterio di ribaltamento proposto: [VOLUME / FATTURATO / COMPLESSITÀ]

Output richiesto:

- Tabella con: fatturato, margine di contribuzione, margine operativo per linea, incidenza sul totale
- Le 2-3 linee che drenano margine o lo creano in modo sproporzionato
- Simulazione "cosa succederebbe se uscissi dalla linea X" (impatto su fatturato, margine, copertura costi fissi)
- 3 decisioni operative possibili per ogni linea critica (dismissione, re-pricing, ristrutturazione costi, sub-fornitura)
- Domande che farei al responsabile commerciale e di produzione prima di decidere

Tono: CFO che scrive al CEO, non PowerPoint di consulenza.

Tip BPC. Il ribaltamento dei costi indiretti è la variabile che sposta tutto. Fai fare a Claude 3 scenari con criteri diversi — scoprirai che alcune "linee vincenti" erano artefatti contabili.

1.3 — Business plan a 3 anni con sanity check

Quando usarlo. Prima di presentare un progetto a banca, investitore, socio o per candidare un bando.

Costruisci un business plan triennale per [PROGETTO / LINEA / AZIENDA].

Punto di partenza (numeri storici):

- Fatturato ultimi 2 anni: [IMPORTI]
- Marginalità EBITDA: [%]
- Capitale circolante netto: [IMPORTO]
- Investimenti previsti: [IMPORTO E TIMING]

Assunzioni strategiche:

- Crescita ricavi attesa: [% anno 1 / % anno 2 / % anno 3]
- Principali driver di crescita: [ELENCO]
- Pressione su margini: [DESCRIZIONE: costi materie, energia, personale]

Output:

- Conto economico previsionale (ricavi, margini, costi operativi, EBITDA, utile)
- Cash flow operativo e di investimento
- Fabbisogno finanziario per anno
- Scenario base + ottimistico + pessimistico (con ipotesi quantitative esplicite)
- Sanity check: 5 numeri che un banchiere esperto guarderebbe subito e che nel mio BP potrebbero apparire troppo ottimistici
- 3 KPI da monitorare trimestralmente per capire se il BP sta tenendo

Non mettere grafici, solo tabelle pulite e commenti operativi.

Tip BPC. Il sanity check è la sezione che separa un BP credibile da uno che sembra scritto da un commercialista distratto. Chiedilo sempre.

1.4 — Break-even dinamico con scenari

Quando usarlo. Quando devi decidere se attivare una nuova linea, aprire un nuovo stabilimento, assumere un team, e vuoi sapere a che volume torni sopra la linea di galleggiamento.

Calcolami il break-even point per [INIZIATIVA / LINEA / PROGETTO].

Dati:

- Costi fissi aggiuntivi previsti: [IMPORTO ANNUO]
- Costi variabili unitari: [IMPORTO PER UNITÀ]
- Prezzo di vendita medio: [IMPORTO]
- Mix prodotto atteso (se pertinente): [DESCRIZIONE]

Voglio:

- Il break-even in unità e in fatturato (calcolo classico)
- Break-even in mesi, assumendo rampa di vendite realistica (non lineare)
- Tre scenari: prezzo -10% / prezzo +10% / mix sfavorevole
- Il margine di sicurezza (di quanto le vendite reali devono eccedere il break-even per coprire eventi non previsti)
- Un'analisi di sensibilità: quale variabile, se sbaglio del 10%, sposta di più il break-even?
- Domande critiche che un socio scettico farebbe su queste assunzioni

Spiegami i calcoli in modo che possa difenderli in riunione senza dover avere Claude aperto accanto.

Tip BPC. Il break-even "puntuale" è un numero da manuale. Quello "in mesi, assumendo rampa realistica" è un numero da imprenditore. Chiedilo sempre.

1.5 — Stress test finanziario

Quando usarlo. Una volta l'anno, indipendentemente da come va. O quando una banca inizia a fare domande scomode.

Fammi uno stress test finanziario della mia azienda.

Dati base:

- Ultimo bilancio: [PRINCIPALI VOCI CE + SP]
- Linee di credito attive: [IMPORTI + COVENANT SE CE NE SONO]
- Principali clienti (concentrazione): [% TOP 3 CLIENTI / FATTURATO]
- Principali fornitori (concentrazione): [% TOP 3 FORNITORI / ACQUISTI]

Scenari di shock da applicare:

1. Fatturato -20% per 12 mesi
2. Costi di acquisto +15% non trasferibili sui prezzi
3. Allungamento DSO (giorni incasso) di 30 giorni
4. Perdita del cliente principale

Per ogni scenario:

- Impatto su EBITDA, cash flow, PFN
- Tempo di tenuta con cassa attuale (mesi prima di dover ricorrere a nuove linee)
- Eventuale rottura di covenant bancari
- 3 leve operative per reagire (costi variabili, fornitori, pricing, capitale circolante)
- Indicatore precoce che mi direbbe che lo scenario si sta avverando

Non nascondere i rischi. Scrivi come uno che vuole che io sia preparato, non tranquillizzato.

Tip BPC. L'ultima frase è quella che cambia l'output. Senza, Claude tende a essere rassicurante. Con, tira fuori i rischi veri.

Sezione 2 — Mercato e concorrenti

2.1 — Mappa concorrenti italiana

Quando usarlo. Quando il mercato sta cambiando, un nuovo entrante ha spostato qualcosa, o semplicemente non hai più una visione lucida dei tuoi diretti.

```
Costruiscimi una mappa competitiva per [SETTORE + AREA GEOGRAFICA].
```

```
La mia azienda: [DESCRIZIONE + FATTURATO + POSIZIONAMENTO]
```

```
Dividi i concorrenti in 4 categorie:
```

1. Diretti italiani (stessa offerta, stesso target)
2. Diretti internazionali attivi in Italia
3. Indiretti (soluzioni sostitutive, anche non tradizionali)
4. Emergenti (startup o nuovi entranti che potrebbero diventare rilevanti in 24 mesi)

```
Per ogni concorrente rilevante:
```

- Posizionamento sintetico in una frase
- Fatturato stimato o fascia
- Cliente tipo
- Dove è forte rispetto a noi
- Dove è debole rispetto a noi
- La loro mossa più prevedibile nei prossimi 12 mesi

```
Output finale:
```

- 3 spazi di mercato che nessuno sta presidiando bene
- 2 minacce strutturali da tenere d'occhio
- 1 concorrente da studiare da vicino e perché
- Per il mio segmento: stiamo diventando commodity o possiamo difendere il premium?

Tip BPC. Se non conosci il fatturato di un concorrente, chiedi a Claude di stimarlo dai dati camerali + headcount + settore. Un intervallo plausibile è meglio di "dato mancante".

2.2 — Porter 5 forze applicato al tuo settore

Quando usarlo. Quando devi capire se il tuo settore si sta consolidando o frammentando, e cosa significa per te.

Applica rigorosamente il framework delle 5 forze di Porter al mio settore.

Settore: [DESCRIZIONE PRECISA: non "manfatturiero" ma "produzione di componenti X per Y"]

Area geografica: [ITALIA / EUROPA / GLOBALE]

La mia posizione: [LEADER DI NICCHIA / INSEGUITORE / CHALLENGER / PRESSURE MAKER]

Per ognuna delle 5 forze:

- Intensità attuale (bassa / media / alta) con 3 motivazioni concrete
- Trend a 24 mesi (in aumento / stabile / in diminuzione) e perché
- Cosa sposta più l'ago: un evento recente, una normativa, un cambio di domanda, un player nuovo?
- Implicazioni operative PER LA MIA AZIENDA (non per il settore in astratto)

Evita bullet vuoti del tipo "il potere contrattuale dei fornitori è medio". Ogni punto deve avere un dato, un esempio, o un nome specifico.

Chiusura:

- Le 2 forze che si stanno muovendo di più verso di me
- Le 2 leve interne che ho per difendermi o posizionarmi meglio
- La trappola da evitare (cosa succede se ignoro questa analisi)

Tip BPC. Porter applicato male è un esercizio accademico. Chiedi sempre "cosa cambia per LA MIA AZIENDA" — se Claude non lo traduce in mossa concreta, riformula.

2.3 — SWOT rigoroso, non compiaciuto

Quando usarlo. Prima di un CdA, di un piano strategico, o quando stai scrivendo una presentazione aziendale e non vuoi fare la lista dei complimenti.

Fammi una SWOT della mia azienda. Rigorosa, non compiaciuta.

Azienda: [DESCRIZIONE]

Fatturato e marginalità: [DATI]

Anni di attività: [NUMERO]

Dimensione team: [NUMERO]

Principali differenziatori dichiarati: [LISTA]

Regole per la SWOT:

- Strengths: solo punti forti verificabili, non slogan. Niente "team appassionato" o "qualità italiana". Voglio "20 anni di relazione con i 5 distributori principali" o "brevetto in scadenza 2029".
- Weaknesses: mi interessa la verità. Se la dipendenza da un cliente è pericolosa, scrivilo. Se il founder fa troppe cose, scrivilo.
- Opportunities: non cliché di settore. Voglio opportunità specifiche per LA MIA azienda, con timing stimato.
- Threats: i rischi di sopravvivenza a 3-5 anni, non le incertezze generiche.

Chiusura:

- Le 3 cose che, se fossi un buyer industriale interessato a comprarmi, farebbero alzare il prezzo
- Le 2 cose che lo farebbero abbassare
- La debolezza che, non affrontata, peserà di più tra 24 mesi

Tip BPC. Una SWOT che non contiene nulla di scomodo è una SWOT inutile. Se la leggi e ti piace troppo, chiedi a Claude di rifarla "da investitore ostile".

2.4 — Dimensionamento mercato per PMI italiana

Quando usarlo. Quando devi decidere se entrare in un nuovo segmento, fare un investimento, o giustificare un piano di crescita a una banca.

Dimensionami il mercato di riferimento per [PRODOTTO / SERVIZIO] in [AREA GEOGRAFICA].

Approccio richiesto:

- TAM (mercato totale): stima top-down + fonte o metodo
- SAM (mercato servibile): i segmenti che la mia azienda può realisticamente servire con l'attuale struttura
- SOM (mercato ottenibile): quota plausibile a 3 anni con l'attuale capacità commerciale

Per ogni livello:

- Calcolo esplicito (non solo il risultato finale)
- Assunzioni critiche con ordine di grandezza del loro impatto
- Fonti pubbliche verificabili dove possibile (ISTAT, Unioncamere, settoriali)
- Margine di errore onesto

Sanity check:

- Incrocia i numeri TAM con: popolazione target, spesa media pro capite, intensità d'uso
- Se i numeri non si incrociano, segnalamelo invece che lisciare

Output finale:

- Un paragrafo usabile in un business plan presentato a banca
- Un paragrafo più aggressivo usabile in una presentazione a un fondo
- Le 3 domande critiche che un analista farebbe su questi numeri

Tip BPC. Il 90% dei dimensionamenti di mercato nei business plan italiani è carta straccia. Chiedi sempre il double-check: se non tornano top-down vs bottom-up, il numero è sbagliato.

2.5 — Analisi di un concorrente specifico

Quando usarlo. Quando un concorrente specifico sta alzando la pressione e devi capire come rispondere, o quando stai valutando di acquistarlo o essere acquistato.

Analizza il concorrente [NOME] in modo sistematico.

Cosa so già: [INCOLLA QUI TUTTO – sito, post LinkedIn del founder, articoli recenti, pricing pubblico, clienti noti]

Analisi richiesta:

- Bilancio pubblico (ultimi 3 anni): fatturato, EBITDA, patrimonio, debito – se disponibile da camera commercio
- Struttura: headcount stimato, sedi, presenza territoriale
- Posizionamento pubblico: claim, target, messaggio di vendita
- Strategia commerciale apparente: come acquisiscono (outbound, SEO, partnership, eventi), come fidelizzano
- Forze economiche: su cosa guadagnano davvero, dove probabilmente perdono
- Vulnerabilità: dove sono esposti (concentrazione clienti, key man risk, tecnologia invecchiante, scala insufficiente)
- Scenario evolutivo 12-24 mesi: cresceranno, si fermeranno, saranno acquistati, chiuderanno?

Chiusura:

- Se dovessi comprarli, quanto li pagherei e perché
- Se dovessi difendermi da loro, le 3 mosse che farei domani
- Se dovessi riposizionarmi per NON scontrarmi con loro, dove andrei

Tip BPC. L'analisi di un concorrente non serve a odiarlo. Serve a decidere se vuoi attaccarlo, evitarlo, copiarlo o comprarlo. La chiusura con le 3 opzioni è la parte operativa.

Sezione 3 — Decisioni di investimento

3.1 — Make-or-buy strutturato

Quando usarlo. Quando devi decidere se internalizzare una funzione (produzione, logistica, marketing, IT) o continuare con fornitori esterni.

```
Strutturami una decisione di make-or-buy per [ATTIVITÀ].
```

```
Attività oggetto: [DESCRIZIONE PRECISA]
```

```
Attualmente: [GESTITA INTERNAMENTE / ESTERNALIZZATA A X]
```

```
Costo attuale: [IMPORTO ANNUO + STRUTTURA]
```

```
Volume annuo: [UNITÀ / ORE / TRANSAZIONI]
```

```
Output richiesto:
```

- Costo pieno per ipotesi MAKE (personale, macchinari, spazi, energia, overhead, costi nascosti come HR e IT)
- Costo pieno per ipotesi BUY (tariffa + costi di gestione fornitore + rischio discontinuità)
- Break-even di volume: sopra quale soglia conviene MAKE
- Valutazione qualitativa NON quantificabile ma decisiva:
 - controllo del know-how
 - flessibilità operativa
 - rischio di dipendenza
 - impatto sul branding e sul cliente finale
 - tempo di rampa se si cambia direzione in futuro
- Scenari: che succede se i volumi aumentano del 50%? Se scendono del 30%?

```
Chiusura:
```

- Raccomandazione onesta (MAKE / BUY / MIX) con rationale
- Le 3 condizioni sotto le quali cambierei raccomandazione
- Il costo del non decidere (conseguenza di rimandare di 12 mesi)

Tip BPC. Il costo del non decidere è il numero che mancano quasi sempre le analisi italiane. Chiedilo sempre.

3.2 — Valutazione di un'acquisizione

Quando usarlo. Quando un concorrente, fornitore o cliente è in vendita e stai pensando di comprarlo.

Valuta un'operazione di acquisizione per la mia azienda.

Target:

- Attività: [DESCRIZIONE]
- Fatturato: [IMPORTO]
- EBITDA: [IMPORTO]
- Asking price (se noto): [IMPORTO]
- Motivazione del seller: [SE NOTA]

La mia azienda:

- Fatturato: [IMPORTO]
- EBITDA: [IMPORTO]
- Cassa disponibile per l'operazione: [IMPORTO]
- Capacità di debito addizionale: [IMPORTO]

Output richiesto:

- Razionale strategico: in 3 motivazioni, perché ha senso per me
- Sinergie identificabili: commerciali, industriali, di costo – quantifica con ordine di grandezza e timing di realizzazione
- Valutazione economica: multipli di settore + DCF rettificato post-sinergie
- Struttura finanziaria possibile: mix equity/debt/earn-out con impatto sulla mia PFN
- Rischi principali: commerciali (clienti che scappano), culturali (team che se ne va), tecnici (piattaforme che non si integrano), finanziari (debt service)
- Red flag da verificare in due diligence: i 7 punti su cui NON transigere
- Deal breaker: cosa farebbe crollare l'affare
- Walk away price: oltre quale numero esco dal tavolo

Chiusura:

- Go / no-go con rationale
- Se no-go: l'alternativa strategica equivalente (partnership, JV, acquisizione di clienti, crescita organica)

Tip BPC. Il "walk away price" è il numero che devi avere in tasca prima di entrare in trattativa. Senza, la trattativa ti porta dove vuole il venditore.

3.3 – ROI di un nuovo impianto o macchinario

Quando usarlo. Prima di firmare un ordine da 200k€, 500k€ o 2M€. Specialmente se c'è un bando di mezzo (Transizione 5.0, Industria 4.0).

Calcolami il ROI di un investimento in [DESCRIZIONE BENE / IMPIANTO].

Dati:

- Costo investimento: [IMPORTO]
- Vita utile stimata: [ANNI]
- Valore residuo atteso: [IMPORTO]
- Risparmi / ricavi attesi per anno: [IMPORTI E RAZIONALE]
- Costi di esercizio annui aggiuntivi: [IMPORTO]
- Costo del capitale (WACC aziendale): [%]
- Eventuale incentivo/credito d'imposta: [DETTAGLI]

Output:

- VAN (valore attuale netto) con e senza incentivo
- TIR (tasso interno di rendimento)
- Payback period semplice e attualizzato
- Sensibilità: cosa succede se i risparmi sono -20%? Se il bene dura il 30% in meno? Se il prezzo dell'energia cambia del 25%?
- Confronto con investimento alternativo o con "non fare nulla"
- Impatto sul cash flow annuo nei primi 3 anni
- Impatto sul bilancio (ammortamenti, debito, covenant)

Chiusura:

- Semaforo: verde / giallo / rosso con motivazione
- Le 3 condizioni che rovinerebbero il business case
- La domanda da fare al fornitore prima di firmare (qualcosa che se lui non risponde bene, è meglio rimandare)

Tip BPC. Se l'incentivo è l'unico che rende il progetto conveniente, il progetto è fragile. Chiedi sempre il ROI senza incentivo come soglia minima.

3.4 — Revisione del pricing

Quando usarlo. Quando senti che stai sottoprezzo, quando il margine si sta comprimendo, quando un cliente grosso ti chiede lo sconto annuale.

Struttura una revisione completa del pricing per [PRODOTTO / SERVIZIO / LINEA].

Situazione attuale:

- Listino medio: [IMPORTO]
- Ultimo adeguamento: [ANNO + %]
- Politica sconti: [DESCRIZIONE]
- Mix clienti e loro peso: [TOP 5 CLIENTI CON % FATTURATO]
- Inflazione costi ultimi 24 mesi: [% stimata]
- Prezzo medio competitor principale: [SE NOTO]

Output richiesto:

- Diagnosi: siamo cari, in linea, o stiamo regalando margine?
- 3 strategie di pricing possibili:
 1. Aumento lineare (+X% su tutti)
 2. Aumento differenziato per cliente / linea
 3. Restructuring: listino + servizi separati + bundling
- Per ogni strategia:
 - Impatto su fatturato e margine (con ipotesi di elasticità)
 - Rischio clienti persi (quali e perché)
 - Tempo di implementazione e complessità operativa
 - Come comunicare il cambiamento senza aprire una trattativa aggressiva
- La frase esatta da usare in email / conversazione con i clienti top

Chiusura:

- Raccomandazione con rationale
- I 3 clienti da gestire personalmente e come
- Gli indicatori da monitorare nei 60 giorni successivi

Tip BPC. "Come comunicare il cambiamento" è la sezione che fa la differenza. Un aumento mal comunicato genera più danni di uno mal calcolato.

3.5 — Espansione geografica o su nuovo canale

Quando usarlo. Quando stai valutando un nuovo stabilimento, una nuova filiale, l'apertura di un canale export, una nuova città.

Valuta un'espansione su [NUOVA GEOGRAFIA / NUOVO CANALE / NUOVO SEGMENTO].

Contesto:

- Dove siamo forti oggi: [DESCRIZIONE]
- Dove vogliamo espanderci: [DESCRIZIONE]
- Investimento iniziale stimato: [IMPORTO]
- Orizzonte temporale: [ANNI]

Output:

- Dimensionamento mercato target (TAM/SAM/SOM)
- Analisi competitiva nel nuovo territorio
- Modello go-to-market proposto: commerciale diretto / distributori / partnership / online / ibrido
- Fabbisogno investimenti e tempistiche:
 - CapEx (se servono impianti o sedi)
 - OpEx di scale-up (team, marketing, logistica)
 - Capitale circolante aggiuntivo
- Scenario base / ottimistico / pessimistico a 36 mesi con numeri
- Break-even e payback attualizzato
- Rischi specifici: regolatori, culturali, logistici, concorrenziali, cambio (se estero)
- Alternative che NON prevedono investimento pieno:
 - Partnership con operatore locale
 - Acquisizione di distributore esistente
 - Test su singola città prima di scalare

Chiusura:

- Raccomandazione: go / no-go / go con modalità alternativa
- Le 3 milestone che se mancate a 12 mesi giustificano un ritiro
- Chi nel mio team gestirebbe questa operazione (e cosa lascerebbe)

Tip BPC. "Chi nel team gestirebbe questa operazione" è la domanda che affonda la metà dei piani di espansione. Se non hai la persona, il BP è fantasia.

Sezione 4 — Bandi e finanza agevolata

4.1 — Diagnosi di ammissibilità a un bando

Quando usarlo. Quando esce un bando (PNRR, MIMIT, Invitalia, Regioni) e devi decidere in 48 ore se vale la pena lavorarci o lasciar perdere.

Diagnostica la mia ammissibilità a questo bando.

Bando: [NOME E LINK O RIASSUNTO]

Scadenza: [DATA]

Dotazione finanziaria: [IMPORTO TOTALE]

La mia azienda:

- Settore (codice ATECO): [CODICE E DESCRIZIONE]
- Dimensione (micro / piccola / media): [DIMENSIONE + fatturato + dipendenti]
- Sede operativa: [REGIONE/REGIONI]
- Forma giuridica: [SRL / SPA / ALTRO]
- Ultimo bilancio approvato: [ANNO]
- Progetto per cui candido: [DESCRIZIONE]
- Investimento previsto: [IMPORTO]

Output richiesto:

- Screening formale: siamo IN SCOPE?
 - Settore ATECO ammesso
 - Dimensione aziendale ammessa
 - Ubicazione ammessa
 - Forma giuridica ammessa
 - Stato di regolarità (DURC, antimafia, fiscale, ambientale)
- Screening sostanziale: il nostro progetto ha senso per il bando?
 - Allineamento tra finalità del bando e progetto
 - Rispetto di vincoli DNSH / ambientali / digitali
 - Coerenza tra importo richiesto e dimensione del progetto
- Gap da colmare: cosa manca oggi per essere candidabili
- Stima importo incentivo se il progetto passa
- Probabilità di successo realistica: alta / media / bassa, con motivazione
- Costo di opportunità: quante ore di lavoro servono per candidarsi bene, vale la pena data la probabilità?

Chiusura:

- Raccomandazione: candidare / non candidare / candidare solo se X
- Se non candidare: il bando alternativo più sensato nei prossimi 6 mesi

Tip BPC. Una diagnosi onesta di NON ammissibilità vale più di una candidatura fatta male. Il tempo è la risorsa scarsa.

4.2 – Stima importo incentivo

Quando usarlo. Per capire quanto davvero entrerà in cassa da un bando, al netto di cofinanziamenti, massimali, pro quota e timing.

```
Stima l'importo effettivo dell'incentivo per il bando [NOME].
```

```
Dati bando:
```

- Forma dell'aiuto: [CONTRIBUTO A FONDO PERDUTO / FINANZIAMENTO AGEVOLATO / CREDITO D'IMPOSTA / MIX]
- Intensità massima: [%]
- Massimale per progetto: [IMPORTO]
- Regime de minimis o Regolamento GBER: [QUALE]
- Meccanismo di erogazione: [ANTICIPO + STATO AVANZAMENTO + SALDO]

```
Il mio progetto:
```

- Investimento ammissibile totale: [IMPORTO]
- Breakdown voci di spesa: [MACCHINARI X, CONSULENZA Y, PERSONALE Z, IT W]
- Tempistica di spesa: [QUANTO NELL'ANNO 1 VS ANNO 2]
- Aiuti de minimis già ricevuti nei 3 anni fiscali precedenti: [IMPORTO]

```
Output:
```

- Contributo lordo teorico (calcolo matematico)
- Taglio per massimale (se applicabile)
- Taglio per plafond de minimis residuo (se applicabile)
- Quota effettiva ammessa dopo valutazione tipica (haircut realistico)
- Timing d'incasso in mesi (quando entra davvero in cassa)
- Costo finanziario del ritardo (interessi sul debito ponte, se serve)
- Rendiconto netto: quanto arriva davvero in cassa, a che distanza dalla spesa

```
Chiusura:
```

- Incentivo "pulito" che userei nel business case
- Il rischio specifico su cui vigilerei di più (DNSH, rendicontazione, addizionalità, effetto sostitutivo)
- La spesa che, se fatta male, mi farebbe perdere una parte significativa

Tip BPC. L'incentivo lordo teorico e quello netto effettivamente incassato possono differire del 30-40%. Fai sempre stimare quello netto.

4.3 — Roadmap 90 giorni per vincere un bando

Quando usarlo. Subito dopo la diagnosi di ammissibilità, quando hai deciso di andare.

Costruiscimi una roadmap a 90 giorni per candidarmi al bando [NOME] con alta probabilità di successo.

Punto di partenza:

- Bando pubblicato: [DATA]
- Scadenza: [DATA]
- Progetto: [DESCRIZIONE]
- Team interno dedicato: [CHI E QUANTE ORE SETTIMANALI]
- Consulente esterno (se c'è): [RUOLO]

Output richiesto:

- Calendario settimana per settimana fino alla scadenza
- Per ogni settimana:
 - Deliverable concreto (documento, decisione, firma, acquisizione preventivo)
 - Responsabile interno
 - Rischio di slittamento e piano di mitigazione
- Documenti da raccogliere e da chi (commercialista, fornitori, banche, enti terzi)
- Decisioni di business da prendere (perché spesso un bando ti costringe a decidere cose che rimandavi)
- Milestone di "kill switch": se a X giorni non hai Y, meglio fermarsi e candidarsi alla finestra successiva
- 5 errori tipici di candidatura da evitare
- Checklist finale 7 giorni prima della scadenza

Chiusura:

- Probabilità di successo stimata a piano eseguito
- Il rischio residuo che non si può mitigare ma va accettato

Tip BPC. Il "kill switch" è la cosa più importante. Rinunciare in tempo a un bando mal istruito vale più che presentarlo fatto male.

4.4 — Finanza blended per progetto mid-size

Quando usarlo. Quando hai un progetto da 500k-2M€ e vuoi combinare equity, debito bancario, bando e leasing in modo sensato.

Struttura la finanziaria ottimale per questo progetto.

Progetto:

- Descrizione: [COSA REALIZZI]
- Investimento totale: [IMPORTO]
- Timing di spesa: [DETTAGLIO ANNUO]
- Ricavi/risparmi attesi: [DETTAGLIO ANNUO]

Mix di risorse disponibili:

- Cassa aziendale mobilizzabile: [IMPORTO]
- Linea di credito bancaria disponibile: [IMPORTO + TASSO]
- Disponibilità soci a versare equity aggiuntivo: [IMPORTO]
- Bando a cui sto candidando: [NOME + % INTENSITÀ]
- Leasing disponibile su parte dell'investimento: [IMPORTO + CONDIZIONI]

Output:

- Mix ottimale di finanziamento (% per fonte) con rationale
- Impatto della struttura su:
 - WACC post-operazione
 - Covenant bancari (debt/EBITDA, debt service coverage)
 - Controllo societario (se c'è equity nuovo)
 - Flessibilità operativa (vincoli di rendicontazione)
- 3 alternative di mix (conservativa / bilanciata / aggressiva)
- Scenario: cosa succede se il bando NON arriva? Il progetto regge?
- Timing di cassa: entrate e uscite mese per mese nei primi 24 mesi

Chiusura:

- Struttura raccomandata con motivo
- La condizione che romperebbe la struttura (covenant a rischio, ritardo bando, tasso in salita) e il piano B
- Il numero da monitorare mensilmente per capire se la struttura regge

Tip BPC. "Cosa succede se il bando NON arriva" è la domanda che distingue un imprenditore prudente da uno speranzoso. Chiedila sempre.

4.5 — Piano di rendicontazione post-vincita

Quando usarlo. Il giorno dopo aver ricevuto la comunicazione di ammissione al contributo. Prima che tu abbia speso un euro.

Costruiscimi il piano di rendicontazione per il bando vinto.

Bando: [NOME]

Importo ammesso: [IMPORTO]

Tempistica realizzazione progetto: [DATA INIZIO / FINE]

Obblighi di rendicontazione: [COPIA ARTICOLI CHIAVE DEL DECRETO]

Output:

- Checklist documentale per ogni voce di spesa:
 - Preventivo comparato (se richiesto)
 - Contratto / ordine
 - Fattura con indicazione CUP / riferimento bando
 - Pagamento tracciabile
 - DURC, antimafia, Patto integrità (se richiesti)
- Timeline rendicontazione: quando avviene ogni SAL
- Documenti standard che servono ad ogni SAL
- Obblighi di pubblicità e trasparenza (targhe, loghi, comunicazioni)
- Vincolo di destinazione e durata
- Obblighi DNSH (se applicabili) e come dimostrarli
- Errori fatali che hanno fatto revocare contributi in passato
- Calendario interno di checkpoint (ogni 30 giorni, chi controlla cosa)
- Documenti da conservare (e per quanti anni, dopo fine progetto)

Chiusura:

- Le 3 spese più a rischio di non ammissibilità e perché
- Il controllo incrociato che farei ogni trimestre
- Quando chiamare un consulente specializzato (soglia di complessità)

Tip BPC. I contributi revocati per errori di rendicontazione sono più di quelli non vinti. Il piano di rendicontazione va scritto PRIMA di spendere, non dopo.

Sezione 5 — Negoziazione e contratti

5.1 — Analisi di un term sheet

Quando usarlo. Quando ricevi una proposta (acquisizione, investimento, partnership, joint venture) scritta in linguaggio legale e devi capirne le conseguenze reali.

Analizza questo term sheet e spiegami cosa significa davvero per me.

[INCOLLA IL TERM SHEET]

Contesto:

- Chi me l'ha mandato: [CONTROPARTE]
- Tipo di operazione: [ACQUISIZIONE / INVESTIMENTO / JV / PARTNERSHIP]
- La mia posizione attuale: [SELLER / BUYER / PARTNER]

Output:

- Traduzione punto per punto delle clausole principali in italiano semplice
- Per ogni clausola:
 - Cosa significa in pratica se l'accetto
 - Qual è la pratica standard di mercato su questo punto
 - Dove questa versione è più a sfavore del mio interesse
 - Se c'è spazio di negoziazione, in quale direzione
- Le 3 clausole "red flag" che non dovrei accettare come sono
- Le 3 clausole che sembrano innocue ma hanno conseguenze pesanti nel tempo (earn-out legati a obiettivi manipolabili, covenant nascosti, restrictive covenant, clausole di drag-along / tag-along sbilanciate)
- Cosa manca in questo term sheet che dovrebbe esserci
- Come risponderei in un primo commento alla controparte, mantenendo la conversazione aperta

Chiusura:

- Valutazione complessiva: offerta pulita, accettabile con modifiche, meglio rifiutare
- I 2 punti su cui sarei intransigente
- I 3 punti su cui potrei cedere per ottenere di più altrove

Tip BPC. Un term sheet non va mai accettato al primo giro. La controparte lo scrive al suo favore. Il tuo lavoro è riportarlo al tuo.

5.2 — BATNA e posizione negoziale con fornitore critico

Quando usarlo. Prima di rinnovare un contratto importante con un fornitore che pensi di non poter sostituire.

Aiutami a costruire la mia posizione negoziale con [FORNITORE].

Contesto:

- Cosa mi fornisce: [DESCRIZIONE]
- Da quanti anni: [NUMERO]
- Volume annuo speso: [IMPORTO]
- % sui miei acquisti totali: [%]
- Criticità operativa: [ALTA / MEDIA / BASSA] con motivazione
- Condizioni attuali: [PREZZO / PAGAMENTI / SLA / ESCLUSIVE]
- Rinnovo in corso: [TEMPISTICA]

Output:

- La mia BATNA attuale (best alternative to negotiated agreement): quali fornitori alternativi ho, costo e tempo per switch, qualità paragonabile
- La loro BATNA: loro quanto dipendono da me? Hanno alternative veloci?
- Asimmetria informativa: cosa sa il fornitore di me, cosa io non so di lui
- Leve di negoziazione disponibili:
 - Volumi e continuità
 - Estensione del rapporto
 - Co-sviluppo prodotto / innovazione
 - Trasparenza sui margini
- ZOPA (zone of possible agreement): il range in cui entrambi possiamo accordarci
- Tre scenari di offerta da parte mia:
 - Soft (piccola pressione, preserva relazione)
 - Standard (normale negoziazione di rinnovo)
 - Hard (aggressivo, credibile solo se BATNA è solida)
- Script di apertura per la prima riunione di rinnovo

Chiusura:

- Raccomandazione: quale scenario giocare
- I segnali che dovrei cogliere nelle loro risposte per capire quanto sono pressati
- La linea rossa sotto la quale è meglio cambiare fornitore

Tip BPC. Se non hai una BATNA credibile, non stai negoziando: stai chiedendo. Costruire la BATNA viene prima della trattativa.

5.3 — Rinnovo di un cliente strategico

Quando usarlo. Quando un cliente top (>10% del fatturato) si avvicina al rinnovo e vuoi consolidare la posizione, non rischiarla.

Costruiscimi la strategia per rinnovare il contratto con [CLIENTE STRATEGICO].

Contesto:

- Fatturato generato: [IMPORTO ANNUO]
- % sul mio fatturato totale: [%]
- Anni di rapporto: [NUMERO]
- Punti di forza della relazione: [COSA CI DISTINGUE AI LORO OCCHI]
- Rischi noti: [CHI DECIDE LÌ, CAMBI DI POLITICA, GARE AL RIBASSO, ETC.]
- Concorrenti che stanno cercando di entrare: [NOMI, SE NOTI]

Output:

- Analisi di dipendenza bidirezionale:
 - Quanto dipendiamo noi da loro
 - Quanto dipendono loro da noi
 - Il rapporto è simmetrico o sbilanciato?
- Mappa degli stakeholder dal loro lato: decision maker, influencer, detrattori
- 3 leve di valore che possiamo attivare in fase di rinnovo:
 - Servizio aggiuntivo
 - Impegno pluriennale in cambio di condizioni migliori
 - Partnership operativa più profonda (SLA, co-sviluppo)
- Leve difensive se proveranno a spingerci al ribasso:
 - Scenari di costo per loro se cambiano fornitore
 - Investimenti dedicati che andrebbero persi
 - Impatto operativo di una transizione
- 2 scenari estremi da considerare anche se improbabili:
 - E se perdiamo il contratto? (Impatto + piano a 12 mesi)
 - E se ci proponessero l'esclusiva in cambio di riduzione prezzo?
- Script di apertura per il primo incontro di rinnovo

Chiusura:

- Obiettivo massimo realistico
- Obiettivo minimo accettabile
- La linea oltre cui rifiuto il rinnovo

Tip BPC. Un cliente al 20% del fatturato è sia il tuo più grande asset che il tuo più grande rischio. Il rinnovo è l'unico momento in cui puoi riequilibrare. Non sprecarlo.

5.4 — Contratto energia o utility

Quando usarlo. Prima di firmare un contratto di fornitura energia (gas, elettrico, PPA) o di rinegoziarne uno esistente.

```
Analizza e valuta questo contratto di fornitura [ENERGIA / GAS / PPA].
```

```
[INCOLLA CONTRATTO O CONDIZIONI ECONOMICHE CHIAVE]
```

```
Contesto:
```

- Consumo annuo storico: [MWh / Smc]
- Spesa annua attuale: [IMPORTO]
- Durata contrattuale proposta: [MESI/ANNI]
- Formula di indicizzazione: [FISSO / INDICIZZATO TTF / PUN / HYBRID]
- Eventuali componenti variabili (spread, commissioni, oneri): [DETTAGLIO]

```
Output:
```

- Decomposizione del prezzo in componenti (commodity, trasporto, oneri, margine fornitore)
- Confronto con media di mercato ai volumi tuoi
- Analisi del rischio:
 - Se TTF/PUN sale del 30%, che succede al mio costo?
 - Se scende del 30%?
 - Sto comprando o vendendo volatilità?
- Clausole critiche da leggere con attenzione:
 - Take or pay
 - Penali di uscita anticipata
 - Diritto di revisione prezzo
 - Cause di forza maggiore
 - Garanzie richieste
- Convenienza relativa a 3 alternative di mercato tipiche
- Opportunità collegate: bandi energia, certificati bianchi, PPA, fotovoltaico autoproduzione

```
Chiusura:
```

- Valutazione complessiva: firma / rinegozia / rifiuta
- I 3 punti su cui chiederei concessioni prima di firmare
- Il prezzo di riferimento che userei come benchmark nei prossimi 12 mesi

Tip BPC. Un contratto energia mal strutturato può erodere il margine operativo di una PMI manifatturiera in un semestre. Vale la pena farlo rivedere da un specialista prima di firmare.

5.5 — Uscita da un contratto oneroso

Quando usarlo. Quando sei bloccato in un contratto che non funziona più (fornitore, cliente, affitto, leasing, partnership).

Aiutami a costruire una strategia di uscita dal contratto con [CONTROPARTE].

Contesto:

- Tipo di contratto: [DESCRIZIONE]
- Firma originale: [DATA]
- Durata residua: [MESI/ANNI]
- Motivo per cui voglio uscire: [DESCRIZIONE ONESTA]
- Costo attuale del contratto: [IMPORTO ANNUO]
- Costo stimato dell'uscita (penali + costi sostitutivi): [IMPORTO]

Output:

- Analisi delle clausole di recesso (se le conosci, incolla il testo):
 - Recesso legittimo senza penali
 - Recesso con penali (e qual è la penale prevista)
 - Recesso per inadempimento della controparte
 - Scadenza naturale e preavviso necessario
- 3 strategie di uscita, dalla più amichevole alla più hard:
 1. Negoziazione bonaria (sconto volumi, modifica scope, uscita graduale)
 2. Recesso formale con preavviso, minimizzando friction
 3. Contestazione formale di inadempimento (richiede base giuridica solida)
- Per ogni strategia:
 - Costo atteso
 - Tempo stimato
 - Rischio reputazionale
 - Rischio legale
 - Probabilità di successo
- Cosa preparare prima di aprire la conversazione:
 - Documentazione oggettiva (sla non rispettati, performance sotto soglia, comunicazioni)
 - Alternativa operativa attiva (fornitore sostituto, piano B)
 - Linea del legale se la controparte si irrigidisce
- Script della prima conversazione

Chiusura:

- Raccomandazione operativa
- La trappola più comune (farsi trascinare in trattative infinite che consumano più dell'uscita pulita)
- Il segnale di rottura: a che punto interrompere il dialogo e passare al recesso formale

Tip BPC. Uscire male da un contratto oneroso costa meno di restarci dentro. Ma uscire senza piano B è peggio di restare. L'ordine conta.

Sezione 6 — Performance e controllo

6.1 — KPI dashboard per la tua PMI

Quando usarlo. Quando vuoi sostituire i 47 report Excel con 8-10 numeri che guardi ogni mese senza perdere l'essenziale.

Costruiscimi una dashboard di KPI essenziali per la mia PMI.

Azienda:

- Settore: [DESCRIZIONE]
- Modello di business: [B2B / B2C / MISTO]
- Ciclo di vendita: [GIORNI / MESI]
- Struttura team: [NUMERO DIPENDENTI, PRINCIPALI FUNZIONI]
- Fatturato: [IMPORTO]
- Stadio: [STARTUP / SCALE-UP / MATURA / IN TRASFORMAZIONE]

Output:

Max 10 KPI totali, divisi in 4 aree:

1. Performance commerciale (2-3 KPI):
 - Esempio: nuovo business acquisito, tasso di rinnovo cliente, concentrazione clienti
2. Performance operativa (2-3 KPI):
 - Esempio: marginalità per linea, produttività per addetto, saturazione capacità
3. Salute finanziaria (2-3 KPI):
 - Esempio: cash position, DS0/DPO, PFN/EBITDA
4. Persone e organizzazione (1-2 KPI):
 - Esempio: turnover chiave, saturazione dei ruoli critici

Per ogni KPI:

- Definizione precisa (formula)
- Fonte del dato (da quale sistema viene)
- Frequenza di aggiornamento (settimanale / mensile / trimestrale)
- Soglia verde / gialla / rossa specifica per la mia azienda
- Cosa fare quando è rossa (owner dell'azione, tempo di reazione)

Chiusura:

- I 3 KPI che guarderei personalmente ogni lunedì
- Cosa fare al primo deterioramento di uno di questi
- Cosa NON mettere in dashboard e perché (i 5 KPI che sembrano utili ma distraggono)

Tip BPC. Troppi KPI = nessun KPI. 10 è già troppi per la maggior parte delle PMI. Prova a iniziare con 6 e vedi se ti basta.

6.2 — Analisi scostamenti vs budget

Quando usarlo. Ogni chiusura mensile, prima di chiamare il controller.

Analizza gli scostamenti tra budget e consuntivo di [MESE / TRIMESTRE].

Dati:

[INCOLLA TABELLA BUDGET VS ACTUAL: ricavi / costi principali / margine per linea o per voce]

Ti chiedo:

- Top 5 scostamenti in valore assoluto (positivi e negativi)
- Per ogni scostamento:
 - Quantificazione (€ e %)
 - Causa probabile in 2 frasi (volume, prezzo, mix, efficienza, evento eccezionale)
 - Ricorrente o una tantum?
 - Impatto a fine anno se mantiene questo trend
 - Azione correttiva suggerita
- Classificazione strutturale:
 - Ricavi: crescita sana o sostenuta da sconti?
 - Costi: aumento strutturale o temporaneo?
 - Margine: cosa lo sta erodendo davvero?
- Le 2 domande specifiche che farei al responsabile commerciale e al responsabile di produzione alla prossima riunione
- L'indicatore precoce che guarderei per capire se le azioni correttive stanno funzionando

Tono: CFO onesto, non contabile difensivo.

Tip BPC. Un'analisi scostamenti che finisce con "tutto sotto controllo" è inutile. Deve finire con 2-3 azioni concrete o è carta buona per nessuno.

6.3 — Early warning finanziario

Quando usarlo. Una volta a trimestre. O quando il commercialista inizia a fare domande.

Fammi un early warning finanziario sulla mia azienda.

Dati:

- Bilancio ultimi 2 anni (principali voci CE + SP): [INCOLLA]
- Cash flow ultimi 12 mesi: [INCOLLA]
- Scaduto clienti / fornitori: [DETTAGLIO]
- Linee di credito utilizzate vs disponibili: [IMPORTI]
- Pipeline commerciale a 6 mesi: [ORDINATO / OFFERTE / FORECAST]

Check i 10 indicatori di crisi d'impresa (Codice della crisi):

1. Equilibrio economico (EBITDA positivo e sostenibile)
2. Sostenibilità finanziaria dei debiti a breve
3. Rapporto debt/EBITDA (soglia settore)
4. Tempo di recupero crediti (DSO) vs tempo di pagamento (DPO)
5. Margine sul capitale circolante netto
6. Copertura degli oneri finanziari
7. Capacità di remunerare debiti a medio lungo termine
8. Rispetto scadenze erariali e contributive
9. Presenza di debiti scaduti > 90 giorni
10. Equilibrio patrimoniale (patrimonio netto / indebitamento)

Per ogni indicatore:

- Valore attuale
- Soglia di allerta
- Valutazione: VERDE / GIALLO / ROSSO
- Trend (in miglioramento / stabile / in peggioramento)

Chiusura:

- Complessivo: siamo in zona di sicurezza, allerta, criticità?
- I 3 indicatori da monitorare ogni mese (non ogni trimestre)
- L'azione più urgente nei prossimi 30 giorni
- Quando attivare il commercialista o un advisor finanziario

Tip BPC. L'early warning serve PRIMA che un segnale sia evidente. Se lo fai solo quando la banca chiama, è troppo tardi.

6.4 — Cash management a 13 settimane

Quando usarlo. Quando il cash flow è stretto, quando stai valutando un investimento grosso, quando la banca ti ha chiesto un forecast.

Costruiscimi un cash flow forecast settimanale a 13 settimane.

Dati di partenza:

- Saldo cassa oggi (banca + liquidità immediata): [IMPORTO]
- Linee di credito disponibili: [IMPORTO E TASSO]
- Incassi attesi per settimana (fatturato scaduto + da scadere): [DETTAGLIO]
- Pagamenti previsti per settimana (fornitori + stipendi + tasse + finanziamenti): [DETTAGLIO]
- Eventi eccezionali previsti: [CAPEX / ACCONTO TASSE / BONUS]

Output:

- Tabella 13 settimane con: cash in, cash out, saldo netto settimanale, saldo cumulato, utilizzo linee di credito
- Settimane a rischio (saldo negativo o sotto soglia di sicurezza)
- Scenari:
 - Base (incassi come previsti)
 - Stressato (incasso DSO +15 giorni)
 - Molto stressato (perdo un cliente top per 6 settimane)
- Leve di gestione per ogni scenario:
 - Sollecito clienti (quali, quando)
 - Rinegoziazione scadenze fornitori (chi, quanto)
 - Utilizzo linee di credito aggiuntive (costo)
 - Posticipo CapEx non critico
- Soglia di cassa minima di sicurezza per la mia dimensione aziendale
- Segnale che devo portare un piano alla banca PRIMA che sia un'urgenza

Tono: CFO preparato, non allarmista.

Tip BPC. La banca rispetta chi le porta il problema PRIMA che diventi urgenza. Il cash forecast a 13 settimane è lo strumento che dimostra che sei preparato.

6.5 — Preparazione di un CdA o board meeting

Quando usarlo. Prima di ogni CdA o riunione soci, per arrivare con un pacchetto ordinato invece di rispondere a raffica a domande scomode.

Aiutami a preparare il prossimo CdA / riunione soci.

Contesto:

- Data riunione: [DATA]
- Partecipanti: [RUOLI]
- Argomenti principali: [LISTA]
- Umore previsto: [AMICHEVOLE / CRITICO / TESO]

Mi servono:

- Agenda ottimale (ordine degli argomenti, tempistiche per argomento)
- Per ogni argomento:
 - Documento di supporto consigliato (1 slide, 1 pagina, 3 pagine)
 - Messaggio chiave in una frase
 - Decisioni che chiedo al CdA
 - Rischi comunicativi e come gestirli
- Pacchetto dati da distribuire prima della riunione (7 giorni prima):
 - Numeri chiave
 - Performance vs budget
 - Pipeline commerciale
 - Stato delle iniziative strategiche
 - Lista dei rischi attivi
- Domande difficili che potrebbero emergere e risposte preparate:
 - Finanziarie: crescita margini, cash, debito
 - Strategiche: posizionamento, concorrenza, investimenti
 - Operative: team, rischi operativi, clienti
- Script di apertura (3-4 frasi) che setta il tono
- Script di chiusura con sintesi decisioni e next step

Chiusura:

- 2-3 cose che NON dovrei mettere in agenda (argomenti tossici, decisioni premature, temi senza decisione chiara)
- Cosa decidere prima della riunione per arrivare con le idee chiare

Tip BPC. Il CdA è il momento in cui la tua preparazione fa la differenza. Arrivare senza pacchetto dati pre-distribuito è un modo elegante per perdere credibilità.

Sezione 7 — Governance e persone

7.1 — Organigramma evolutivo

Quando usarlo. Quando senti che la struttura attuale "scricchiola" ma non hai chiaro come evolverla senza creare caos.

Disegna l'organigramma evolutivo della mia azienda a 24 mesi.

Situazione attuale:

- Dipendenti oggi: [NUMERO]
- Fatturato oggi: [IMPORTO]
- Ruoli chiave attuali: [ELENCO CON RESPONSABILE]
- Criticità dichiarate: [DOVE "SI BLOCCA" L'AZIENDA OGGI]

Situazione target a 24 mesi:

- Fatturato atteso: [IMPORTO]
- Progetti strategici in corso: [ELENCO]
- Evoluzione geografica o prodotto: [SE APPLICABILE]

Output:

- Organigramma proposto per il target, con funzioni principali e riporti
- Ruoli da creare ex novo (nome, responsabilità, KPI primari, profilo desiderato, livello retributivo di mercato)
- Ruoli esistenti da far evolvere (chi cresce dove, con quali passaggi intermedi)
- Ruoli che diventano critici e non devono dipendere dal founder
- Roadmap di assunzioni in 18 mesi con priorità e timing
- Alternative low-cost dove possibile (frazionali, consulenti, contratti misti)
- Rischi organizzativi tipici:
 - Concentrazione eccessiva su una persona
 - Ruoli duplicati
 - Catene di comando troppo lunghe
 - Scarsa delega operativa
- Cambio di ruolo del founder che l'evoluzione implica

Chiusura:

- La prima assunzione da fare e perché
- La persona che va "preparata" o "sostituita" e come gestirla
- L'errore più comune in questa fase evolutiva

Tip BPC. L'organigramma a 24 mesi non è la struttura che "ti piacerebbe avere", è quella che ti servirà per eseguire il piano. Parti dal piano, non dal desiderio.

7.2 — Piano MBO per manager chiave

Quando usarlo. Quando un manager merita una variabile legata a risultati, o quando stai assumendo una figura senior e non vuoi impegnarti solo sul fisso.

Disegnami un piano MBO (management by objectives) per [RUOLO].

Contesto:

- Ruolo: [DESCRIZIONE E PESO NELL'ORGANIZZAZIONE]
- RAL attuale / proposta: [IMPORTO]
- Responsabilità primarie: [LISTA]
- Durata target del piano: [12 MESI / PLURIENNALE]

Output:

- Struttura MBO bilanciata:
 - % fisso / % variabile (con benchmark di mercato per il ruolo)
 - Mix di obiettivi: quantitativi (60-70%) + qualitativi (30-40%)
- 4-6 obiettivi specifici, misurabili, entro soglie realistiche:
 - Ogni obiettivo: descrizione, KPI, soglia minima / target / eccellenza, peso nel variabile
 - Evitare obiettivi su cui il manager non ha leva piena
 - Evitare obiettivi manipolabili (ricavi senza marginalità, lead senza qualità, costo senza output)
- Meccanismo di pagamento:
 - Cadenza: annuale / semestrale / trimestrale
 - Modalità: unica soluzione / tranches
 - Condizioni di sopravvivenza (cosa succede se si dimette prima?)
 - Tetti o cap sull'eccellenza
- Clausole di protezione del piano:
 - Revisione annuale
 - Modifica in caso di eventi straordinari (acquisizione, ristrutturazione)
 - Rapporto con benefit non monetari (auto, rimborsi, piani welfare)
- Template sintetico del documento da firmare

Chiusura:

- Il rischio principale di questo MBO (cosa potrebbe andare storto)
- Come comunicarlo al manager per massimizzare motivazione
- Cosa rivedere dopo i primi 6 mesi

Tip BPC. Un MBO mal scritto è demotivante. Un MBO ben scritto è lo strumento più potente che hai per allineare un manager chiave ai tuoi obiettivi senza doverlo gestire quotidianamente.

7.3 — Successione familiare

Quando usarlo. Quando inizi a pensare seriamente a cosa succede all'azienda dopo di te, e non hai ancora strutturato il processo.

Aiutami ad analizzare le opzioni di successione per la mia azienda familiare.

Contesto:

- Proprietà attuale: [%]
- Ruoli operativi ricoperti dal founder: [ELENCO]
- Figli o familiari potenzialmente coinvolti: [NUMERO, ETÀ, RUOLI ATTUALI, INTERESSE DICHIARATO]
- Management esterno: [CI SONO MANAGER SENIOR NON FAMILIARI? CHI?]
- Valore stimato dell'azienda: [IMPORTO]

Output:

- Analisi onesta delle 4 opzioni principali:
 1. Passaggio a un figlio/familiare operativo
 2. Passaggio a holding familiare con management esterno
 3. Cessione a fondo / acquirente industriale
 4. Ibrido (quota di maggioranza a fondo + famiglia in CdA)
- Per ogni opzione:
 - Fit con la situazione famiglia
 - Fit con lo stato dell'azienda
 - Impatti fiscali e di governance
 - Tempistiche realistiche (non 12 mesi per un passaggio serio)
 - Rischi principali (conflitto tra eredi, perdita di know-how, diluizione controllo, valutazione bassa)
- Opzione consigliata con motivazione specifica per il mio caso
- Roadmap a 36 mesi per l'opzione consigliata:
 - Preparazione azienda (de-founder-ificare, strutturare)
 - Preparazione famiglia (conversazioni difficili, mediazione)
 - Preparazione legale e fiscale (patti parasociali, holding, trust)
 - Ricerca e selezione controparte (se cessione)
- Le 3 cose da NON fare (errori tipici fatali)

Chiusura:

- La prima conversazione difficile da avere e con chi
- Il consulente specifico da coinvolgere per primo (legale, fiscale, M&A, family business advisor)
- Il timing di decisione realistico (quando devo aver deciso)

Tip BPC. La successione familiare non rimandata affronta un problema in 36 mesi. Rimandata, esplode in 6 settimane quando meno te lo aspetti. La prima conversazione difficile è il 90% del lavoro.

7.4 — Assunzione di un top manager

Quando usarlo. Quando stai per aprire una posizione chiave (Direttore Commerciale, CFO, COO) e vuoi farlo bene invece di assumere la prima persona che il tuo network ti segnala.

Struttura il processo di assunzione per [RUOLO TOP].

Contesto:

- Motivo dell'apertura: [NUOVA POSIZIONE / SOSTITUZIONE / UPGRADE]
- Il problema che questa persona deve risolvere: [DESCRIZIONE]
- Retribuzione di mercato di riferimento: [RAL LORDA + BENEFIT]
- Mio budget massimo: [IMPORTO]

Output:

- Profilo ideale in una pagina:
 - Anni di esperienza minimi
 - Settori di provenienza preferiti (e quali escludere e perché)
 - Dimensioni aziendali di provenienza (simili? più grandi? più piccole?)
 - Esperienze di successo specifiche da cercare (non "gestione di team", ma "ha portato una PMI da 5 a 15M in X anni")
 - Soft skill decisivi per la mia cultura aziendale
- Pacchetto retributivo strutturato:
 - Fisso, variabile, benefit, eventuale quota minoritaria
 - Clausole di protezione (patto di non concorrenza, patto di non sollecitazione, trial period)
- Processo di selezione in 5 step:
 1. Definizione profilo e canali di ricerca
 2. Screening CV (quali filtri automatici applicare)
 3. Primo colloquio (cosa capire in 45 minuti)
 4. Case study o simulazione operativa (come disegnarlo)
 5. Referral check e confronto con alternative
- Domande potenti per il colloquio, NON le solite da manuale HR
- Segnali di allarme durante il processo (bandiere rosse)
- Come gestire la negoziazione finale (controfferte, timing, data di inizio)

Chiusura:

- Il rischio principale di questa assunzione (overhire / underhire / mismatch culturale)
- Il piano dei primi 90 giorni della nuova persona
- La clausola di uscita agevolata in caso di mismatch evidente a 6 mesi

Tip BPC. Un'assunzione senior sbagliata costa 2-3 volte la RAL. Un processo di 8-12 settimane ben strutturato è l'investimento a ROI più alto che fai nell'anno.

7.5 — Patti parasociali: cosa controllare

Quando usarlo. Quando stai per firmare patti parasociali con soci (vecchi, nuovi, familiari, fondi) e vuoi capire dove si nasconde il potere reale.

Analizza la struttura ideale dei patti parasociali per la mia situazione.

Contesto:

- Assetto societario attuale: [SOCI E QUOTE]
- Nuovi entranti / uscenti previsti: [DETTAGLI]
- Mia quota attuale: [%]
- Obiettivo principale del patto: [GOVERNANCE / EXIT / PROTEZIONE / FINANZIAMENTO]

Output:

- Mappa dei poteri:
 - Chi controlla le decisioni ordinarie (CdA)
 - Chi controlla le decisioni straordinarie (assemblea straordinaria)
 - Matrice di quorum e maggioranze qualificate per tema
- Clausole chiave da includere (o da negoziare se ti vengono proposte):
 - Drag-along: conseguenze per te
 - Tag-along: conseguenze per te
 - Prelazione: come è strutturata
 - Gradimento: chi decide
 - Diritti di veto specifici per socio (per quali materie)
 - Lock-up: durata e condizioni
 - Clausola del socio tiranno / morigerato
 - Clausola di exit (IPO / cessione / put & call)
 - Non compete / non sollicitation per tutti i soci
 - Risoluzione controversie (arbitrato vs tribunale)
- Aree di attenzione per la mia posizione specifica:
 - Cosa perdo se accetto il drag-along come proposto
 - Cosa guadagno con un veto su materie che elenchiamo
 - Come mi proteggerò in caso di dissidio con altri soci
- Clausole "trappola" che sembrano innocue ma hanno conseguenze gravi
- Confronto tra versione "pro-manager/fondatore" e versione "pro-investitore/socio finanziario"

Chiusura:

- La clausola che non accetterei mai senza negoziazione
- I 3 punti su cui potrei cedere per ottenere di più altrove
- Quando coinvolgere un legale specializzato in M&A e governance (spoiler: prima della firma, non dopo)

Tip BPC. I patti parasociali sono le vere regole del gioco. Lo statuto è la facciata. Studiare i patti è l'investimento di tempo a ROI più alto che fai prima di accettare un nuovo socio.

Come farli lavorare tutti insieme

I 35 prompt di questo playbook non sono usa-e-getta. Funzionano meglio quando si compongono in una catena operativa su una decisione concreta.

Esempio — stai valutando l'acquisizione di un concorrente:

- **Prompt 2.5** (analisi concorrente) — capisci cosa stai comprando davvero
- **Prompt 1.1** (valutazione flash) — ti dai un intervallo di prezzo
- **Prompt 3.2** (valutazione acquisizione) — strutturi il rationale economico
- **Prompt 4.4** (finanza blended) — disegni come finanziarlo
- **Prompt 5.1** (term sheet) — leggi con occhi chiari quello che ti propongono
- **Prompt 7.5** (patti parasociali) — ti proteggi post-firma

In 6 prompt hai il 70% del lavoro che un advisor M&A senior fatturerebbe in 3-4 settimane. Il 30% restante, che è il più importante, è la tua valutazione strategica, che l'AI non può sostituire.

Esempio — stai candidando un progetto di investimento da 800k€ con bando PNRR:

- **Prompt 4.1** (diagnosi ammissibilità) — decidi in 48h se vale la pena
- **Prompt 3.3** (ROI impianto) — verifichi che il progetto regge anche senza incentivo
- **Prompt 4.2** (stima incentivo) — quantifichi cosa arriva davvero in cassa
- **Prompt 4.4** (finanza blended) — disegni mix equity/debt/bando
- **Prompt 4.3** (roadmap 90 giorni) — pianifichi l'istruttoria
- **Prompt 4.5** (piano rendicontazione) — ti proteggi da revoche future

Sei passato da "sembra una buona idea" a "ho un piano difendibile con banca e board".

Le regole che fanno la differenza

Dopo aver affiancato decine di PMI italiane su queste decisioni, tre cose separano chi usa Claude bene da chi lo usa male.

Non delegare il giudizio strategico. Claude esegue analisi, non sceglie per te. I prompt sopra funzionano perché contengono la tua visione e i tuoi vincoli. Un prompt generico produce un output generico che ti spinge a decisioni mediocri.

Verifica i numeri prima di usarli. L'AI non sa se i tuoi dati di partenza sono corretti, non sa se una stima è plausibile per il tuo settore, non sa se un'ipotesi regge davvero. Ogni output quantitativo va verificato prima di essere presentato a banca, CdA, fondo, acquirente.

Non sostituire consulenza specialistica dove serve. Un legale su un patto parasociale, un commercialista su una pianificazione fiscale, un consulente M&A su un'acquisizione strutturata: queste figure servono. Claude li rende più efficaci, non li sostituisce.

Cosa succede dopo questo playbook

Se i prompt ti sono stati utili, usali questa settimana su **una** decisione reale — non su dieci.

Se vuoi un confronto esterno su una decisione specifica, un'analisi indipendente prima di firmare, un affiancamento su un progetto complesso (bandi, valutazioni, business plan, M&A, energy strategy), ci sono diverse conversazioni che possiamo iniziare.

Blueprint Code Consulting Consulenza strategica AI-native per PMI italiane. Financial Modeling · Strategic Advisory · Energy Intelligence · Bandi Monitor · AI Operator. blueprintcode.it — hello@blueprintcode.it

Siamo a Pescara. Rispondiamo entro 48 ore, con calma.

Playbook BPC v2 — 2026. Scritto per essere usato in riunione, non per essere ammirato in libreria.