

# La fabbrica del valore

**Efficienza produttiva e gestione del rischio  
nel manifatturiero italiano.**

**Un'analisi data-driven su 40.000 imprese.**

Aprile 2026

## Executive Summary

La manifattura rappresenta uno dei pilastri dell'economia italiana – un settore da oltre 1.000 miliardi di euro, composto per l'87% da micro e piccole imprese – ma anche uno dei più esposti a pressione: volatilità dei costi, margini compressi e crescente incertezza. In questo contesto, ciò che distingue le imprese più solide non è la dimensione, ma l'efficienza operativa e la qualità degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Questo report, sviluppato da Hexavalue in collaborazione con Syrto, analizza oltre 40.000 aziende manifatturiere italiane lungo l'intera catena del valore – dagli approvvigionamenti alla struttura finanziaria – combinando la financial intelligence con una lettura operativa dei processi.

Dall'analisi emergono tre evidenze principali:



### **1. L'efficienza operativa è il principale fattore distintivo.**

I cluster più efficienti mostrano margini EBITDA fino al 30-50% superiori rispetto a quelli meno performanti, con un migliore utilizzo del capitale e una maggiore sostenibilità finanziaria. Il vantaggio competitivo non dipende dalla dimensione: dipende da come si gestisce la catena del valore.



### **2. Produrre bene riduce il rischio, ma non lo elimina.**

Le imprese più efficienti generano flussi di cassa più stabili e gestiscono meglio il capitale circolante. Eppure anche tra le più performanti emergono fragilità: il 70% presenta almeno un punto di rottura nella logistica e il 73% fatica a sostenere la crescita dei ricavi nel tempo.



### **3. I dati indicano dove intervenire; la lettura operativa dei processi spiega come farlo.**

L'analisi di oltre 40.000 aziende manifatturiere italiane mostra che i segnali di rischio sono leggibili in anticipo nei dati di bilancio. L'integrazione tra la piattaforma Syrto e l'approccio Hexavalue trasforma questi segnali in leve operative concrete e contestualizzate.

Il report si propone quindi come uno strumento operativo per le imprese che vogliono rafforzare la propria resilienza e prendere decisioni più consapevoli in un contesto competitivo sempre più complesso.

## Gli autori del report



**Syrto** è una piattaforma di financial intelligence basata su tecnologia proprietaria che consente di analizzare e confrontare le performance aziendali in modo strutturato e scalabile. Attraverso l'integrazione di dati di bilancio e indicatori proprietari, Syrto permette di posizionare le imprese in un radar dimensione-efficienza, offrendo una lettura sintetica ma approfondita della loro performance economico-finanziaria. La piattaforma supporta analisi comparative tra aziende e settori, consentendo di identificare pattern ricorrenti, segnali di rischio e opportunità di miglioramento.

In questo report, Syrto ha contribuito fornendo la base dati e gli strumenti di analisi quantitativa necessari per la costruzione degli indicatori e del posizionamento competitivo delle imprese analizzate.

<https://syrto.ai>



**Hexavalue** è un brand di CA Advisory Srl specializzato in servizi di CFO digitale on demand, che supporta le imprese nell'analisi delle performance, nella strutturazione degli assetti organizzativi e nel miglioramento dei processi decisionali. Attraverso un approccio integrato che combina competenze finanziarie e lettura operativa dei processi aziendali, Hexavalue affianca il management nell'identificazione dei driver di valore, nella gestione dei rischi e nella definizione di interventi concreti per il miglioramento delle performance.

Nel presente report, Hexavalue ha contribuito allo sviluppo del modello di analisi basato sulla catena del valore e all'interpretazione operativa dei dati, con l'obiettivo di collegare gli indicatori quantitativi alle dinamiche reali dei processi aziendali.

<https://www.hexavalue.it>

# CONTENUTI

## **Introduzione** p. 1

*I bilanci dicono cosa è successo. La catena del valore spiega perché. Questo report unisce i due livelli di lettura su oltre 40.000 aziende manifatturiere italiane.*

## **Analisi del mercato** p. 2

*Un mercato da 1.000 miliardi di euro, costruito quasi interamente sulle spalle delle piccole imprese. È questa la fotografia del manifatturiero italiano.*

## **Catena del valore e rischi** p. 4

*Efficienza operativa e rischio nel manifatturiero: leggere la catena del valore per anticipare le criticità.*

## **Efficienza e dimensione** p. 6

*Dentro il radar Syrto: come si distribuiscono le aziende manifatturiere italiane tra dimensione ed efficienza.*

## **Oltre la produzione** p. 11

*Oltre la produzione: l'analisi delle performance operative, commerciali e finanziarie.*

## **Priorità operative** p. 25

*Da insight a intervento: le priorità operative per il management manifatturiero.*

## **Nota metodologica e disclaimer**

Il presente report è stato redatto a fini informativi e di analisi. I dati utilizzati derivano da fonti ritenute affidabili e sono stati elaborati attraverso modelli proprietari; tuttavia, non si garantisce la completezza o l'assenza di errori. I dati si riferiscono principalmente all'esercizio 2024, in quanto i bilanci 2025 non sono ancora stati integralmente depositati alla data di elaborazione del report.

Le evidenze e le considerazioni contenute nel documento rappresentano analisi di carattere generale e non costituiscono raccomandazioni operative specifiche né consulenza personalizzata. Ogni decisione aziendale deve essere valutata alla luce delle caratteristiche e del contesto specifico della singola impresa.

© 2026 Syrto Srl e CA Advisory Srl. Tutti i diritti riservati.

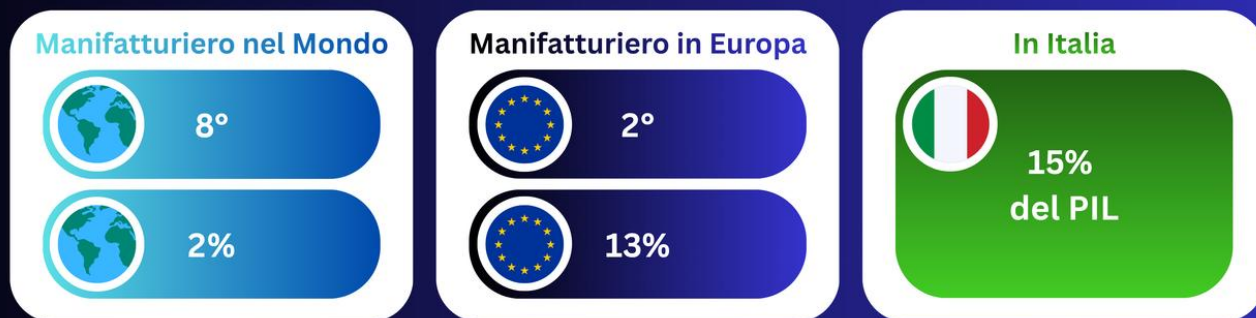
*È vietata la riproduzione, anche parziale, del presente documento senza previa autorizzazione scritta degli autori.*

## INTRODUZIONE

**I bilanci dicono cosa è successo. La catena del valore spiega perché. Questo report unisce i due livelli di lettura su oltre 40.000 aziende manifatturiere italiane.**

La manifattura è uno dei pilastri dell'economia italiana<sup>1</sup>:

### IL VALORE AGGIUNTO DEL MANIFATTURIERO ITALIANO



Fonte: Confindustria, 2025

In un contesto di crescente incertezza e pressione competitiva, comprendere cosa distingue le imprese più efficienti dalle altre è diventato una priorità strategica. Questo report parte da 133.639 aziende manifatturiere italiane, restringe il campo a 40.276 selezionate per comparabilità e le analizza lungo due dimensioni — efficienza e dimensione — attraverso il radar Syrto. Poi va oltre: isola 383 aziende efficienti sul piano produttivo e ne verifica la solidità nelle altre aree aziendali — approvvigionamento, logistica, sales, risorse umane e struttura finanziaria.

Perché produrre bene non basta. Il vero vantaggio competitivo si costruisce lungo tutta la catena del valore.

L'analisi si sviluppa in cinque fasi, come illustrato di seguito.

<sup>1</sup> Confindustria, 2025: [https://public.confindustria.it/repository/2025/11/15113200/pubblicazioni-manifattura-in-trasformazione-25C0212p01\\_RP\\_industria\\_web.pdf](https://public.confindustria.it/repository/2025/11/15113200/pubblicazioni-manifattura-in-trasformazione-25C0212p01_RP_industria_web.pdf)

## METODOLOGIA HEXAVALUE / SYRTO



Nei capitoli che seguono, ogni fase restituisce un livello di lettura diverso: dalla fotografia del settore al posizionamento competitivo, fino alle leve concrete su cui agire. Il filo conduttore è uno solo: capire dove si genera valore — e dove si perde.

### ANALISI DEL MERCATO

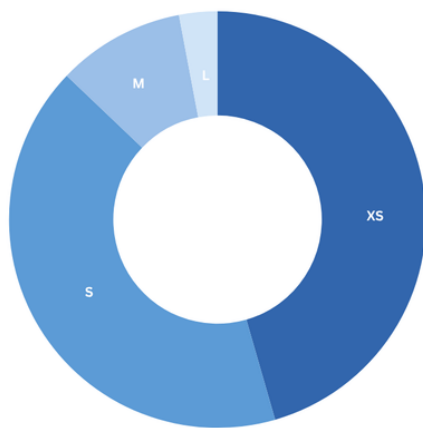
**Un mercato da 1.000 miliardi di euro, costruito quasi interamente sulle spalle delle piccole imprese. È questa la fotografia del manifatturiero italiano.**

Il mercato oggetto dell'analisi comprende il settore manifatturiero, con l'esclusione di alcune specifiche aree economiche soggette a procedure particolari, come dettagliato nell'Annex 1. Le aziende identificate sono 133.639 aziende, il cui valore aggiunto sul PIL è pari al 12,15%. Questo valore risulta in lieve calo rispetto al 12,75% del 2023.

Il valore complessivo del settore al 2024 si attesta a 1.060 miliardi di euro, registrando una contrazione del 1,75% rispetto all'anno precedente. Gli anni 2022 e 2023 hanno rappresentato il periodo di maggiore espansione del settore, con valore pari a 1.080 miliardi di euro per entrambi gli anni. In particolare, il 2022 ha registrato un tasso di crescita del 17,53% rispetto al 2021. Lo stesso anno

rappresenta inoltre il momento di massimo contributo del settore al PIL italiano nel periodo post-pandemico.

La distribuzione geografica evidenzia una forte concentrazione in Lombardia, che raccoglie il 30% del totale, seguita da Veneto ed Emilia-Romagna, entrambe con una quota del 13%. Il Piemonte si colloca al terzo posto, con l'11% delle quote di mercato.



Fonte: elaborazione app Syrto AI

Il settore manifatturiero italiano è un **ecosistema di PMI**.

Il **45,6%** delle imprese sono micro (**XS**) e il **42%** piccole (**S**). Le **medie** imprese rappresentano il **9,8%**, le **grandi** appena il **2,6%**.

Un settore frammentato, dove però le economie di scala pesano sulla competitività.

I comparti trainanti per valore sono l'**alimentare**, la **fabbricazione di macchinari** e la **produzione di prodotti in metallo**, ciascuno con un'incidenza superiore al 10% sul totale. Seguono, per rilevanza economica, le attività metallurgiche, la fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi, la produzione di prodotti chimici, di articoli in gomma e plastica e di apparecchiature elettriche. In misura più contenuta, contribuiscono infine i comparti dei minerali non metalliferi, dell'abbigliamento, degli altri mezzi di trasporto, nonché della produzione di mobili e del legno.

Gli investimenti rivelano vocazioni strutturali molto diverse. Settori diversi hanno trovato strade diverse per creare valore e i bilanci lo mostrano chiaramente.

	<b>Macchinari (28.00)</b>	<b>Metallo (25.00)</b>	<b>Alimentare (10.00)</b>
<b>Investimenti immateriali</b>	R&D intensive. Brevetti e costi di sviluppo sono il cuore del modello.	Il più debole dei tre. La competitività non passa dall'innovazione.	A prevalere sono marchi, licenze e avviamento. Gli intangibili riflettono storia, non investimento.
<b>Investimenti materiali</b>	Il meno capital-intensive: 10% del fatturato in impianti. Si investe principalmente in persone, non in ferro.	Il più capital-intensive: 21% del fatturato immobilizzato, 83% in impianti e macchinari.	Dominato da terreni e fabbricati. Il settore ha bisogno di stabilimenti, magazzini, celle frigorifere.
<b>Forza lavoro</b>	Valore aggiunto per dipendente più alto. Ogni persona genera molto valore.	Labour-intensive, profilo operativo.	Valore aggiunto per dipendente più basso. Contano impianti, processo e scala.

Fonte: elaborazione app Syrto AI

## CATENA DEL VALORE E RISCHI

### Efficienza operativa e rischio nel manifatturiero: leggere la catena del valore per anticipare le criticità

Il modello della Catena del Valore di Porter offre una chiave di lettura efficace per comprendere dove le imprese manifatturiere generano valore e dove si concentrano i principali fattori di rischio.

Nel manifatturiero, il nucleo della creazione di valore risiede nella **Trasformazione Industriale**: è qui che l'utilizzo efficiente di materie prime, impianti e risorse umane determina la marginalità e l'assorbimento di capitale. I principali driver di valore in quest'area sono la produttività delle risorse, l'efficienza operativa, le economie di scala e la capacità di governare i costi unitari. Le attività commerciali amplificano o erodono questo valore, ma non possono compensare inefficienze strutturali nella produzione. È significativo che, proprio dove si concentra il valore, si concentri anche il rischio principale: l'inefficienza produttiva ha natura trasversale — è operativa, strategica e finanziaria al tempo stesso.

A questi si affiancano rischi distribuiti lungo tutta la catena: volatilità della domanda e pressione sui prezzi nell'area commerciale, dipendenza da fornitori chiave negli approvvigionamenti, disallineamenti logistici e di pianificazione. Tutti si

riflettono sulla dimensione finanziaria, incidendo sul ciclo di cassa, sulla rotazione del magazzino e sulla sostenibilità della struttura patrimoniale. Gli shock esogeni – interruzioni della supply chain, variazioni improvvise della domanda – tendono ad amplificare le fragilità già presenti nei modelli operativi meno strutturati.

La capacità di intercettare questi rischi dipende dalla presenza di **assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati**, in coerenza con quanto previsto dall'art. 2086 del Codice Civile. Nel manifatturiero, questo si traduce concretamente nell'adozione di sistemi di contabilità industriale che collegano i dati economico-finanziari ai processi operativi, abilitando il monitoraggio di indicatori chiave: produttività per addetto o per macchina, costo unitario di produzione, margini unitari, giorni di incasso e pagamento, rotazione del magazzino, grado di dipendenza dai fornitori. Molti di questi indicatori sono interni e non osservabili dall'esterno, ma si riflettono in grandezze sintetiche desumibili dal bilancio, che possono fungere da segnali di allerta e punto di partenza per approfondimenti operativi. È proprio su questa base che il dataset Syrto consente di analizzare in modo standardizzato e comparabile il posizionamento delle aziende in termini di dimensione ed efficienza, aprendo la strada all'analisi sviluppata nei paragrafi successivi.



Fonte: elaborazione Hexavalue su modello Porter (1985) – analisi settore manifatturiero

## EFFICIENZA E DIMENSIONE

### **Dentro il radar Syrto: come si distribuiscono le aziende manifatturiere italiane tra dimensione ed efficienza**

Individuati i driver di valore e i principali rischi lungo la catena del valore, il passo successivo è verificare come questi si manifestano concretamente nelle aziende manifatturiere italiane. Per farlo, utilizziamo il radar Syrto – uno spazio bidimensionale che posiziona ogni azienda in base a efficienza e dimensione – applicato a un campione di 40.276 aziende, selezionate dall'universo di 133.639 escludendo bilanci consolidati e outlier sui principali indicatori economico-finanziari<sup>2</sup>.

Il campione rappresenta il 30% delle aziende ma il 45% del valore del mercato analizzato – €475 miliardi e il 6,25% del PIL – con una distribuzione geografica e settoriale coerente con l'universo di riferimento. Sul piano dimensionale, le micro imprese (XS) scendono dal 45,6% al 31%, a favore di una maggiore presenza di piccole e medie.

Questa configurazione restituisce un campione leggermente più strutturato rispetto al mercato complessivo, mantenendo al contempo una distribuzione coerente con le principali caratteristiche del settore.

---

<sup>2</sup>Sono state considerate solo aziende con margine EBITDA compreso tra -100% e +100%, Patrimonio Netto positivo e Totale Immobilizzazioni positivo. Sono inoltre escluse le aziende con rapporto Ricavi/Immobilizzazioni superiore a 3, al fine di garantire coerenza con modelli operativi tipici del manifatturiero ed evitare distorsioni legate a strutture asset-light o attività prevalentemente distributive. Le soglie adottate consentono di ridurre la volatilità degli indicatori mantenendo un campione rappresentativo, escludendo al contempo situazioni estreme (es. imprese in liquidazione o con componenti straordinarie rilevanti) che richiederebbero analisi dedicate.

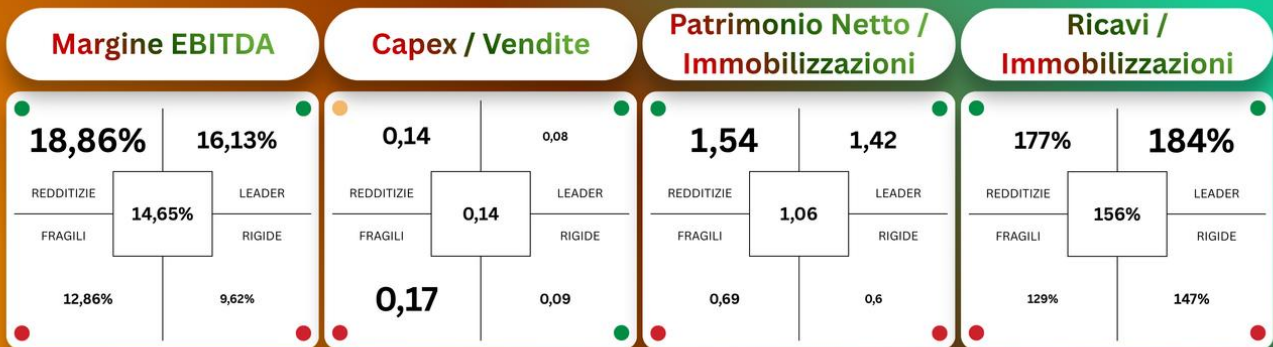


Alla luce di ciò, la lettura del posizionamento delle aziende nel radar Syrto evidenzia una leggera prevalenza di realtà collocate nei quadranti a minore efficienza (52%) rispetto a quelle più performanti (48%), nonché una maggiore concentrazione di imprese di dimensione contenuta (62%) rispetto a quelle di dimensione più elevata (38%).

L'analisi degli indicatori evidenzia come efficienza e dimensione influenzino in modo differente le diverse aree della gestione aziendale, generando pattern ricorrenti ma non sempre lineari.

Nell'area della trasformazione industriale, gli indicatori di redditività e produttività del capitale (margine EBITDA, ricavi su immobilizzazioni e rapporto tra patrimonio netto e immobilizzazioni) risultano significativamente più elevati nei cluster caratterizzati da maggiore efficienza. In particolare, per quanto riguarda il Margine EBITDA, le redditizie ottengono il valore maggiore (18,86%), mentre le Rigide quello inferiore (9,62%). Questo conferma il ruolo centrale di questa area nella generazione di valore nel manifatturiero. L'indicatore CapEx su vendite, invece, appare maggiormente influenzato dalla dimensione: le aziende più grandi presentano livelli medi inferiori (0,08 - 0,09 contro 0,14-0,17), suggerendo una maggiore capacità di sfruttare economie di scala negli investimenti.

## INDICATORI TRASFORMAZIONE INDUSTRIALE

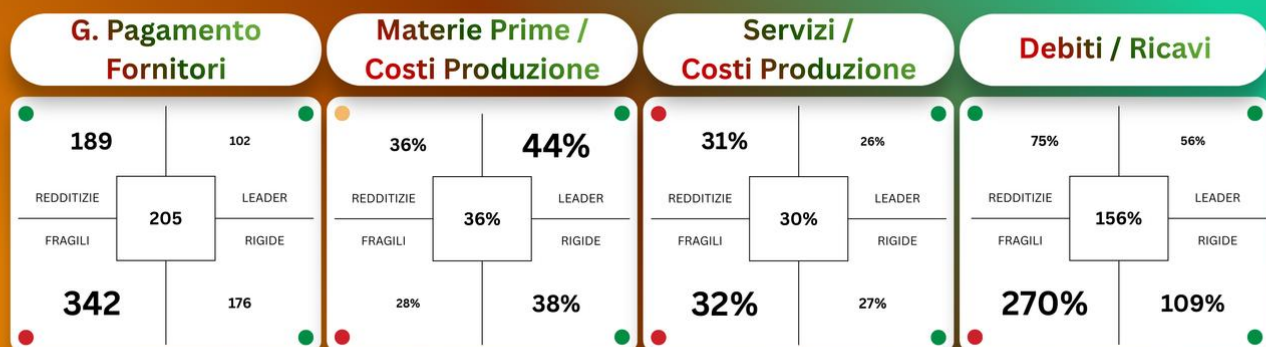


Legenda: ● migliore/ ● uguale/ ● peggiore rispetto alla media (in centro)

Fonte: elaborazione app Syrto AI

Un pattern analogo emerge nell'area degli approvvigionamenti, dove gli indicatori di costo e liquidità risultano mediamente più favorevoli per le aziende di maggiore dimensione, mentre l'efficienza continua a distinguere le performance all'interno di ciascun cluster. In particolare, le aziende più efficienti mostrano una preponderanza del costo delle materie prime rispetto ai servizi sul totale dei costi di produzione e una migliore gestione delle condizioni di pagamento. Ad esempio, le materie prime pesano il 44% e i servizi il 26% per le leader mentre per le rigide i valori sono rispettivamente 38% e 27%.

## INDICATORI APPROVVIGIONAMENTI



Legenda: ● migliore/ ● uguale/ ● peggiore rispetto alla media (in centro)

Fonte: elaborazione app Syrto AI

Nell'area della logistica e del capitale circolante, la presenza di valori estremi rende più significativa l'analisi dei valori mediani. Da questi emerge come alcune dinamiche, quali i tempi di incasso e la gestione del magazzino, siano maggiormente influenzate dalla dimensione aziendale, mentre altre, come il ciclo di conversione del capitale, risultano più strettamente legate all'efficienza operativa.

## INDICATORI LOGISTICA



\* valori mediani

Legenda: ● migliore/ ● uguale/ ● peggiore rispetto alla media (in centro)

Fonte: elaborazione app Syrto AI

Per quanto riguarda l'area commerciale, il margine EBIT conferma il differenziale già osservato a livello di EBITDA tra aziende più e meno efficienti. Tuttavia, i tassi di crescita dei ricavi risultano complessivamente deboli per tutti i cluster, evidenziando un contesto di mercato complesso in cui anche le aziende più performanti faticano a sostenere una crescita significativa.

## INDICATORI SALES



Legenda: ● migliore/ ● uguale/ ● peggiore rispetto alla media (in centro)

Fonte: elaborazione app Syrto AI

Gli indicatori relativi al personale mostrano una chiara relazione con l'efficienza: le aziende più efficienti presentano livelli più elevati di valore aggiunto per dipendente e una minore incidenza del costo del lavoro sui ricavi. Gli indicatori di struttura, invece, risultano maggiormente influenzati dalla dimensione.

## INDICATORI RISORSE UMANE



Legenda: ● migliore/ ● uguale/ ● peggiore rispetto alla media (in centro)

Fonte: elaborazione app Syrto AI

Infine, nell'area della struttura finanziaria, emerge come le aziende più efficienti presentino, in media, una migliore sostenibilità del debito e una maggiore capacità di generare flussi di cassa adeguati al servizio degli oneri finanziari. L'analisi dei valori mediani del DSCR conferma che le aziende efficienti tendono a mantenere livelli più equilibrati, mentre valori di DSCR inferiori a 1 tipici delle aziende Fragili e Rigide segnalano situazioni di tensione finanziaria.

## INDICATORI STRUTTURA FINANZIARIA

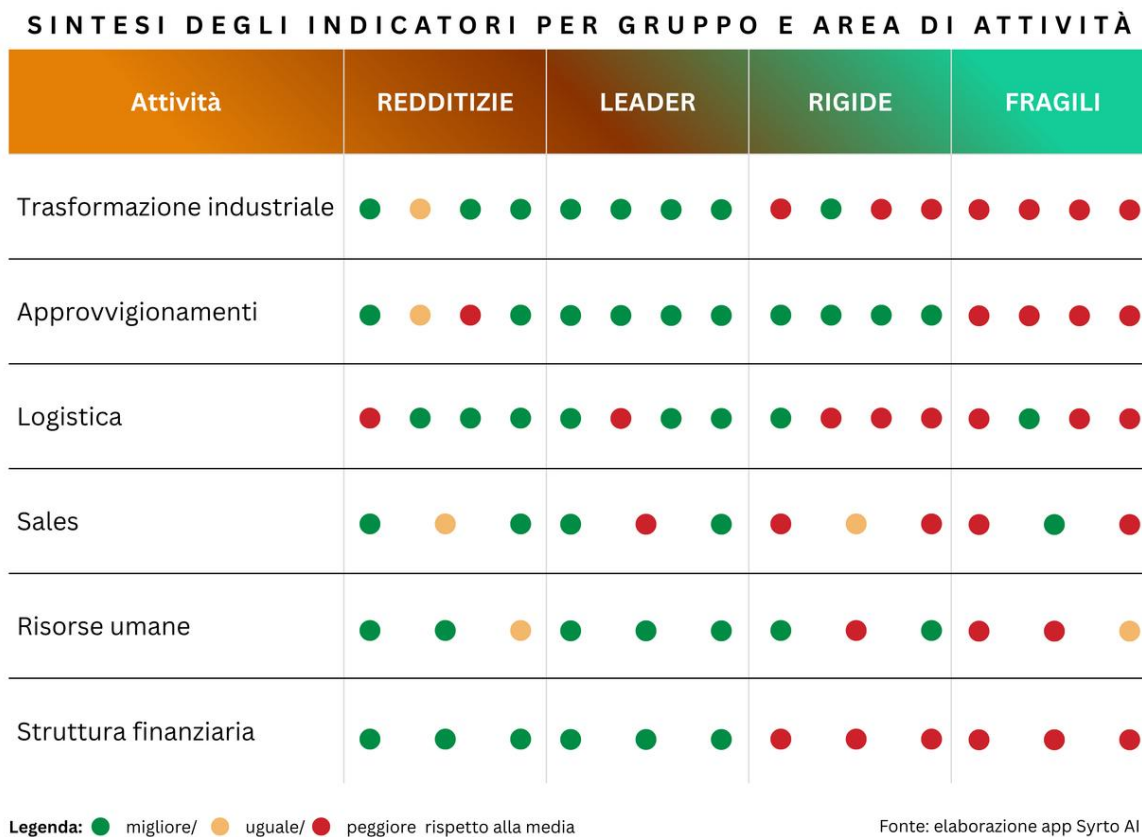


\* valori mediani

Legenda: ● migliore/ ● uguale/ ● peggiore rispetto alla media (in centro)

Fonte: elaborazione app Syrto AI

Nel complesso, l'analisi evidenzia come efficienza e dimensione rappresentino due leve distinte ma complementari: la prima incide trasversalmente sulla qualità delle performance operative e finanziarie, mentre la seconda influenza in modo più diretto la struttura dei costi e la gestione delle risorse.



Tuttavia, tali evidenze non consentono, di per sé, di comprendere se l'efficienza in un'area chiave come la trasformazione industriale si traduca automaticamente in una maggiore solidità nelle altre aree aziendali.

Per questo motivo, nelle sezioni successive l'analisi viene ulteriormente approfondita focalizzandosi su un sottoinsieme di aziende che producono bene, al fine di verificare se e in che misura tali performance si riflettano anche nella gestione delle altre attività della catena del valore.

## OLTRE LA PRODUZIONE

### **Oltre la produzione: l'analisi delle performance operative, commerciali e finanziarie**

Analizzare 40.276 aziende simultaneamente lungo tutta la catena del valore non consente una lettura operativa adeguata: oltre una certa soglia, la sovrapposizione

dei dati rende impossibile distinguere pattern significativi da rumore di fondo. La scelta è stata quindi quella di lavorare su un cluster ristretto e ad alta densità informativa – 383 aziende (cfr. Annex 2 per la lista di aziende) selezionate sulla base dell'efficienza nella trasformazione industriale, l'area più discriminante per una manifatturiera e il punto di partenza naturale per valutare la coerenza operativa complessiva.

I criteri di selezione combinano quattro indicatori calibrati sulla distribuzione reale del campione di 40.276 aziende (cfr. Annex 3). Il risultato è un cluster di imprese che producono bene. La domanda è se gestiscono altrettanto bene il resto – approvvigionamento, organizzazione commerciale, forza lavoro, struttura finanziaria.

Per ciascuna funzione aziendale abbiamo selezionato un set di indicatori chiave e definito delle soglie di riferimento, calibrate sui valori medi e mediani dell'intero cluster di 383 aziende. Questo approccio ancora l'analisi alla realtà del settore, identificando sia i profili di eccellenza che le aree di criticità.

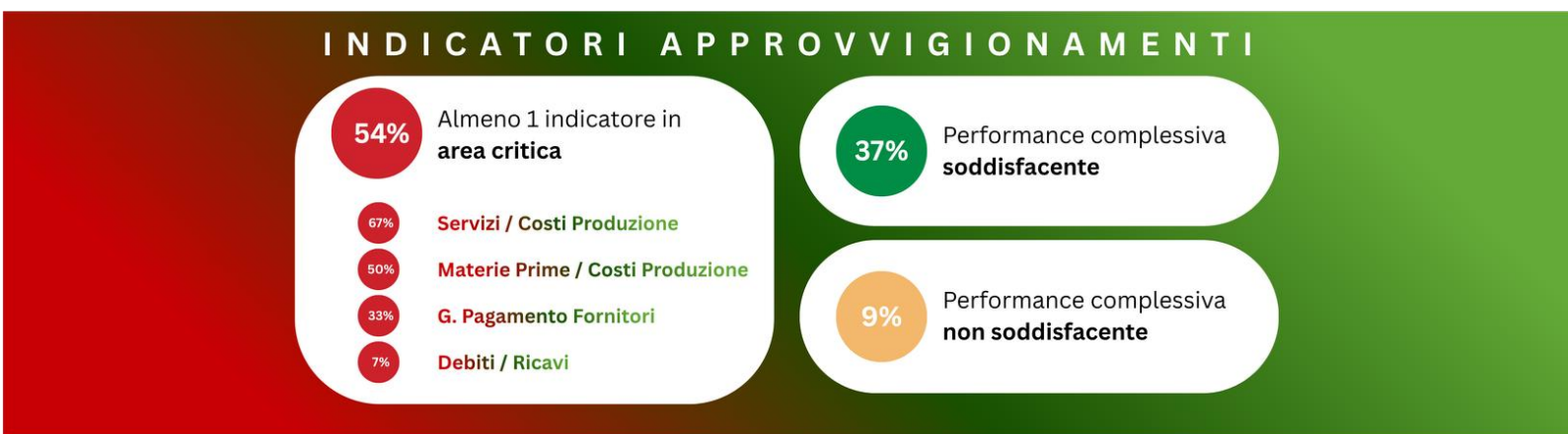
Nelle sezioni seguenti, ogni azienda è rappresentata come un punto sul radar. Il colore sintetizza la performance complessiva dell'azienda sulla funzione analizzata, valutando tutti gli indicatori contemporaneamente secondo una logica a semaforo:

- **Rosso:** almeno un indicatore in area critica
- **Giallo:** nessun indicatore critico, ma almeno uno in area intermedia
- **Verde:** tutti gli indicatori entro le soglie ideali

## Input & Sourcing

Indicatore	Rosso	Giallo	Verde
Debiti su ricavi	> 100%	60% - 100%	< 60%
GG medi pagamento fornitori	> 120 gg	—	≤ 120 gg
Servizi su costi di produzione	> 30%	—	≤ 30%
Materie prime su costi di produzione	< 30%	—	≥ 30%

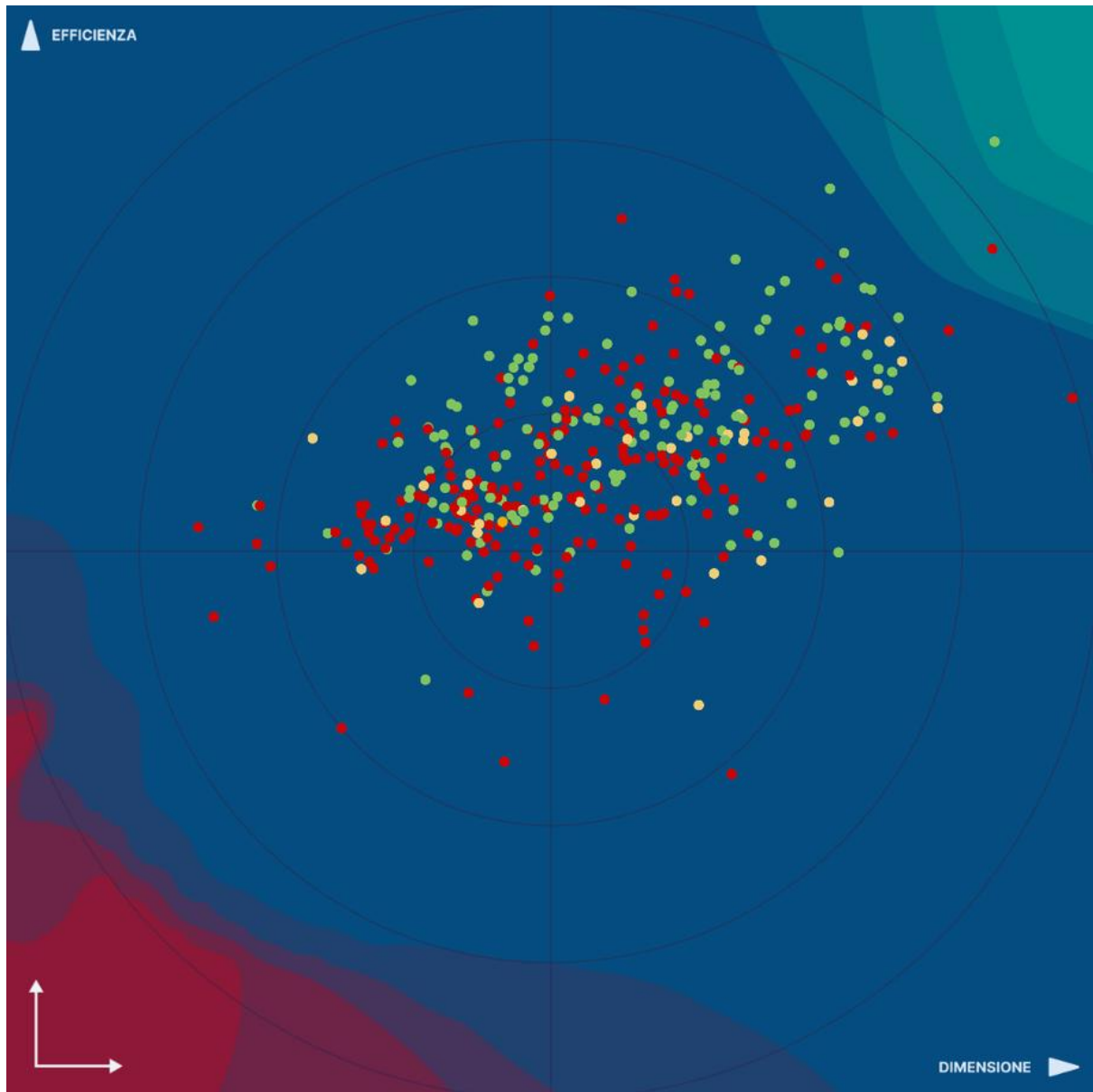
L'area di approvvigionamento mostra una fragilità strutturale diffusa.



Fonte: elaborazione app Syrto AI

Incrociando questi risultati con il posizionamento sul Radar Syrto, emerge un pattern chiaro: le aziende medio-piccole sono più esposte alle criticità di sourcing, principalmente per una gestione dei costi non coerente con un modello manifatturiero. Le imprese con alta efficienza e maggiore dimensione mostrano invece una proporzione verde/rosso significativamente migliore, riuscendo a gestire meglio le leve di approvvigionamento. Fa eccezione il segmento delle grandi

aziende, ma poco efficienti: 14 su 19 risultano critiche, principalmente per spese in servizi superiori al 30% dei costi produttivi.



### Leve di intervento

105 delle 207 aziende rosse hanno un solo indicatore critico. Di queste, 38 sono classificate in rosso esclusivamente per i tempi di pagamento ai fornitori – una concentrazione che merita attenzione, perché dietro questo dato potrebbero coesistere dinamiche molto diverse. Da un lato, aziende con tensioni di liquidità, dove i ritardi riflettono difficoltà nel ciclo di incasso (vedi sezione dedicata alle Operations); dall'altro, cattivi pagatori che finiscono per scaricare sul fornitore il costo finanziario del proprio capitale circolante. Entrambi i comportamenti

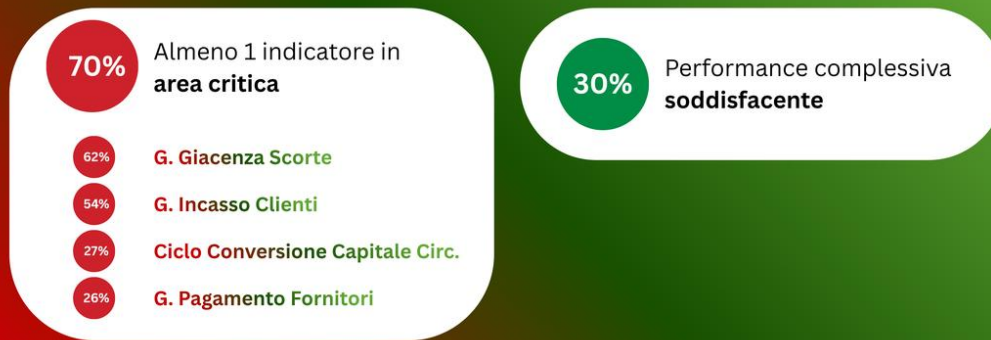
producono lo stesso effetto sul dato, ma hanno cause e soluzioni opposte e si ripercuotono sull'intera supply chain, creando difficoltà sistemiche che erodono la fiducia e la capacità di negoziazione del settore nel suo complesso. Se questo indicatore venisse risolto, 27 di queste 38 aziende passerebbero direttamente in verde, 11 in giallo (per un rapporto debiti/ricavi nella fascia intermedia). Questo non significa che la soluzione sia semplice: significa che è fondamentale identificare le cause di giorni di pagamento elevati - perchè è da lì che passa qualsiasi intervento concreto - e responsabilizzare ciascun attore della filiera.

## Operations

Indicatore	Rosso	Giallo	Verde
GG medi pagamento fornitori	> 120 gg	—	≤ 120 gg
GG medi giacenza scorte	> 150 gg	—	≤ 150 gg
GG medi incasso crediti vs clienti	> 90 gg	—	≤ 90 gg
Ciclo di conversione del capitale	> 120 gg	—	≤ 120 gg

La funzione Operations evidenzia criticità più estese rispetto all'area sourcing.

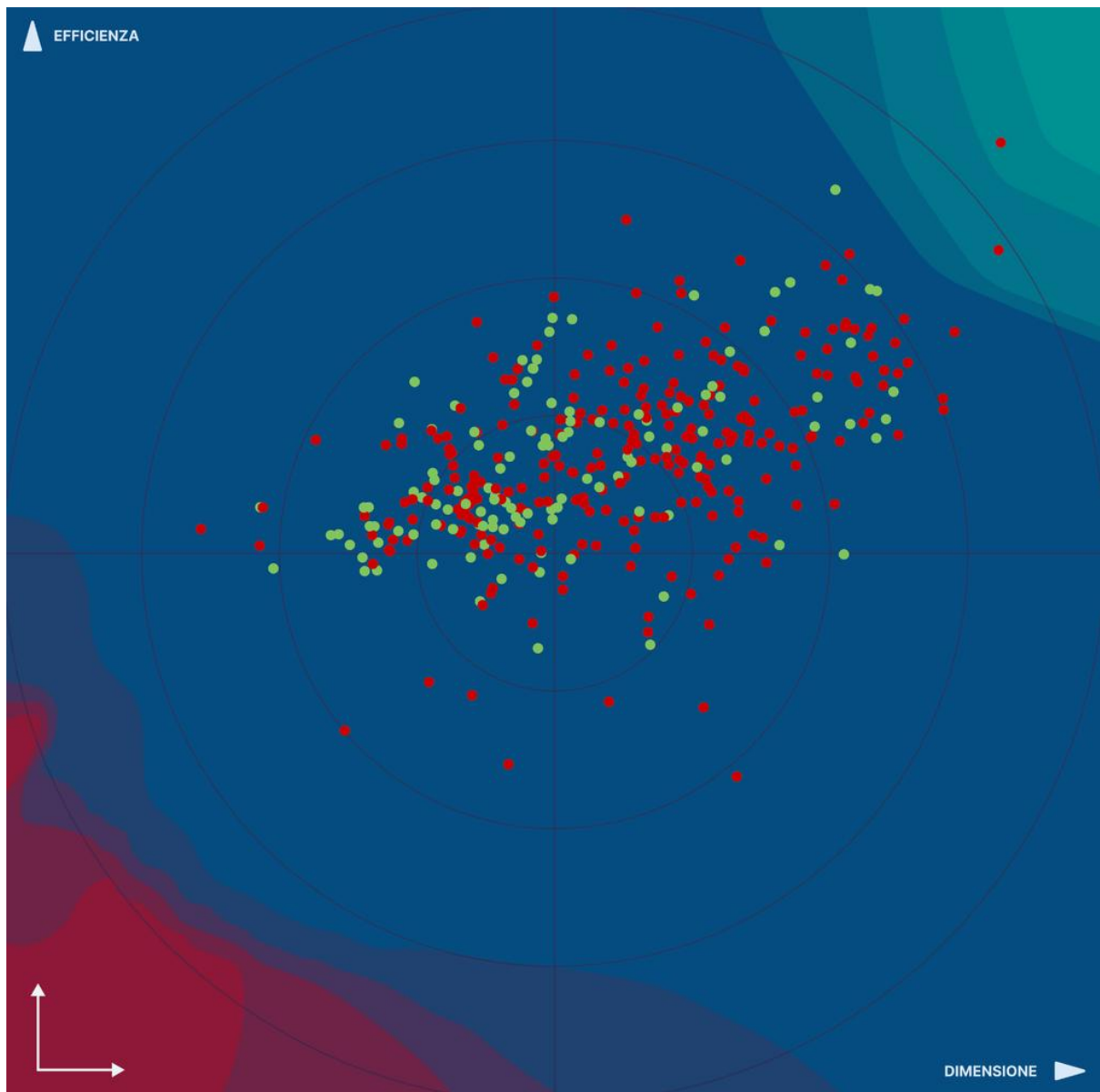
## INDICATORI LOGISTICA



Fonte: elaborazione app Syrto AI

La performance è ben distinta: o l'azienda gestisce bene il capitale circolante su tutti i fronti, o ha almeno un punto di rottura. In questo caso, quasi 7 aziende su 10 hanno almeno un punto di rottura.

A differenza del sourcing – dove il quadrante delle aziende grandi ed efficienti mostrava una maggior concentrazione di verdi – qui il rosso è pervasivo e attraversa l'intero radar: la gestione virtuosa del capitale circolante non è funzione della scala, ma di scelte operative specifiche. Le aziende nella fascia inferiore (bassa efficienza) sono quasi uniformemente rosse, confermando che la fragilità operativa si somma alla debolezza competitiva nei profili più vulnerabili.



### Leve di intervento

Per la maggior parte delle aziende in rosso la criticità è circoscritta a uno o due indicatori: 120 aziende (45% delle rosse) hanno esattamente un indicatore critico, 114 ne hanno due. Solo 28 presentano tre rossi e 4 li hanno tutti e quattro – un profilo di stress operativo completo.

Tra le aziende a singolo rosso, il driver più frequente è l'incasso crediti: **60 aziende passerebbero in verde** se riuscissero a portare i tempi di incasso sotto i 90 giorni. Questo è il nodo strutturale del sistema: il ritardo nei pagamenti di un cluster si riflette nel ritardo di incasso dell'altro. Chi paga in ritardo innesca una catena in cui chi incassa tardi finisce spesso per pagare tardi. Il circolo vizioso si autoalimenta,

peggiorando entrambi gli indicatori contemporaneamente. È precisamente per questo che i giorni medi di pagamento, analizzati nella sezione sourcing, non possono essere letti in isolamento dai giorni medi di incasso: sono due facce dello stesso problema.

### Go-to-market (sales)

Indicatore	Rosso	Giallo	Verde
Margine EBIT	< 5%	5%-7%	> 7%
CAGR ricavi (3 anni)	< 3%	3%-5%	> 5%
Ricavi su totale immobilizzazioni		—	> 1,5x

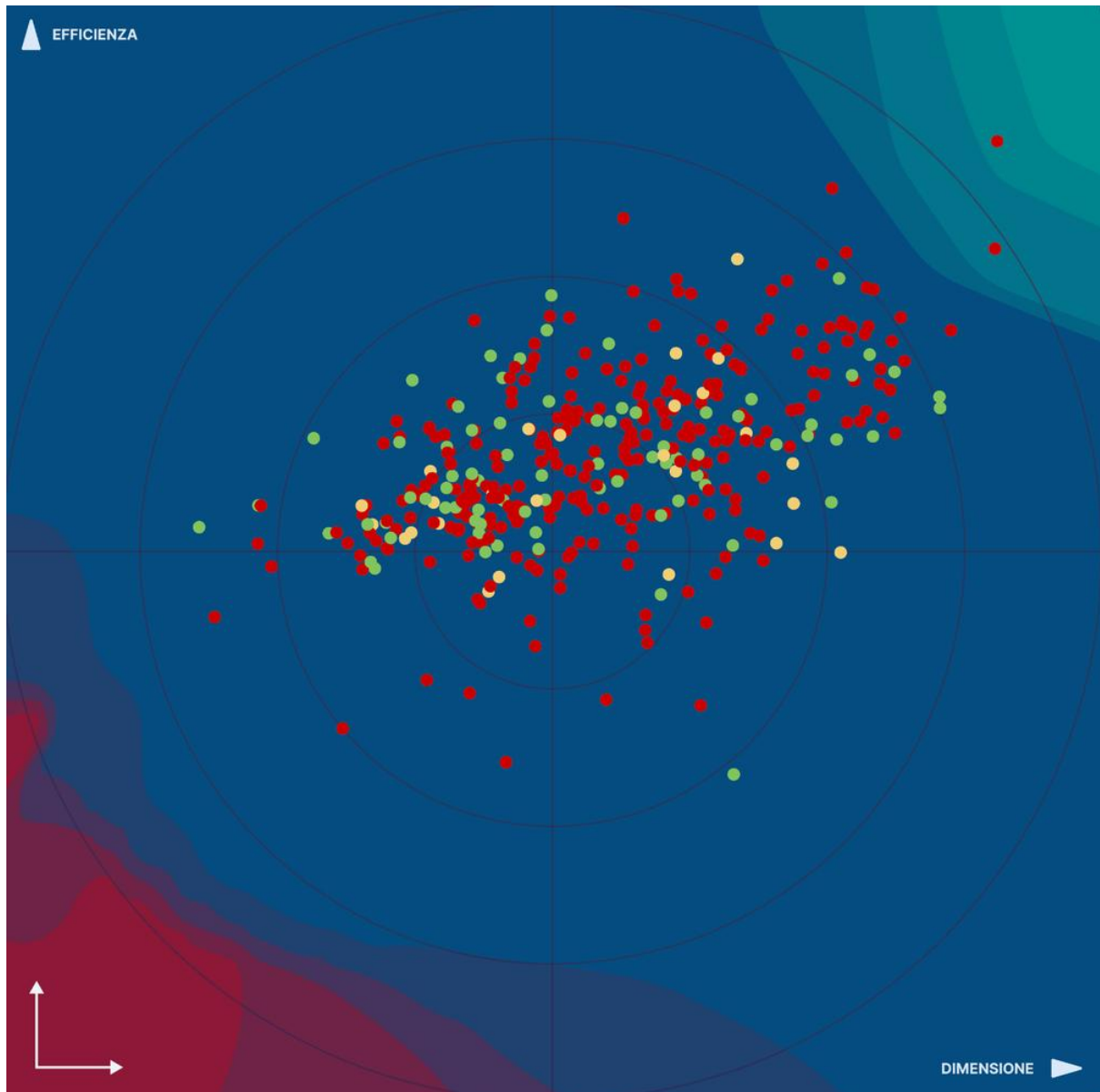
La funzione Go-to-Market restituisce il quadro più critico tra le aree analizzate.

## INDICATORI SALES



Fonte: elaborazione app Syrto AI

Il rosso domina trasversalmente su tutto il radar, ancora più che nelle Operations. Anche il quadrante delle aziende grandi ed efficienti, che nell'area sourcing mostrava una proporzione di verdi migliore, qui è dominato dal rosso. Il rallentamento della crescita commerciale è un fenomeno trasversale, indipendente dalla dimensione e dalla posizione competitiva.



### Leve di intervento

Per 210 delle 279 aziende rosse (75,3%) la criticità dipende da un solo indicatore: 186 sono rosse esclusivamente per il CAGR, 24 esclusivamente per il margine EBIT.

La crescita dei ricavi è la singola leva più impattante dell'intera analisi, ma anche la più complessa da attivare. Non dipende da negoziazione con fornitori o efficienza interna, ma da posizionamento commerciale, diversificazione dei mercati e politica di pricing: interventi strutturali e strategici di medio periodo, non aggiustamenti operativi.

## Struttura organizzativa (HR)

Indicatore	Rosso	Giallo	Verde
Costo del personale su ricavi	> 30%	20% - 30%	< 20%
TFR / totale passivo	> 10%	5% - 10%	< 5%
Valore aggiunto per dipendente	< 45k€	45k€ - 75k€	> 75k€

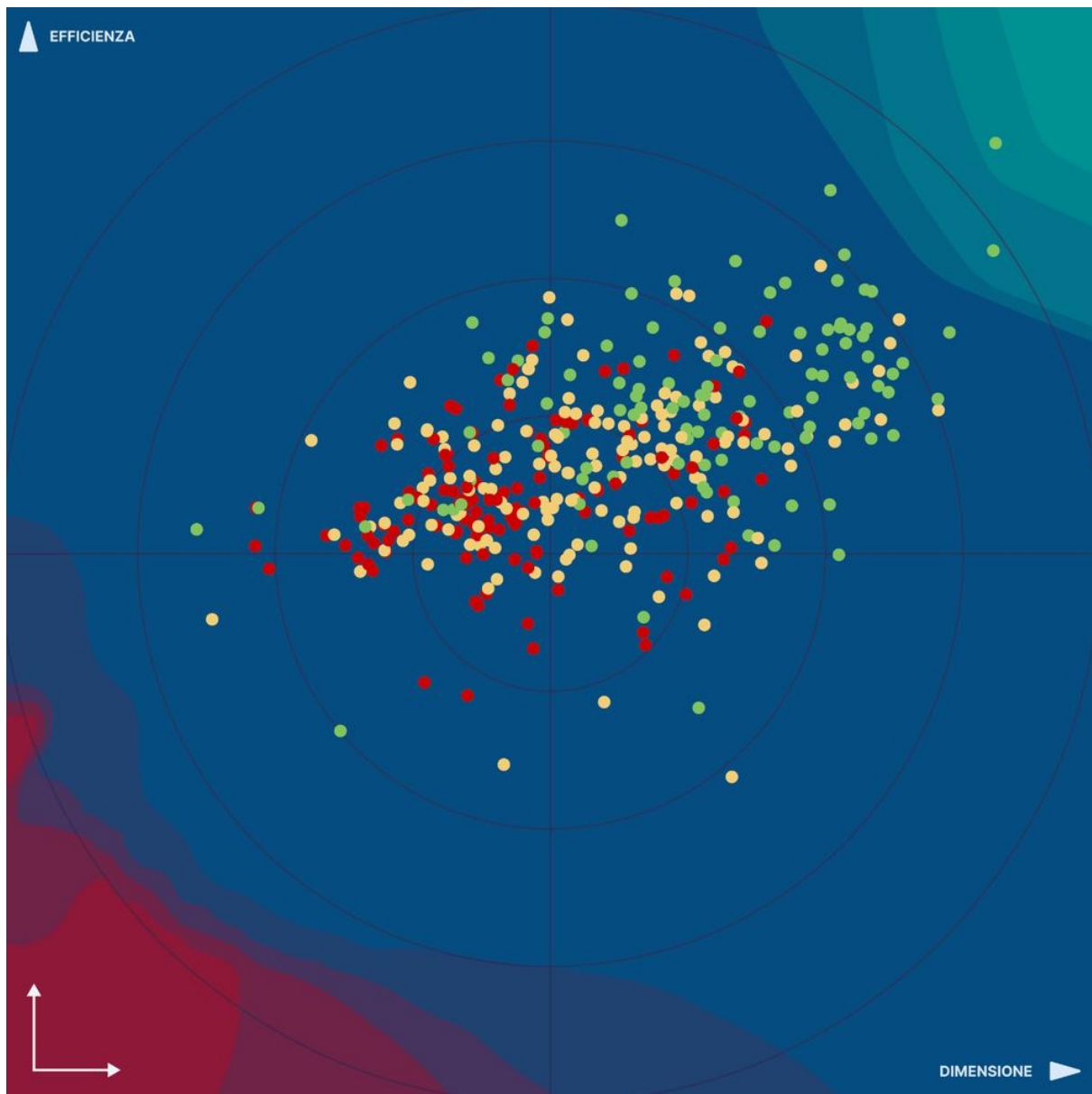
La funzione HR presenta un quadro significativamente diverso dalle aree precedenti: nessun driver dominante e una distribuzione tripartita del campione.

### INDICATORI RISORSE UMANE



Fonte: elaborazione app Syrto AI

Sul radar, i verdi si concentrano nel quadrante superiore destro (alta efficienza, grande dimensione) più chiaramente che in qualsiasi sezione precedente: la gestione del capitale umano è la prima funzione in cui la scala fa una differenza visibile e strutturale.



### Leve di intervento

Tra le 125 aziende in rosso, 88 hanno un solo indicatore critico. Il costo del personale è il singolo rosso più frequente (59 aziende), ma qui emerge una differenza importante rispetto alle funzioni precedenti: di queste 59, solo 6 diventerebbero verdi risolvendo quel problema, mentre 53 resterebbero gialle per TFR o valore aggiunto.

La funzione HR non presenta leve di intervento rapido. La fragilità è legata al modello di business – struttura occupazionale, intensità di lavoro, produttività – e richiede interventi strutturali, non aggiustamenti parametrici.

## Struttura finanziaria e sostenibilità

Indicatore	Rosso	Giallo	Verde
Sostenibilità oneri finanziari	> 4%	2% - 4%	< 2%
Debiti finanziari / patrimonio netto	> 3x	0,5x - 3x	≤ 0,5x
DSCR	< 1	-	> 1

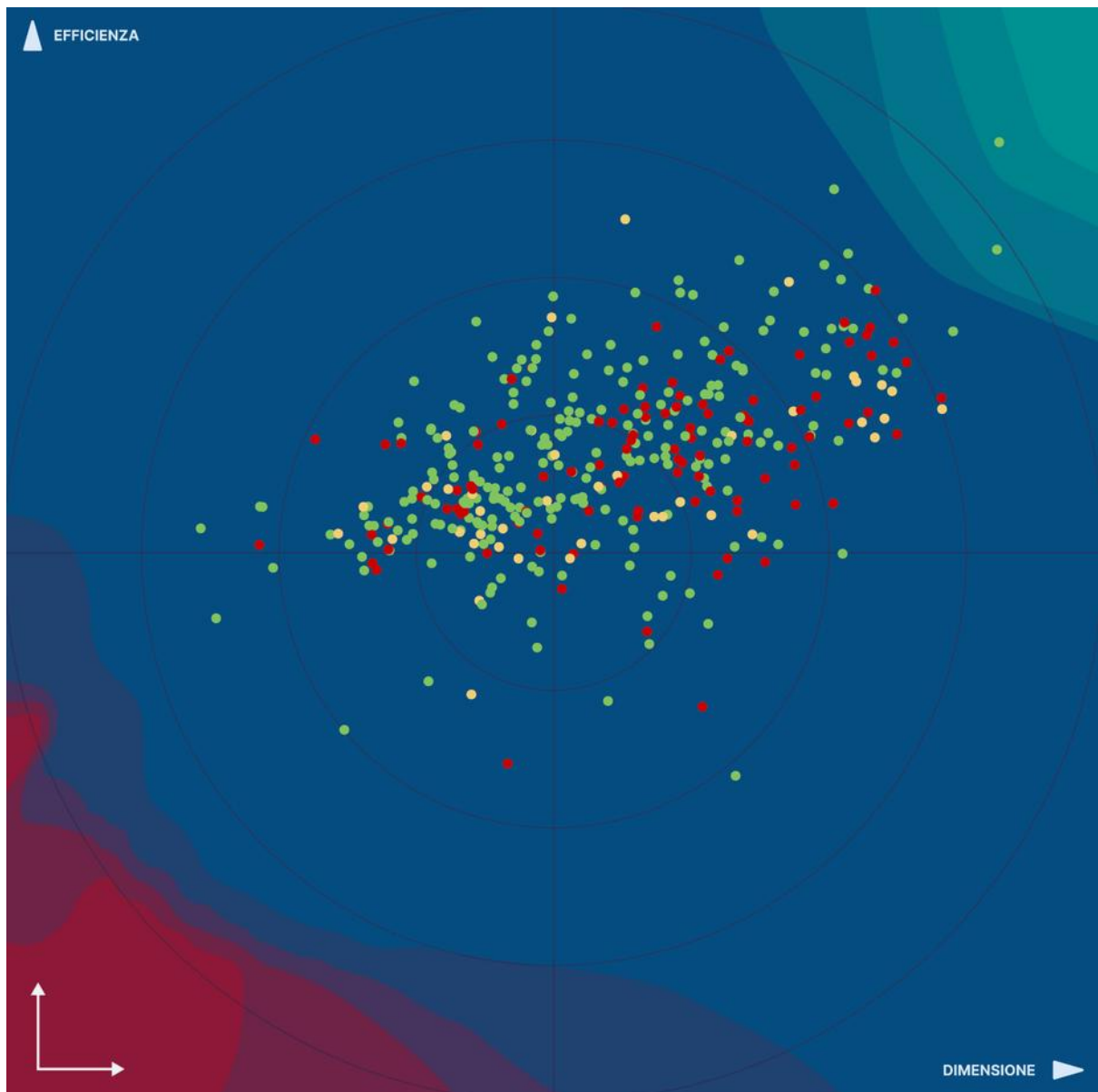
La struttura finanziaria è l'area più solida delle cinque analizzate.

### INDICATORI STRUTTURA FINANZIARIA



Fonte: elaborazione app Syrto AI

Il 62,7% del campione (240 aziende) è in verde su tutti gli indicatori, il 10,7% (41 aziende) in giallo e il 26,6% (102 aziende) in rosso. È un ribaltamento netto rispetto alle funzioni Operations (69,5% rosso) e Go-to-Market (72,8% rosso): queste aziende hanno un problema di crescita e di efficienza operativa, non di struttura patrimoniale.



Come evidenziato dal Radar Syrto, il verde domina la mappa più chiaramente che in qualsiasi sezione precedente, con una concentrazione forte nella fascia piccola-media: aziende patrimonializzate, a bassa leva, che non hanno forzato la crescita con il debito. Le criticità rosse si concentrano invece nella fascia medio-grande, dove il ricorso alla leva finanziaria è più frequente.

### **Leve di intervento**

Tra le 102 aziende in rosso, 98 hanno un solo indicatore critico – 96 delle quali esclusivamente per DSCR sotto soglia 1. Di queste 96, 50 diventerebbero verdi risolvendo solo la copertura del debito, mentre 46 resterebbero gialle per via del

rapporto Debiti Finanziari su Patrimonio Netto nella fascia 0,5x–3x: una condizione che riflette la presenza di debito finanziario.

Il DSCR sembrerebbe dunque la leva prioritaria: a differenza degli interventi sulla struttura patrimoniale, il miglioramento della copertura del debito passa da un allungamento delle scadenze o da un incremento del flusso di cassa operativo. I 4 casi con doppia criticità (SOF e DSCR entrambi rossi) rappresentano invece situazioni di stress combinato, dove il costo del debito è elevato e la cassa non lo copre.

Attività	1+ indicatore critico	1+ indicatore area intermedia	Performance soddisfacente
Approvvigionamenti	54%	9%	37%
Logistica	70%		30%
Sales	73%	7%	20%
Risorse umane	33%	39%	28%
Struttura finanziaria	26%	11%	63%

Fonte: elaborazione app Syrto AI

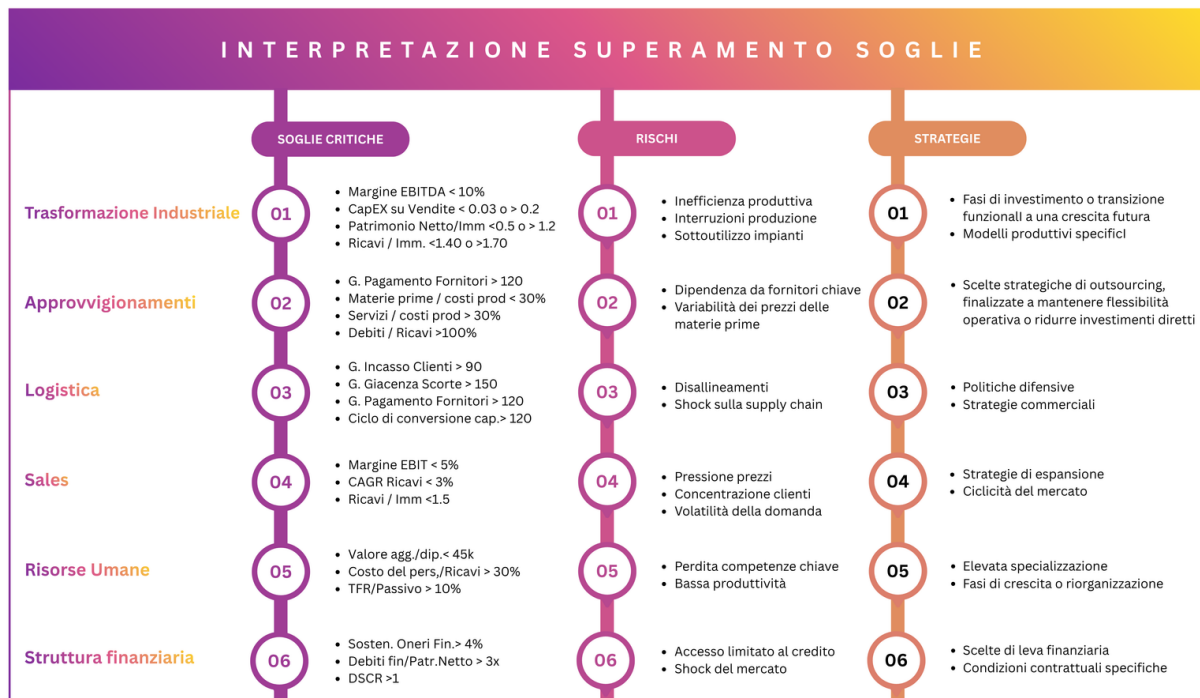
Il quadro d'insieme rivela un settore più fragile nelle operations e nella crescita commerciale che nella struttura patrimoniale. Sales e Logistica sono le aree più critiche – con il 73% e il 70% delle aziende che presentano almeno un indicatore in area critica – seguite dagli Approvvigionamenti al 54%. Le Risorse Umane e la Struttura Finanziaria mostrano invece un profilo più equilibrato: quest'ultima, in particolare, è l'unica funzione in cui la maggioranza delle aziende analizzate – il 63% – ottiene una performance complessivamente soddisfacente su tutti gli indicatori. Il problema principale di queste manifatturiere non è il debito: è la crescita e la gestione del capitale circolante.

## PRIORITÀ OPERATIVE

# Da insight a intervento: le priorità operative per il management manifatturiero

L'analisi lungo la catena del valore consente di collegare gli indicatori economico-finanziari ai driver operativi che li generano e ai rischi che ne derivano. In questo contesto, le soglie identificate nel report rappresentano segnali di attenzione che aiutano a individuare potenziali aree di inefficienza o fragilità.

È tuttavia fondamentale sottolineare che il superamento di una soglia non ha un'interpretazione univoca: lo stesso indicatore può riflettere criticità operative, ma anche scelte strategiche o caratteristiche specifiche del modello di business. La lettura integrata di driver di valore e rischi consente quindi di distinguere tra segnali di deterioramento e configurazioni coerenti con la strategia aziendale.



Gli indicatori segnalano dove si concentrano le possibili criticità. I driver di valore e i rischi aiutano a comprenderne la natura. La matrice restituisce una lettura d'insieme: non tutte le leve hanno lo stesso peso, e non tutte lasciano gli stessi segnali nei dati.

**LEVE DI INTERVENTO**

IMPATTO	ALTO	Tempi di pagamento Fornitori	Tempi di incasso clienti	Crescita ricavi
	MEDIO		Margine EBIT	Costo del personale
	BASSO			
		BASSA	MEDIA	ALTA
		DIFFICOLTÀ DI ANALISI E INTERVENTO		

I tempi di pagamento e di incasso sono la porta d'ingresso più accessibile: le cause sono tracciabili, i dati parlano chiaro. Ma come emerge dall'analisi, si tratta di una criticità sistemica – chi paga in ritardo innesca una catena in cui chi incassa tardi finisce spesso per pagare tardi. Intervenire su questi indicatori significa potenzialmente

generare un impatto positivo su tutta la filiera, anche senza stravolgere il proprio modello di business. La crescita dei ricavi, al contrario, è la leva con il maggiore potenziale ma i cui segnali nei dati raccontano solo l'effetto, non la causa: posizionamento, pricing, scelte di mercato sono variabili che richiedono una lettura strategica che va oltre i numeri di bilancio.

Rimane una domanda aperta: quante di queste fragilità sono il sintomo di dinamiche mai messe a fuoco? I dati dicono dove guardare. Capire perché richiede di entrare nei processi.

In questo senso, l'integrazione tra strumenti di analisi dei dati e lettura strutturata della catena del valore rappresenta un elemento chiave per trasformare i segnali quantitativi in decisioni operative coerenti e contestualizzate.

**Syrto** è la piattaforma di financial intelligence che ha reso possibile questa analisi. Attraverso tecnologia AI, posiziona ogni azienda su un radar bidimensionale – efficienza e dimensione – e genera in automatico report comparativi con il settore di riferimento. In pochi minuti, sapete dove siete. Il resto del percorso comincia da lì.

**Hexavalue** è il CFO digitale on demand per le imprese che vogliono trasformare quei dati in decisioni. Non solo analisi: presidio strutturato della catena del valore, lettura operativa dei processi e supporto concreto al management nelle scelte che contano.

*Curiosi di sapere dove si posiziona la vostra azienda – e cosa fare per migliorarlo?*

*Contattateci!*

**Hexavalue**

info@hexavalue.it

**Syrto**

info@syrto.ai

*Autrici:*

**Natalia Costanzo**

Senior Analyst @ Hexavalue

Natalia si occupa di financial intelligence, analisi di bilancio e supporto ai processi decisionali in contesti complessi. Ha maturato esperienza in ambito internazionale lavorando con startup, investitori e progetti europei, con un focus sull'integrazione tra dati e lettura operativa dei modelli di business.

**Daria Arena**

Customer Success @ Syrto

Daria si occupa di sviluppo delle relazioni con i clienti, supportando l'adozione della piattaforma in contesti consulenziali, bancari e corporate, con un focus sull'estrazione di valore dai dati e dagli strumenti di financial intelligence come supporto a decisioni operative concrete.

## Annex 1 - Sottosettori esclusi dall'analisi

CODICE ATECO	TITOLO ATECO
Divisione 12	Produzione di prodotti del tabacco
Divisione 18	Stampa e riproduzione di supporti registrati
Divisione 19	Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio
Codice 20.51	Produzione di biocarburanti liquidi
Divisione 21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici
Codice 24.46	Trattamento dei combustibili nucleari
Codice 25.30	Fabbricazione di armi e munizioni
Codice 30.13	Costruzione di navi e imbarcazioni per scopi militari
Codice 30.32	Fabbricazione di aeromobili, veicoli spaziali e relativi equipaggiamenti per scopi militari

Codice 30.40	Fabbricazione di veicoli militari da combattimento
Codice 32.11	Coniazione di monete
Codice 33.18	Riparazione e manutenzione di veicoli da combattimento, navi, imbarcazioni, aeromobili e veicoli spaziali per scopi militari

# Annex 2 - Indici soglia

## Trasformazione Industriale

Indice	Soglia min	Soglia max
Margine EBITDA	10%	20%
CapEx su Vendite	0.03	0.2
Patrimonio Netto su Immobilizzazioni	0.5	1.2
Ricavi su Totale delle Immobilizzazioni	140%	170%

# Annex 3 - Lista aziende incluse nell'analisi

Nome azienda	Id	Provincia
ARISTON S.P.A.	02853230429	Ancona
POLYNT S.P.A.	04902660960	Bergamo
BIRRA PERONI S.R.L.	06996881006	Roma
GRUPPO FLORENCE S.R.L.	12556510969	Milano
POLTRONA FRAU S.P.A.	05079060017	Monza e Brianza
VALSOIA S.P.A. IN FORMA ESTESA VALSOIA - BONTA' E SALUTE - S.P.A. O	02341060289	Bologna
OMYA S.P.A.	00305760548	Milano

TEREX ITALIA S.R.L.	10388810151	Perugia
OCRIM - SOCIETA' PER L'INDUSTRIA MECCANICA S.P.A.	00106320195	Cremona
RIVOIRA GIOVANNI & FIGLI S.P.A.	00182260042	Cuneo
CAMPOLONGHI ITALIA S.P.A.	00060530458	Massa-Carrara
INVERNIZZI S.P.A.	00189240195	Cremona
MOLINO MERANO S.R.L.	00683450217	Bolzano-Bozen
IFP EUROPE SOCIETA' BENEFIT S.R.L.	04504930282	Padova
MUSETTI SPA	00802420158	Piacenza
REGARDIA S.P.A.	01794330041	Cuneo
L.M.A. LAVORAZIONE MECCANICA PER	00627060015	Torino

AERONAUTICA - S.R.L.		
TRAMEC S.R.L.	03553380373	Milano
LORANDI S.P.A.	00293770178	Brescia
CASTAGNA UNIVEL S.P.A.	00806330155	Piacenza
MEDIBERG	01471280162	Bergamo
CANTINA SANTA MARIA LA PALMA - ALGHERO - SOCIETA' COOPERATIVA AGR COLA PER AZIONI	00061210902	Sassari
LA TI ESSE - S.R.L.	00197260268	Treviso
3 M	03289320545	Milano
FIRRIATO	00309260818	Trapani
MONTRASIO ITALIA S.R.L.	02266210968	Monza e Brianza

VISMARAVETRO - S.R.L.	01768720136	Monza e Brianza
THOR SUD S.P.A.	00154680698	Chieti
F.LLI MAURI S.P.A.	00204050132	Lecco
ABRAX S.R.L.	01757780208	Mantova
VALSUSA S.P.A. E	00526190012	Milano
SCADIF S.R.L.	00144380342	Parma
EVERLASTING S.R.L.	00612450205	Mantova
ZECCA PREFABBRICATI S.P.A.	00414890145	Sondrio
CANTINA SANTADI SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA	00281830927	Sud Sardegna
ITALSUD SALERNO S.R.L	04962980654	Salerno

TENUTA JOSEPH HOFSTAETTER S.R.L.	00619540214	Bolzano-Bozen
CANTINA DI RUVO DI PUGLIA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA IN SINTESI CRDP	00592000723	Bari
MIRODUR	00938980596	Latina
SALUMIFICIO SFREDDO S.R.L.	00298770322	Trieste
L'ARTIBENI DI FERRONATO S.R.L.	00773420245	Vicenza
NUOVA S.I.D.E.R. S.R.L.	03101330409	Forlì-Cesena
SER-VIZ S.P.A.	02007420165	Bergamo
EYEPRO SYSTEM S.R.L.	01657870224	Trento
MIRAN S.R.L.	03874010725	Barletta-Andria-Trani
TRAPATTONI MARMI	01634070161	Bergamo

S.R.L.		
SERVETTO S.R.L.	01144120159	Monza e Brianza
NUOVA ORIA METALTERMICA S.R.L.	01423660354	Reggio Emilia
STRUMENTI SCIENTIFICI CINEL S.R.L.	00857140289	Padova
SILTER SRL	03587710280	Venezia
COSTRUZIONI FERROVIARIE S.R.L.	06876561009	Roma
CLS	01376820120	Varese
METALUX TRATTAMENTI E FINITURE S.R.L.	02526620428	Ancona
RIF PACK SRL	04657920650	Salerno
SICART S.R.L.	00204040059	Asti

NOVARESIN S.P.A.	00230560138	Lecco
SALP S.R.L.	02970580136	Lecco
NUOVA SUPERSOLAIO S.R.L.	01598890984	Brescia
MOLITORIA VAL DI SERCHIO S.R.L.	01131160465	Lucca
DA VIA' LUIGI S.R.L.	00658120258	Belluno
BARBERO DAVIDE S.R.L.	00630770055	Asti
PILONI S.R.L.	00230480139	Lecco
LA PASTA ATAVOLA!	12008670015	Torino
GASPARIN OMG S.R.L.	00506710268	Treviso
OFFICINA SIGNORINI GENNARO & C. S.R.L.	00405240482	Prato
A & C SRL	00998370431	Macerata

M.E.T. MANIFATTURA ETICHETTE TESSUTE - S.R.L.	01490860028	Biella
FUSTELMECCANICA S.R.L.	03669690236	Verona
SLOSCHEK HELMUTH S.R.L.	02326560212	Bolzano-Bozen
GERVASI ITALIA S.P.A.	12723631003	Roma
FILIPPETTI YACHT S.R.L.	01254080326	Pesaro e Urbino
SOCIETA' INDUSTRIA CARTONI I.C.O. SOCIETA' A R.L.	00160680062	Alessandria
SAPORI D'ITALIA S.R.L.	02942080124	La Spezia
PIETRA MARROCCO PI.MAR. S.R.L.	02628460756	Lecce
OFFICINE IVANO GASPEROTTI S.R.L.	02510130228	Trento

MANUFATTI CEMENTIZI MARRA SRL M.C.M. SRL	01114170754	Lecce
P.M.C. S.R.L. PRODUZIONE MANUFATTI IN CEMENTO	03340150758	Lecce
ERREBI GROUP S.R.L.	02005640517	Firenze
DOUBLE B S.R.L.	07897360637	Napoli
MIMET	04616480283	Padova
W.F.T. S.R.L.	01366310231	Verona
CANTIERE NAVALE PATRONE - MORENO S.R.L.	00802760090	Savona
ANONIMA CASTELLI S.R.L.	01733410938	Pordenone
SERPORT S.R.L.	00073860165	Bergamo

TECNO MOULD S.R.L.	00617580147	Sondrio
SALUMIFICIO MARCHISIO	00182890046	Cuneo
ACS ELECTRONICS S.R.L.	02042760997	Genova
DISTILLERIE SCHENATTI & DELLA MORTE 1923 S.R.L.	00649110145	Sondrio
S.M. S.R.L. - SERVIZI MANIFATTURIERI	02627940022	Vercelli
NEW ESSE MAGLIERIA SRL	01807740434	Macerata
SCIVOLI E SCORREVOLI SRL	04435590288	Padova
LUVE S.R.L.	03548280241	Vicenza
METALNASTRI S.R.L.	02665590960	Milano
SCANIC S.R.L.	00755500287	Padova

GALVANICOLOR B.B.Z. S.R.L.	01947210983	Brescia
EUROBLOC S.R.L.	02202860736	Taranto
CO.MET. S.R.L.	00272050543	Perugia
G.F.G. SRL	11536910158	Milano
MECCANICA ISONTINA S.R.L.	01063950313	Gorizia
TUBETTIFICIO ZETA - S.R.L.	00604350173	Brescia
FERROCARPENTERIA PINTO S.R.L.	01446060749	Brindisi
PRATA - PRODOTTI ALIMENTARI TIPICI ABRUZZESI	01220810665	L'Aquila
MEKATECH ROMANAZZI S.R.L.	02065790186	Pavia
YANGA S.R.L.	00258450022	Biella

AMG NAUTICA SRL	03931050169	Bergamo
S.P.R. F.LLI RAVASIO S.R.L.	03534000165	Bergamo
ITALCERCHIO S.R.L.	02195330960	Lecco
FIRMA DECORATIONS S.R.L.	05875180019	Torino
ROVERTEX S.R.L.	01507390225	Trento
LORENZO MILANI S.R.L.	02185550510	Arezzo
ITALDOLCI S.R.L.	05568710726	Barletta-Andria-Trani
FRAMAR	08281631211	Napoli
METALTECH S.R.L.	03147730364	Modena
ECOTERRE S.R.L.	02649200462	Lucca
GRUPPO MECCANICA ITALIANA S.R.L.	02777480340	Parma

OCMEA S.R.L.	07208170154	Monza e Brianza
AGANIPPE PAVIMENTI S.R.L.	01591190697	Chieti
BERTOZZI E CASONI SRL	02215230372	Bologna
WORLD MED S.R.L.	02628700169	Bergamo
BONCRISTIANO PORTE S.R.L.	01002680716	Foggia
NASTI ARTURO S.R.L.	06200080650	Salerno