

VENDITE E SOLIDITÀ NELLE PMI INDUSTRIALI

Quali clienti e quali ordini aiutano davvero
a rafforzare l'azienda

Spunti dall'analisi di 4.220 aziende della meccanica

Alberto Pavoni | ExportPartner

Clarity before action.

Vendite e solidità nelle PMI industriali

Quali clienti e quali ordini aiutano davvero a rafforzare l'azienda

4.220

AZIENDE OSSERVATE NEL DATABASE EXPORTPARTNER

Meccanica e macchine

Un piccolo spaccato industriale prevalentemente norditaliano

Prima capire che cosa cercare

Un ordine vale per quello che lascia, per il denaro che richiede e per il lavoro necessario a servirlo. Questo Quaderno mette queste domande al centro delle scelte commerciali.

Alberto Pavoni

ExportPartner

www.exportpartner.it

Un punto di partenza per fare le domande giuste

Ho voluto partire dai numeri di un database aziendale di ExportPartner, costruito per il nostro lavoro sulle PMI della meccanica e delle macchine. Ci sono 4.220 aziende, concentrate soprattutto nel Nord Italia. È un piccolo spaccato dell'industria: abbastanza ampio da offrire spunti, ma non rappresentativo di tutte le imprese.

Non cerco una spiegazione universale. Non voglio trasformare un indice di bilancio in una diagnosi sul modo di lavorare di un imprenditore. Mi interessa capire quali domande meritano di essere approfondite prima di scegliere clienti, mercati e partner.

Il dato che mi ha fatto fermare è la compresenza di tre condizioni in 1.194 aziende: margine netto sotto il 3%, indebitamento sopra 1 e disponibilità sotto 1,5. Non significa che quelle imprese siano in crisi. Significa che leggere un solo numero può lasciare fuori una parte della situazione.

Come propongo di usare queste pagine

Leggere un capitolo alla volta. Prendere la domanda in blu e confrontarla con una commessa o un cliente reale. Poi chiedere a chi segue produzione e amministrazione quali dati servono per rispondere. La domanda utile è quella che porta a una verifica concreta.

Quale ordine recente useremmo per mettere alla prova queste riflessioni?

Il filo del Quaderno è questo: prima di cercare più vendite, definire quali vendite vogliamo ottenere e quali condizioni possiamo sostenere. L'export entra dopo, come percorso commerciale da valutare con obiettivi e risorse chiari.

La chiarezza prima dell'azione

Le pagine distinguono i fatti osservati dalle possibili letture commerciali. Le soglie sono strumenti esplorativi. Gli esempi aiutano a ragionare e non raccontano aziende del database. La conclusione non è una ricetta: è un invito ad approfondire ciò che conta nella propria impresa.

Alberto Pavoni

Le parole e il percorso del Quaderno

Queste definizioni servono a leggere i capitoli senza dover conoscere il linguaggio dei bilanci. Le misure contabili e quelle di commessa rispondono a domande diverse.

Fatturato

Il valore delle vendite registrate nell'esercizio. Non coincide con il denaro incassato.

Utile e margine netto

L'utile è il risultato finale riportato nel bilancio. Il margine netto è utile diviso fatturato, moltiplicato per 100. Include effetti di costi, oneri e imposte.

Contributo di commessa

Quanto una fornitura lascia dopo i costi che le attribuiamo. Va ricostruito con una regola interna coerente. Non equivale al margine netto del bilancio.

Attivo e passivo corrente

Risorse e obbligazioni classificate nel breve termine. Nell'attivo possono esserci crediti e scorte, non soltanto denaro disponibile.

Indice di disponibilità

Rapporto tra attivo corrente e passivo corrente. Qui osserviamo valori sotto 1,5. Non è una previsione di cassa.

Patrimonio e indebitamento

Il patrimonio netto è il capitale contabile proprio. L'indice riportato è coerente con passività correnti e a medio lungo termine divise per patrimonio netto. Non misura solo debiti bancari.

ROA

Indicatore del rendimento dell'attivo. Usiamo il valore presente nel database; non disponiamo della specifica tecnica completa della formula.

Indice dei capitoli

01 La fotografia p 5 • 02 Margini p 6 • 03 Segnali insieme p 7
04 Debito p 8 • 05 Disponibilità p 9 • 06 Risorse produttive p 10
07 Clienti e mercati p 11 • 08 Verifica in azienda p 12
09 Metodo p 13 • 10 Domande e lezione finale p 14

La fotografia prima delle spiegazioni

Il database contiene 4.220 aziende distinte e 53 colonne. Gli indicatori usati in questa analisi sono disponibili per tutte le aziende. Il margine netto è stato calcolato dividendo l'utile per il fatturato, sempre positivo nel campione.

Indicatore e soglia esplorativa	Aziende	Sul campione
Indebitamento superiore a 1	2.719	64,4%
Margine netto inferiore al 3%	2.104	49,9%
ROA inferiore al 3%	1.741	41,3%
Disponibilità inferiore a 1,5	1.739	41,2%
Utile negativo	543	12,9%

Chi stiamo osservando

Lombardia, Emilia Romagna, Veneto e Piemonte raccolgono 3.777 aziende, l'89,5% del totale. I lavori di meccanica generale dei metalli rappresentano 2.447 aziende, il 58,0%. Sono presenti anche costruttori di macchine e apparecchiature: non è un campione industriale uniforme.

Il 91,7% delle date di bilancio cade nel 2025. Le restanti osservazioni si riferiscono al 2024, al 2023 o a esercizi chiusi nel 2026. Questa è una fotografia di esercizi diversi, non un confronto della stessa azienda nel tempo.

Una precisazione che cambia la lettura

Tutte le aziende risultano classificate nel database a rischio basso, molto basso o moderato: rispettivamente 2.267, 1.546 e 407. Le soglie di questo Quaderno non sono giudizi di insolvenza e non sostituiscono il rating. Anche un'azienda affidabile può avere ragioni per rivedere le proprie scelte commerciali.

Domanda per l'imprenditore: quale di questi indicatori seguo davvero quando decido se accettare un nuovo ordine?

Quanto rimane delle vendite

Per 2.104 aziende il rapporto tra utile e fatturato è inferiore al 3%. Questo gruppo comprende anche le 543 aziende in perdita: i due conteggi non vanno sommati. Il margine netto risente di costi operativi, oneri finanziari, imposte e possibili componenti straordinarie.

Il dato non ci dice perché

Un margine ridotto può avere molte spiegazioni. Il database non consente di stabilire se prevalgano prezzi insufficienti, costi elevati, investimenti recenti o eventi non ricorrenti. Non conosciamo neppure il margine delle singole commesse. Io partirei da qui: prendiamo una commessa e ricostruiamo ciò che ha lasciato davvero.

Una vendita può pesare più di quanto sembra

Nel preventivo entrano materiali e lavorazioni. Ma un cliente può richiedere anche revisioni tecniche, piccoli lotti, consegne urgenti, trasferte, assistenza e molte ore di coordinamento. Se questi impegni restano fuori dal conto commerciale, il fatturato può apparire più interessante del risultato che produce.

Esempio numerico illustrativo, estraneo al campione: con 5 milioni di fatturato e un margine netto del 2%, l'utile è 100.000 euro. A parità di fatturato, un punto percentuale di margine vale 50.000 euro. Non significa che sia facile ottenerlo; rende visibile il valore della domanda sui prezzi e sui costi di servizio.

La verifica da fare

Scegliere cinque commesse recenti, includendo almeno una che ha creato difficoltà. Ricostruire il risultato dopo sconti, rilavorazioni, trasporti e assistenza. Individuare che cosa si poteva prevedere e che cosa va inserito nel prossimo preventivo.

Le domande: quali richieste vengono assorbite gratuitamente? Chi autorizza le deroghe? Quali clienti comprano soprattutto prezzo e quali riconoscono il nostro contributo tecnico?

Io farei una prova sulla prossima offerta: riportare prezzo, costi prevedibili, richieste fuori standard e contributo atteso. Poi confrontare preventivo e consuntivo. **Chi tiene aggiornato questo confronto?**

Quando i segnali si presentano insieme

Ho trovato lo spunto più utile incrociando margine, indebitamento e disponibilità. Qui non misuriamo una correlazione causale: contiamo la compresenza di condizioni e confrontiamo due gruppi.

Combinazione osservata	Aziende	Sul campione
Margine <3% e indebitamento >1	1.704	40,4%
Margine <3% e disponibilità <1,5	1.235	29,3%
Indebitamento >1 e disponibilità <1,5	1.664	39,4%
Tutte e tre le condizioni	1.194	28,3%

I gruppi si sovrappongono: le righe non possono essere sommate. Nessuna delle tre condizioni si presenta in 1.067 aziende, il 25,3%; questo non è una certificazione di salute aziendale.

La differenza tra i due gruppi

Tra le 2.104 aziende con margine sotto il 3%, 1.235 hanno disponibilità sotto 1,5: il 58,7%. Tra le 2.116 con margine almeno pari al 3%, sono 504: il 23,8%. Nel campione la frequenza è quindi circa 2,5 volte maggiore nel primo gruppo.

Anche l'indebitamento sopra 1 è più frequente tra le aziende con margine ridotto: 81,0%, contro il 48,0% delle altre. Queste differenze potrebbero risentire di settore, dimensione e altre caratteristiche non isolate nell'analisi.

La lettura per chi vende

Se un'azienda lascia poco utile e dispone di meno copertura contabile degli impegni correnti, un nuovo ordine merita una verifica più attenta del fabbisogno che comporta. Io verificherei il fabbisogno prima di dare per acquisito che un ordine in più sia utile. I dati non dimostrano la causa di queste condizioni.

Domanda da portare al tavolo commerciale: possiamo valutare ogni proposta insieme per contributo economico e denaro da anticipare?

Il debito va letto insieme al lavoro che finanzia

In 2.719 aziende l'indice di indebitamento supera 1. Il controllo dei campi disponibili mostra valori coerenti con il rapporto fra passività correnti più passività a medio e lungo termine e patrimonio netto. La definizione ufficiale della fonte andrà confermata prima di impieghi tecnici ulteriori.

Non stiamo misurando soltanto i finanziamenti bancari. Il numeratore comprende le passività riportate nei due campi, incluse componenti che possono derivare dal normale ciclo operativo. Il rapporto può essere elevato anche per un patrimonio netto contenuto.

La domanda utile non è quanto debito in assoluto

Serve capire che cosa viene finanziato, per quanto tempo e con quali ritorni. Un impianto nuovo, una scorta necessaria e una commessa con tempi di incasso lunghi producono esigenze diverse. Il database non distingue queste finalità, né fornisce scadenze e costo dei finanziamenti.

Il collegamento con le decisioni commerciali

Una commessa può richiedere acquisti e ore di produzione molto prima dell'incasso. La decisione sul pagamento è quindi parte della decisione di vendita. Lo stesso vale per il magazzino dedicato, gli stampi e le attrezzature richieste da un cliente.

Prima di accettare una fornitura impegnativa, ricostruire anticipi, uscite previste, avanzamenti fatturabili e saldo. Poi confrontare il calendario con le risorse effettivamente disponibili. Non basta che il valore complessivo dell'ordine sia interessante.

Tre verifiche concrete

Quanto denaro dobbiamo anticipare prima del primo incasso? Quale quota dell'investimento è riutilizzabile per altri clienti? Quali condizioni possiamo negoziare per ridurre l'esposizione senza compromettere il rapporto?

La mia proposta pratica: prima di firmare, vendite e amministrazione preparano lo stesso calendario di uscite e incassi. La soglia sopra 1 ci invita a verificare; non decide al nostro posto.

Chi autorizza l'esposizione richiesta dalla commessa?

La disponibilità contabile non è il saldo in banca

L'indice di disponibilità confronta attivo corrente e passivo corrente. Nel campione 1.739 aziende hanno un valore sotto 1,5. La soglia è esplorativa e non può essere applicata indistintamente a tutte le attività.

L'attivo corrente può comprendere crediti e magazzino. Per questo un indice superiore a 1 non assicura che il denaro sia disponibile quando serve. Un credito può essere incassato tardi; una scorta può essere necessaria alla produzione ma difficile da trasformare rapidamente in cassa.

Che cosa manca per capire la situazione

Servono scadenziari clienti e fornitori, qualità dei crediti, rotazione delle scorte, disponibilità bancarie e previsioni di incasso e pagamento. L'indice è una fotografia patrimoniale. Non permette di affermare che 1.739 aziende abbiano difficoltà di cassa.

La parte su cui il commerciale può intervenire

Termini di pagamento, anticipi, fatturazione per avanzamento e modalità di accettazione della fornitura incidono sul ciclo di incasso. Se vengono trattati soltanto alla fine della negoziazione, l'azienda rischia di scoprire tardi il costo concreto delle condizioni accettate.

Una verifica semplice consiste nel prendere tre ordini importanti e disegnare il calendario di uscite e incassi. Evidenziare il punto di massima esposizione, le condizioni che lo determinano e la persona che deve autorizzarle.

Le domande da fare prima della firma

Quando possiamo fatturare davvero? Chi certifica l'avanzamento o il collaudo? Che cosa accade se l'accettazione slitta? Stiamo concedendo dilazioni senza includerle nella valutazione economica?

Per l'export queste domande vanno poste prima di scegliere il partner e formalizzare gli accordi. Vendere all'estero non corregge automaticamente un ciclo finanziario sfavorevole: può riprodurlo su una distanza maggiore.

Le risorse impiegate devono trovare un ritorno

Il ROA riportato nel database è inferiore al 3% per 1.741 aziende. Non è la stessa misura del margine netto: guarda al rendimento dell'attivo secondo la definizione adottata dalla fonte. La formula esatta non è documentata nel file e non viene ricostruita qui.

Un ROA contenuto non dimostra un impianto sottoutilizzato. Può dipendere dalla struttura produttiva, da investimenti recenti o dal risultato economico dell'esercizio. Due aziende con macchinari, processi e fabbisogni diversi non diventano comparabili soltanto perché condividono un codice attività.

La domanda commerciale che il dato apre

Quale lavoro vogliamo portare dentro alle risorse che abbiamo? Per una PMI meccanica questo può significare scegliere meglio fra lavorazioni standard, piccole serie, produzioni complesse e servizi associati. È una scelta che richiede dati di commessa e confronto con la produzione.

Riempire ore macchina può contribuire ai costi fissi, ma va valutato insieme ai vincoli che introduce. Un lavoro può occupare la risorsa che serve per un'altra commessa, richiedere troppi cambi o generare urgenze che alterano la programmazione.

Una prova su un reparto

Individuare la risorsa che limita le consegne. Confrontare alcune commesse sul contributo lasciato per ora di quella risorsa, includendo attrezzaggio, scarti e assistenza tecnica. È un'analisi interna: il database non contiene le informazioni per svolgerla.

Poi verificare quali clienti e applicazioni permettono di valorizzare meglio quella capacità. Non si parte dall'elenco dei Paesi; si parte dal lavoro che l'impresa sa eseguire bene e vuole replicare.

Domanda conclusiva: il prossimo cliente ci aiuta a utilizzare meglio la nostra capacità oppure aumenta il lavoro senza migliorare il risultato?

Scegliere i mercati dopo aver definito le vendite desiderate

Nel database non sono presenti quota export, mercati serviti, concentrazione dei clienti o struttura dei canali. Non possiamo quindi affermare che le aziende esportino poco, dipendano da pochi committenti o abbiano partner inadeguati.

Possiamo però usare i segnali di bilancio per formulare domande più precise prima di uno sviluppo commerciale internazionale. **Quando affronto un progetto commerciale, partirei da questa domanda: quale vendita vogliamo costruire, con quali risorse e in quali tempi?**

Il profilo commerciale da chiarire

Quali prodotti o lavorazioni vogliamo vendere? Per quali applicazioni il nostro contributo tecnico è riconoscibile? Quale dimensione di ordine è adatta alla produzione? Quali condizioni di pagamento e quale costo di servizio rendono sostenibile il rapporto?

Queste risposte aiutano a distinguere un mercato accessibile da uno utile. Un Paese può offrire molti compratori, ma richiedere assistenza, certificazioni o tempi di sviluppo incompatibili con il progetto. Sono aspetti da verificare sul campo, non conseguenze leggibili nel bilancio.

Il partner locale va valutato sul lavoro da svolgere

Prima del numero di contatti, verificare accesso ai clienti desiderati, competenze tecniche, prodotti già rappresentati, conflitti commerciali, disponibilità a investire tempo e capacità di seguire offerte e trattative. Un accordo firmato richiede poi un avvio concreto e responsabilità chiare.

Il metodo TEAM™ di ExportPartner parte dall'assessment e dal profilo del partner. Ricerca e attivazione diventano utili quando il risultato atteso è esplicito e misurabile. Anche AldEX™ può aiutare nella ricerca e nel confronto degli interlocutori; la qualificazione richiede riscontri reali.

La domanda da tenere aperta: quali clienti e partner possono aiutarci a ottenere il tipo di vendita che abbiamo deciso di cercare?

Una verifica breve da fare in azienda

Non serve cominciare con un progetto esteso. Si può partire da cinque commesse recenti, tre clienti importanti e un'opportunità commerciale in corso. Coinvolgere chi segue vendite, produzione e amministrazione, così che le condizioni siano lette insieme.

Prima ricostruire i fatti

Per ogni commessa annotare prezzo effettivo, sconti, costi diretti, ore extra, assistenza e calendario degli incassi. Separare i dati certi dalle stime. Non confondere il margine di commessa con il margine netto del bilancio.

Poi rispondere in ordine

1. Quali commesse hanno lasciato il contributo atteso e quali no?
2. Quali richieste aggiuntive abbiamo assorbito senza compenso?
3. Quanto abbiamo anticipato e per quanto tempo?
4. Quale risorsa produttiva ha limitato il lavoro?
5. Quali condizioni vogliamo ripetere nel prossimo contratto?
6. Quali clienti o applicazioni dovremmo cercare per replicarle?

Infine scegliere una modifica verificabile

Può essere un nuovo criterio per autorizzare gli sconti, un anticipo su certe forniture, una voce di assistenza separata o un profilo cliente più selettivo. Scegliere una modifica che abbia un responsabile e una verifica alla prossima occasione utile.

Io terrei il risultato della riunione su una pagina: che cosa cambiamo, chi lo fa, su quali offerte lo proviamo e quale dato osserviamo. Il dato può essere il contributo di commessa, il massimo anticipo necessario o il tempo dedicato al cliente.

I numeri di questo Quaderno servono a far partire la conversazione. La decisione nasce dai dati dell'azienda e dalla fattibilità commerciale della modifica.

Metodo e limiti per leggere correttamente i numeri

Fonte: database aziendale proprietario ExportPartner dedicato a PMI della meccanica e delle macchine, prevalentemente norditaliane, aggiornato al 7 ottobre 2026. I dati di bilancio sono raccolti da fonti informative esterne e organizzati per il lavoro di EP. Elaborazione dell'8 ottobre 2026. Nessun nome aziendale è riportato nel Quaderno. Il campione contiene 4.220 identificativi aziendali distinti.

Come sono stati effettuati i conteggi

Margine netto = $\text{Utile} / \text{Fatturato} \times 100$. Le condizioni sono strettamente inferiori al 3% per margine e ROA, inferiori a 1,5 per disponibilità, superiori a 1 per indebitamento e inferiori a zero per utile. I valori esattamente uguali alla soglia non rientrano nella condizione.

Tutti i 4.220 record hanno valori numerici utilizzabili per questi conteggi. Le percentuali impiegano quindi il totale come denominatore. Negli incroci tra gruppi si usano invece 2.104 aziende con margine sotto il 3% e 2.116 con margine almeno pari al 3%. Gli arrotondamenti sono a una cifra decimale.

Date e robustezza della fotografia

Le date di bilancio ricadono nel 2025 per 3.868 aziende, nel 2024 per 317, nel 2026 per 25 e nel 2023 per 10. Limitando l'incrocio delle tre condizioni ai soli esercizi chiusi nel 2025, le aziende sono 1.067 su 3.868, il 27,6%, vicino al 28,3% dell'intero campione.

Che cosa non si può concludere

Non è un campione casuale o rappresentativo di tutte le PMI. Non c'è una serie storica per azienda. Non sono isolate differenze di dimensione o settore. Le compresenze non provano causalità e le soglie non sono standard universali di allarme.

Non si possono dedurre problemi di prezzi, incasso, export o concentrazione clienti dai soli indicatori. Le proposte commerciali del Quaderno sono verifiche da svolgere con dati interni. Le definizioni tecniche degli indici della fonte vanno confermate per analisi specialistiche.

Alberto Pavoni | ExportPartner

Sviluppo commerciale internazionale per PMI industriali

www.exportpartner.it

Le domande da portare al prossimo incontro

Da questo piccolo spaccato non ricavo una ricetta per tutte le PMI. Ricavo una priorità: mettere sullo stesso tavolo le condizioni economiche, operative e finanziarie della vendita. Le domande sotto raccolgono il lavoro dei capitoli precedenti.

Prima capire quello che abbiamo già venduto

1. **Quali commesse hanno lasciato il contributo atteso, dopo tutti gli impegni sostenuti?**
2. **Quali richieste del cliente abbiamo assorbito senza un compenso?**
3. **Quanto denaro abbiamo anticipato e per quanto tempo?**

Portare cinque consuntivi di commessa e i relativi incassi. Se un dato manca, assegnare a qualcuno il compito di recuperarlo. Evitare di sostituirlo con un'impressione.

Poi decidere che cosa vogliamo ripetere

4. **Quali lavori valorizzano meglio la risorsa che limita la nostra produzione?**
5. **Quali prezzi, pagamenti e condizioni di servizio vogliamo rendere abituali?**
6. **Quali deroghe devono essere autorizzate prima dell'offerta?**

Scrivere tre criteri per le prossime offerte. Non serve irrigidire ogni trattativa: serve sapere quando stiamo scegliendo un'eccezione e quanto ci costa.

Infine cercare clienti e partner coerenti

7. **Quali clienti riconoscono il valore tecnico che sappiamo offrire?**
8. **Quali mercati possiamo servire con tempi e risorse sostenibili?**
9. **Quale lavoro concreto chiediamo al partner locale e come ne verifichiamo l'avvio?**

Solo a questo punto preparare un profilo cliente e partner. La ricerca commerciale ha una direzione più chiara quando conosciamo la vendita che vogliamo ottenere.

La lezione che ne ricavo

Il fatturato è un dato necessario, ma da solo non mi basta per scegliere. Voglio capire che cosa resta, che cosa devo anticipare e che cosa impegno. Prima di aumentare la ricerca commerciale, renderei espliciti questi criteri con chi vende, produce e amministra.

Quale singola condizione cambieremo nella prossima offerta, chi la seguirà e quando verificheremo il risultato?