

CRESCERE NON BASTA

Il Metodo CQ→VC™

Per misurare la qualità della crescita e il valore dei clienti

Daniele Nunziata

Fractional CMO | GTM Strategist

White paper | Edizione 1.0 | Ottobre 2026

CQ→VC™. Dalla crescita al valore.

Executive summary

Fatturato, volumi, ordini e numero di clienti sono indicatori fondamentali per misurare la crescita di un'impresa. Ma rispondono prevalentemente a una domanda: quanto stiamo crescendo? Non necessariamente alla domanda più importante: quanto valore economico sta producendo questa crescita?

Un'azienda può aumentare contemporaneamente fatturato e volumi mentre peggiorano il margine di contribuzione unitario, il tasso di contribuzione, il cost-to-serve o l'assorbimento della capacità operativa. Allo stesso modo, il cliente che genera più fatturato non è necessariamente quello che produce più valore.

CQ → VC Prima comprendere la qualità della crescita. Poi individuare i clienti che la determinano.

Da queste due considerazioni nasce il Metodo CQ→VC™, composto da due strumenti complementari:

- Matrice CQ™ – Crescita di Qualità: analizza se l'aumento della scala commerciale è accompagnato da un miglioramento o da un deterioramento della qualità economica.
- Matrice VC™ – Valore Cliente: analizza quali clienti contribuiscono realmente alla creazione di valore, considerando non solo i ricavi ma anche contribuzione, cost-to-serve e valore strategico.

Il metodo segue una sequenza precisa: impresa → segmento → cliente → decisione. L'obiettivo non è produrre un nuovo indicatore sintetico, ma aiutare il management a formulare domande migliori prima di prendere decisioni su crescita, pricing, customer mix, servizio e go-to-market.

In una frase

CQ ti dice dove cercare. VC ti dice su chi intervenire.

1. Come nasce il Metodo CQ→VC™

Il Metodo CQ→VC™ non nasce da un esercizio teorico. Nasce durante un incarico professionale nel settore del corriere espresso.

Analizzando la crescita del mercato e successivamente quella dell'impresa, emergeva un problema: l'aumento dei volumi e dei ricavi non era sufficiente a stabilire se quella crescita stesse producendo anche maggiore valore economico.

L'azienda sta crescendo o sta semplicemente diventando più grande?

Da questa esigenza nacque la Matrice CQ™ – Crescita di Qualità. Ma identificare una crescita economicamente migliore o peggiore non spiegava ancora da dove provenisse il risultato.

Quali clienti stanno realmente creando quel valore e quali, invece, lo stanno assorbendo?

Da questa seconda esigenza nacque la Matrice VC™ – Valore Cliente. Il passaggio decisivo fu comprendere che le due domande non appartenevano al settore courier. Erano applicabili a qualsiasi impresa nella quale crescita commerciale e creazione di valore potessero seguire traiettorie differenti.

Il settore courier rappresenta quindi il caso di origine del metodo, non il suo confine di applicazione.

2. Crescita e creazione di valore non sono sinonimi

La crescita viene frequentemente trattata come una misura implicita del successo aziendale: più fatturato, più ordini, più clienti, più volumi.

La letteratura manageriale ha però evidenziato da tempo che crescita e redditività devono essere lette insieme. Davidsson, Steffens e Fitzsimmons (2009), analizzando due ampi dataset longitudinali, mostrano che la crescita senza una base di redditività solida non è necessariamente indice di sviluppo sano dell'impresa.

Il Metodo CQ→VC™ parte da questa consapevolezza e la trasforma in una procedura operativa. La domanda non è soltanto se l'azienda sia redditizia o se stia crescendo, ma come cambia la qualità economica mentre cambia la scala commerciale.

Mentre l'azienda cresce, la qualità economica della crescita sta migliorando oppure peggiorando?

3. Matrice CQ™ – Crescita di Qualità

La Matrice CQ™ mette in relazione due dinamiche: la variazione della scala commerciale e la variazione della qualità economica. È quindi una lettura dinamica, non una semplice fotografia di livelli assoluti.

Asse 1 – Dinamica commerciale

Misura come varia la scala del business nel periodo considerato. A seconda del modello aziendale può essere rappresentata da ricavi, ordini, clienti attivi, unità vendute, prenotazioni, spedizioni, contratti o altra misura coerente con l'attività.

Asse 2 – Qualità economica

Misura come cambia la capacità dell'attività di generare contribuzione economica. Gli indicatori principali sono il margine di contribuzione, il tasso di contribuzione e il margine di contribuzione unitario. A questi possono essere affiancati cost-to-serve, utilizzo della capacità, mix e KPI specifici del business.

Margine di contribuzione	Ricavi netti – costi variabili e direttamente attribuibili
Tasso di contribuzione	Margine di contribuzione / Ricavi netti
Margine di contribuzione unitario	Margine di contribuzione / unità di attività

I quattro quadranti

	Qualità economica migliora	Qualità economica peggiora
Scala commerciale cresce	CRESCITA DI QUALITÀ La scala aumenta insieme alla contribuzione economica.	TRAPPOLA DEI VOLUMI La crescita quantitativa assorbe valore o capacità più velocemente di quanto lo generi.
Scala stabile o diminuisce	OTTIMIZZAZIONE Meno volume può accompagnarsi a migliore qualità economica.	EROSIONE Scala e qualità economica peggiorano insieme.

Crescita di qualità

L'attività cresce e contemporaneamente migliora la capacità di produrre valore economico. La domanda manageriale diventa: come accelerare senza deteriorare le condizioni che stanno producendo il risultato?

Trappola dei volumi

Ricavi, ordini o volumi crescono, ma il margine di contribuzione unitario e/o il tasso di contribuzione peggiorano. È il quadrante più insidioso perché, osservando soltanto fatturato e volumi, può apparire come una storia di successo.

Ottimizzazione

La scala commerciale è stabile o diminuisce mentre migliora la qualità economica. Può accadere modificando il mix, rivedendo pricing e condizioni oppure concentrando risorse sui segmenti migliori.

Erosione

Peggiorano contemporaneamente scala commerciale e qualità economica. La priorità è identificare se la causa è domanda, pricing, mix, struttura dei costi, servizio, customer base o una combinazione di fattori.

4. Da CQ alla domanda successiva

CQ individua che cosa sta succedendo, ma non necessariamente perché. Se l'impresa entra nella Trappola dei volumi, il dato aggregato segnala un problema; l'origine può però trovarsi in un segmento, un prodotto, un canale, una tipologia di servizio, un'area geografica o alcuni clienti.

CQ individua dove cercare. Il passo successivo è disaggregare il risultato.

5. Matrice VC™ – Valore Cliente

Il principio da cui parte VC è consolidato: elevati volumi di vendita non implicano automaticamente elevata profittabilità. Shapiro, Rangan, Moriarty e Ross (1987) mostrano come geografia, dimensione degli ordini e livello di servizio possano modificare profondamente la redditività del cliente. Christopher formalizza nella logistica una Customer Profitability Matrix basata sul valore netto delle vendite e sul cost-to-serve. Thakur e Workman (2016) propongono inoltre una Customer Portfolio Management Matrix basata su valore del cliente per l'impresa e costo di servizio.

La Matrice VC™ non pretende quindi di inventare il concetto di customer profitability. Lo inserisce nella specifica sequenza decisionale del Metodo CQ→VC™.

Le due dimensioni

- Rilevanza commerciale: quanto pesa il cliente nel business, misurato attraverso fatturato netto, volume o altra misura coerente.
- Qualità della contribuzione: quanto valore economico resta dopo i costi direttamente necessari per servire quel cliente.

	Contribuzione alta	Contribuzione bassa
Rilevanza commerciale alta	SVILUPPARE E DIFENDERE Proteggere relazione, servizio e capacità.	RIDISEGNARE Intervenire su pricing, mix, servizio, SLA e cost-to-serve.
Rilevanza commerciale bassa	CRESCERE SELETTIVAMENTE Sviluppare il potenziale senza deteriorare l'economia.	RIVEDERE IL RAPPORTO Correggere condizioni e servizio prima di decidere se mantenere il cliente.

Sviluppare e difendere

Il cliente combina rilevanza commerciale e buona contribuzione. La priorità è proteggere relazione e qualità del servizio, verificando che l'eventuale crescita non ne deteriori il profilo economico.

Ridisegnare

Il cliente genera un fatturato rilevante ma una contribuzione insufficiente. Le leve possono includere pricing, condizioni commerciali, mix, modalità di servizio, SLA, automazione e riprogettazione del processo.

Crescere selettivamente

Il cliente ha dimensioni ancora limitate ma buona qualità economica. La domanda è se esistano opportunità di sviluppo che mantengano quelle caratteristiche.

Rivedere il rapporto

Bassa rilevanza e bassa contribuzione richiedono una verifica. La conclusione non è automaticamente eliminare il cliente: vanno valutate possibilità di riprogettazione, potenziale futuro e ragioni strategiche.

6. Il terzo livello: il valore strategico

La matrice economica produce una prima classificazione, non necessariamente la decisione finale. Un cliente può avere una contribuzione modesta e possedere tuttavia un valore strategico misurabile.

- aumentare la densità di una rete o la saturazione di capacità altrimenti inutilizzata;
- consentire l'accesso a un nuovo mercato o segmento;
- generare opportunità di cross-selling o sviluppo futuro;

- produrre economie di scala verificabili;
- avere un ruolo rilevante nel portafoglio, purché tale ruolo sia esplicito e misurabile.

Prima si misura il valore economico. Poi si verifica se esistono elementi strategici concreti che giustificano una valutazione differente.

7. Il Metodo CQ→VC™

Le due matrici acquistano maggiore utilità quando vengono utilizzate in sequenza. Il Metodo CQ→VC™ segue quattro livelli.

Fase	Livello	Domanda / output
1	IMPRESA	CQ stabilisce se crescita quantitativa e qualità economica stanno procedendo nella stessa direzione.
2	SEGMENTO	L'analisi viene ripetuta per prodotti, servizi, canali, aree o cluster di clienti per localizzare la dinamica.
3	CLIENTE	VC individua quali relazioni contribuiscono alla creazione o all'assorbimento del valore.
4	DECISIONE	I risultati diventano interventi su pricing, customer mix, acquisizione, retention, servizio, capacità e GTM.

CQ ti dice dove cercare. VC ti dice su chi intervenire.

8. Procedura operativa

Il Metodo CQ→VC™ dovrebbe essere applicato confrontando periodi omogenei e utilizzando definizioni coerenti per ricavi, costi e unità di attività. Un ciclo manageriale completo può essere sintetizzato in dieci passaggi:

1. Definire il perimetro: impresa, business unit, prodotto, servizio, segmento o mercato.
2. Stabilire la metrica di scala: fatturato, ordini, volumi, clienti, prenotazioni o altra unità pertinente.
3. Calcolare la contribuzione: ricavi netti meno costi variabili e direttamente attribuibili.
4. Confrontare la variazione nel tempo: non soltanto il livello attuale, ma la direzione.
5. Posizionare il perimetro nella Matrice CQ™.
6. Disaggregare il risultato per prodotto, canale, segmento, territorio o cliente.
7. Applicare la Matrice VC™.
8. Valutare l'eventuale valore strategico attraverso criteri espliciti e misurabili.
9. Definire l'azione manageriale.
10. Misurare nuovamente dopo l'intervento e aggiornare la posizione nelle matrici.

Il metodo diventa quindi un ciclo di diagnosi, decisione e verifica, non una fotografia occasionale.

9. Applicazioni in settori differenti

La logica rimane la stessa anche quando cambiano completamente prodotto, canale e struttura operativa.

Settore	Segnale quantitativo	Possibile deterioramento nascosto
Turismo	Più prenotazioni	Commissioni, assistenza, cancellazioni e mix riducono la contribuzione.
Automotive	Più vetture vendute	Sconti, mix, incentivi, lead cost e CAC riducono il valore per vendita.
E-commerce	Più ordini	Resi, fulfillment, advertising e customer care assorbono margine.
Logistica	Più spedizioni	Complessità, geografie, riconsegne e cost-to-serve riducono la contribuzione unitaria.
Servizi B2B	Più fatturato cliente	Personalizzazioni, ore non fatturate e complessità assorbono capacità.

10. Un esempio numerico

Immaginiamo un'impresa che passi in un anno da 10 milioni a 12 milioni di euro di fatturato: +20%. A prima vista, un ottimo risultato.

Nello stesso periodo, però, il tasso di contribuzione scende dal 25% al 19%. Il margine di contribuzione passa quindi, in modo semplificato, da 2,50 milioni a 2,28 milioni di euro.

Indicatore	Anno 1	Anno 2	Variazione
Fatturato	€ 10,0 mln	€ 12,0 mln	+20%
Tasso di contribuzione	25%	19%	-6 p.p.

L'azienda è più grande, ma produce meno contribuzione assoluta. CQ la collocherebbe nella Trappola dei volumi. L'analisi VC potrebbe poi rivelare che gran parte della nuova crescita deriva da pochi clienti acquisiti con pricing aggressivo e cost-to-serve elevato.

La domanda strategica non è “come vendere ancora di più?”, ma “come correggere l'economia di quella crescita prima di accelerarla ulteriormente?”

11. Cosa il Metodo CQ→VC™ non è

- Non sostituisce contabilità industriale, controllo di gestione o analisi finanziaria.
- Non stabilisce soglie universali di buona o cattiva redditività.
- Non dimostra automaticamente che una crescita dei volumi distrugga valore.
- Non suggerisce di abbandonare ogni cliente con contribuzione bassa.
- Non considera il valore strategico una variabile arbitraria.
- Non pretende che i principi di profitable growth, customer profitability o cost-to-serve siano nuovi.

CQ→VC™ è un modello manageriale di diagnosi e decisione che organizza questi principi in una sequenza operativa e li collega alle decisioni di marketing, vendite e go-to-market.

12. Radici teoriche e contributo metodologico

Il Metodo CQ→VC™ si inserisce in una tradizione manageriale consolidata. La relazione tra crescita e redditività è stata studiata in modo approfondito; la customer profitability analysis e il cost-to-serve sono a loro volta concetti ampiamente presenti nella letteratura di marketing e supply chain.

Il contributo del metodo non consiste nell'affermare che questi concetti non esistessero, ma nel collegarli in un percorso diagnostico che procede dalla dinamica della crescita alla qualità economica, dalla segmentazione al singolo cliente e infine alla decisione.

Dinamica della crescita → qualità economica → segmento → cliente → decisione.

Riferimenti essenziali

Davidsson, P., Steffens, P. & Fitzsimmons, J. (2009). Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, 24(4), 388–406. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.04.003.

Shapiro, B.P., Rangan, V.K., Moriarty, R.T. & Ross, E.B. (1987). Manage Customers for Profits (Not Just Sales). *Harvard Business Review*, September 1987.

Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management*, 4th ed. Sezione sulla Customer Profitability Matrix e sul cost-to-serve.

Thakur, R. & Workman, L. (2016). Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze? *Journal of Business Research*, 69(10), 4095–4102. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.03.042.

Steffens, P., Davidsson, P. & Fitzsimmons, J. (2009). Performance Configurations over Time: Implications for Growth- and Profit-Oriented Strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 125–148.

13. Nota metodologica sulla paternità

Il Metodo CQ→VC™, la Matrice CQ™ e la Matrice VC™ sono modelli di analisi sviluppati da Daniele Nunziata durante la propria attività professionale.

Il metodo integra e riorganizza in una procedura operativa principi consolidati relativi a profitable growth, customer profitability, contribution analysis e cost-to-serve. Il contributo metodologico consiste nella struttura applicativa, nella lettura dinamica della qualità della crescita, nella sequenza CQ→VC e nella trasformazione dell'analisi in decisioni di marketing, vendite e go-to-market.

Il simbolo ™ identifica una denominazione distintiva utilizzata dall'autore e non equivale, di per sé, a una registrazione di marchio.

14. Una diversa domanda sulla crescita

Molte aziende dispongono di dashboard sofisticate. Sanno quanti lead producono, quanto vendono, quanto cresce il fatturato e quali clienti acquistano maggiormente. Ma la sofisticazione del dato non garantisce necessariamente la qualità della domanda.

Non chiederti soltanto quanto stai crescendo. Chiediti quale parte della crescita sta creando valore e quali clienti stanno determinando la differenza.

CQ→VC™. Dalla crescita al valore.

L'autore

Daniele Nunziata è Fractional CMO e GTM Strategist. Affianca imprenditori e management delle PMI nella definizione e nell'esecuzione di strategie di marketing, go-to-market, sviluppo commerciale e misurazione della qualità della crescita. È fondatore di Web Funnel e autore del progetto Strategiko CMO.

Fonti online

[Davidsson, Steffens & Fitzsimmons – Journal of Business Venturing](#)

[Shapiro et al. – Harvard Business Review](#)

[Thakur & Workman – Journal of Business Research](#)