

I ricavi sono cresciuti dell'8%. La cassa è scesa di \$170K.

Un distributore illustrativo di imballaggi e forniture per strutture. 2026 rispetto al 2025, a partire dai conti chiusi dal commercialista.

IL 2026 IN QUATTRO NUMERI

Ricavi

\$12.4M

+8% vs. 2025

Margine lordo

23.4%

-1,1 punti vs. 2025

Utile ante imposte

\$610K

4,9% dei ricavi

Variazione di cassa

-\$170K

nonostante l'utile

Tre cose che il titolare deve sapere

- 1 Metà della crescita è venuta dalla linea a margine più basso.** I monouso per la ristorazione sono cresciuti del 22% con un margine lordo del 18%, contro il 25%-26% delle due linee più grandi.
- 2 240 piccoli clienti portano il 10% dei ricavi e il 3% dell'utile lordo.** Dopo consegna e movimentazione, contribuiscono appena.
- 3 L'utile non si è trasformato in cassa.** Magazzino e crediti hanno assorbito \$680K. I giorni di magazzino sono passati da 62 a 78, quelli di incasso da 41 a 48.

Tre decisioni per il budget 2027

- Fissare un ordine minimo o un costo di consegna per i piccoli clienti: **+\$60K-\$90K** di utile lordo l'anno.
- Rivedere i prezzi nella linea in cui il costo è salito del 6% e il prezzo del 2%: **+\$70K-\$110K**.
- Ridurre le scorte a lenta rotazione nella sicurezza industriale: **circa \$250K** di cassa recuperata in due trimestri.

Quali clienti e prodotti hanno guadagnato nel 2026.

Utile lordo dopo sconti e trasporti, per gruppo di clienti e per linea di prodotto.

PER GRUPPO DI CLIENTI

GRUPPO	RICAVI	UTILE LORDO	MARGINE
18 clienti chiave	\$7.3M	\$1.98M	27.1%
64 clienti medi	\$3.9M	\$0.82M	21.0%
240 piccoli clienti	\$1.2M	\$0.10M	8.3%
Totale	\$12.4M	\$2.90M	23.4%

QUOTA DELL'UTILE LORDO

18 clienti chiave		68%
64 medi		28%
240 piccoli clienti		3%

PER LINEA DI PRODOTTO

LINEA	RICAVI	VS. 2025	MARGINE
Imballaggi	\$4.1M	+6%	26%
Pulizia	\$3.2M	+7%	25%
Monouso ristorazione	\$2.6M	+22%	18%
Sicurezza industriale	\$1.6M	-3%	24%
Altro	\$0.9M	+7%	22%

QUOTA DELLA CRESCITA DEI RICAVI

Ristorazione		51%
Imballaggi		25%
Pulizia		23%
Sicurezza e altro, netto		1%

L'azienda è cresciuta dove guadagna meno. Il margine lordo è sceso di 1,1 punti: su \$12.4M sono circa \$136K di utile lordo.

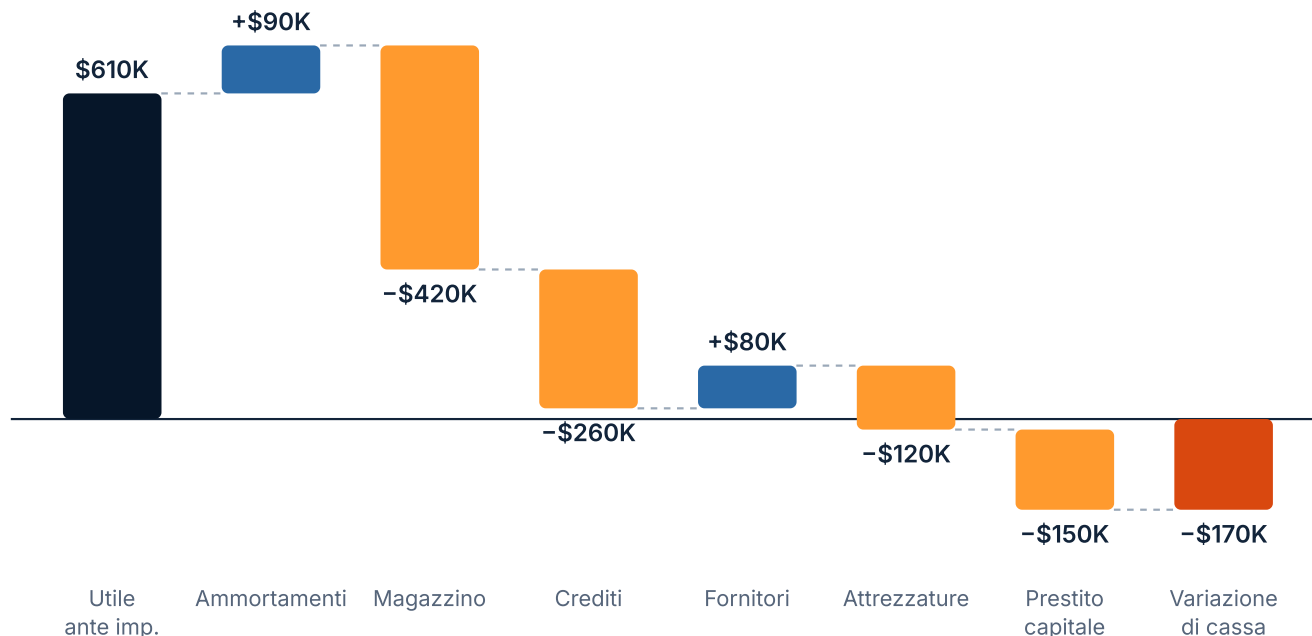
Cosa significa per il 2027

La crescita nella ristorazione non è il problema. Il prezzo che porta, sì. Il suo costo è salito di circa il 6% nel 2026, mentre i prezzi sono saliti di circa il 2%. I piccoli clienti sono un'altra questione: la maggior parte lascia margine sul prodotto, ma non dopo la consegna e la movimentazione che richiedono.

Perché la cassa non ha seguito l'utile.

Da \$610K di utile ante imposte a un calo di cassa di \$170K, migliaia di US\$.

DALL'UTILE ALLA CASSA, 2026



Magazzino e crediti hanno assorbito \$680K: più dell'utile dell'anno.

CAPITALE CIRCOLANTE, IN GIORNI

INDICATORE	2025	2026	EFFETTO SULLA CASSA
Giorni di magazzino	62	78	-\$420K
Giorni di incasso	41	48	-\$260K
Giorni di pagamento	35	38	+\$80K

DA DOVE VIENE

Magazzino: circa \$250K sono in articoli di sicurezza industriale fermi da oltre 120 giorni, in una linea le cui vendite sono scese del 3%.

Crediti: tre dei clienti chiave sono passati da 30 a 45 giorni nel secondo semestre.

Tre decisioni per il budget 2027.

Ognuna con il suo effetto stimato e cosa monitorare. Intervalli, non promesse: il risultato dipende da come reagiscono i clienti.

DECISIONE 1 · PICCOLI CLIENTI

Fissare un ordine minimo o un costo di consegna per i clienti sotto i \$5K l'anno.

Mantiene i clienti che apprezzano il servizio e smette di sovvenzionare gli altri.

Da monitorare: quanti clienti se ne vanno nel primo trimestre.

+\$60K-\$90K

di utile lordo l'anno

DECISIONE 2 · PREZZI RISTORAZIONE

Aumentare i prezzi del 3%-4% sugli articoli il cui costo è salito di più.

Chiude parte del divario tra un aumento di costo del 6% e uno di prezzo del 2%.

Da monitorare: il volume dei cinque maggiori clienti della ristorazione.

+\$70K-\$110K

di utile lordo l'anno

DECISIONE 3 · SCORTE LENTE

Smaltire o restituire gli articoli di sicurezza industriale a lenta rotazione, e riordinare in base alla domanda.

Libera cassa oggi ferma sugli scaffali, prima della stagione di acquisti 2027.

Da monitorare: giorni di magazzino, obiettivo 65 entro giugno.

circa \$250K

di cassa in due trimestri

Cosa riceve il titolare

Questo report e una conversazione per esaminarlo, in 10 giorni lavorativi, a partire dai conti chiusi dal tuo commercialista. US\$1.200, pagati in anticipo e accreditati per intero sul primo mese se continui entro 30 giorni. Cinque posti, fino al 30 novembre.

Prenota una chiamata di 20 minuti: finanzap.com/it/prenota-una-chiamata.html