

ECONOMIA REALE | PMI INDUSTRIALI | 2016-2025

QUANTO COSTA OGGI FARE LA STESSA IMPRESA DI 10 ANNI FA?

Costi, prezzi, produttività e margini:
quanta parte della crescita è crescita vera?

10 MILIONI NEL 2016. 12,5 OGGI. +25%.
MA SIAMO DAVVERO CRESCIUTI?

STRUMENTO OPERATIVO

COSTRUIRE IL VOSTRO 2016 = 100

8 numeri per confrontare costi, fatturato, margine e valore aggiunto.

01
LAVORO

02
ENERGIA

03
MATERIALI

04
DENARO

05
LOGISTICA

10 milioni nel 2016. 12,5 oggi. +25%. Ma siamo davvero cresciuti?

Il fatturato è il numero che guardiamo più spesso. È immediato, confrontabile, rassicurante quando sale. Ma dieci anni di inflazione dei fattori produttivi, shock energetici, tassi quasi a zero e poi tornati rilevanti, pressioni sui materiali e sui servizi possono cambiare profondamente il significato di quel numero.

Una parte della crescita nominale può essere semplicemente il prezzo necessario per restare nello stesso posto.

Questo Quaderno non prova a costruire un “costo di fare impresa” unico e valido per tutti. Sarebbe fuorviante.

Cerca invece di capire quali pressioni sono cambiate, quanto diversa sia l'esposizione dei comparti e quali numeri convenga affiancare al fatturato per leggere meglio la propria azienda.

La domanda operativa è semplice: se riportassimo la nostra impresa al 2016, quanta parte dell'aumento di ricavi di oggi resterebbe crescita vera?

DA TENERE A MENTE Il +25% di fatturato è un dato. La crescita reale va letta insieme a prezzi, margine, valore aggiunto e struttura dei costi.

Perimetro: Italia, manifattura, confronto 2016-2025 dove le serie sono comparabili; indicatori strutturali settoriali fino all'ultimo anno ufficiale disponibile.

Non esiste “il costo di fare impresa”

Esistono costi diversi e imprese diversamente esposte. Un aumento dell'energia non pesa nello stesso modo in metallurgia e nei macchinari. Un aumento dei tassi non colpisce allo stesso modo un'azienda poco indebitata e una che finanzia capitale circolante e investimenti. Un rincaro dei materiali può essere trasferito a prezzo, assorbito nel margine o compensato con produttività e mix.

**Non conta soltanto quanto è aumentato un costo.
Conta quanto di quel costo c'è dentro il vostro prodotto.**

Per questo separiamo tre livelli: 1) dati ufficiali osservati; 2) lettura ExportPartner delle differenze fra comparti; 3) strumento aziendale 2016=100, da compilare con i propri dati. Non pubblichiamo come “dato statistico” un indice sintetico costruito con pesi arbitrari.

Cosa guardiamo	Perché conta
Lavoro	Quanto costa la capacità produttiva e organizzativa
Energia	Shock comune, esposizione settoriale molto diversa
Materiali / input	Pressione su acquisti e capacità di trasferimento a prezzo
Denaro	Costo di capitale circolante, investimenti e scorte
Logistica	Costo misurabile dei servizi di trasporto
Prezzi, VA/addetto, margini	I tre ammortizzatori/risultati da leggere insieme

LA REGOLA DEL QUADERNO Niente media universale. Prima misuriamo la pressione; poi guardiamo quanto pesa davvero nella singola impresa.

Fonti principali: ISTAT, Eurostat, BCE, Banca d'Italia. Le serie non hanno tutte lo stesso perimetro: questa differenza è parte del metodo, non un dettaglio.

1. Lavoro: non basta sapere che costa di più

Il costo del lavoro è una delle voci più leggibili nei conti aziendali, ma il confronto corretto non è solo “quanto è aumentato”. Bisogna guardarlo insieme al valore aggiunto generato e alla capacità dell’impresa di mantenere redditività.

Comparto	Costo lavoro/dip. 2016	2023	Variazione
Alimentare	€37,0k	€41,4k	+11,9%
Gomma-plastica	€43,0k	€48,6k	+13,0%
Macchinari	€50,1k	€59,0k	+17,8%

Questi sono valori medi settoriali nominali. Non descrivono la singola PMI e non misurano da soli produttività o competitività. Ma danno una prima indicazione: il lavoro è diventato più costoso, con intensità diverse.

La domanda utile non è: “Quanto mi costa una persona in più?”. È: “Quanto valore aggiunto riesco a generare per ogni euro di lavoro in più?”

CONTROLLO AZIENDALE Confrontate costo del personale, addetti e valore aggiunto per addetto: il costo del lavoro, da solo, racconta metà della storia.

Fonte: ISTAT, schede settoriali Rapporto sulla competitività 2019 e 2026. 2016 e 2023, migliaia di euro per dipendente.

2. Energia: lo shock è comune. L'impatto no.

L'energia è il caso più evidente di quanto una media possa ingannare. Le statistiche ISTAT mostrano differenze molto ampie di intensità energetica tra comparti: metallurgia, alimentare, gomma-plastica, prodotti in metallo, macchinari e autoveicoli e componentistica non hanno la stessa quantità di energia incorporata nel valore prodotto.

Per questo il prezzo dell'elettricità o del gas, preso da solo, non dice quanto è cambiato il conto economico della vostra impresa. Serve moltiplicare lo shock di prezzo per l'esposizione reale: consumi, tecnologia, turni, mix produttivo, autoproduzione, contratti.

Lo stesso +50% sul prezzo di un fattore può essere quasi marginale per un'impresa e decisivo per un'altra.

Nel Quaderno usiamo quindi i prezzi energetici non domestici come contesto e l'intensità energetica settoriale come indicatore di esposizione. Non li fondiamo in un unico numero "magico".

CONTROLLO AZIENDALE Calcolate energia / valore della produzione nel 2016 e nel 2025. Lo shock di prezzo conta solo attraverso la vostra esposizione reale.

Fonte: ISTAT, Rapporto sulla competitività 2026, intensità energetica del valore aggiunto; Eurostat, prezzi dell'elettricità per consumatori non domestici per fascia di consumo.

3. Materiali: il vero tema è il pass-through

Tra 2021 e 2022 molti input industriali hanno subito rincari eccezionali. Successivamente alcune tensioni sono rientrate. Ma per l'imprenditore la domanda decisiva non è quanto sia salito l'indice generale: è quanto di quell'aumento sia rimasto dentro il conto economico.

Per ogni 100 euro di aumento degli input, quanti siamo riusciti a recuperare nel prezzo?

Gli indici dei prezzi alla produzione mostrano che i comparti hanno trasferito a valle gli shock in misura diversa. Nel 2023-2024 i livelli di prezzo dell'output restano sopra la base 2021 in molti settori, ma con differenze sensibili.

Il pass-through non dipende solo dal mercato. Dipende anche da potere contrattuale, differenziazione, tempi di revisione listini, contratti, mix clienti, quota export e disponibilità di alternative per il cliente.

CONTROLLO AZIENDALE Mettete a confronto aumento medio degli acquisti e aumento medio dei prezzi di vendita. La differenza è il primo segnale di pressione sul margine.

Fonte: ISTAT, indici dei prezzi alla produzione sul mercato interno; Eurostat, Industrial Producer Price Index.

Attenzione: le basi degli indici cambiano nel tempo e vanno ribasate prima di confrontare 2016 e 2025.

4. Denaro: da quasi invisibile a voce da guardare

Per anni molte imprese hanno lavorato in un ambiente di tassi eccezionalmente bassi. Il cambio di regime monetario ha riportato il costo del denaro dentro le decisioni operative: scorte, capitale circolante, investimenti, tempi di incasso, anticipi e affidamenti.

Le serie BCE e Banca d'Italia sui nuovi finanziamenti alle società non finanziarie mostrano chiaramente il cambio di regime. Ma non esiste un unico "tasso PMI industriale" valido per ogni settore: importo, durata, garanzie, rating e struttura finanziaria cambiano il costo effettivo.

Il costo del denaro non pesa sul fatturato. Pesa sul modo in cui il fatturato viene finanziato.

Due aziende con lo stesso margine operativo possono avere risultati finali molto diversi se una finanzia 120 giorni di capitale circolante e l'altra 45.

CONTROLLO AZIENDALE Guardate oneri finanziari, giorni di capitale circolante e debito medio. Il tasso è solo una parte del costo finanziario effettivo.

Fonti: BCE Data Portal; Banca d'Italia, statistiche sui tassi applicati alle società non finanziarie.

5. Logistica: misurabile, ma non uguale per tutti

Abbiamo scelto la logistica al posto della più vaga “complessità operativa”. È meno suggestiva, ma più misurabile. ISTAT pubblica indici dei prezzi dei servizi alle imprese, compreso il trasporto merci su strada.

Anche qui il dato medio non basta. Incidenza del trasporto sul valore del prodotto, peso/volume, distanza, frequenza, urgenze, resa Incoterms, export extra-UE e gestione dei resi cambiano radicalmente l'esposizione.

Un costo può crescere poco in percentuale e pesare molto. Oppure crescere molto e contare quasi nulla.

La complessità commerciale resta reale - più mercati, compliance, certificazioni, cybersecurity, richieste documentali - ma non la trasformiamo in un indice senza una serie pubblica omogenea.

CONTROLLO AZIENDALE Rapportate trasporti e logistica al fatturato, non solo al valore assoluto. È il modo più semplice per capire se l'incidenza è davvero cambiata.

Fonte: ISTAT, Prezzi alla produzione dei servizi, trasporto merci su strada. La voce è usata come proxy misurabile della componente logistica.

Cinque comparti, cinque strutture di costo

La ricerca conferma che parlare genericamente di “PMI industriali” nasconde differenze troppo grandi. Per questo il confronto usa cinque famiglie vicine al mondo ExportPartner: alimentare, metallurgia/prodotti in metallo, gomma-plastica, macchinari, autoveicoli e relativa componentistica.

Comparto	Pressione da osservare con più attenzione	Perché
Alimentare	Materiali + energia	Input e processi energetici incidono in modo significativo
Metallurgia / metallo	Energia + materiali	Elevata esposizione agli shock di input
Gomma-plastica	Materiali + energia	Materie prime e processi produttivi
Macchinari	Lavoro + supply chain	Più peso di competenze, progettazione e componenti
Autoveicoli / componentistica	Lavoro + materiali + capitale	Filiera complessa, investimenti e pressione cliente

Questa tabella è una lettura qualitativa ExportPartner, non una graduatoria statistica. Serve a mostrare dove guardare per primo, non a sostituire i dati dell'azienda.

La media di settore è un riferimento.

Il vostro conto economico è la misura.

IL PUNTO Il settore orienta la domanda. Il conto economico dell'impresa dà la risposta.

Nota: i perimetri NACE/ATECO non coincidono sempre con il linguaggio commerciale usato dalle imprese; nel documento distinguiamo sempre il dato ufficiale dall'aggregazione interpretativa.

La sorpresa: i margini aggregati non raccontano solo una storia di peggioramento

Se il racconto fosse semplicemente “i costi sono aumentati e i margini sono crollati”, il Quaderno sarebbe poco utile. I dati strutturali ISTAT mostrano invece che in diversi comparti la redditività lorda aggregata del 2023 è superiore a quella del 2016.

Comparto	Redditività lorda 2016	2023	Δ
Alimentare	36,0%	43,3%	+7,3 pp
Gomma-plastica	37,5%	48,9%	+11,4 pp
Macchinari	33,3%	48,3%	+15,0 pp

Non significa che ogni PMI abbia migliorato il margine, né che il 2023 sia “migliore” in termini reali. Significa che le imprese hanno reagito: prezzi, mix, selezione clienti, produttività nominale, organizzazione, investimenti.

Il tema interessante non è chi ha subito i costi. È chi è riuscito a trasferirli, assorbirli o compensarli.

NON È UNA CONTRADDIZIONE Costi più alti e margini aggregati migliori possono convivere: conta quanto l'impresa ha recuperato con prezzi, mix, produttività e selezione del business.

Fonte: ISTAT, Rapporto sulla competitività 2019 e 2026. Redditività lorda = margine operativo lordo depurato della remunerazione dei lavoratori indipendenti / valore aggiunto.

Fatturato, valore aggiunto e produttività: non sono sinonimi

Il valore aggiunto per addetto è cresciuto nominalmente nei comparti osservati. Ma nominale non significa automaticamente “più produttivo”: dentro il valore ci sono anche prezzi e mix.

Comparto	VA/addetto 2016	2023	Variazione nominale
Alimentare	€53,3k	€68,5k	+28,5%
Gomma-plastica	€67,6k	€90,9k	+34,5%
Macchinari	€74,2k	€113,5k	+53,0%

Per questo il fatturato dovrebbe essere letto almeno insieme a tre numeri: margine operativo, valore aggiunto per addetto e volumi/quantità quando disponibili. Solo così possiamo distinguere prezzo, efficienza e crescita commerciale.

Il fatturato dice quanto vendiamo. Non sempre dice quanto siamo cresciuti.

ATTENZIONE Un valore aggiunto per addetto più alto in euro correnti non dimostra, da solo, che produciamo fisicamente di più. Anche qui prezzi e mix contano.

Fonte: ISTAT, schede settoriali 2019 e 2026. Valore aggiunto per addetto espresso in migliaia di euro correnti: non è una misura reale/deflazionata della produttività fisica.

Costruite il vostro 2016 = 100

La parte più utile del Quaderno non è un indice medio ExportPartner. È un metodo semplice per costruire il vostro indice aziendale con dati che avete già.

Voce	2016	2025	Indice 2016=100
Costo del personale	€ _____	€ _____	_____
Acquisti / materiali	€ _____	€ _____	_____
Energia	€ _____	€ _____	_____
Oneri finanziari	€ _____	€ _____	_____
Trasporti / logistica	€ _____	€ _____	_____
Fatturato	€ _____	€ _____	_____
Margine operativo	€ / % _____	€ / % _____	_____
Valore aggiunto / addetto	€ _____	€ _____	_____

Poi fate tre domande: quali costi sono cresciuti più del fatturato? Quali sono cresciuti meno? Il margine e il valore aggiunto per addetto sono migliorati abbastanza da compensare?

Non serve sapere quanto costa oggi “una PMI media”. Serve sapere quanto costa oggi la vostra impresa rispetto a se stessa.

COME USARLO Non cercate la precisione perfetta al primo passaggio. Cercate le 2-3 differenze che meritano una spiegazione e poi approfonditele.

Strumento ExportPartner. I dati aziendali devono essere resi comparabili: stessa perimetrazione, attenzione a acquisizioni, cambi di mix, esternalizzazioni, variazioni rilevanti di organico e capacità produttiva.

Sette domande da portare in riunione

- 1. Se il fatturato è cresciuto del 25%, quanto sono cresciuti volumi e clienti, e quanto i prezzi?**
- 2. Quali tre voci di costo hanno assorbito più margine rispetto al 2016?**
- 3. Quanto degli aumenti di input siamo riusciti a trasferire a valle?**
- 4. Il valore aggiunto per addetto è cresciuto più o meno del costo del lavoro per dipendente?**
- 5. Quanto capitale circolante serve oggi per generare 1 euro di fatturato?**
- 6. Quali clienti o mercati ci permettono di difendere meglio il margine?**
- 7. Se domani tornassimo ai volumi del 2016 con la struttura di costo di oggi, che risultato produrremmo?**

La crescita vera non è un numero solo. È la capacità di produrre più valore senza dover spendere tutto l'aumento per restare fermi.

Conclusione

quanto della vostra crescita è crescita vera?

Dieci anni sono abbastanza per cambiare il significato dei numeri. Lavoro, energia, materiali, denaro e logistica hanno seguito traiettorie diverse. E soprattutto hanno pesato in modo diverso da settore a settore e da impresa a impresa.

Per questo non abbiamo cercato un numero universale da mettere in copertina. Sarebbe semplice da comunicare, ma poco serio. Abbiamo preferito una domanda e un metodo.

Se nel 2016 fatturavate 10 milioni e oggi 12,5, il +25% è un fatto. Capire quanto di quel +25% sia crescita vera è una decisione manageriale.

Guardare insieme fatturato, margine, valore aggiunto per addetto, prezzi e struttura dei costi non rende i conti più complicati. Li rende più utili.

ExportPartner

Clarity before action.

Fonti principali

ISTAT - Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, edizioni 2019 e 2026; schede settoriali e database.

Eurostat - Labour Cost Index; electricity prices for non-household consumers; Industrial Producer Price Index.

BCE - Data Portal, tassi sui finanziamenti alle società non finanziarie.

Banca d'Italia - statistiche su credito e tassi alle imprese.

ISTAT - Prezzi alla produzione dei servizi, inclusi i servizi di trasporto merci.

Nota metodologica: questo Quaderno distingue dati ufficiali, letture ExportPartner e strumento aziendale.

Non presenta come statistica ufficiale alcun indice sintetico proprietario.