Affianca *Impresa*

ESEMPIO · DATI INVENTATI

RISERVATO

Report di analisi e *ottimizzazione*

Pastificio Esempio Srl

Data	Preparato da	Rivisto da
16 novembre 2026	Affianca Impresa	Team Affianca Impresa

01 Sintesi

Conti solidi, ma tra prezzi fermi dal 2023 e costi mai rivisti si possono recuperare circa 46.000 € l'anno nella stima più prudente

Pastificio Esempio è un'azienda solida. Il patrimonio netto è di 228.000 €, il debito finanziario netto di circa 25.000 € e non c'è nessun segnale d'allerta: fornitori, stipendi e rate sono pagati con puntualità. Il fatturato cresce, da 980.000 € a 1.045.000 € in due anni, ma i numeri confermano quello che il titolare avverte. Il margine operativo lordo (quello che resta prima di ammortamenti, interessi e imposte) è sceso da 108.200 € a 68.400 €, cioè dall'11,0% al 6,5% dei ricavi. L'utile è passato da 58.000 € a 24.800 €. Con i costi di oggi l'azienda va in pareggio intorno ai 980.000–990.000 € di fatturato, quindi il margine di sicurezza è solo del 5–6%. Il problema non sono i debiti: sono i prezzi e il controllo dei costi.

La causa principale è il listino, fermo da marzo 2023. Nel frattempo la farina è salita del 14,5% in 11 mesi (circa 15.000 € l'anno in più) e i servizi del 21,4% in due anni. Il canale ristoranti vale il 40% del fatturato, ma ha prezzi più bassi del 28–31% rispetto al negozio, sconti mai rivisti, consegna quotidiana gratuita e 47.600 € di crediti già scaduti. A questo si aggiungono molti costi ricorrenti mai rimessi in discussione:

- commissioni POS all'1,95%;
- un contratto luce scaduto nel 2024, con penali e potenza in eccesso;
- abbonamenti doppi;
- circa 24.000 € l'anno di spesa online senza nessuna misura dei risultati;
- sanzioni per versamenti in ritardo ogni trimestre.

Il registro dei risparmi stima, con prudenza, circa 46.000–107.000 € l'anno. Circa 25.000–53.000 € vengono da prezzi e servizi da far pagare, circa 21.000–54.000 € da costi da ridurre. C'è poi un probabile doppio pagamento ad Avicola Verdi, tra 6.762 € e 13.524 €, da recuperare una volta sola.

La priorità è il listino. Un aggiornamento differenziato da gennaio 2027, comunicato ai ristoranti con 30 giorni di preavviso, vale da solo 20.000–40.000 € l'anno. Subito dopo vengono:

- recuperare il doppio pagamento;
- decidere entro il 30/11/2026 se usare il Fondo Energia regionale;
- affidare a una persona lo scadenzario (F24, bonifici, solleciti);
- aprire le trattative su farina, POS e luce con offerte alternative in mano.

In parallelo vanno chiariti con il commercialista alcuni numeri che non tornano: utile, attivo, consulenze ed estratti conto incompleti. Diverse stime dipendono da quei dati.

RISPARMI E MARGINI RECUPERABILI INDIVIDUATI

46.262–107.502 € l'anno

Più 6.762–13.524 € da recuperare una volta sola. 34 voci nel registro dei risparmi, stime da verificare prima di agire.

RISPARMIO ANNUO STIMATO

46.000–107.000 €

Circa 25.000–53.000 € da prezzi e servizi, circa 21.000–54.000 € da costi; in più 6.762–13.524 € da recuperare una volta sola

MARGINE OPERATIVO LORDO 2025

68.400 € (6,5%)

Era 108.200 € (11,0% dei ricavi) nel 2023

CREDITI SCADUTI DAI RISTORANTI

47.600 €

Il 43% dei 110.000 € aperti; incasso medio in circa 81 giorni

DEBITO FINANZIARIO NETTO

circa 25.000 €

Mutuo e leasing meno la liquidità di fine 2025; meno di cinque mesi di margine

STATO DI SALUTE DELL'AZIENDA

Buona, con margini di miglioramento

Nessun rischio immediato, ma ci sono inefficienze da correggere. Perché: nessuno dei quattro segnali d'allerta del codice della crisi è presente; debito finanziario netto di circa 25.000 €, pari a 0,37 volte il margine annuo; liquidità di 64.000 € a fine 2025 e fido usato in media al 4%; margine operativo lordo in calo del 36,8% in due anni, con ricavi in crescita del 6,6%; margine di sicurezza di circa il 6%: un calo delle vendite del 6% azzererebbe l'utile.

Le tre azioni più importanti

1. Aggiornate il listino in modo differenziato: +8–10% sui ripieni, +4–5% sugli altri prodotti, +5% ai ristoranti. Perché: i prezzi sono fermi da marzo 2023 e ogni 1% vale circa 10.450 € l'anno; la stima prudente è di 20.000–40.000 € l'anno. Entro: decisione entro fine novembre, comunicazione ai ristoranti entro inizio dicembre, nuovi prezzi da gennaio 2027. Chi: il titolare.

2. Chiedete ad Avicola Verdi l'estratto della vostra posizione e la restituzione, o una nota di credito, per i bonifici doppi di marzo 2026 (fattura 211). Perché: si recuperano una volta sola tra 6.762 € e 13.524 €, cioè tra un quarto e più della metà dell'utile 2025. Entro: 15 giorni. Chi: il titolare o la persona che segue l'amministrazione.

3. Aprite due trattative con le offerte di mercato in mano. La prima con Molino Rossi: due offerte alternative e un prezzo bloccato per 6–12 mesi (2.300–5.900 € l'anno). La seconda con Banca A: commissioni POS dall'1,95% all'1–1,49% (1.900–3.900 € l'anno). Perché: sono i due costi ricorrenti più alti mai rinegoziati. Entro: 60 giorni. Chi: il titolare.

Da sapere: Mario Esempio ha firmato una garanzia personale sul mutuo, con un residuo stimato di circa 57.000–58.000 €. Finché resta in essere, il suo patrimonio personale è legato all'andamento dell'azienda. Verificate se la garanzia copre anche il fido da 50.000 € (garanzia «omnibus»). Con i numeri di oggi è il momento giusto per chiedere alla banca di ridurla o liberarla.

COSA TROVI IN QUESTO REPORT

02 Il registro dei risparmi

03 L'azienda e il suo modello di business

04 Conto economico e redditività

05 La struttura dei costi, voce per voce

06 I movimenti bancari al microscopio

07 Quello che non si vede a prima vista

08 Energia, utenze e consumi

09 Banche, commissioni e oneri finanziari

10 Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti

11 Personale e organizzazione

12 Fisco, contributi e agevolazioni

13 Incassi, pagamenti, magazzino e cassa

14 Prezzi, margini e clienti

15 Mercato e concorrenti

16 Presenza online, marketing e canali di vendita

17 Debiti e solidità finanziaria

18 Punti di forza e criticità

19 Piano d'azione a 90 giorni

20 Dopo il report: il monitoraggio mensile

21 Metodo e limiti dell'analisi

02 Il registro dei risparmi

Tutti i costi nascosti, le inefficienze e i margini recuperabili trovati nell'analisi, dal più rilevante. Ogni voce è spiegata nel capitolo indicato. Gli importi sono stime annue: «certo» quando il dato è nei documenti, «probabile» quando dipende da una trattativa o da un'offerta, «da verificare» quando serve un controllo in più.

	VOCE	DOVE	BENEFICIO ANNUO	CERTEZZA	TEMPI
1	**Aggiornamento differenziato del listino prezzi** Da gennaio: +8–10% ripieni, +4–5% altri prodotti, +5% ristoranti	Prezzi, margini e clienti	20.000–40.000 €	Probabile	Entro 90 giorni
2	**Noleggio SUV aziendale** Verificare uso; auto più piccola o nessun rinnovo	Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti	8.904 €	Da verificare	Alla scadenza contratto
3	**Spese di spedizione online non ribaltate** Contributo spedizione e soglia minima per la spedizione gratuita	Prezzi, margini e clienti	2.600–6.600 €	Da verificare	Entro 30 giorni
4	**Rinegoziare prezzo farina Molino Rossi** Due offerte alternative e prezzo bloccato 6–12 mesi	Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti	2.300–5.900 €	Probabile	Entro 60 giorni
5	**Compenso agenzia social sproporzionato** Rinegoziate un compenso più basso o a risultato, oppure internalizzate	Presenza online, marketing e canali di vendita	1.350–5.400 €	Probabile	Entro 90 giorni
6	**Revisione sconti Trattoria Bianchi e Mercato Coperto** Dimezzarli o legarli al pagamento entro 30 giorni	Prezzi, margini e clienti	2.000–4.300 €	Probabile	Entro 60 giorni
7	**Commissioni POS all'1,95%** Chiedere offerte all'1–1,49% e rinegoziare con Banca A	Banche, commissioni e oneri finanziari	1.900–3.900 €	Probabile	Entro 60 giorni
8	**Sanzioni e interessi da ravvedimento ricorrenti** Scadenzario fiscale condiviso e F24 programmati in anticipo con il commercialista	Fisco, contributi e agevolazioni	3.000–3.400 €	Certo	Entro 90 giorni
9	**Annunci a budget fisso senza misurazione** Misurate le vendite, modulate sulla stagionalità, tagliate le campagne senza ritorno	Presenza online, marketing e canali di vendita	1.260–3.150 €	Da verificare	Entro 90 giorni
10	**Accorpare acquisti imballi** Confronto listini articolo per articolo e un solo fornitore principale	Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti	1.000–2.650 €	Probabile	Entro 90 giorni

	VOCE	DOVE	BENEFICIO ANNUO	CERTEZZA	TEMPI
11	**RC prodotti presente in due polizze** Verificare condizioni e unificare la copertura al rinnovo	Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti	800–2.650 €	Da verificare	Entro gennaio 2027
12	**Consegne ai ristoranti senza ordine minimo** Ordine minimo o contributo consegna sotto soglia	Prezzi, margini e clienti	800–2.400 €	Da verificare	Entro 60 giorni
13	**Tempi di incasso ristoranti** Termine 60 giorni, addebito SDD, solleciti scritti automatici, blocco consegne	Incassi, pagamenti, magazzino e cassa	1.000–1.600 €	Probabile	Entro 90 giorni
14	**Consumi notturni e festivi elevati** Controllare celle frigo, macchine in attesa, luci e consumi ora per ora	Energia, utenze e consumi	800–1.600 €	Da verificare	Entro 90 giorni
15	**Adobe doppione di Canva e agenzia** Tenere Canva e al massimo una licenza Adobe	Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti	796–1.591 €	Probabile	Entro 30 giorni
16	**Mutuo al 6,9% con liquidità ferma** Rimborsare 15.000–20.000 €, verificata la penale; chiedere di ridurre la fideiussione	Banche, commissioni e oneri finanziari	900–1.380 €	Da verificare	Entro 90 giorni
17	**Fondo Energia Emilia-Romagna a tasso zero** Raccogliere preventivi e presentare domanda per investimenti energetici di almeno 25.000 €	Fisco, contributi e agevolazioni	600–1.300 €	Da verificare	Entro 30/11/2026
18	**Penale per energia reattiva** Preventivo e installazione o riparazione dell'impianto di rifasamento	Energia, utenze e consumi	800–1.157 €	Probabile	Entro 90 giorni
19	**Potenza impegnata sovradimensionata** Verificare il picco annuo e ridurre la potenza a 25–30 kW	Energia, utenze e consumi	860–1.145 €	Da verificare	Entro 60 giorni
20	**Polizza caso morte del socio pagata dall'azienda** Verificare i beneficiari: se familiari, porla a carico del socio; chiarire il trattamento fiscale	Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti	0–1.020 €	Da verificare	Entro 60 giorni
21	**App Shopify non necessarie** Eliminate traduzioni e app senza uso dimostrato	Presenza online, marketing e canali di vendita	268–804 €	Da verificare	Entro 30 giorni
22	**Fido da 50.000 € quasi inutilizzato** Ridurre il fido a 10.000–20.000 € e chiedere una commissione più bassa	Banche, commissioni e oneri finanziari	600–800 €	Certo	Entro 30 giorni

	VOCE	DOVE	BENEFICIO ANNUO	CERTEZZA	TEMPI
23	**Termini di pagamento fornitori** Chiedere 60 giorni fine mese ai quattro fornitori principali	Incassi, pagamenti, magazzino e cassa	400–800 €	Probabile	Entro 90 giorni
24	**Google Workspace e Dropbox doppi** Tenere una sola suite con archivio incluso	Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti	784 €	Certo	Entro 60 giorni
25	**CRM poco utile con 23 clienti** Verificare l'uso effettivo; disdire se non usato	Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti	708 €	Da verificare	Entro 60 giorni
26	**ADSL negozio vecchio contratto** Disdire se stesso immobile, altrimenti tariffa aggiornata	Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti	659 €	Da verificare	Entro 30 giorni
27	**Licenze Microsoft 365 in eccesso** Ridurre a 4–5 licenze effettivamente usate	Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti	440–590 €	Da verificare	Entro 30 giorni
28	**SMS promozionali senza riscontro** Testate tre mesi con un codice sconto dedicato, poi decidete	Presenza online, marketing e canali di vendita	588 €	Da verificare	Entro 90 giorni
29	**POS mobile pagato e non usato** Restituire il POS mobile e farsi ricalcolare il canone	Banche, commissioni e oneri finanziari	468 €	Da verificare	Entro 30 giorni
30	**Conto Banca B inattivo** Chiudere il conto e riportare il saldo su Banca A	Banche, commissioni e oneri finanziari	436 €	Certo	Entro 30 giorni
31	**Opzioni aggiuntive in bolletta luce** Disdire entrambe le opzioni non necessarie	Energia, utenze e consumi	418 €	Certo	Entro 30 giorni
32	**Scorte di magazzino in crescita** Soglie di riordino, verifica imballi fermi, scorte a 30–38 giorni	Incassi, pagamenti, magazzino e cassa	100–300 €	Da verificare	Entro 6 mesi
33	**Accrediti mensili Amazon e Shopify** Impostare accrediti settimanali o più frequenti sulle piattaforme	Incassi, pagamenti, magazzino e cassa	50–100 €	Da verificare	Entro 30 giorni
34	**Contratto luce scaduto, rinnovo automatico** Chiedere le condizioni per iscritto e confrontare 2–3 offerte business	Energia, utenze e consumi	da stimare	Da verificare	Entro 30 giorni
35	**Gas a rate fisse, rischio conguaglio** Analizzare le bollette: consumi, prezzo, scadenza e accise per uso produttivo	Energia, utenze e consumi	da stimare	Da verificare	Entro 30 giorni
36	**Acqua e rifiuti a importo fisso** Controllare la categoria TARI, i metri quadri e le letture dell'acqua	Energia, utenze e consumi	da stimare	Da verificare	Entro 90 giorni

	VOCE	DOVE	BENEFICIO ANNUO	CERTEZZA	TEMPI
37	**Canone e commissioni del conto Banca A** Chiedere un pacchetto con operazioni incluse, con preventivi a confronto	Banche, commissioni e oneri finanziari	da stimare	Probabile	Entro 60 giorni
38	**Consulenze non visibili in banca** Ricostruire i 20.200 € mancanti e verificarne la necessità	Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti	da stimare	Da verificare	Entro 30 giorni
39	**Piano Shopify Advanced sovradimensionato** Passate al piano adeguato a circa 3.900 € di incassi mensili	Presenza online, marketing e canali di vendita	da stimare	Da verificare	Entro 30 giorni
40	**Costo pieno dei tortellini da verificare** Misurare le ore per chilo e fissare un prezzo minimo	Prezzi, margini e clienti	da stimare	Da verificare	Entro 30 giorni
41	**Controllo amministrativo senza un responsabile** Assegnare scadenzario, doppio controllo bonifici e solleciti scritti a una persona	Personale e organizzazione	da stimare	Probabile	Entro 30 giorni
42	**Tempi di produzione per kg non misurati** Cronometrare i 6 prodotti e inserire ricette e minuti nel gestionale	Personale e organizzazione	da stimare	Da verificare	Entro 60 giorni
43	**Capacità produttiva libera nei mesi ordinari** Verificare presenze e straordinari; usare capacità per ristoranti e online	Personale e organizzazione	da stimare	Da verificare	Entro 60 giorni
44	**Uscite paghe non riconciliate con bilancio** Riconciliare cedolini, F24 e bilancio; chiarire il pagamento della tredicesima	Personale e organizzazione	da stimare	Da verificare	Entro 30 giorni
45	**Formazione finanziabile con fondo interprofessionale** Verificare l'adesione e usare lo 0,30% già versato per formazione	Personale e organizzazione	da stimare	Da verificare	Entro 90 giorni
46	**IVA al 10% sull'energia di produzione** Verificare requisiti e inviare al fornitore la dichiarazione per l'aliquota ridotta	Fisco, contributi e agevolazioni	da stimare	Da verificare	Entro 60 giorni
47	**Possibile credito IVA non sfruttato** Verificare saldo IVA e usarlo per pagare gli F24 dei contributi	Fisco, contributi e agevolazioni	da stimare	Da verificare	Entro 30 giorni
48	**Iperammortamento sui prossimi macchinari** Pianificare acquisti ammissibili entro 30/09/2028 verificando i requisiti	Fisco, contributi e agevolazioni	da stimare	Da verificare	Prima di investire

	VOCE	DOVE	BENEFICIO ANNUO	CERTEZZA	TEMPI
49	**Prelievi di contanti senza giustificativi visibili** Documentare ogni uscita di cassa o sospendere i prelievi	Quello che non si vede a prima vista	da stimare	Da verificare	Entro 30 giorni
50	**Carta di credito aziendale da verificare** Controllare estratti e giustificativi; separare eventuali spese personali	Quello che non si vede a prima vista	da stimare	Da verificare	Entro 60 giorni
51	**Doppio pagamento Avicola Verdi fattura 211** Chiedere estratto della posizione al fornitore e restituzione o nota di credito	Quello che non si vede a prima vista	6.762–13.524 € una tantum	Certo	Entro 15 giorni
52	**Acconti IRES e IRAP forse superiori al dovuto** Ricontrollare calcolo acconti e utilizzo del credito; valutare acconti su reddito atteso	Fisco, contributi e agevolazioni	da stimare una tantum	Da verificare	Entro 30 giorni
53	**Incassi ristoranti non abbinati ai clienti** Abbinare incassi e fatture cliente per cliente nel gestionale	Quello che non si vede a prima vista	da stimare una tantum	Da verificare	Entro 30 giorni
	Totale stimato ogni anno		**46.262–107.502 €**		
	Da recuperare una volta sola		**6.762–13.524 €**		

03 L'azienda e il suo modello di business

> **Pastificio Esempio vende pasta fresca su tre canali con economie molto diverse. Il fatturato cresce (+6,6% in due anni) mentre l'utile scende da 58.000 € a 24.800 €, perché il canale ristoranti (40%) e l'online (15%) assorbono prezzi bassi, servizi gratuiti e costi di piattaforma che nessuno misura canale per canale.**

Pastificio Esempio SRL è un laboratorio artigiano di pasta fresca all'uovo e ripiena con negozio, a Bologna. È una società a responsabilità limitata costituita nel 2011. Le quote sono di Mario Esempio (70%), titolare e riferimento operativo, e di Anna Esempio (30%).

Lavorano **9 dipendenti**, come indica la causale degli stipendi in banca, «STIPENDI DIPENDENTI (9)». Il costo medio è di circa **32.900 € per addetto** (296.000 € di costo del personale 2025 diviso per 9).

Laboratorio e negozio si pagano con un unico bonifico da **4.500 € al mese**, quindi sono probabilmente nello stesso immobile. Il contratto d'affitto scade nel 2029.

Il modello è lineare. L'azienda compra farina, uova e ripieni, li trasforma e li vende su tre canali con prezzi molto diversi. Non sappiamo se la lavorazione è manuale o a macchina.

Il fatturato è passato da **980.000 €** (2023) a **1.045.000 €** (2025), mentre l'utile è sceso da **58.000 €** a **24.800 €**. La crescita c'è, ma non si trasforma in guadagno: il dettaglio voce per voce è nel capitolo sul conto economico. Qui interessa capire quali scelte del modello producono questo risultato.

Da dove arrivano i ricavi

Negozio (45%, circa 470.250 €). È il canale più remunerativo: prezzi pieni e incasso immediato. Gli accrediti POS dei 12 mesi valgono circa **411.300 € lordi**, cioè l'87% della quota stimata; il resto è presumibilmente contante.

Ristoranti e rivenditori (40%). Il file clienti riporta **419.000 €** in 12 mesi, ripartiti su 9 clienti nominati e 14 minori: il dato è coerente con il questionario. I prezzi sono del 28–31% più bassi del negozio. Le tagliatelle costano 8,20 €/kg contro 11,50 €; i tortellini 19,50 €/kg contro 28,00 €.

Online (15%). In banca arrivano **46.449 €** da Shopify e **61.932 €** netti da Amazon. Il lordo Amazon è di almeno 72.861 €, perché Amazon trattiene il 15% di commissione più la logistica. Amazon vale quindi circa il **61%** dell'online visibile, al limite alto della forchetta dichiarata (30–60%).

Sulla concentrazione, i documenti correggono il questionario. I tre clienti maggiori sono Hotel Centrale, Catering Eventi e Mercato Coperto: insieme fanno **150.000 €**. Valgono il **14,4% del fatturato** totale e il 35,8% del canale ristoranti, non il «30–60%» indicato nel questionario. Il rischio di dipendenza da pochi clienti è quindi moderato.

Il servizio ai ristoranti: il punto di forza che costa

Il tratto distintivo dichiarato è la consegna ai ristoranti entro le 10. Ha un costo concreto:

- il furgone refrigerato in leasing costa **8.280 €/anno**, più **1.450 €** di polizza kasko;
- ogni mattina un addetto è impegnato nelle consegne;
- per Hotel Centrale il file clienti annota «consegna quotidiana anche per ordini piccoli».

Il listino non prevede nessun costo di consegna e i prezzi sono fermi a marzo 2023. Nel frattempo la farina di Molino Rossi è salita da 0,62 a **0,71 €/kg** in 11 mesi (+14,5%).

Un esempio: i tortellini venduti a Trattoria Bianchi. Il prezzo ristoranti è 19,50 €/kg; con lo sconto del 12%, concordato nel 2022 e mai rivisto, scende a **17,16 €/kg**. Le materie prime costano 9,80 €/kg (stima del titolare, probabilmente ai prezzi 2023). Restano **7,36 €/kg** per pagare manodopera, consegna, energia e affitto.

Per confronto, La Sfoglina Bio stima circa 17 € di manodopera per kg di tortellini fatti a mano (appunti di ricerca). Se la lavorazione è manuale, questo cliente costa più di quanto rende.

C'è poi un aspetto di cassa. I ristoranti pagano in 48–118 giorni, i fornitori vengono pagati entro 30: l'azienda fa da banca ai propri clienti. Sui **110.000 €** di crediti aperti, **47.600 €** sono già scaduti, cioè il 43,3%. Catering Eventi ha 14.200 € scaduti, paga in media a 118 giorni e viene sollecitata solo per telefono.

La quantificazione è nei capitoli «Prezzi, margini e clienti» e «Incassi, pagamenti, magazzino e cassa».

> Il canale ristoranti fa il 40% del fatturato, ma ha i prezzi più bassi (−28/−31% rispetto al negozio, più sconti fino al 12%), una consegna quotidiana gratuita e incassi a 48–118 giorni. Oggi nessuno ne misura il margine reale: è il primo posto dove cercare i soldi che «non restano».

Quello che emerge scavando nei dettagli

- **L'online è il canale più piccolo e il più carico di costi.** Su circa 119.300 € di incassi online visibili (IVA compresa) ci sono circa **32.400 €** di costi diretti, il **27%**, ancora prima di pubblicità e imballi:
- commissioni Amazon per almeno 10.900 €;
- corriere per 16.079 €;
- piano Shopify Advanced e app per 5.412 €.

Senza Google Analytics nessuno sa quanto rende davvero (capitolo «Presenza online»).

- **Tre fornitori coprono l'86% delle materie pagate in banca.** Molino Rossi (111.203 €), Avicola Verdi (82.179 €) e Ripieni & Salumi (64.314 €) fanno **257.696 €** su 298.190 €. La farina viene da un solo mulino e aumenta ogni due mesi, senza segni di trattativa. Gli imballi sono divisi tra due fornitori (40.494 €). Il probabile doppio pagamento ad Avicola Verdi di marzo è trattato nel capitolo «Quello che non si vede a prima vista».
- **La stagionalità colpisce su costi rigidi.** Gli accrediti POS netti vanno da **42.331 €** a dicembre 2025 a **23.705 €** ad agosto 2026. Le uscite fisse restano identiche ogni mese, **39.704,60 €**. Ad agosto il conto principale ha incassato 48.954 € e pagato 66.837 €.
- **Il posizionamento sui prezzi è basso rispetto a quanto l'azienda dichiara di offrire.** I tortellini costano 28 €/kg in negozio. Altri artigiani bolognesi o di qualità li vendono a 59 €/kg (La Sfoglina Bio) e 47 €/kg (Eataly online); non sono però i concorrenti indicati dal cliente.
- **L'azienda non si trova online.** Le Sfogline ha 4,8/5 su 110 recensioni Tripadvisor, organizza corsi e compare nelle guide locali. Pastificio Esempio non risulta in nessuna ricerca, nonostante l'online valga il 15%. Le «ricette tradizionali» non si vedono né nel prezzo né in rete.
- **Ci sono due contraddizioni da chiarire.** Il questionario indica «nessun bene in leasing», mentre la banca mostra il leasing del furgone (690 €/mese). Inoltre l'online visibile in banca è inferiore al 15% dichiarato, perché i movimenti forniti sono incompleti (capitolo «Movimenti bancari»).

Persone, soci e dipendenza dal titolare

Se il titolare si assentasse per un mese, l'azienda «rallenterebbe». Nei documenti non emergono responsabili di produzione, vendite o amministrazione.

Mario Esempio ha firmato una garanzia personale sul mutuo chirografario, cioè senza ipoteca (6,9%, scadenza 2029). Il suo patrimonio personale resta quindi legato all'andamento dell'azienda.

Il margine dei prodotti è conosciuto «in modo approssimativo». Gestionale e CRM ci sono (1.776 €/anno di canoni), ma non producono margini per canale o per cliente.

Intanto il personale assorbe l'**81,2%** del valore aggiunto, cioè della ricchezza prodotta dopo aver pagato fornitori e servizi, contro il 72,2% del 2023 (capitolo «Personale e organizzazione»).

Il primo passo che vi proponiamo è far estrarre dal gestionale il venduto per canale, cliente e prodotto. Va poi abbinato al tempo di lavorazione per kg, indicando se la lavorazione è manuale o a macchina: è il dato che manca per decidere dove alzare i prezzi e cosa smettere di regalare.

I tre canali di vendita a confronto

CANALE	PESO DICHIARATO	RICAVI STIMATI	TEMPI DI INCASSO	COSTI SPECIFICI VISIBILI
Negozio	45%	circa 470.250 €	Immediato (POS e contanti)	POS 1,95%, circa 8.000 €/anno
Ristoranti e rivenditori	40%	419.000 € (file clienti)	Da 48 a 118 giorni	Consegna quotidiana, sconti fino al 12%
Online (Shopify e Amazon)	15%	circa 156.750 €	Pagamenti mensili delle piattaforme	Circa 32.400 €: Amazon, corriere, Shopify

Pesi dal questionario applicati al fatturato 2025 di 1.045.000 €. Costi dagli estratti conto della Banca A (novembre 2025–ottobre 2026), IVA compresa dove presente.

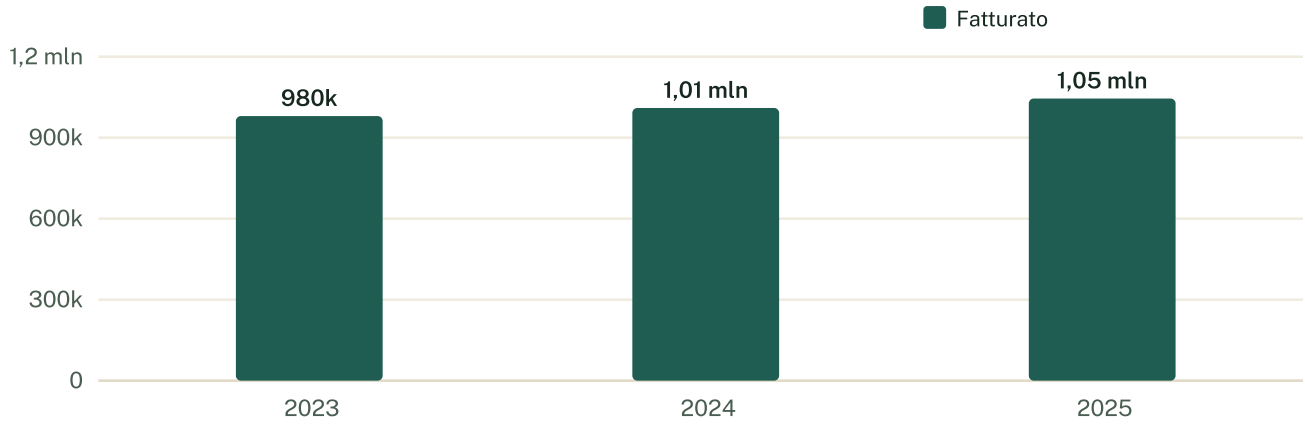
Clienti professionali: peso, incassi e condizioni

CLIENTE	FATTURATO 12 MESI	PESO SUL CANALE	GIORNI MEDI INCASSO	NOTA
Hotel Centrale	61.200 €	14,6%	97	Consegna quotidiana anche ordini piccoli
Catering Eventi	47.600 €	11,4%	118	Scaduto 14.200 €, solleciti solo telefonici
Mercato Coperto	41.200 €	9,8%	88	Sconto 10%
Osteria del Porto	38.500 €	9,2%	84	Scaduto 4.100 €
Bottega Gourmet	35.100 €	8,4%	71	Scaduto 2.300 €
Trattoria Bianchi	29.800 €	7,1%	92	Sconto 12% dal 2022, mai rivisto
Ristorante Il Gallo	22.400 €	5,3%	55	Nessuno scaduto
Osteria Magra	18.300 €	4,4%	48	Nessuno scaduto
Bistrot 21	16.900 €	4,0%	76	Scaduto 1.800 €
Altri 14 clienti	108.000 €	25,8%	64	Scaduto 6.100 €
Totale	419.000 €	100%	—	Scaduto 47.600 € su 110.000 €

Fonte: file clienti e crediti aperti. I primi tre clienti valgono il 14,4% del fatturato totale 2025, non il 30–60% indicato nel questionario.

04 Conto economico e redditività

> **Tra 2023 e 2025 i ricavi sono cresciuti di 65.000 € (+6,6%) e i costi operativi di 102.300 €. Il margine operativo lordo è sceso da 108.200 € a 68.400 € (dall'11,0% al 6,5% dei ricavi) e l'utile netto da 58.000 € a 24.800 €. Materie prime e servizi da soli hanno assorbito più di tutto l'aumento del fatturato, mentre i prezzi di vendita sono fermi dal 2023.**



Fatturato in euro, dai bilanci e dalle risposte al questionario.

ESERCIZIO	FATTURATO	MARGINE OPERATIVO	UTILE / PERDITA
2023	980.000 €	108.200 €	58.000 €
2024	1.010.000 €	88.800 €	31.000 €
2025	1.045.000 €	68.400 €	24.800 €

Tre anni in sintesi: si vende di più, si guadagna meno

Il conto economico conferma quello che il titolare avverte: il fatturato sale, ma ogni anno resta meno in azienda.

- **Ricavi**: **980.000 €** nel 2023, **1.010.000 €** nel 2024 (+3,1%), **1.045.000 €** nel 2025 (+3,5%).
- **Margine operativo lordo** (MOL, cioè quanto resta dopo materie, servizi, affitti e personale, prima di ammortamenti, interessi e imposte): da **108.200 €** a 88.800 € e poi a **68.400 €**, cioè dall'11,0% al 6,5% dei ricavi.
- **Utile netto dichiarato**: da 58.000 € a 31.000 € e poi a **24.800 €**, cioè 2,4 centesimi per ogni euro venduto.

Il valore aggiunto è la ricchezza che l'azienda crea con il proprio lavoro: i ricavi meno tutto ciò che compra all'esterno. È sceso da 389.200 € a **364.400 €**, nonostante 62.500 € di ricavi in più.

Il personale è quasi fermo in rapporto al fatturato (dal 28,7% al 28,3%), ma ora assorbe l'**81,2%** del valore aggiunto, contro il 72,2% del 2023. Il motivo non è che i dipendenti costino troppo: è che resta meno ricchezza da distribuire. Con 9 dipendenti, il costo medio è di circa 32.900 € per addetto e il valore aggiunto di circa 40.500 €: ogni addetto lascia all'azienda circa 7.600 €. Gli interessi pesano solo lo 0,7% dei ricavi: il problema non è il debito, è il margine.

Dove si perde la redditività, voce per voce

Tra 2023 e 2025 il valore della produzione cresce di **62.500 €**, mentre i costi operativi crescono di **102.300 €**:

- **consumo di materie: +42.000 €**, dal 35,7% al 37,5% dei ricavi. Pesa soprattutto la farina, passata da 0,62 a 0,71 €/kg in undici mesi (dettaglio nel capitolo Fornitori);

- **servizi: +36.000 €**, dal 17,1% al 19,5% dei ricavi. È la voce che cresce più in fretta;
- **personale: +15.000 €** (+5,3%);
- **affitto, leasing e noleggi: +6.500 €**;
- **oneri diversi: +2.800 €**, di cui sanzioni e interessi da ravvedimento saliti da 2.100 € a 3.400 €.

> Per ogni 100 € di ricavi in più tra 2023 e 2025, i costi operativi sono aumentati di circa **164 €**. La crescita delle vendite non ha protetto l'utile: lo ha consumato.

Dentro i servizi quasi tutto corre più del fatturato (+6,6%), come mostra la seconda tabella:

- energia +18,3%;
- trasporti +26,3%;
- consulenze +29,2%;
- commissioni +31,6%;
- pubblicità +39,3%;
- telefonia e software +49,5%.

Sono in gran parte canoni e costi fissi che si sono accumulati senza una revisione. Ognuno è quantificato nel capitolo che lo riguarda.

Il terzo fattore è il prezzo. Il listino è fermo da marzo 2023 (i cappellacci da settembre 2023): in tre anni di costi crescenti nulla è stato trasferito sui clienti. Ogni 1% di aumento medio dei prezzi vale circa **10.450 €** di margine all'anno a volumi invariati (vedi Prezzi, margini e clienti).

Punto di pareggio: un margine di sicurezza sottile

Per stimare il punto di pareggio abbiamo diviso i costi 2025 in due gruppi:

- **costi variabili**, che crescono con le vendite: consumo di materie 392.000 €, trasporti 24.000 € e commissioni sugli incassi 12.900 €. In totale **428.900 €**, il 41,0% dei ricavi;
- **costi fissi**: tutto il resto, compresi ammortamenti e interessi, al netto degli altri ricavi. In totale circa **579.300 €**.

Ogni euro venduto lascia quindi circa 59 centesimi per coprire i costi fissi. Il fatturato di pareggio stimato è circa **982.000 €** (579.300 € diviso 0,59) e il margine di sicurezza è di circa il **6%**. In pratica: con le vendite del 2023 (980.000 €), oggi l'utile sarebbe zero.

È una stima. Energia e parte del personale si muovono in parte con i volumi: contarli tra i variabili abbasserebbe di poco il pareggio, ma la conclusione non cambia. La struttura è rigida: dai movimenti bancari risultano uscite fisse identiche per **39.704,60 €** al mese, anche ad agosto, quando gli incassi scendono a 48.954 € (vedi Movimenti bancari).

Quello che emerge scavando nei dettagli

- **L'utile dichiarato non quadra.** Rifacendo i conti con le voci esposte, l'utile netto risulta 59.000 €, 44.000 € e 27.800 €, contro 58.000 €, 31.000 € e 24.800 € dichiarati. Nel 2024 mancano **13.000 €**: probabilmente accantonamenti, svalutazioni di crediti o costi straordinari non riportati nella sintesi. Se si tratta di crediti svalutati, il collegamento con i ritardi dei ristoranti è diretto (Catering Eventi paga in media a 118 giorni). Anche i dettagli dei servizi non arrivano al totale (mancano 1.000 €, 900 € e 500 €).
- **Il magazzino alza il risultato.** L'aumento delle rimanenze ha ridotto i costi di 2.000 €, 4.000 € e 6.000 € nei tre anni. Nel 2025 le rimanenze crescono del 15,8%, il consumo di materie del 6,8%. Se nei 44.000 € di magazzino ci fosse merce lenta o scaduta, il margine reale sarebbe più basso (vedi Incassi, pagamenti, magazzino e cassa).

- **Si investe meno di quanto si consuma.** Gli ammortamenti scendono da 26.000 € a 24.000 €. Gli investimenti 2025 sono stimati in circa 13.000 € (immobilizzazioni da 162.000 € a 151.000 €, più gli ammortamenti). Impianti e macchine invecchiano: il loro rinnovo tornerà nel conto economico.
- **Il compenso del titolare non è visibile.** Le consulenze valgono 31.000 € in bilancio, ma in banca si vedono solo 10.800 € (commercialista e consulente del lavoro). I circa 20.200 € restanti potrebbero essere il compenso dell'amministratore. Se è così, i 24.800 € di utile sono la remunerazione del capitale; se non è così, il titolare lavora quasi senza compenso. In entrambi i casi conviene saperlo.
- **Le sanzioni da ravvedimento** (3.400 €) valgono il **13,7%** dell'utile 2025 (vedi Fisco, contributi e agevolazioni).
- **Il canale ristoranti ha margini molto più stretti.** Un esempio: i tortellini al ristorante costano 19,50 €/kg contro 28,00 €/kg in negozio. Dopo le materie prime restano 9,70 €/kg invece di 18,20 €/kg, prima del lavoro manuale. A questo si aggiungono gli sconti del 12% e del 10% e incassi a 60–90 giorni. È il canale dove la redditività si perde di più (vedi Prezzi, margini e clienti).

Cosa serve per leggere meglio i margini

Per passare dalle stime ai numeri certi servono tre cose:

- il bilancio completo con la nota integrativa, che spiega le differenze sull'utile e il contenuto delle consulenze;
- il piano di ammortamento del mutuo;
- un margine calcolato per canale e per prodotto, con i tempi di lavorazione. Oggi il titolare lo conosce solo in modo approssimativo, e senza questo dato non si sa quali vendite rendono e quali fanno solo fatturato.

Conto economico e indici anno per anno

VOCE	2023	2024	2025	VAR. 2023-25
Ricavi delle vendite (€)	980.000	1.010.000	1.045.000	+6,6%
Margine sulle materie %	64,3%	63,7%	62,5%	-1,8 punti
Consumo materie su ricavi	35,7%	36,3%	37,5%	+1,8 punti
Servizi su ricavi	17,1%	18,4%	19,5%	+2,4 punti
Personale su ricavi	28,7%	28,6%	28,3%	-0,3 punti
Valore aggiunto (€)	389.200	377.800	364.400	-6,4%
MOL / EBITDA (€)	108.200	88.800	68.400	-36,8%
MOL su ricavi	11,0%	8,8%	6,5%	-4,5 punti
Risultato operativo EBIT (€)	82.200	63.800	44.400	-46,0%
ROS (EBIT su ricavi)	8,4%	6,3%	4,2%	-4,1 punti
Oneri finanziari (€)	7.200	6.800	7.600	+5,6%
Utile netto dichiarato (€)	58.000	31.000	24.800	-57,2%
Personale su valore aggiunto	72,2%	76,5%	81,2%	+9,0 punti

Elaborazione sul bilancio 2023-2025. Consumo materie = acquisti più variazione rimanenze. MOL, EBIT e valore aggiunto calcolati da noi; l'utile è quello dichiarato, che non quadra con le voci esposte.

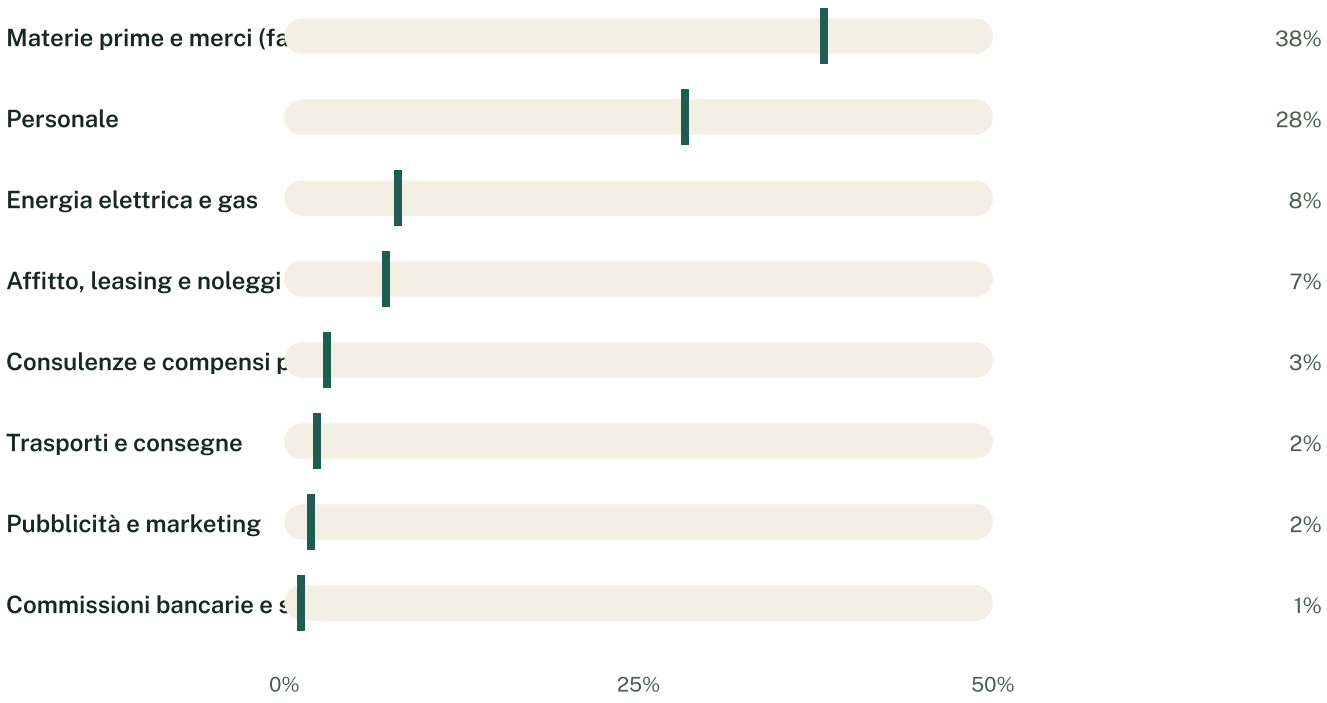
Costi cresciuti più dei ricavi (2023-2025)

VOCE	2023 (€)	2025 (€)	VARIAZIONE	APPROFONDITA NEL CAPITOLO
Ricavi (riferimento)	980.000	1.045.000	+6,6%	—
Sanzioni da ravvedimento	2.100	3.400	+61,9%	Fisco e agevolazioni
Telefonia, software, informatica	9.500	14.200	+49,5%	Fornitori e contratti
Pubblicità e marketing	14.000	19.500	+39,3%	Presenza online e marketing
Commissioni bancarie e incassi	9.800	12.900	+31,6%	Banche e oneri finanziari
Consulenze e compensi	24.000	31.000	+29,2%	Fornitori e contratti
Trasporti e consegne	19.000	24.000	+26,3%	Prezzi, margini e clienti
Energia elettrica e gas	71.000	84.000	+18,3%	Energia e utenze
Consumo materie prime	350.000	392.000	+12,0%	Fornitori e acquisti
Affitto, leasing, noleggi	69.000	75.500	+9,4%	Fornitori e contratti
Personale	281.000	296.000	+5,3%	Personale e organizzazione

Importi da bilancio. Le voci elencate crescono tutte più dei ricavi, tranne il personale, riportato per confronto.

05 La struttura dei costi, voce per voce

> **Dal 2023 al 2025 i costi operativi sono aumentati di 102.300 €, mentre il valore della produzione è salito di soli 62.500 €: materie prime e servizi da soli (+78.000 €) superano tutta la crescita delle vendite. Scendendo nei singoli movimenti emergono circa 40.000 € l'anno di costi sovrapposti, fuori mercato o da chiarire, quantificati nei capitoli di competenza.**



Incidenza sul fatturato. Banda chiara: intervallo tipico del settore; segno arancione: fuori dalla media.

I costi corrono più dei ricavi

Tra il 2023 e il 2025 i ricavi sono cresciuti del **6,6%** (+65.000 €). Nello stesso periodo il consumo di materie è salito del **12,0%**, i servizi del **21,4%**, gli oneri diversi del **28,6%**. Il risultato è un margine operativo lordo (MOL: quello che resta prima di ammortamenti, interessi e imposte) sceso da **108.200 €** a **68.400 €**, cioè dall'11,0% al **6,5%** dei ricavi.

L'unica fonte di settore trovata è un sito di business plan poco affidabile, che calcola le percentuali sui costi totali. Con questi limiti, il confronto dà questo quadro:

- **materie**: 38,7% dei costi totali, contro un riferimento del 30–35%;
- **personale**: 29,3%, dentro la fascia 25–30%;
- **affitto**: 5,3%, contro un riferimento del 10–15%. Non è fuori mercato;
- **energia e gas**: 8,3%, sopra il 5–7% indicato per le utenze.

Il MOL al 6,5% è lontano dal 10–15% citato dalla stessa fonte.

Costi variabili e costi fissi

Nel 2025 i costi che crescono con le vendite valgono **428.900 €**, il **41,0%** dei ricavi:

- materie consumate: 392.000 €;
- trasporti: 24.000 €;
- commissioni sugli incassi: 12.900 €.

Tutto il resto è fisso o quasi: circa **582.800 €** (personale, affitto, noleggi, la maggior parte dei servizi, ammortamenti, oneri). Ogni euro venduto lascia quindi circa 59 centesimi per coprire i costi fissi.

Il punto di pareggio, cioè il fatturato che copre tutti i costi, è stimato in circa **988.000 €**. Il margine di sicurezza è solo del **5,5%**. Per questo ogni costo fisso tagliato pesa sull'utile per intero.

Materie prime: la farina sale, il listino è fermo

Gli estratti conto mostrano il prezzo di Molino Rossi, fornitore unico delle farine, salire riga per riga:

- 0,62 €/kg a novembre 2025;
- 0,64 a gennaio, 0,66 a marzo, 0,68 a maggio, 0,69 a luglio;
- **0,71 €/kg** da agosto 2026.

È un aumento del **14,5% in 11 mesi**. Su 166.740 kg l'anno, ai prezzi attuali significa circa **15.000 €** in più rispetto a un anno fa. Il listino di vendita invece è fermo a marzo 2023, e anche i costi di materia per kg indicati dal titolare sono probabilmente sottostimati.

L'acquisto di imballaggi è diviso tra due fornitori (Imballaggi Nord 27.393 € e Imballaggi Emilia 13.101 €, IVA compresa). Separare gli ordini fa perdere potere di trattativa.

In banca si vedono circa **298.000 €** di fornitori, IVA compresa, contro i **398.000 €** di acquisti a bilancio. Mancano all'appello i fornitori di latticini e verdure: vanno cercati su altri conti o canali.

Il ritocco dei prezzi è trattato in «Prezzi, margini e clienti», la trattativa con i fornitori in «Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti».

Servizi e godimento beni di terzi: dove cresce la spesa

Dentro i servizi (204.000 €), le voci che crescono di più tra il 2023 e il 2025 sono:

- telefonia e software: **+49,5%**;
- pubblicità: **+39,3%**;
- commissioni bancarie: **+31,6%**;
- consulenze: **+29,2%**;
- trasporti: **+26,3%**;
- energia: **+18,3%**.

Le consulenze a bilancio valgono **31.000 €**, ma in banca si vedono solo il commercialista (7.320 €) e il consulente del lavoro (3.480 €). Restano **20.200 €** da spiegare, forse il compenso dell'amministratore: va chiesto al commercialista.

Il godimento di beni di terzi (75.500 €) comprende:

- affitto: 54.000 €;
- leasing del furgone refrigerato: 8.280 €;
- noleggio a lungo termine del SUV: **8.904 €**. Per un'azienda che consegna con il furgone, l'utilità va giustificata;
- macchina del caffè e acqua: 1.068 €.

Il personale (296.000 €, circa **32.900 €** per ciascuno dei 9 addetti) assorbe ormai l'**81,2%** del valore aggiunto, cioè della ricchezza che l'azienda produce. Se ne parla in «Personale e organizzazione».

Quello che emerge scavando nei dettagli

La spesa che sfugge non sta nelle voci grandi, ma in decine di righe ripetute ogni mese. Tra commissioni, abbonamenti doppi, penali in bolletta e polizze sovrapposte, la tabella che segue ne elenca per circa **40.000 € l'anno**, oltre a un possibile pagamento doppio da recuperare.

- **Canale Shopify**. Il corriere per l'e-commerce costa **16.079 €** l'anno. Amazon trattiene già la propria logistica dai pagamenti, quindi questo costo riguarda probabilmente il solo negozio Shopify, che incassa **46.449 €**. Aggiungendo il piano Advanced e le app (5.412 €), il costo arriva a circa il **46%** degli incassi del canale, prima ancora della materia prima. Va verificato se le spedizioni vengono fatte pagare al cliente.
- **Amazon**. Trattiene almeno il 15%: circa **10.900 €** su un incasso lordo stimato di 72.861 € (61.932 € netti ÷ 0,85). Se a bilancio le vendite sono registrate al netto, questo costo non compare da nessuna parte.

- **Software**. Si pagano due pacchetti per ufficio che fanno le stesse cose: Microsoft per 8 utenti e Google per 3, cioè 11 licenze per 9 dipendenti, quasi tutti in produzione. A questi si aggiunge Dropbox. Per la grafica ci sono Adobe (2 licenze), Canva e anche un'agenzia social.
- **Assicurazioni**. La responsabilità civile per i danni causati dai prodotti venduti (RC prodotti) compare sia nella polizza multirischi da 4.100 € sia in una polizza separata da 2.650 €.
- **Sanzioni per pagamenti in ritardo**. A bilancio salgono da **2.100 €** a **3.400 €** in due anni. In banca ci sono 4 F24 con ravvedimento, cioè pagati in ritardo con sanzioni e interessi: 804, 840, 876 e 912 €. Sono a cadenza trimestrale e in aumento: il ritardo è diventato un'abitudine.
- **Energia elettrica**. In bolletta si paga una penale per energia reattiva (un'inefficienza elettrica dell'impianto) di 96,40 € al mese, quindi circa **1.157 €** l'anno senza IVA. La potenza impegnata è di 45 kW, contro un picco di 21,6 kW. Il contratto è scaduto nel 2024 e si rinnova in automatico.

Ci sono poi voci che a bilancio non quadrano con la banca:

- energia: **84.000 €** a bilancio, contro circa 73.000–77.000 € ricostruiti dai documenti, senza IVA;
- carta di credito: **15.003 €** l'anno;
- prelievi in contanti: **6.000 €** l'anno, senza documentazione visibile.

Cosa fare

Le azioni riguardano soprattutto i costi fissi, perché lì ogni euro risparmiato diventa utile:

- disdire i servizi doppi;
- rinegoziare POS e luce;
- verificare polizze e SUV;
- chiedere alla banca il rimborso del pagamento doppio delle uova.

Per le materie prime e gli imballaggi conviene chiedere almeno due offerte alternative ogni anno, confrontando i prezzi articolo per articolo.

Ogni importo è quantificato nel capitolo indicato nella tabella, per non contarlo due volte.

I costi in percentuale dei ricavi, 2023–2025

VOCE	2023	2024	2025	VAR. € 2023→25	RIFERIMENTO SETTORE
Consumo materie (B6+B11)	35,7%	36,3%	37,5%	+42.000	30–35% dei costi
Servizi	17,1%	18,4%	19,5%	+36.000	n.d.
di cui energia e gas	7,2%	7,8%	8,0%	+13.000	utenze 5–7% dei costi
Godimento beni di terzi	7,0%	7,1%	7,2%	+6.500	affitto 10–15% dei costi
Personale	28,7%	28,6%	28,3%	+15.000	25–30% dei costi
Oneri diversi	1,0%	1,1%	1,2%	+2.800	n.d.
Oneri finanziari	0,7%	0,7%	0,7%	+400	n.d.
MOL	11,0%	8,8%	6,5%	-39.800	10–15% dei ricavi

Fonte: bilancio 2023–2025. Il riferimento di settore viene da un sito di business plan poco affidabile (bsness.com), con percentuali calcolate sui costi totali e non sui ricavi: va usato solo come ordine di grandezza.

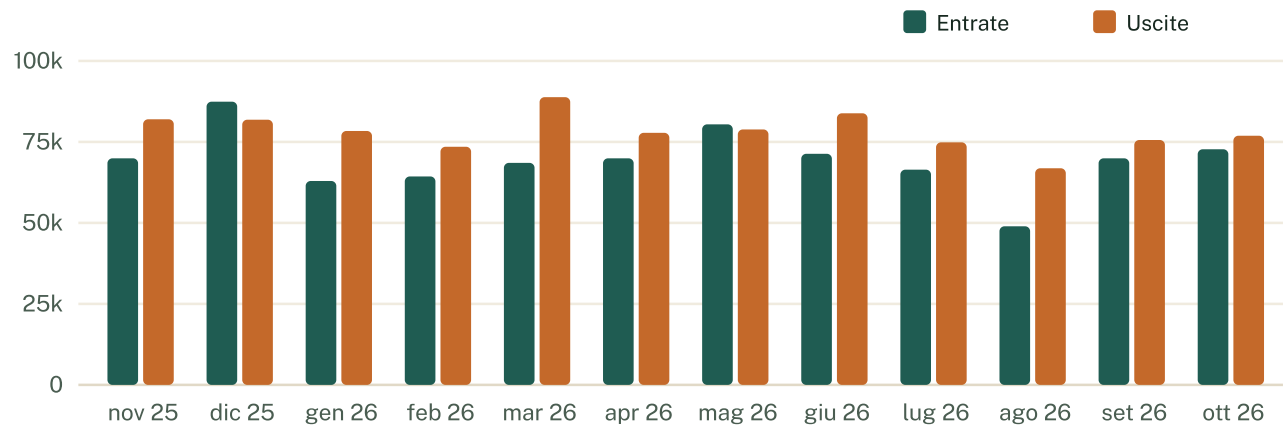
Costi nascosti trovati nei documenti (12 mesi)

VOCE	COSTO ANNUO	COSA NON TORNA	CAPITOLO
Commissioni POS 1,95%	circa 8.021 €	mercato 0,8–1,49%	Banche
Disponibilità fido 50.000 €	1.000 €	fido usato al 4%	Banche
POS mobile e conto B	904 €	nessun utilizzo	Banche
Penale energia reattiva	circa 1.157 €	cos φ 0,82	Energia
Opzioni luce aggiuntive	418 €	servizi non necessari	Energia
Quota potenza 45 kW	2.576 €	picco 21,6 kW	Energia
Google, Dropbox, Adobe	2.376 €	strumenti sovrapposti	Fornitori
Shopify Advanced e app	5.412 €	11,7% incassi Shopify	Fornitori
ADSL negozio vecchio contratto	659 €	seconda linea	Fornitori
RC prodotti su due polizze	2.650 €	copertura forse doppia	Fornitori
Noleggio SUV	8.904 €	uso da chiarire	Fornitori
Sanzioni da ravvedimento	3.432 €	quattro F24 tardivi	Fisco
Uova FT 211 pagata due volte	6.762–13.524 €	pagamento doppio	Quello che non si vede

Importi dagli estratti conto di Banca A e Banca B (novembre 2025–ottobre 2026), IVA compresa dove presente; la penale reattiva, le opzioni e la quota potenza sono senza IVA (bolletta di settembre 2026 × 12). Il beneficio recuperabile è stimato nei capitoli indicati.

06 I movimenti bancari al microscopio

> **Dal conto principale risultano in 12 mesi 938.812 € di uscite contro 832.897 € di entrate visibili. I file non sono completi, ma mostrano già circa 45.300 € al mese di uscite quasi fisse, un probabile doppio pagamento di 13.524 € e una serie di addebiti ricorrenti che si ripetono senza controllo.**



Entrate e uscite mensili dagli estratti conto, in euro.

Sono stati letti uno per uno i movimenti dei due conti da novembre 2025 a ottobre 2026. Banca A è il conto operativo, Banca B un conto secondario. I file riportano solo i movimenti, senza saldo iniziale e finale, quindi non si possono confrontare con la liquidità di bilancio. Gli importi sono comprensivi di IVA.

Entrate e uscite mese per mese

Su Banca A in 12 mesi entrano **832.897 €** ed escono **938.812 €**. Le entrate vengono da quattro fonti:

- POS del negozio: 403.305 € netti;
- bonifici di 9 ristoranti: 321.211 €;
- Amazon: 61.932 €;
- Shopify: 46.449 €.

Solo due mesi chiudono in positivo, dicembre (+5.612 €) e maggio (+1.607 €), cioè i due picchi stagionali indicati dal titolare. Il mese peggiore è marzo (−20.234 €), appesantito dal doppio pagamento descritto più avanti. Segue agosto (−17.883 €): gli incassi scendono a 48.954 €, mentre le uscite restano a 66.837 €.

Perché questi movimenti non possono essere completi

Un saldo di **−105.915 €** in un anno non è compatibile con una liquidità di 64.000 € a fine 2025, con un fido usato in media al 4% e con interessi passivi di 34 € a trimestre. Mancano quindi delle entrate, e i file lo mostrano:

- gli accrediti POS sono sempre 23 al mese e saltano sempre i giorni 7, 14, 21 e quelli dal 27 a fine mese;
- non compare nessun bonifico dagli «altri 14 clienti minori», che valgono 108.000 € di fatturato;
- non c'è nessun versamento dei contanti del negozio;
- il giroconto di 2.000 € arrivato su Banca B il 05/11/2025 non risulta in uscita da Banca A.

Riportando gli incassi visibili al lordo delle commissioni si arriva a circa **851.800 €** (stima). Il fatturato 2025 è di 1.045.000 € senza IVA, quindi mancano all'appello almeno 190.000 €.

Anche le uscite hanno dei vuoti rispetto al bilancio:

- fornitori pagati per 311.714 €, contro 398.000 € di acquisti a bilancio;
- consulenze per 10.800 €, contro 31.000 €.

Infine, novembre 2025, aprile 2026 e settembre 2026 hanno entrate identiche, riga per riga (69.933 €). È un motivo in più per avere gli estratti originali completi.

I pagamenti fissi: oltre 45.000 € al mese prima della farina

Ogni mese escono **39.704,60 €** sempre uguali: stipendi, contributi, affitto, rate, canoni, abbonamenti, consulenti e prelievo di contanti. A questi si aggiungono circa 5.600 € di luce, quasi costante. In tutto sono circa **45.300 €** al mese che non seguono le vendite.

Ad agosto, pagate queste voci e il gas, dei 48.954 € incassati restano circa 2.500 €. Nello stesso mese i fornitori di materie ricevono 17.948 €.

Il dettaglio dei pagamenti ricorrenti è nella prima tabella. A scadenza si aggiungono le polizze annuali (multirischi 4.100 €, RC prodotti 2.650 €, kasko 1.450 €, tutela legale 590 €) e la vigilanza (680 € a semestre).

Quello che emerge scavando nei dettagli

Il 10 e l'11 marzo 2026 Avicola Verdi riceve due bonifici identici da **6.762 €** con la stessa causale «FT 211». Il 6 marzo era già stato pagato il bonifico mensile regolare, dello stesso importo. Il doppio pagamento è certo per almeno 6.762 € e probabile per **13.524 €**. Il recupero è quantificato nel capitolo «Quello che non si vede a prima vista».

- **Ravvedimenti ogni trimestre, sempre più cari.** Il ravvedimento è il pagamento in ritardo di imposte o contributi, con sanzioni e interessi ridotti. Il 18 di gennaio, aprile, luglio e ottobre compare un F24 di questo tipo: 804, 840, 876 e 912 €, cioè 36 € in più ogni volta, per **3.432 €** in 12 mesi. È un ritardo che si ripete, non un incidente: se ne parla nel capitolo sul fisco.
- **Incassi dei ristoranti che non corrispondono al file clienti.** In banca Bistrot 21 versa circa 42.600 € e Osteria Magra circa 40.300 €, più del doppio del fatturato attribuito a ciascuno (16.900 € e 18.300 €). Hotel Centrale, invece, versa circa 31.100 € a fronte di 61.200 € fatturati. Anche considerando l'IVA, l'abbinamento tra bonifici e clienti non è affidabile: si rischia di sollecitare il cliente sbagliato e di calcolare male lo scaduto (capitolo sugli incassi).
- **Il corriere costa ogni mese esattamente il 34,6% degli incassi Shopify** (16.079 € su 46.449 €). Se le spedizioni riguardano solo il negozio online (Amazon trattiene già la logistica dai pagamenti), un terzo di quel canale se ne va in consegne. Se ne parla nel capitolo su prezzi e margini.
- **Servizi non usati o doppi.** Ci sono:
- 39 €/mese di canone per un POS mobile «non utilizzato da 2025»;
- il conto di Banca B, fermo, che costa 436 €/anno;
- una linea ADSL del negozio con «vecchio contratto» da 54,90 €/mese, accanto alla fibra del laboratorio;
- due pacchetti di programmi per ufficio (Microsoft e Google) più l'archivio online Dropbox.

Sono quantificati nei capitoli su banche e fornitori.

- **Fido pagato e quasi inutilizzato.** La commissione per tenere il fido a disposizione costa 250 € a trimestre, cioè 1.000 €/anno, per un fido di 50.000 € usato in media al 4% (capitolo sulle banche).
- **Aumenti silenziosi.**
- La farina di Molino Rossi passa da 0,62 a 0,71 €/kg in 11 mesi (+14,5%).
- Da marzo 2026 compare un servizio SMS da 49 €/mese, senza nessuno strumento che ne misuri i risultati.
- La luce resta tra 5.481 e 5.791 € anche ad agosto: segno di consumi di base alti o di importi addebitati in acconto (capitolo sull'energia).
- **Uscite poco documentate.** La carta di credito aziendale costa 15.003 € in 12 mesi (carburante, ristoranti, Amazon), con 1.438 € proprio ad agosto, il mese più debole. I prelievi di contanti sono fissi, 500 € il 17 di ogni mese, cioè 6.000 €/anno (capitolo «Quello che non si vede a prima vista»).
- **Cosa manca del tutto.**
- A dicembre gli stipendi restano a 17.900 €: la tredicesima non si vede.
- Non compare nessun F24 per l'IVA.
- Non risultano pagamenti a fornitori di latticini o verdure.
- Non si vedono interessi di mora: nessun pagamento ai fornitori risulta fatto in ritardo.

Cosa serve per chiudere il quadro

Per trasformare i sospetti in cifre certe vi servono:

- gli estratti completi di Banca A, con saldi di apertura e chiusura, e quelli di eventuali altri conti;
- la distinta dei versamenti dei contanti del negozio e il dettaglio degli accrediti POS dei giorni mancanti;

- l'estratto della carta di credito con le ricevute;
- il partitario clienti, cioè la scheda con fatture e incassi di ogni cliente, per abbinare ogni bonifico alla sua fattura;
- il piano di ammortamento del mutuo. Con rate per 17.040 € e un calo del debito di 16.000 € nel 2025 resterebbero circa 1.040 € di interessi, un importo che non è compatibile con un tasso del 6,9%.

Pagamenti ricorrenti (nov 2025 – ott 2026)

VOCE	MENSILE	ANNUO	NOTA
Affitto laboratorio e negozio	4.500 €	54.000 €	Scadenza 2029
Energia elettrica	5.481–5.791 €	67.751 €	Contratto scaduto, rinnovo tacito
Gas naturale (acconti)	1.225–2.625 €	21.700 €	Possibile conguaglio
Rata mutuo n. 4471	1.420 €	17.040 €	Tasso fisso 6,9%
Noleggio lungo termine SUV	742 €	8.904 €	Uso da chiarire
Leasing furgone refrigerato	690 €	8.280 €	Residuo 21.000 €
Pubblicità (Google, Meta, agenzia, SMS)	1.500–1.549 €	18.392 €	Risultati non misurati
Commercialista e paghe	900 €	10.800 €	Bilancio indica 31.000 €
Shopify Advanced e app	451 €	5.412 €	11,7% degli incassi Shopify
Software, cloud e musica (8 servizi)	486,30 €	5.835,60 €	Doppioni Microsoft, Google, Dropbox
Acqua e rifiuti	310 €	3.720 €	Importo fisso
Telefonia (5 SIM, fibra, ADSL)	254,30 €	3.051,60 €	ADSL negozio vecchio contratto
Costi bancari (2 banche, fido)	circa 247 €	2.960 €	POS mobile inutilizzato, Banca B ferma
Polizza vita socio e macchina caffè	174 €	2.088 €	Polizza a favore del socio
Carta di credito e contanti	1.500–2.063 €	21.003 €	Senza giustificativi visibili

Importi IVA inclusa, presi dagli estratti conto. Esclusi stipendi (17.900 €/mese), F24 contributi (9.800 €/mese), fornitori di materie e polizze annuali.

Banca A: entrate e uscite mese per mese

MESE	ENTRATE	USCITE	SALDO
Novembre 2025	69.933 €	81.956 €	−12.023 €
Dicembre 2025	87.418 €	81.806 €	+5.612 €
Gennaio 2026	62.939 €	78.346 €	−15.407 €
Febbraio 2026	64.338 €	73.473 €	−9.135 €
Marzo 2026	68.531 €	88.765 €	−20.234 €
Aprile 2026	69.933 €	77.776 €	−7.843 €

MESE	ENTRATE	USCITE	SALDO
Maggio 2026	80.422 €	78.815 €	+1.607 €
Giugno 2026	71.331 €	83.788 €	−12.457 €
Luglio 2026	66.435 €	74.836 €	−8.401 €
Agosto 2026	48.954 €	66.837 €	−17.883 €
Settembre 2026	69.933 €	75.543 €	−5.610 €
Ottobre 2026	72.730 €	76.876 €	−4.146 €
Totale 12 mesi	832.897 €	938.812 €	−105.915 €

Solo Banca A. Banca B: 2.000 € entrati, 435,96 € usciti. I movimenti forniti sono incompleti (vedi testo); marzo comprende 13.524 € di pagamenti doppi.

07 Quello che non si vede a prima vista

> **Incrociando bilancio, estratti conto e file clienti emergono un doppio pagamento ad Avicola Verdi da farsi restituire (tra 6.762 € e 13.524 €) e incassi dei ristoranti che, cliente per cliente, non corrispondono all'elenco dei crediti. Restano inoltre da chiarire circa 190.000 € di incassi e circa 100.000 € di acquisti che non passano dai conti forniti, oltre a contanti e carta aziendale senza giustificativi visibili.**

Per questo capitolo sono stati confrontati riga per riga questi documenti:

- il bilancio 2023–2025;
- i 12 mesi di movimenti di Banca A e Banca B (novembre 2025 – ottobre 2026);
- il file clienti con i crediti aperti;
- il listino;
- la bolletta della luce di settembre 2026.

Le anomalie trovate sono di due tipi: soldi usciti che si possono recuperare, e numeri che non tornano tra un documento e l'altro. Le seconde non sono accuse ma domande da chiudere. Finché restano aperte, l'azienda decide sconti, solleciti e prezzi su dati che potrebbero essere sbagliati.

Un bonifico doppio da farsi restituire

A marzo 2026 Avicola Verdi (uova) riceve tre bonifici da **6.762 €**: il 06/03, il 10/03 e l'11/03. Gli ultimi due hanno la stessa causale, "FT 211", a un giorno di distanza.

Il bonifico del 6 marzo è quello ordinario del mese. In ogni mese la spesa per le uova vale circa 0,49 € per ogni kg di farina comprato: a novembre 6.900 € per 14.000 kg, a marzo 6.762 € per 13.720 kg. Il pagamento del 6 marzo rispetta questa proporzione.

Quindi almeno un bonifico è sicuramente doppio (**6.762 €**). Se anche quello del 6 marzo pagava la fattura 211, le somme versate in più salgono a **13.524 €**. Nei mesi successivi i pagamenti ad Avicola Verdi non calano: il fornitore non ha compensato con le fatture seguenti.

Il doppio pagamento ad Avicola Verdi vale tra 6.762 € e 13.524 €: anche nell'ipotesi più bassa supera un quarto dell'utile netto 2025 (24.800 €), in quella più alta ne vale più della metà. Chiedete subito al fornitore l'estratto della vostra posizione e la restituzione o una nota di credito.

Gli incassi dei ristoranti non tornano cliente per cliente

Sono stati sommati i bonifici ricevuti da ciascun ristorante nei 12 mesi e confrontati con il fatturato indicato nel file clienti (tabella). Nel totale i conti quasi tornano: **321.211 €** incassati contro **311.000 €** fatturati. Cliente per cliente, invece, gli scarti sono troppo grandi per essere spiegati dai tempi di pagamento o dall'IVA.

- **Bistrot 21** ha versato **42.600 €** a fronte di 16.900 € fatturati. Per giustificarlo, all'inizio del periodo avrebbe dovuto avere un debito di circa 29.900 €, quasi due anni di forniture.
- **Osteria Magra** ha versato **40.295 €** contro 18.300 € fatturati.
- **Hotel Centrale**, indicato come il cliente più grande (61.200 €), ha versato solo **31.083 €** e ha un credito aperto di 18.400 €. Mancano circa **11.700 €** che nessuna voce spiega.

Le spiegazioni possibili sono due: gli incassi sono stati abbinati ai clienti sbagliati nel gestionale, oppure il file clienti non è aggiornato. In entrambi i casi le conseguenze sono concrete:

- i solleciti potrebbero partire verso i clienti sbagliati (Catering Eventi ha 14.200 € scaduti, sollecitati solo per telefono);
- gli sconti del 12% a Trattoria Bianchi e del 10% a Mercato Coperto potrebbero essere stati valutati su volumi errati;
- qualche cliente potrebbe aver pagato più del dovuto.

La gestione dei crediti è trattata nel capitolo "Incassi, pagamenti, magazzino e cassa".

Quello che emerge scavando nei dettagli

- **Contante del negozio.** Il negozio vale il 45% del fatturato, circa 470.250 €. I pagamenti con carta lordi sono stimati in 411.326 €. Restano quindi circa **59.000 €** presumibilmente incassati in contanti, ma nei 12 mesi non c'è nessun versamento in banca. Nello stesso periodo, il 17 di ogni mese, escono **500 €** di prelievo (6.000 €/anno). Va chiarito dove confluisce il contante e a cosa servono i prelievi. Indicazione orientativa: le spese senza documento non sono deducibili.
- **Carta di credito aziendale.** Costa **15.003 €/anno**, con addebiti mensili tra 1.000 € e 1.563 €, per "carburante, ristoranti, Amazon", senza dettaglio. Le consegne si fanno con il furgone in leasing, ma c'è anche un SUV a noleggio (8.904 €/anno, analizzato nel capitolo "Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti"). Serve sapere quale mezzo viene rifornito.
- **Polizza vita sul socio.** L'azienda paga 85 €/mese (**1.020 €/anno**) per una polizza caso morte su Mario Esempio. Ha senso se la beneficiaria è la società o se è collegata al mutuo che il socio garantisce. Se i beneficiari sono i familiari, è un beneficio personale.
- **Spedizioni online.** Il corriere costa **16.079 €/anno**, il 34,6% di quanto incassato da Shopify (46.449 €), con la stessa proporzione ogni mese. Sommando il piano Shopify e le app (5.412 €), il negozio online spende circa il 46% degli incassi prima di materie e pubblicità (stima). Il dato è quantificato nei capitoli "Presenza online" e "Prezzi, margini e clienti".
- **Aumenti silenziosi della farina.** Il prezzo è stato ritoccato sei volte in 11 mesi, di 1–2 centesimi alla volta: da 0,62 a 0,71 €/kg (+14,5%). Ai volumi attuali sono circa 15.000 €/anno in più (capitolo "Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti").
- **Luce quasi fissa.** La bolletta passa da 5.791 € a dicembre a 5.481 € ad agosto (-5%), mentre gli incassi con carta calano del 44%. Le ipotesi sono due: consumi che non dipendono dalla produzione, oppure fatture su letture stimate, con il rischio di un conguaglio. Il gas viene pagato a rate fisse (capitolo "Energia, utenze e consumi").

- **Ravvedimenti regolari.** Gli F24 con sanzioni valgono 804, 840, 876 e 912 €, sempre il 18 di gennaio, aprile, luglio e ottobre, con 36 € in più ogni trimestre. Non è un ritardo occasionale ma un'abitudine (capitolo "Fisco, contributi e agevolazioni").

Bilancio e banca: le cifre che mancano all'appello

La seconda tabella mette a confronto i grandi numeri.

- **Acquisti.** Nel listino ci sono ricotta, spinaci, zucca e patate, ma in banca non compare nessun fornitore di latticini, verdure o patate. Esiste quindi un altro canale di pagamento.
- **Incassi.** Non arrivano bonifici dai 14 clienti minori, che hanno fatturato 108.000 €. Non ci sono accrediti con carta nei giorni 7, 14, 21 e dal 27 di ogni mese.
- **Saldo dei movimenti.** I movimenti di Banca A chiudono a **-105.915 €** in 12 mesi, un dato incompatibile con il fido usato al 4%. C'è poi un giroconto di 2.000 € entrato su Banca B che non risulta uscito da Banca A.
- **Personale.** Stipendi netti e F24 superano il costo del personale di bilancio, eppure a dicembre non si vede la tredicesima.
- **Utile di bilancio.** Rifacendo i conti, l'utile risulta più alto di quello dichiarato: **13.000 €** in più nel 2024, 3.000 € nel 2025 e 1.000 € nel 2023. Inoltre l'attivo è inferiore al passivo di 21.000 € in entrambi gli anni.
- **Crediti verso clienti.** In bilancio valgono 189.000 €, cioè circa 165 giorni di vendite ai professionisti, contro i 60–90 giorni dichiarati.

Una svalutazione di crediti non esposta potrebbe spiegare più di uno di questi punti: è un'ipotesi da verificare con il commercialista.

Cosa chiarire e in che ordine

- **Entro 15 giorni**: chiedete ad Avicola Verdi l'estratto della vostra posizione e il rimborso.
- **Entro 30 giorni**: abbinate incassi e fatture cliente per cliente nel gestionale, partendo da Bistrot 21, Osteria Magra e Hotel Centrale.
- **Entro 30 giorni**: fornite gli estratti degli altri conti, della carta di credito e dei versamenti di contante del negozio.
- **Con il commercialista**: chiarite le differenze di utile e di attivo, la composizione dei crediti e la polizza vita.

Ristoranti: fatturato del file clienti contro incassi in banca (12 mesi)

CLIENTE	FATTURATO (FILE CLIENTI)	INCASSATO IN BANCA	CREDITO APERTO	INCASSATO MENO FATTURATO
Osteria del Porto	38.500 €	26.478 €	9.200 €	-12.022 €
Trattoria Bianchi	29.800 €	28.783 €	7.600 €	-1.017 €
Hotel Centrale	61.200 €	31.083 €	18.400 €	-30.117 €
Ristorante Il Gallo	22.400 €	33.385 €	5.100 €	+10.985 €
Bottega Gourmet	35.100 €	35.693 €	8.800 €	+593 €
Catering Eventi Srl	47.600 €	37.995 €	21.900 €	-9.605 €
Osteria Magra	18.300 €	40.295 €	3.900 €	+21.995 €
Bistrot 21	16.900 €	42.600 €	4.200 €	+25.700 €

CLIENTE	FATTURATO (FILE CLIENTI)	INCASSATO IN BANCA	CREDITO APERTO	INCASSATO MENO FATTURATO
Mercato Coperto	41.200 €	44.899 €	11.300 €	+3.699 €
Totale 9 clienti	311.000 €	321.211 €	90.400 €	+10.211 €

Incassi: somma dei bonifici su Banca A, novembre 2025 – ottobre 2026, IVA compresa. Fatturato e crediti: file clienti, data di riferimento non indicata.

Bilancio 2025 contro movimenti bancari visibili

VOCE	BILANCIO 2025	BANCA 12 MESI	DIFFERENZA
Acquisti materie e imballi	398.000 €	298.190 €	circa 99.800 €
Consulenze	31.000 €	10.800 €	circa 20.200 €
Personale (netti + F24)	296.000 €	332.400 €	-36.400 €
Ricavi / incassi lordi	1.045.000 €	circa 851.800 €	circa 193.200 €
Crediti verso clienti	189.000 €	110.000 € (file)	79.000 €

Gli importi bancari comprendono l'IVA e coprono un periodo diverso dal 2025: gli scarti sono indicativi. Acquisti già senza il doppio pagamento. Incassi lordi: stima con le commissioni note.

Risparmi individuati in quest'area

Doppio pagamento Avicola Verdi fattura 211

6.762–13.524 €
una tantum · certo

Oggi: Marzo 2026: tre bonifici da 6.762 €, due con causale FT 211

Proposta: Chiedere estratto della posizione al fornitore e restituzione o nota di credito

Entro 15 giorni · Interno

Incassi ristoranti non abbinati ai clienti

da stimare
una tantum · da verificare

Oggi: Bistrot 21 versa 42.600 € su 16.900 € fatturati; Hotel Centrale l'opposto

Proposta: Abbinare incassi e fatture cliente per cliente nel gestionale

Entro 30 giorni · Interno

Prelievi di contanti senza giustificativi visibili

da stimare
l'anno · da verificare

Oggi: 500 € il 17 di ogni mese, 6.000 €/anno

Proposta: Documentare ogni uscita di cassa o sospendere i prelievi

Entro 30 giorni · Commercialista

Carta di credito aziendale da verificare

da stimare
l'anno · da verificare

Oggi: 15.003 €/anno tra carburante, ristoranti e Amazon, senza dettaglio

Proposta: Controllare estratti e giustificativi; separare eventuali spese personali

Entro 60 giorni · Interno

08 Energia, utenze e consumi

> **La bolletta della luce contiene circa 2.900–4.300 € l'anno di costi evitabili senza cambiare fornitore: la penale per energia reattiva, una potenza impegnata più che doppia del necessario, due opzioni a pagamento e consumi notturni alti. Il contratto luce è scaduto nel 2024 e si rinnova da solo, mentre il gas si paga a rate fisse proprio quando il prezzo all'ingrosso è quasi triplicato: entrambi vanno rimessi sotto controllo prima dell'inverno.**

Quanto pesa l'energia e come è cresciuta

In bilancio luce e gas valgono **84.000 €** nel 2025, contro 71.000 € nel 2023. È un aumento del **18,3%** in due anni, mentre i ricavi sono cresciuti del 6,6%. Il peso sul fatturato è salito dal 7,2% all'**8,0%**: dopo materie prime e personale, l'energia è la spesa più pesante, più dell'affitto. Sul totale dei costi vale circa l'8,4%. L'unico riferimento di settore trovato indica il 5–7% per le utenze, ma la fonte è poco affidabile.

Nei 12 mesi da novembre 2025 a ottobre 2026 la banca registra questi pagamenti:

- luce **67.751 €** IVA compresa, circa 55.500 € senza IVA;
- gas **21.700 €**;
- acqua e rifiuti 3.720 €.

Luce e gas pagati in banca valgono circa 73.000–77.000 € senza IVA, a seconda di come è trattata l'IVA del gas. Sono 7.000–11.000 € meno degli 84.000 € del bilancio 2025: la differenza può dipendere dal periodo diverso o da conguagli, ed è da chiarire con il commercialista.

Il consumo elettrico annuo è di 176.400 kWh. Rispetto ai 166.740 kg di farina acquistati nello stesso periodo fanno circa **1,06 kWh per kg di farina**: è un indicatore semplice da seguire ogni mese.

Il contratto luce: scaduto da due anni e rinnovato in automatico

Il contratto «Impresa Sicura Fisso» è stato firmato il 01/10/2022 per 24 mesi. È scaduto il 30/09/2024 e da allora si rinnova da solo «alle condizioni economiche vigenti del fornitore»: il prezzo lo decide il fornitore, senza trattativa.

A settembre 2026 i prezzi applicati sono:

- F1 (giorno feriale): 0,2410 €/kWh;
- F2 (fasce intermedie): 0,2290 €/kWh;
- F3 (notte e festivi): 0,2180 €/kWh.

La media ponderata è **0,2342 €/kWh**. Con tutte le voci, IVA esclusa, ogni kWh costa 0,2978 €.

Il confronto con il PUN, il prezzo all'ingrosso di borsa, dà questo quadro:

- settembre 2026: PUN a 0,208 €/kWh, quindi l'azienda paga 0,026 € in più (+12,6%);
- ottobre 2026: PUN a 0,231 €/kWh, quasi in linea.

Gli addebiti mensili però sono rimasti quasi uguali tutto l'anno, tra 5.481 e 5.791 €. Il prezzo era quindi lo stesso anche a fine 2025, quando il PUN era a 0,111 €/kWh. In quei mesi l'azienda ha pagato circa 0,12 €/kWh più dell'ingrosso. La stima è di circa **1.800 € al mese** (14.700 kWh medi × 0,12 €), calcolata su un solo dato di mercato. È una perdita passata e non recuperabile, ma mostra quanto costa lasciare che il contratto si rinnovi da solo.

Oggi la situazione è rovesciata: il prezzo fisso protegge dai rincari, ma il fornitore può aggiornarlo alla prossima scadenza. Ogni 0,01 €/kWh in più vale circa **1.764 € l'anno**.

Vi conviene fare due cose:

- chiedere per iscritto al fornitore il prezzo applicato, fino a quando vale e con quale preavviso cambia;
- raccogliere due o tre offerte business a prezzo fisso per 12–24 mesi e una indicizzata al PUN con un margine del fornitore dichiarato.

Nelle offerte confrontate anche la quota fissa, oggi di 45 € al mese (540 € l'anno). La ricerca non ha rilevato offerte sul Portale ARERA, quindi il risparmio sul prezzo oggi non è quantificabile.

Quello che emerge scavando nei dettagli

Letta riga per riga, la bolletta di settembre mostra cinque punti.

- **Penale per energia reattiva: 96,40 €.** Il cos φ (l'indice di quanto l'energia assorbita viene davvero trasformata in lavoro) è 0,82 in F1. I motori di impastatrici, sfogliatrici e compressori delle celle frigo assorbono una quota di energia che non lavora, e sotto una certa soglia il fornitore la fa pagare. Su 12 mesi sono circa **1.157 €** senza IVA. Si elimina con un impianto di rifasamento, cioè un banco di condensatori che corregge il cos φ; il costo va chiesto con un preventivo. Se un impianto c'è già, probabilmente non funziona.
- **Potenza impegnata di 45 kW contro un picco di 21,6 kW.** La quota potenza costa 214,65 € al mese, cioè 4,77 € per kW. Se è calcolata sui 45 kW, come risulta dalla bolletta, scendere a 30 kW fa risparmiare circa **860 € l'anno** e scendere a 25 kW circa **1.145 €**. Prima verificate il picco massimo dei 12 mesi, soprattutto a dicembre e maggio: con una potenza troppo bassa il contatore si stacca.
- **Due opzioni a pagamento:** «Energia Verde Plus» (19,90 €) e «Assistenza Premium» (14,90 €). Insieme costano **418 € l'anno** senza IVA, 509 € con IVA. Se l'energia verde non viene usata nella comunicazione ai clienti, è una spesa senza ritorno.
- **Consumi di notte e nei festivi.** In F3 si consumano 2.950 kWh in circa 304 ore: il carico medio è di **9,7 kW**, il 45% del picco, con il laboratorio fermo. Celle frigo e abbattitori ne spiegano una parte; il resto è probabilmente spreco (macchine in attesa, porte delle celle, luci, insegne). Ogni kW tolto di notte vale circa 3.650 kWh l'anno, circa **800 €** al prezzo F3.
- **Consumi che non seguono la produzione.** Ad agosto la farina acquistata scende a 9.800 kg, il 30% in meno dei 14.000 kg di settembre, e gli incassi POS calano di circa il 30%. L'addebito luce invece resta a 5.481 €, appena il 3% in meno. Tre addebiti sono identici, da 5.650 € (novembre, aprile e settembre). O il fornitore fattura in acconto, o i consumi sono in gran parte fissi: controllate letture e consumi ora per ora sul portale del distributore.

C'è poi l'IVA, applicata al 22%. Le imprese manifatturiere possono avere diritto al 10% sull'energia usata per produrre (indicazione orientativa, da verificare con il commercialista, anche per la quota del negozio). Non è un costo, perché l'IVA si detrae, ma l'azienda anticiperebbe circa **6.600 € l'anno** in meno (55.500 € × 12 punti di aliquota). Infine, l'IVA indicata in bolletta (1.013,60 €) non coincide con il 22% dell'imponibile: la differenza è di 5,26 €. È piccola, ma è un altro motivo per controllare le fatture.

> Senza cambiare fornitore e senza grandi investimenti, la sola bolletta della luce contiene circa **2.900–4.300 € l'anno** di costi evitabili: penale reattiva, potenza in eccesso, opzioni inutili e consumi notturni. A questi si aggiunge il rischio maggiore: un contratto scaduto che il fornitore può riprezzare quando vuole.

Il gas: rate fisse e un conguaglio da prevenire

La bolletta del gas non è stata fornita. In banca si vedono rate fisse: 2.625 € al mese da novembre a marzo e 1.225 € da aprile a ottobre, per un totale di 21.700 € (circa 21.000 € nel 2025). Sono acconti, e nei 12 mesi non compare nessun conguaglio.

Nel frattempo il prezzo all'ingrosso del gas (PSV) è passato da 0,354 €/Smc a ottobre 2025 a 0,933 €/Smc a ottobre 2026, con un picco di 1,030 €/Smc il 2/11/2026: **+164%**. Se il contratto è indicizzato, il conguaglio e le rate invernali possono salire molto. Senza i consumi in Smc non è possibile stimarlo.

Inviateci le ultime bollette del gas, con consumi, prezzo, tipo di contratto e scadenza. Fate anche verificare che le accise siano quelle per uso produttivo e non per uso civile (indicazione orientativa).

Il carburante è compreso nella carta aziendale (15.003 € l'anno) insieme a ristoranti e acquisti Amazon, quindi non si può separare: se ne parla nel capitolo «Quello che non si vede a prima vista». Acqua e rifiuti costano sempre 310 € al mese: conviene controllare la categoria TARI e i metri quadri dichiarati.

Investimenti e agevolazioni da valutare

Il 60,6% dei consumi avviene di giorno nei giorni feriali: è il profilo più adatto al fotovoltaico. Costi e rendimenti non sono negli appunti di ricerca, quindi serve un preventivo. L'ostacolo è che l'immobile è in affitto fino al 2029: servono l'accordo del proprietario e una durata del contratto compatibile con il rientro dell'investimento.

Il Fondo Energia Emilia-Romagna accetta domande fino alle 16:00 del **30/11/2026**. Offre un mutuo da almeno 25.000 € fino a 96 mesi, per il 75% a tasso zero, più un contributo fino al 12,5% sulle spese tecniche. Ha senso solo mettendo insieme più interventi (rifasamento, fotovoltaico, eventualmente celle frigo più efficienti), e i tempi sono molto stretti. L'iperammortamento resta disponibile per investimenti fino al 30/09/2028. I dettagli sono nel capitolo «Fisco, contributi e agevolazioni».

Bolletta luce settembre 2026, voce per voce

VOCE	SETTEMBRE 2026	STIMA ANNUA	SI PUÒ RIDURRE?
Energia (media 0,2342 €/kWh)	3.641,54 €	41.300 €	Sì, con trattativa
Quota fissa commercializzazione	45,00 €	540 €	Sì, con trattativa
Quota potenza (45 kW)	214,65 €	2.576 €	Sì, ridurre la potenza
Oneri di sistema	412,30 €	4.680 €	No, fissati dall'autorità
Penale energia reattiva	96,40 €	1.157 €	Sì, con rifasamento
Energia Verde Plus	19,90 €	239 €	Sì, disdetta
Assistenza Premium	14,90 €	179 €	Sì, disdetta
Accise	186,50 €	2.120 €	No, imposta
IVA 22%	1.013,60 €	11.600 €	Forse aliquota 10%
Totale	5.644,79 €	64.400 €	—

Stima annua: voci legate al consumo × 176.400 kWh annui; voci fisse × 12 mesi. I pagamenti effettivi in banca nei 12 mesi sono 67.751 € IVA compresa.

Risparmi individuati in quest'area

Consumi notturni e festivi elevati

800–1.600 €
l'anno · da verificare

Oggi: Carico medio di 9,7 kW in F3, il 45% del picco
Proposta: Controllare celle frigo, macchine in attesa, luci e consumi ora per ora
Entro 90 giorni · Interno

Penale per energia reattiva

800–1.157 €
l'anno · probabile

Oggi: 96,40 €/mese, cos φ 0,82 in F1: circa 1.157 €/anno
Proposta: Preventivo e installazione o riparazione dell'impianto di rifasamento
Entro 90 giorni · Tecnico elettrico

Potenza impegnata sovradimensionata

860–1.145 €
l'anno · da verificare

Oggi: 45 kW impegnati contro un picco di 21,6 kW a settembre
Proposta: Verificare il picco annuo e ridurre la potenza a 25–30 kW
Entro 60 giorni · Interno

Opzioni aggiuntive in bolletta luce

418 €
l'anno · certo

Oggi: Energia Verde Plus e Assistenza Premium: 34,80 €/mese
Proposta: Disdire entrambe le opzioni non necessarie
Entro 30 giorni · Interno

Contratto luce scaduto, rinnovo automatico

da stimare
l'anno · da verificare

Oggi: Scaduto il 30/09/2024, prezzo medio 0,2342 €/kWh
Proposta: Chiedere le condizioni per iscritto e confrontare 2–3 offerte business
Entro 30 giorni · Interno

Gas a rate fisse, rischio conguaglio

da stimare
l'anno · da verificare

Oggi: Rate per 21.700 €/anno; prezzo all'ingrosso a +164% in un anno
Proposta: Analizzare le bollette: consumi, prezzo, scadenza e accise per uso produttivo
Entro 30 giorni · Interno

Acqua e rifiuti a importo fisso

da stimare
l'anno · da verificare

Oggi: 310 €/mese, 3.720 €/anno, sempre lo stesso importo
Proposta: Controllare la categoria TARI, i metri quadri e le letture dell'acqua
Entro 90 giorni · Interno

09 Banche, commissioni e oneri finanziari

> I costi bancari visibili valgono circa 11.100 € l'anno. Quasi tre quarti sono commissioni POS all'1,95%, la tariffa più alta tra quelle di mercato rilevate. Intervenendo su POS, fido quasi inutilizzato, conto inattivo e mutuo al 6,9% si possono recuperare, con stima prudente, circa 3.800–7.000 € l'anno.

LINEA	BANCA	ACCORDATO	UTILIZZATO	NOTA
Fido di cassa	Banca A	50.000 €	circa 2.000 € (utilizzo medio 2025: 4%)	Commissione di disponibilità fondi 250 € a trimestre, circa 1.000 € l'anno, per una linea quasi inutilizzata. A questo si aggiungono 34 € a trimestre di interessi e spese.

LINEA	BANCA	ACCORDATO	UTILIZZATO	NOTA
Mutuo chirografario	Banca A	Importo originario non indicato	68.000 € residui (31/12/2025)	Tasso fisso 6,9%, scadenza 2029, rata 1.420 € al mese, fideiussione del socio Mario Esempio. Riferimento di mercato: tasso medio delle piccole imprese in Emilia-Romagna 7,2% (Banca d'Italia/Confartigianato).
Leasing furgone refrigerato	Società di leasing non indicata	Non indicato	21.000 € residui	Rata 690 € al mese. Oltre al leasing c'è un noleggio a lungo termine di un'auto aziendale SUV da 742 € al mese (circa 8.900 € l'anno).
Conto corrente senza operatività	Banca B	—	—	Nessun movimento operativo in 12 mesi (solo un giroconto da Banca A di 2.000 € a novembre 2025). Costa circa 436 € l'anno: canone 22 € al mese, bollo 8,33 € al mese, spese trimestrali 18 €.

I costi bancari visibili negli estratti conto valgono circa **11.117 €** l'anno. Nel bilancio 2025 le commissioni bancarie e sugli incassi sono **12.900 €**. Nel 2023 erano 9.800 €: **+31,6%** in due anni, mentre i ricavi sono cresciuti del 6,6%.

Il rapporto con le banche è solido. I debiti bancari sono 68.000 € a fronte di un patrimonio netto di 228.000 €. La liquidità di fine 2025, 64.000 €, copre quasi tutto il mutuo. L'azienda ha quindi forza contrattuale, ma oggi la usa poco: paga tariffe da cliente piccolo e senza alternative.

Due conti, ma ne lavora uno solo

Tutta l'operatività passa da Banca A. Il conto costa:

- canone «Business Premium»: 38 €/mese, cioè **456 €** l'anno;
- commissioni su bonifici e addebiti diretti: tra 46 e 54 €/mese, cioè **600 €** l'anno.

Il costo per singola operazione non è indicato. Gli appunti di ricerca non contengono prezzi di mercato dei conti business, quindi non si può dire se 1.056 € l'anno siano troppi: serve un preventivo di confronto.

Banca B costa **436 €** l'anno:

- canone: 22 €/mese;
- imposta di bollo: 8,33 €/mese;
- spese di tenuta conto: 18 € a trimestre.

In dodici mesi l'unico movimento è un giroconto in entrata di 2.000 € del 05/11/2025. Il conto non incassa, non paga e non offre credito: è un costo senza alcuna funzione.

Il POS: la voce bancaria più pesante

Il negozio incassa con carta all'**1,95%**, trattenuto su ogni accredito.

- Accrediti netti dei 12 mesi: 403.305 €.
- Incasso lordo stimato: circa **411.326 €** (calcolo: 403.305 ÷ 0,9805).
- Commissioni: circa **8.021 €** l'anno, pari all'1,7% delle vendite stimate del negozio.

A giugno 2026 le tariffe rilevate andavano dallo **0,8%** all'**1,49%**. La fonte è la tabella comparativa di un operatore del settore, quindi una parte interessata. L'1,95% coincide con la tariffa più alta della tabella. Esistono anche offerte a zero commissioni con un canone di 17–22 €/mese, ma valgono solo entro certi tetti di incasso. Con oltre 400.000 € incassati l'anno probabilmente non bastano: va verificato. A questo si aggiunge un canone di 39 €/mese (468 € l'anno) per due terminali, uno dei quali, secondo la causale, non è usato dal 2025.

> La tariffa POS costa circa 8.000 € l'anno, il 72% di tutti i costi bancari visibili. Portarla nella fascia 1–1,49% vale 1.900–3.900 € l'anno: è la prima trattativa da aprire, partendo da Banca A con le offerte di mercato in mano.

Il fido: pagato per intero, usato pochissimo

Il fido di cassa è di **50.000 €**, ma nel 2025 è stato usato in media al 4%, cioè circa 2.000 €. I costi:

- commissione di disponibilità fondi (quella che la banca chiede per tenere il denaro a disposizione, anche se non viene usato): 0,5% a trimestre, cioè 250 € a trimestre e **1.000 €** l'anno. È il massimo che la legge consente per questa commissione;
- interessi e spese di liquidazione: 34 € a trimestre, 136 € l'anno.

In totale l'azienda paga **1.136 €** l'anno per usarne in media 2.000: circa il **57%** della somma effettivamente utilizzata.

Un fido serve comunque. I ristoranti pagano a 60–90 giorni e ad agosto gli incassi calano di circa il 30%. Un affidamento da 20.000 € coprirebbe con margine l'utilizzo storico e costerebbe 400 € l'anno di commissione invece di 1.000 €.

Mutuo, leasing e garanzia personale

Il mutuo n. 4471 è chirografario, cioè senza ipoteca: tasso fisso **6,9%**, rata di 1.420 €/mese (17.040 € l'anno), scadenza 2029. Lo garantisce personalmente Mario Esempio con una fideiussione, cioè un impegno a pagare di tasca propria se l'azienda non paga.

Confronto con il mercato (fonti negli appunti di ricerca):

- tasso medio delle piccole imprese in Emilia-Romagna: 7,2%;
- costo medio del credito alle imprese in Italia: 3,77% a giugno 2026;
- nuovi prestiti nell'area euro: 3,90% a settembre 2026.

Con la BCE che ha alzato i tassi da giugno 2026, ottenere uno sconto sul tasso fisso è difficile.

La leva più concreta è un'altra. Il debito residuo oggi è stimato in circa **57.000–58.000 €** (68.000 € a fine 2025 meno la quota di capitale di dieci rate). A questo livello produce circa 3.900 € di interessi l'anno. Intanto la liquidità resta ferma sul conto: negli estratti non compare alcun interesse attivo. Un rimborso parziale di 15.000–20.000 € farebbe risparmiare circa **1.035–1.380 €** di interessi il primo anno, a scalare negli anni successivi. Ridurrebbe anche l'esposizione personale del socio.

Prima di procedere vanno verificati la penale prevista dal contratto e il piano di cassa: gli estratti forniti sono incompleti, come spiegato sotto. Il fido ridotto resterebbe come riserva.

I numeri del mutuo, però, non tornano. Nel 2025 il debito è sceso di 16.000 € con 17.040 € di rate: gli interessi impliciti sarebbero solo 1.040 €, incompatibili con un tasso del 6,9%. Inoltre, con una rata di 1.420 € al 6,9%, il debito si estinguerebbe verso la metà del 2030, non nel 2029. Chiedete alla banca il piano di ammortamento aggiornato.

Per la garanzia personale: la posizione finanziaria netta (debiti finanziari meno liquidità) è di circa 4.000 €, senza contare il leasing. Con numeri così, è ragionevole chiedere alla banca di ridurre o liberare la fideiussione. Conviene farlo ora. Il margine operativo è sceso da 108.200 € nel 2023 a 68.400 € nel 2025, e un altro bilancio in calo ridurrebbe il potere di trattativa.

Il leasing del furgone refrigerato costa 690 €/mese (8.280 € l'anno). Il residuo dichiarato è di 21.000 €, pari a circa 30 rate. Il questionario si contraddice: in una risposta dice che i leasing ci sono, in un'altra che non ci sono beni in leasing. La banca conferma il leasing. Senza il contratto non si può calcolare il tasso implicito. La convenienza del mezzo e della sua polizza è trattata nel capitolo sui fornitori e i contratti ricorrenti.

Se l'azienda farà investimenti energetici, il Fondo Energia regionale offre il 75% del mutuo a tasso zero, con domande entro il 30/11/2026: è credito molto più economico del 6,9%. Si veda il capitolo sull'energia.

Quello che emerge scavando nei dettagli

- **Un POS pagato e inutilizzato.** La causale del canone, «POS MOBILE (NON UTILIZZATO DA 2025)», è ripetuta per dodici mesi: la banca stessa registra che il terminale non lavora.
- **Un giroconto senza origine.** I 2.000 € arrivati su Banca B il 05/11/2025 non compaiono in uscita su Banca A.
- **Estratti incompleti.** Nei movimenti forniti le uscite superano le entrate di **105.915 €** in dodici mesi. Mancano poi i versamenti dei contanti del negozio e i bonifici dei 14 clienti minori (108.000 € di fatturato). Probabilmente esiste un altro conto, con canoni e commissioni (per esempio sul versamento dei contanti) che oggi non si vedono. Il tema è approfondito nel capitolo «Quello che non si vede a prima vista».
- **Commissioni online non visibili.** I circa 1.800 € di differenza tra bilancio (12.900 €) e costi visibili (11.117 €) sono probabilmente commissioni trattenute sugli incassi Shopify. Insieme al 15% trattenuto da Amazon, sono analizzate nel capitolo sui canali di vendita.

Costi bancari annui visibili negli estratti conto

VOCE	COSTO ANNUO	VALUTAZIONE
Canone conto Banca A	456 €	Da rinegoziare
Commissioni bonifici e addebiti	600 €	Da rinegoziare
Canone POS fisso + mobile	468 €	Mobile inutilizzato dal 2025
Commissioni POS 1,95%	circa 8.021 €	Fuori mercato
Commissione disponibilità fido	1.000 €	Al massimo di legge
Interessi e spese fido	136 €	In linea con l'uso
Conto Banca B	436 €	Conto inattivo
Totale	circa 11.117 €	

Le commissioni POS sono stimate: accrediti netti di 403.305 € riportati al lordo (÷ 0,9805). Non sono comprese le commissioni Shopify e Amazon trattenute alla fonte.

Commissioni POS: oggi e tariffe di mercato

TIPO DI OFFERTA	TARIFFA	COSTO ANNUO STIMATO	DIFFERENZA ANNUA
Contratto attuale	1,95%	8.021 €	—
Sola percentuale, fascia alta	1,49%	6.129 €	−1.892 €

TIPO DI OFFERTA	TARIFFA	COSTO ANNUO STIMATO	DIFFERENZA ANNUA
Percentuale + quota per operazione	1,20% + 0,05 €	4.936 € + quota	fino a −3.085 €
Sola percentuale, fascia bassa	1%	4.113 €	−3.908 €
Percentuale ridotta con canone	0,99%	4.072 € + canone	−3.949 € meno canone
Conto online con POS	0,8%	3.291 € + canone conto	−4.730 € meno canone

Tariffe rilevate a giugno 2026 dalla tabella di un operatore del settore (fonte interessata). Calcolo sull'incasso con carta stimato di 411.326 € l'anno. Numero di transazioni non noto.

Risparmi individuati in quest'area

Commissioni POS all'1,95%

Oggi: 1,95% su circa 411.000 € incassati: circa 8.021 € l'anno

Proposta: Chiedere offerte all'1–1,49% e rinegoziare con Banca A

Entro 60 giorni · Interno, Banca

1.900–3.900 €
l'anno · probabile

Mutuo al 6,9% con liquidità ferma

Oggi: Residuo circa 57.000 €, circa 3.900 € di interessi l'anno

Proposta: Rimborsare 15.000–20.000 €, verificata la penale; chiedere di ridurre la fideiussione

Entro 90 giorni · Banca, Commercialista

900–1.380 €
l'anno · da verificare

Fido da 50.000 € quasi inutilizzato

Oggi: Commissione 1.000 €/anno per un utilizzo medio di circa 2.000 €

Proposta: Ridurre il fido a 10.000–20.000 € e chiedere una commissione più bassa

Entro 30 giorni · Banca

600–800 €
l'anno · certo

POS mobile pagato e non usato

Oggi: Canone 39 €/mese per due terminali, uno inutilizzato dal 2025

Proposta: Restituire il POS mobile e farsi ricalcolare il canone

Entro 30 giorni · Banca

468 €
l'anno · da verificare

Conto Banca B inattivo

Oggi: 436 €/anno di canone, bollo e spese, nessuna operazione

Proposta: Chiudere il conto e riportare il saldo su Banca A

Entro 30 giorni · Interno

436 €
l'anno · certo

Canone e commissioni del conto Banca A

Oggi: 1.056 €/anno tra canone (456 €) e bonifici o addebiti (600 €)

Proposta: Chiedere un pacchetto con operazioni incluse, con preventivi a confronto

Entro 60 giorni · Banca

da stimare
l'anno · probabile

10 Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti

> **Gli acquisti sono concentrati su cinque fornitori, uno solo per categoria. Il solo mulino ha alzato il prezzo della farina del 14,5% in 11 mesi, circa 15.000 € in più l'anno, senza che sia mai stata chiesta un'offerta alternativa. Tra i contratti ricorrenti emergono una probabile doppia copertura RC prodotti, un SUV a noleggio da 8.904 € l'anno e diversi abbonamenti software che fanno la stessa cosa.**

Dove vanno gli acquisti: cinque fornitori, uno solo con il prezzo in salita

Nei 12 mesi di estratto conto (novembre 2025 – ottobre 2026) l'azienda ha pagato ai fornitori di materie e imballi **298.190 €**. Il totale è calcolato al netto di un pagamento doppio ad Avicola Verdi, trattato nel capitolo «Quello che non si vede a prima vista». Per ogni categoria c'è un solo fornitore, tranne che per gli imballi:

- Molino Rossi, farine: **111.203 €** (37,3%) per 166.740 kg;
- Avicola Verdi, uova: 82.179 € (27,6%);
- Ripieni & Salumi: 64.314 € (21,6%);
- Imballaggi Nord ed Emilia: 40.494 € in due (13,6%), pari al 3,9% dei ricavi.

Il prezzo della farina è salito ogni uno o due mesi: 0,62 €/kg a novembre-dicembre 2025, poi 0,64, 0,66, 0,68, 0,69 e infine 0,71 €/kg da agosto 2026. In tutto **+14,5%**.

Ai prezzi attuali la farina costa circa **15.000 € l'anno** in più rispetto a novembre 2025 (0,09 € × 166.740 kg). È lo stesso ordine di grandezza dell'intero utile 2025 (24.800 €). Sei aumenti in 11 mesi sono stati accettati da un fornitore unico, senza un preventivo di confronto.

Gli appunti di ricerca non contengono un prezzo di mercato della farina. Non si può quindi dire se 0,71 €/kg sia fuori mercato, ma una trattativa senza alternative parte sempre in svantaggio. Proposta: chiedete offerte ad almeno due mulini e negoziate con Molino Rossi un prezzo bloccato per 6–12 mesi. Il beneficio è una stima prudente: dal 2% al 5% sulla spesa annua ai prezzi attuali (circa 118.400 €).

I fornitori vengono pagati tra il 5 e il 15 del mese, con importi che seguono le vendite dello stesso mese. L'azienda paga quindi entro 30 giorni e incassa a 60–90. Allungare i termini è una leva da usare nella trattativa; l'effetto sulla cassa è trattato nel capitolo «Incassi, pagamenti, magazzino e cassa».

Affitto e mezzi: le voci fisse più pesanti

L'affitto di laboratorio e negozio costa **54.000 €** l'anno, pari al 5,2% dei ricavi, ed è rimasto fermo per tutti i 12 mesi. Il contratto scade nel 2029. Mancano la superficie e i prezzi di mercato di Bologna, quindi non si può dire se il canone sia fuori mercato. Conviene comunque preparare la rinegoziazione dal 2028.

Il noleggio a lungo termine del SUV costa **8.904 €** l'anno, più di quanto costa il furgone refrigerato in leasing (8.280 €). A questo si aggiunge il carburante pagato con la carta aziendale. Le consegne si fanno con il furgone: va chiarito chi usa il SUV e per cosa. La deducibilità fiscale delle auto non strumentali è limitata (indicazione orientativa, da verificare con il commercialista).

Per il leasing del furgone restano 21.000 € di debito, cioè circa 30 rate (stima: 21.000 / 690), con fine indicativa nel 2028. Il questionario si contraddice: a una domanda dichiara un leasing in corso, a un'altra nessun bene in leasing. La banca conferma il leasing. Senza il contratto non si può confrontare il leasing con l'acquisto.

In bilancio la voce «Godimento beni di terzi» vale 75.500 €; in banca se ne vedono 72.252. Restano circa 3.250 € da identificare.

Assicurazioni: 9.810 € con una copertura probabilmente pagata due volte

Il totale coincide con bilancio e questionario, ma è cresciuto del 14% dal 2023 (8.600 €). Le polizze sono cinque:

- multirischi attività artigiane «incl. RC prodotti»: 4.100 € (gennaio);
- RC terzi e RC prodotti alimentari: 2.650 € (aprile);
- kasko furgone: 1.450 € (giugno);
- tutela legale: 590 € (settembre);
- polizza caso morte sul socio Mario Esempio: 1.020 € (85 € al mese).

La RC prodotti copre i danni causati dai prodotti venduti e compare in due polizze diverse. Fate confrontare le condizioni (massimali, franchigie, esclusioni) da un intermediario assicurativo prima del rinnovo di gennaio 2027.

La kasko ha senso finché il leasing è in corso; va rivista alla scadenza del contratto. Per la polizza sul socio va verificato a chi va il capitale: se va ai familiari, è un beneficio personale pagato dall'azienda, con possibili effetti fiscali da chiarire con il commercialista.

Software e telefonia: tante piccole voci doppie

Telefonia e software costano circa **14.300 €** l'anno in banca, contro 14.200 € in bilancio 2025. La voce è cresciuta del 49,5% dal 2023. Le sovrapposizioni sono queste:

- **due suite per l'ufficio**: Microsoft 365 per 8 utenti (1.180,80 €) e Google Workspace per 3 utenti (496,80 €), più Dropbox (288 €). Sono 11 licenze e tre spazi di archivio per 9 dipendenti, quasi tutti in produzione o al banco;
- **grafica in triplo**: Adobe Creative Cloud per 2 utenti (1.591,20 €) e Canva Pro (144 €), mentre un'agenzia esterna già gestisce i contenuti social;
- **linee internet**: fibra in laboratorio (958,80 €) e ADSL «vecchio contratto» in negozio (658,80 €). Se i locali sono nello stesso immobile, come fa pensare l'unico bonifico d'affitto, la seconda linea è un doppione;
- **CRM** da 708 € l'anno per circa 23 clienti professionali, quando il gestionale da 1.068 € gestisce già anagrafiche e fatture.

Le 5 SIM costano 23,90 € l'una al mese (1.434 € l'anno). Le tariffe di mercato non sono negli appunti di ricerca: conviene chiedere offerte aggiornate. Il piano Shopify Advanced (4.608 €) e le relative app (804 €) sono trattati nel capitolo «Presenza online, marketing e canali di vendita».

Quello che emerge scavando nei dettagli

- **Solo la farina è aumentata.** In ogni mese uova, ripieni e imballi sono pagati in proporzione fissa ai kg di farina: 0,493 € di uova, 0,386 € di ripieni e 0,243 € di imballi per ogni kg. Il segno è che i loro prezzi sono rimasti fermi per 12 mesi e che l'aumento delle materie in banca dipende quasi tutto dal mulino.
- **Imballi divisi a metodo fisso.** Ogni mese si ordina da entrambi i fornitori, sempre in rapporto 2 a 1. È un frazionamento senza un motivo evidente: un confronto dei listini articolo per articolo e un solo fornitore principale possono dare sconti di volume. La stima prudente è dal 3% all'8% di 40.494 €.
- **Mancano circa 100.000 € di acquisti.** In bilancio le materie valgono 398.000 €; in banca se ne vedono circa 298.000, e per di più IVA compresa. Non c'è nessun pagamento per parmigiano, ricotta o verdure, necessari per tortelloni e cappellacci. Per completare l'analisi serve l'elenco dei fornitori con gli importi (partitario fornitori).
- **Consulenze e manutenzioni poco visibili.** In bilancio le consulenze valgono 31.000 €, ma in banca si vedono solo 10.800 €: commercialista 7.320 € e consulente del lavoro 3.480 €, circa 32 € a cedolino. Mancano **20.200 €**. Le manutenzioni (7.300 €) non hanno nessun pagamento in banca e i contratti non sono stati forniti.
- **Piccole voci facoltative**: macchina del caffè (1.068 €), Spotify (358,80 €) e vigilanza (1.360 €) valgono 2.787 € l'anno. Sono importi contenuti e ragionevoli, ma da rivedere a ogni scadenza.

Fornitori di materie e imballi (12 mesi, banca)

FORNITORE	CATEGORIA	PAGATO 12 MESI	PESO	PREZZO NEI 12 MESI
Molino Rossi	Farine	111.203 €	37,3%	da 0,62 a 0,71 €/kg
Avicola Verdi	Uova	82.179 €	27,6%	stabile (rapporto fisso)
Ripieni & Salumi	Ripieni e salumi	64.314 €	21,6%	stabile (rapporto fisso)
Imballaggi Nord	Imballi	27.393 €	9,2%	stabile, ordini divisi
Imballaggi Emilia	Imballi	13.101 €	4,4%	stabile, ordini divisi
Totale		298.190 €	100%	B6 bilancio: 398.000 €

Importi pagati in banca, IVA compresa, al netto del doppio pagamento di marzo 2026. Il prezzo è stabile quando l'importo resta in proporzione fissa ai kg di farina.

Contratti ricorrenti e costo annuo

VOCE	COSTO ANNUO	NOTA	AZIONE
Affitto laboratorio e negozio	54.000 €	scade 2029	rinegoziare dal 2028
Noleggio SUV	8.904 €	consegne già con furgone	verificare utilizzo
Leasing furgone refrigerato	8.280 €	residuo 21.000 €	mantenere
Multirischi (incl. RC prodotti)	4.100 €	rinnovo gennaio	verificare doppione
RC terzi e RC prodotti	2.650 €	rinnovo aprile	verificare doppione
Kasko furgone	1.450 €	rinnovo giugno	rivedere a fine leasing
Polizza caso morte socio	1.020 €	85 € al mese	verificare beneficiario
Tutela legale	590 €	rinnovo settembre	mantenere
Telefonia mobile 5 SIM	1.434 €	23,90 € a SIM	chiedere offerte
Fibra laboratorio + ADSL negozio	1.617,60 €	ADSL vecchio contratto	eliminare doppione
Microsoft 365 + Google + Dropbox	1.965,60 €	11 licenze, 9 addetti	una sola suite
Adobe (2) + Canva Pro	1.735,20 €	agenzia esterna già pagata	ridurre
Gestionale + CRM	1.776 €	circa 23 clienti professionali	verificare uso CRM
Macchina caffè + Spotify	1.426,80 €	servizi facoltativi	valutare
Vigilanza	1.360 €	680 € a semestre	in linea

Importi annui calcolati dagli addebiti in banca, novembre 2025 – ottobre 2026, IVA compresa.

Risparmi individuati in quest'area

Noleggio SUV aziendale

8.904 €
l'anno · da verificare

Oggi: 8.904 €/anno, consegne già fatte col furgone
Proposta: Verificare uso; auto più piccola o nessun rinnovo
Alla scadenza contratto · Interno

Rinegoziare prezzo farina Molino Rossi

2.300–5.900 €
l'anno · probabile

Oggi: 0,71 €/kg, +14,5% in 11 mesi, fornitore unico
Proposta: Due offerte alternative e prezzo bloccato 6–12 mesi
Entro 60 giorni · Interno

Accorpare acquisti imballi

1.000–2.650 €
l'anno · probabile

Oggi: 40.494 €/anno IVA compresa (circa 33.200 € senza IVA) su due fornitori
Proposta: Confronto listini articolo per articolo e un solo fornitore principale
Entro 90 giorni · Interno

RC prodotti presente in due polizze

800–2.650 €
l'anno · da verificare

Oggi: Multirischi 4.100 € e RC prodotti 2.650 €
Proposta: Verificare condizioni e unificare la copertura al rinnovo
Entro gennaio 2027 · Intermediario assicurativo

Adobe doppione di Canva e agenzia

796–1.591 €
l'anno · probabile

Oggi: 2 licenze Adobe 1.591,20 € più Canva 144 €
Proposta: Tenere Canva e al massimo una licenza Adobe
Entro 30 giorni · Interno

Polizza caso morte del socio pagata dall'azienda

0–1.020 €
l'anno · da verificare

Oggi: 85 €/mese, 1.020 €/anno
Proposta: Verificare i beneficiari: se familiari, porla a carico del socio; chiarire il trattamento fiscale
Entro 60 giorni · Commercialista

Google Workspace e Dropbox doppi

784 €
l'anno · certo

Oggi: 784,80 €/anno oltre a Microsoft 365
Proposta: Tenere una sola suite con archivio incluso
Entro 60 giorni · Interno

CRM poco utile con 23 clienti

708 €
l'anno · da verificare

Oggi: 708 €/anno oltre al gestionale da 1.068 €
Proposta: Verificare l'uso effettivo; disdire se non usato
Entro 60 giorni · Interno

ADSL negozio vecchio contratto

659 €
l'anno · da verificare

Oggi: 658,80 €/anno oltre alla fibra del laboratorio

Proposta: Disdire se stesso immobile, altrimenti tariffa aggiornata

Entro 30 giorni · Interno

Licenze Microsoft 365 in eccesso

440–590 €
l'anno · da verificare

Oggi: 8 licenze, 1.180,80 €/anno, addetti soprattutto in produzione

Proposta: Ridurre a 4–5 licenze effettivamente usate

Entro 30 giorni · Interno

Consulenze non visibili in banca

da stimare
l'anno · da verificare

Oggi: 31.000 € in bilancio, 10.800 € visibili

Proposta: Ricostruire i 20.200 € mancanti e verificarne la necessità

Entro 30 giorni · Commercialista

11 Personale e organizzazione

> **Il personale non è la causa principale del calo dell'utile: il suo costo è cresciuto del 5,3% in due anni, meno dei ricavi (+6,6%). Il problema è che ogni addetto produce sempre meno valore, perché i prezzi sono fermi dal 2023 e l'azienda non sa quanti minuti di lavoro costa ogni chilo di prodotto.**

Le persone e quanto costano

L'azienda ha **9 dipendenti**: il numero compare nella causale «STIPENDI DIPENDENTI (9)» dell'estratto conto ed è coerente con la fascia 6–15 del questionario. Non ci sono state variazioni di organico. Nel 2025 il costo del personale è di **296.000 €**, lo stesso valore indicato dal titolare. Il costo medio per addetto è di circa **32.900 €** e ogni addetto genera circa **116.100 €** di ricavi.

Il personale pesa per il **28,3%** del fatturato, in leggero calo rispetto al 28,7% del 2023. Non esiste una fonte di settore autorevole. L'unico riferimento trovato, poco affidabile, indica il personale tra il 25% e il 30% dei costi totali. Per l'azienda il valore è il 29,5% (296.000 € su circa 1.004.100 € di costi operativi): in linea, ma su una base debole.

Non conosciamo i ruoli. Non sappiamo quante persone lavorano in laboratorio, al banco, alle consegne e in ufficio. Per approfondire servono un organigramma con le mansioni, gli orari, il livello contrattuale e il riepilogo annuo di presenze, ferie e straordinari.

Il vero nodo: il valore prodotto per addetto scende

Il valore aggiunto è la ricchezza che resta dopo aver pagato materie, servizi, affitti e oneri. È sceso da **389.200 €** (2023) a **364.400 €** (2025), mentre il costo del personale saliva di 15.000 €. Di conseguenza il personale assorbe oggi l'**81,2%** del valore aggiunto, contro il 72,2% del 2023.

Il costo per addetto è cresciuto da 31.200 € a 32.900 €, per effetto di rinnovi contrattuali e scatti di anzianità. Il listino invece è fermo da marzo 2023, quindi ogni aumento di stipendio è stato assorbito interamente dal margine. Il tema dei prezzi è sviluppato nel capitolo «Prezzi, margini e clienti».

Nel 2023 ogni addetto lasciava all'azienda circa **12.000 €** l'anno di valore aggiunto oltre al proprio costo. Nel 2025 ne lascia **7.600 €** (-37%). Non servono tagli di personale: serve sapere quanto lavoro costa ogni prodotto e farlo pagare.

Quanto costa un minuto di lavoro

Lavorando circa 1.700 ore effettive l'anno per addetto (ipotesi, da verificare con le presenze reali), un'ora di lavoro costa all'azienda circa **19,30 €**, cioè **0,32 € al minuto**. La seconda tabella usa questo dato per calcolare, prodotto per prodotto, quanti minuti di lavoro per chilo il prezzo riesce a coprire dopo le materie prime.

L'unico riferimento esterno è un laboratorio bolognese che dichiara **2 ore di lavoro per 1 kg di tortellini** fatti a mano. Con i costi dell'azienda, 120 minuti valgono **38,40 €**. Sommati ai 9,80 € di materie fanno 48,20 €, contro un prezzo di 28 € in negozio e di 19,50 € ai ristoranti.

Le spiegazioni possibili sono due. O l'azienda produce molto più in fretta, con macchine o con un'organizzazione migliore, oppure i tortellini si vendono in perdita. Il titolare conosce i margini solo «in modo approssimativo», quindi oggi nessuno può dire quale delle due sia vera.

Quello che emerge scavando nei dettagli

- **Gli stipendi sono identici in tutti i 12 mesi: 17.900 €.** A dicembre però si acquistano **17.500 kg** di farina, ad agosto 9.800 kg, in un mese normale circa 14.000 kg.
- Se il picco di dicembre (+25%) si regge con lo stesso costo, le letture possibili sono due: ore extra non pagate in busta o recuperate in altri periodi, oppure circa il **20%** di capacità produttiva inutilizzata nei mesi normali.
- Nel secondo caso c'è spazio per crescere con ristoranti e online senza assumere.
- Le presenze dei mesi di dicembre e maggio chiariranno quale delle due letture è corretta.
- **A dicembre la tredicesima non si vede.** Va chiarito come e da quale conto viene pagata.
- **Le uscite per le paghe superano il costo di bilancio.** In banca escono 214.800 € di stipendi netti e 117.600 € di F24 «ritenute e contributi», in totale **332.400 €**. Il costo del personale in bilancio è di 296.000 € e comprende anche il TFR accantonato, che non esce dalla cassa.
- Gli F24 mensili contengono probabilmente anche altri tributi.
- Va fatta una riconciliazione con il consulente del lavoro (vedi capitolo sui movimenti bancari).
- **Ogni trimestre si paga un ravvedimento (da 804 € a 912 €) con codice 8906.** In via orientativa è il codice delle sanzioni del sostituto d'imposta, cioè di ritenute versate in ritardo.
- Conviene verificare con il consulente del lavoro il calendario dei versamenti delle paghe.
- L'importo è quantificato nel capitolo «Fisco, contributi e agevolazioni».
- **Nelle consulenze di bilancio ci sono 20.200 € non spiegati.** Il bilancio riporta 31.000 €, in banca se ne vedono 10.800. Se la differenza è il compenso dell'amministratore, il costo reale del lavoro sale a circa **316.000 €**, il 30,3% dei ricavi.
- **Il TFR tenuto in azienda è di 88.000 €** (circa 9.800 € a persona) e cresce di circa 6.000 € l'anno.
- Per legge si rivaluta dell'1,5% più il 75% dell'inflazione: di solito costa meno del mutuo al 6,9%.
- Resta però un debito da pagare alle uscite e supera la liquidità di fine 2025 (64.000 €).

Dipendenza dal titolare e processi senza responsabile

Se il titolare si assenta, l'azienda «rallenterebbe». Nei documenti se ne vedono gli effetti:

- listino fermo da tre anni e mezzo;
- contratto della luce scaduto nel 2024 e rinnovato in automatico;

- farina aumentata del **14,5%** in 11 mesi, con un unico fornitore e nessuna trattativa visibile;
- Catering Eventi con **14.200 €** scaduti e solleciti solo telefonici;
- due bonifici da **6.762 €** ad Avicola Verdi il 10 e l'11 marzo, con la stessa fattura 211.

Non è una questione di negligenza delle persone: il controllo amministrativo non ha un responsabile. Gli importi sono quantificati nei rispettivi capitoli. Le proposte organizzative sono queste:

- Affidate a una persona, anche per poche ore a settimana, uno scadenzario con tre compiti: doppio controllo dei bonifici prima dell'invio, solleciti scritti a 15 giorni dalla scadenza, elenco dei contratti in scadenza. Il ruolo della socia Anna Esempio non è noto: potrebbe essere la persona adatta.
- Cronometrate per due settimane i sei prodotti del listino e inserite nel gestionale la ricetta con i minuti per chilo (la cosiddetta distinta base).
- Rivedete il giro delle consegne prima delle 10, in particolare quelle quotidiane all'Hotel Centrale anche per ordini piccoli (vedi «Prezzi, margini e clienti»).
- Verificate con il consulente del lavoro l'adesione a un fondo interprofessionale. Sono i fondi che finanziano la formazione con lo 0,30% dei contributi che l'azienda già versa. Le agevolazioni per eventuali assunzioni stagionali vanno verificate prima di assumere: gli appunti di ricerca non ne riportano.

Personale e valore prodotto per addetto

INDICATORE	2023	2024	2025
Costo del personale	281.000 €	289.000 €	296.000 €
Personale sui ricavi	28,7%	28,6%	28,3%
Costo per addetto	31.200 €	32.100 €	32.900 €
Ricavi per addetto	108.900 €	112.200 €	116.100 €
Valore aggiunto per addetto	43.200 €	42.000 €	40.500 €
Personale sul valore aggiunto	72,2%	76,5%	81,2%
Valore aggiunto meno costo per addetto	12.000 €	9.900 €	7.600 €

Calcoli su 9 addetti costanti (nessuna variazione dichiarata). Fonte: bilancio 2023-2025.

Minuti di lavoro per kg coperti dal prezzo

PRODOTTO	PREZZO MENO MATERIE RISTORANTI	MINUTI MAX RISTORANTI	PREZZO MENO MATERIE NEGOZIO	MINUTI MAX NEGOZIO
Tagliatelle	5,30 €	16	8,60 €	26
Tortellini	9,70 €	30	18,20 €	56
Tortelloni	7,90 €	24	13,90 €	43
Lasagne	5,40 €	16	8,60 €	26
Gnocchi	3,50 €	10	5,60 €	17
Cappellacci	9,10 €	28	15,60 €	48

Stima: lavoro a 0,32 €/minuto (32.900 € diviso circa 1.700 ore, ipotesi). Oltre questi minuti il prezzo non copre materie e manodopera; energia, affitto e imballi esclusi. Materie: stima del titolare.

Risparmi individuati in quest'area

Controllo amministrativo senza un responsabile

Oggi: Doppio bonifico da 6.762 €, contratto luce scaduto, solleciti solo telefonici

Proposta: Assegnare scadenzario, doppio controllo bonifici e solleciti scritti a una persona

Entro 30 giorni · Interno

da stimare
l'anno · probabile

Tempi di produzione per kg non misurati

Oggi: Lavoro a circa 0,32 €/minuto, nessun tempo standard per prodotto

Proposta: Cronometrare i 6 prodotti e inserire ricette e minuti nel gestionale

Entro 60 giorni · Interno

da stimare
l'anno · da verificare

Capacità produttiva libera nei mesi ordinari

Oggi: Dicembre 17.500 kg di farina, mese medio 14.000, stessi stipendi

Proposta: Verificare presenze e straordinari; usare capacità per ristoranti e online

Entro 60 giorni · Consulente del lavoro

da stimare
l'anno · da verificare

Uscite paghe non riconciliate con bilancio

Oggi: 332.400 € usciti in banca contro 296.000 € di costo personale

Proposta: Riconciliare cedolini, F24 e bilancio; chiarire il pagamento della tredicesima

Entro 30 giorni · Consulente del lavoro

da stimare
l'anno · da verificare

Formazione finanziabile con fondo interprofessionale

Oggi: Adesione a un fondo non risulta dai documenti

Proposta: Verificare l'adesione e usare lo 0,30% già versato per formazione

Entro 90 giorni · Consulente del lavoro

da stimare
l'anno · da verificare

12 Fisco, contributi e agevolazioni

> **Le imposte pesano poco (9.000 € nel 2025, lo 0,9% dei ricavi) e non risultano cartelle o contributi non versati. L'azienda però paga ogni trimestre sanzioni da ravvedimento, 3.432 € in dodici mesi e in aumento, pur avendo la liquidità per pagare in tempo. In più lascia inutilizzati strumenti che alleggerirebbero la cassa, tra cui il Fondo Energia regionale, che scade il 30/11/2026.**

Quanto pesano imposte e contributi

L'utile prima delle imposte si ottiene sommando utile netto e imposte. Su questa base le imposte hanno inciso per il **21,6%** nel 2023, il **29,5%** nel 2024 e il **26,6%** nel 2025. Il picco del 2024 dipende in parte dalle voci di bilancio che non quadrano, già segnalate nel capitolo sul conto economico. In valore assoluto le imposte sono scese da **16.000 €** a **9.000 €**, seguendo il calo dell'utile, e oggi valgono lo **0,9%** dei ricavi: non è il fisco a erodere il margine.

I contributi sono compresi nel costo del personale. Ogni 16 del mese escono **9.800 €** di F24 per ritenute e contributi, per un totale di **117.600 €** in dodici mesi, sempre puntuali. I debiti tributari e previdenziali di fine 2025 (**24.000 €**) corrispondono a circa due mesi e mezzo di F24: sono compatibili con i versamenti di dicembre da pagare a gennaio. Non risultano cartelle né rateizzazioni.

I ravvedimenti: una spesa che cresce ogni trimestre

Il ravvedimento operoso permette di pagare un'imposta in ritardo aggiungendo una sanzione ridotta e gli interessi. Usarlo una volta è normale. Usarlo sempre diventa un costo fisso.

In bilancio sanzioni e interessi da ravvedimento sono passati da **2.100 €** a **2.900 €** e poi a **3.400 €**: **8.400 €** in tre anni, +62%. Nel 2025 valevano il **13,7%** dell'utile netto. Il questionario non segnala ritardi, ma i documenti mostrano versamenti tardivi ricorrenti.

Nell'estratto conto di Banca A ci sono quattro F24 «con ravvedimento» (codici 8906 e 1991), sempre il 18 del primo mese del trimestre:

- 18/01/2026: 804 €
- 18/04/2026: 840 €
- 18/07/2026: 876 €
- 18/10/2026: 912 €

Il totale è di **3.432 €**, in linea con il bilancio. Ogni trimestre l'importo sale di 36 € (+4,5%). Se lo schema continua, i prossimi dodici mesi costeranno circa **4.000 €** (stima: 948 + 984 + 1.020 + 1.056).

La regolarità fa pensare a una scadenza trimestrale mancata ogni volta e sistemata subito dopo, non a un incidente occasionale: stesso giorno del mese, due giorni dopo la scadenza ordinaria del 16. Il codice 8906 riguarda di norma le sanzioni sulle ritenute, cioè le trattenute che l'azienda versa per conto di dipendenti e professionisti. Quale versamento venga regolarizzato va chiesto al commercialista. In linea generale le sanzioni non sono deducibili: pesano per intero sull'utile, senza alcun risparmio d'imposta (indicazione orientativa).

> L'azienda non paga in ritardo per mancanza di soldi. A fine 2025 aveva **64.000 €** in cassa e un fido da 50.000 € usato in media al 4%, che costa **1.000 €** l'anno di sola commissione. Nello stesso anno ha speso **3.400 €** in sanzioni. È un problema di scadenzario, non di liquidità: con date fisse e F24 programmati in anticipo questa voce si può azzerare.

Quello che emerge scavando nei dettagli

- **IVA mai visibile in banca.** Nei dodici mesi non compare nessun versamento IVA separato. La pasta si vende spesso con aliquote ridotte (da verificare prodotto per prodotto), mentre energia, imballaggi e servizi si comprano al 22%. È quindi possibile che l'azienda sia stabilmente a credito IVA. Se è così, va verificato se il credito viene usato per pagare gli F24 dei contributi (compensazione, nei limiti e con gli adempimenti previsti). Ricordiamo che i movimenti forniti sono incompleti (vedi il capitolo sui movimenti bancari).
- **IVA al 22% sulla luce.** La bolletta di settembre 2026 applica il 22% (**1.013,60 €** di IVA). Le imprese manifatturiere possono chiedere l'aliquota del 10% sull'energia usata nella produzione, con una dichiarazione al fornitore. La stima si basa sui 67.751 € pagati, cioè circa 55.500 € senza IVA: 12 punti in meno valgono circa **6.600 €** l'anno di IVA da non anticipare. La quota del negozio andrebbe probabilmente esclusa. Non è un risparmio sull'utile, perché l'IVA si detrae, ma è cassa che resta in azienda, e conta di più se l'azienda è già a credito IVA.
- **Acconti d'imposta forse troppo alti.** In dodici mesi sono usciti due F24 IRES e IRAP da **7.200 €** (30/11/2025 e 30/06/2026), per **14.400 €**, contro imposte 2025 di **9.000 €**. Se gli acconti 2025 sono stati calcolati sulle imposte 2024 (13.000 €), l'azienda ha anticipato più del dovuto. La differenza avrebbe dovuto ridurre il versamento di giugno 2026, che invece è identico a quello di novembre. Con l'utile in calo, il commercialista può valutare di calcolare gli acconti sul reddito atteso invece che su quello dell'anno prima, con prudenza: acconti troppo bassi generano a loro volta sanzioni.
- **Spese con trattamento fiscale sfavorevole.** Il SUV a noleggio (**8.904 €** l'anno, con deducibilità limitata per le auto), la polizza vita del socio (**1.020 €** l'anno), i contanti prelevati (**6.000 €** l'anno) e le spese di ristorante sulla carta aziendale rischiano di essere in gran parte non deducibili se non sono documentate e giustificate. I costi sono trattati nei capitoli Fornitori e Quello che non si vede a prima vista.

Le agevolazioni aperte da valutare subito

Il **Fondo Energia Emilia-Romagna** accetta domande fino alle **16:00 del 30/11/2026**, o fino a esaurimento dei fondi. Offre un mutuo da 25.000 € a 1 milione, fino a 96 mesi: il 75% a tasso zero, il 25% a Euribor più al massimo il 4,99%. Prevede anche un contributo a fondo perduto fino al 12,5% della quota pubblica per le spese tecniche.

L'attuale mutuo costa il **6,9%**. Su un progetto minimo da 25.000 €, 18.750 € a tasso zero fanno risparmiare circa **1.300 €** di interessi il primo anno e circa 650 € medi sull'intera durata (stima). Il fondo può finanziare gli interventi descritti nel capitolo Energia: rifasamento contro la penale per energia reattiva, fotovoltaico (il 60,6% dei consumi è di giorno), apparecchi frigo più efficienti. Il solo rifasamento potrebbe non raggiungere il minimo di 25.000 €: servono preventivi in pochi giorni.

L'**iperammortamento** (legge 199/2025) permette di dedurre fiscalmente più del costo dei beni ammessi, con maggiorazioni del 180%, 100% o 50% secondo una fonte secondaria, per investimenti fino al 30/09/2028. Per esempio, una maggiorazione del 50% su 20.000 € di macchinari vale 10.000 € di deduzione in più, circa 2.400 € di IRES all'aliquota ordinaria del 24% (stima orientativa). Con macchinari di valore rilevante e investimenti 2025 di appena 13.000 € circa, conviene pianificare i prossimi acquisti tenendone conto.

Risultano aperti anche la **Nuova Sabatini** e il **Voucher Cloud e Cybersecurity** (50% fino a 20.000 €, domande dal 10/11/2026 al 20/01/2027), ma solo da fonte secondaria: vanno verificati sui siti istituzionali. Il vecchio credito d'imposta Transizione 5.0 non esiste più dal 1/1/2026. I bandi 2026 della Camera di Commercio di Bologna sono chiusi: conviene seguire le edizioni 2027.

Per completare l'analisi servono: le quietanze F24 dei ravvedimenti con il dettaglio dei tributi, le liquidazioni IVA del 2025-2026, la dichiarazione dei redditi 2025 con il calcolo degli acconti e l'elenco dei crediti d'imposta eventualmente maturati.

Imposte e sanzioni anno per anno

VOCE	2023	2024	2025
Utile prima delle imposte	74.000 €	44.000 €	33.800 €
Imposte IRES e IRAP	16.000 €	13.000 €	9.000 €
Incidenza imposte sull'utile ante imposte	21,6%	29,5%	26,6%
Sanzioni e interessi da ravvedimento	2.100 €	2.900 €	3.400 €
Sanzioni in % dell'utile netto	3,6%	9,4%	13,7%
Debiti tributari e previdenziali	n.d.	22.000 €	24.000 €

Fonte: bilancio 2023-2025. Utile prima delle imposte = utile netto + imposte; il bilancio presenta differenze di quadratura (vedi capitolo sul conto economico).

Agevolazioni rilevate negli appunti di ricerca

MISURA	COSA OFFRE	SCADENZA	STATO
Fondo Energia Emilia-Romagna	Mutuo 75% a tasso zero	30/11/2026 ore 16	Aperto
Iperammortamento (L. 199/2025)	Maggiorazione costo 180%, 100% o 50%	Investimenti entro 30/09/2028	Aperto
Nuova Sabatini	Dettagli non rilevati negli appunti	n.d.	Da verificare
Voucher Cloud e Cybersecurity	50% fino a 20.000 €	10/11/2026 – 20/01/2027	Da verificare

MISURA	COSA OFFRE	SCADENZA	STATO
Credito Transizione 5.0	Non più disponibile	Cessato dal 1/1/2026	Chiuso
Bandi Camera di Commercio Bologna	Voucher transizione, sicurezza, rinnovabili	Chiusi settembre-ottobre 2026	Attendere 2027

Stato di Nuova Sabatini e Voucher ricavato da fonte secondaria: da verificare sui siti istituzionali. Requisiti e cumulabilità da verificare con il commercialista.

Risparmi individuati in quest'area

Sanzioni e interessi da ravvedimento ricorrenti

3.000–3.400 €
l'anno · certo

Oggi: 3.432 € in 12 mesi, quattro F24 tardivi, +36 € ogni trimestre
Proposta: Scadenzario fiscale condiviso e F24 programmati in anticipo con il commercialista
Entro 90 giorni · Commercialista

Fondo Energia Emilia-Romagna a tasso zero

600–1.300 €
l'anno · da verificare

Oggi: Mutuo aziendale al 6,9%, nessun finanziamento agevolato in uso
Proposta: Raccogliere preventivi e presentare domanda per investimenti energetici di almeno 25.000 €
Entro 30/11/2026 · Commercialista

IVA al 10% sull'energia di produzione

da stimare
l'anno · da verificare

Oggi: IVA al 22% su circa 55.500 € annui di luce; anticipo di cassa di circa 6.600 €/anno
Proposta: Verificare requisiti e inviare al fornitore la dichiarazione per l'aliquota ridotta
Entro 60 giorni · Commercialista

Possibile credito IVA non sfruttato

da stimare
l'anno · da verificare

Oggi: Nessun versamento IVA visibile in banca nei 12 mesi
Proposta: Verificare saldo IVA e usarlo per pagare gli F24 dei contributi
Entro 30 giorni · Commercialista

Acconti IRES e IRAP forse superiori al dovuto

da stimare
una tantum · da verificare

Oggi: 14.400 € versati in 12 mesi contro imposte 2025 di 9.000 €
Proposta: Ricontrollare calcolo acconti e utilizzo del credito; valutare acconti su reddito atteso
Entro 30 giorni · Commercialista

Iperammortamento sui prossimi macchinari

da stimare
l'anno · da verificare

Oggi: Investimenti 2025 circa 13.000 €, nessuna maggiorazione fiscale nota
Proposta: Pianificare acquisti ammissibili entro 30/09/2028 verificando i requisiti
Prima di investire · Commercialista

13 Incassi, pagamenti, magazzino e cassa

> **L'azienda incassa dai ristoranti in circa 81 giorni, con 47.600 € già scaduti, e paga i fornitori quasi alla consegna. Per questo il capitale fermo nel ciclo è salito di 24.000 € in un anno. Agendo su crediti, fornitori e scorte si possono liberare una tantum circa 40.000–80.000 € di cassa, che valgono 2.700–5.550 € l'anno di oneri evitati.**

L'azienda non ha un problema di liquidità immediata. A fine 2025 aveva **64.000 €** in banca e un fido da 50.000 € usato in media al 4%. Il ciclo del denaro però è sbilanciato e peggiora ogni anno: i ristoranti pagano in quasi tre mesi, i fornitori vengono pagati in meno di uno. Ogni euro di fatturato in più si porta dietro altro denaro immobilizzato.

Il ciclo del denaro si sta allungando

Il capitale circolante è il denaro impegnato nell'attività di tutti i giorni: crediti verso clienti più magazzino, meno debiti verso fornitori. Tra 2024 e 2025 è passato da **148.000 €** a **172.000 €**. Sono 24.000 € in più a fronte di 35.000 € di ricavi in più: circa 0,69 € di ogni euro di crescita è rimasto bloccato.

Il ciclo di cassa misura quanti giorni passano tra il pagamento ai fornitori e l'incasso dai clienti (giorni di incasso + giorni di scorta − giorni di pagamento). È salito da circa **65 a 74 giorni**. Un giorno di fatturato vale circa 2.860 € (1.045.000 € diviso 365), quindi i 9 giorni in più assorbono circa **25.800 €**. Questo spiega perché la liquidità del 2025 è scesa di 7.000 € pur con circa 54.800 € di autofinanziamento, cioè utile più ammortamenti più TFR accantonato.

I 66 giorni medi di incasso calcolati sul bilancio sottostimano il problema. Negozio e online (60% delle vendite) incassano subito, quindi tutto il ritardo si concentra sui ristoranti. C'è anche una differenza tra due documenti da chiarire con il commercialista:

- il bilancio a fine 2025 indica crediti per 189.000 €;
- il file clienti di oggi indica 110.000 € aperti.

I 79.000 € di differenza possono dipendere dal picco di dicembre, da fatture da emettere o da crediti di altra natura.

I crediti verso ristoranti e rivenditori

Nel file clienti risultano 419.000 € fatturati in 12 mesi e **110.000 €** ancora da incassare, pari a circa 96 giorni di fatturato. Di questi, **47.600 € sono già scaduti** (43%). La media dei giorni di incasso, pesata sul fatturato di ogni cliente, è di **81 giorni**. Nelle causali dei bonifici compare «FT. 60/90GG»: l'azienda concede già termini lunghi e molti clienti li superano.

Il questionario parla di ritardi per «importi contenuti». In realtà 47.600 € sono il 4,6% del fatturato totale e più di due mesi e mezzo di stipendi netti (17.900 €/mese).

Il questionario indica anche che i primi 3 clienti pesano il 30–60% del fatturato. I documenti dicono altro: Hotel Centrale, Catering Eventi e Mercato Coperto sommano 150.000 €, il 14,4%. Questi tre clienti concentrano però **29.400 € di scaduto**, il 62% del totale.

Il Ristorante Il Gallo (55 giorni) e l'Osteria Magra (48 giorni) non hanno nulla di scaduto: con questa clientela pagare a 60 giorni è possibile. Secondo CRIBIS (II trimestre 2026), i ristoranti e i bar hanno la quota più alta di ritardi gravi, il 7,6%. Ai ristoranti va il 40% delle vendite.

Tenere 110.000 € di crediti costa, al 6,9% del mutuo in corso, circa **7.600 € l'anno** di denaro immobilizzato.

Magazzino e fornitori

Le rimanenze sono passate da 38.000 € a **44.000 €** (+15,8%), mentre i consumi di materie sono cresciuti solo del 6,8%. Il magazzino aumenta da tre anni di fila: +2.000, +4.000 e +6.000 €. Le scorte coprono ora circa **41 giorni** di consumo, contro 38. Per un'azienda di prodotto fresco sono soprattutto farine, imballi e ripieni. Gli imballi arrivano da due fornitori (40.494 € l'anno): vanno controllate le confezioni personalizzate ferme o non più usate.

Sul fronte dei fornitori, l'estratto conto mostra pagamenti fatti tra il 5 e il 15 del mese, per importi che seguono le vendite del mese stesso. Per esempio, il 05/12/2025 sono stati pagati 17.500 kg di farina. Si paga quindi alla consegna o quasi. I giorni medi di pagamento stimati sono circa 33. In sintesi, i fornitori finanziano poco l'azienda e l'azienda finanzia molto i suoi clienti.

Quello che emerge scavando nei dettagli

- **Catering Eventi**: ha 21.900 € aperti su 47.600 € fatturati, cioè 168 giorni di fatturato e non i 118 indicati nel file. Di questi, 14.200 € sono scaduti e i solleciti sono solo telefonici. È il rischio di perdita più alto.
- **Hotel Centrale**: è il cliente più grande, con 18.400 € aperti (circa 110 giorni). Riceve consegne quotidiane anche per ordini piccoli: l'azienda gli fa credito e lo serve ogni giorno. Il costo del servizio è trattato in «Prezzi, margini e clienti».
- **Trattoria Bianchi**: paga in 92 giorni pur avendo uno sconto del 12% dal 2022. Lo sconto non è legato a nessuna condizione di pagamento.
- **Amazon e Shopify** accreditano una sola volta al mese (il 14 e il 28). In media restano fuori circa due settimane di vendite, circa 4.000 € (stima).
- **Uscite di cassa da controllare** (quantificate in «Quello che non si vede a prima vista»):
- pagamento doppio di 13.524 € ad Avicola Verdi a marzo, con la stessa fattura 211;
- nessun versamento di contanti del negozio visibile, a fronte di prelievi da 500 € al mese.
- **TFR**: il TFR maturato e tenuto in azienda vale 88.000 € e supera la liquidità di fine 2025. Due uscite di personale valgono circa 19.600 € da pagare.

La cassa dei prossimi mesi

Gli estratti conto forniti sono incompleti: Banca A mostra −105.915 € in 12 mesi. Per questo una previsione affidabile non è possibile. Ci sono però uscite già prevedibili tra novembre 2026 e gennaio 2027:

- **F24 IRES e IRAP di fine novembre**: nel 2025 erano 7.200 €; l'importo 2026 va chiesto al commercialista.
- **Tredicesima**: a dicembre 2025 non si vede. Se si paga a dicembre, vale circa 17.900 € netti (stima: una mensilità).
- **Farine di dicembre**: 17.500 kg a 0,71 €/kg fanno 12.425 €, contro 10.850 € dell'anno scorso.
- **Gas**: rate da 2.625 €/mese con il prezzo all'ingrosso salito del 164%, quindi rischio di conguaglio (vedi «Energia»).
- **Gennaio**: polizza multirischi 4.100 € e vigilanza 680 €.

Il picco di dicembre in negozio (+25% di incassi POS) copre una parte di queste uscite. Gli incassi dei ristoranti di dicembre, invece, arriveranno solo a febbraio–marzo.

Cosa fare per liberare liquidità

- Fissate un termine unico di 60 giorni dalla data fattura, con addebito diretto in conto (SDD) alla scadenza, a partire dai 9 clienti principali.
- Fate partire dal gestionale o dal CRM un sollecito scritto automatico a 7 e a 30 giorni dalla scadenza. Oltre i 30 giorni di scaduto, consegnate solo dopo il pagamento.
- Concordate per iscritto con Catering Eventi un piano di rientro per i 14.200 € scaduti. La normativa sui ritardi di pagamento tra imprese prevede interessi di mora e un indennizzo forfettario per ogni fattura: verificatene l'applicazione con il commercialista.
- Valutate uno sconto dell'1% per chi paga a 10 giorni. Su 71 giorni di anticipo equivale a circa il 5,1% annuo, meno del 6,9% del mutuo: conviene solo se lo usano i clienti lenti.
- Chiedete 60 giorni fine mese ai quattro fornitori principali (298.190 € l'anno IVA compresa). Trenta giorni in più liberano circa 24.800 €. Verificate prima che non stiate già ricevendo uno sconto per pagamento immediato.

- Fissate soglie di riordino per le scorte. Tornare a 38 giorni di scorta libera circa 3.200 €, scendere a 30 circa 11.800 €.
- Attivate accrediti più frequenti su Shopify e Amazon.

Tra crediti, fornitori e scorte l'azienda può liberare una tantum **circa 40.000–80.000 € di cassa**. Valorizzata al 6,9% del mutuo, vale **circa 2.700–5.550 € l'anno**. A questo si aggiunge la messa in sicurezza dei 47.600 € già scaduti, di cui 14.200 € del solo Catering Eventi.

Crediti verso ristoranti e rivenditori

CLIENTE	FATTURATO 12 MESI	CREDITO APERTO	DI CUI SCADUTO	GIORNI MEDI INCASSO
Hotel Centrale	61.200 €	18.400 €	9.800 €	97
Catering Eventi Srl	47.600 €	21.900 €	14.200 €	118
Mercato Coperto	41.200 €	11.300 €	5.400 €	88
Osteria del Porto	38.500 €	9.200 €	4.100 €	84
Bottega Gourmet	35.100 €	8.800 €	2.300 €	71
Trattoria Bianchi	29.800 €	7.600 €	3.900 €	92
Ristorante Il Gallo	22.400 €	5.100 €	0 €	55
Osteria Magra	18.300 €	3.900 €	0 €	48
Bistrot 21	16.900 €	4.200 €	1.800 €	76
Altri 14 clienti	108.000 €	19.600 €	6.100 €	64
Totale	419.000 €	110.000 €	47.600 €	81 (media ponderata)

Fonte: file clienti e crediti aperti. La media ponderata di 81 giorni è calcolata sul fatturato di ogni cliente.

Capitale circolante e ciclo di cassa

INDICATORE	2024	2025	COMMENTO
Crediti verso clienti	168.000 €	189.000 €	+12,5%, ricavi +3,5%
Rimanenze	38.000 €	44.000 €	+15,8%, consumi +6,8%
Debiti verso fornitori	58.000 €	61.000 €	+5,2%
Capitale circolante	148.000 €	172.000 €	+24.000 € assorbiti
Giorni di incasso (tutti i ricavi)	61	66	Ristoranti reali: 81–96 giorni
Giorni di scorta	38	41	Su consumo materie
Giorni di pagamento (stima)	34	33	Su materie, servizi, beni di terzi
Ciclo di cassa	65	74	+9 giorni, circa 25.800 €

Elaborazione su bilancio 2024–2025. Giorni = voce di bilancio diviso costo o ricavo annuo, per 365. Stime arrotondate.

Risparmi individuati in quest'area

Tempi di incasso ristoranti
1.000–1.600 € l'anno · probabile
Oggi: 81 giorni medi, 110.000 € aperti, 47.600 € scaduti
Proposta: Termine 60 giorni, addebito SDD, solleciti scritti automatici, blocco consegne
Entro 90 giorni · Interno

Termini di pagamento fornitori
400–800 € l'anno · probabile
Oggi: Fornitori pagati alla consegna, circa 33 giorni, 298.190 €/anno
Proposta: Chiedere 60 giorni fine mese ai quattro fornitori principali
Entro 90 giorni · Interno

Scorte di magazzino in crescita
100–300 € l'anno · da verificare
Oggi: 44.000 € di scorte, 41 giorni, +15,8% in un anno
Proposta: Soglie di riordino, verifica imballi fermi, scorte a 30–38 giorni
Entro 6 mesi · Interno

Accrediti mensili Amazon e Shopify
50–100 € l'anno · da verificare
Oggi: Un accredito al mese, circa 4.000 € in attesa
Proposta: Impostare accrediti settimanali o più frequenti sulle piattaforme
Entro 30 giorni · Interno

14 Prezzi, margini e clienti

> I prezzi sono fermi da marzo 2023 mentre farina, energia e personale sono aumentati: il fatturato cresce solo grazie ai volumi e il margine operativo è sceso dall'11,0% al 6,5% dei ricavi. Tre interventi valgono, con stima prudente, circa 25.000–53.000 € l'anno: un aggiornamento mirato del listino, la revisione di due sconti storici e il ribaltamento ai clienti dei costi di consegna.

Un listino fermo da quasi quattro anni

Il listino fornito riporta **marzo 2023** come data di aggiornamento per cinque prodotti su sei. Solo i cappellacci di zucca sono stati ritoccati, a settembre 2023. Sono quindi passati circa 3 anni e 8 mesi senza aumenti, e il questionario lo conferma ("più di 2 anni fa"). Nello stesso periodo i costi sono saliti:

- la farina di Molino Rossi è passata da 0,62 €/kg (novembre 2025) a **0,71 €/kg** (agosto–ottobre 2026), cioè +14,5% in 11 mesi;
- il consumo di materie prime è salito dal 35,7% al 37,5% dei ricavi tra il 2023 e il 2025;
- energia e gas sono cresciuti del 18,3%, il personale del 5,3%.

Il fatturato è aumentato del 6,6% in due anni, ma solo perché si è venduto di più, non perché si è guadagnato di più su ogni chilo. Il margine operativo lordo (MOL, cioè quello che resta prima di ammortamenti, interessi e imposte) è sceso da 108.200 € a **68.400 €**. È la risposta alla domanda del titolare "dove se ne vanno i soldi": i costi sono stati assorbiti senza ribaltarli sui prezzi. L'effetto sul punto di pareggio è trattato nel capitolo sul conto economico.

Quanto rende ogni chilo, canale per canale

Con i costi delle materie stimati dal titolare (prima tabella), dopo le sole materie resta questo margine:

- in negozio: tra il 71% e il 75% del prezzo;
- ai ristoranti: tra il 59% e il 65%;
- tortellini: il dato più basso, 65,0% in negozio e **49,7%** ai ristoranti, cioè 9,70 €/kg.

Il listino ristoranti è più basso di quello del negozio del 27–32%. In più include la consegna entro le 10 e un pagamento a 60–90 giorni.

C'è però un segnale che quelle stime siano ottimiste. Facendo la media del listino e pesandola sui canali (negozio 45%, ristoranti 40%, online 15% a prezzi da negozio), le materie dovrebbero valere circa il 32,8% dei ricavi. In bilancio pesano invece il **37,5%**. La differenza, circa 4,7 punti (circa 49.000 €), si spiega in due modi:

- gli imballaggi, circa 33.200 € senza IVA, valgono da soli circa 3,2 punti e quasi certamente non sono inclusi nel costo al chilo;
- il resto è compatibile con il rincaro della farina.

In pratica, il margine vero è di circa 5 punti più basso di quello che il titolare ha in mente. Se poi i prezzi del negozio sono IVA compresa, come di solito al banco, la distanza è ancora maggiore: va verificato.

Ristoranti: lo sconto sopra lo sconto

Il canale professionale vale **419.000 €** su 23 clienti. I primi tre (Hotel Centrale, Catering Eventi e Mercato Coperto) fanno 150.000 €. È il 35,8% del canale, ma solo il 14,4% del fatturato totale, non il 30–60% indicato nel questionario: seguiamo il dato dei documenti.

Due clienti hanno sconti in più rispetto al listino ristoranti, già ridotto:

- **Trattoria Bianchi**: sconto del 12% concordato nel 2022 e "mai rivisto", che vale circa **4.060 €** l'anno (supponendo che i 29.800 € di fatturato siano già scontati). Sui tortellini il prezzo netto scende a 17,16 €/kg e dopo le materie restano 7,36 €. Inoltre paga a 92 giorni e ha 3.900 € di scaduto: lo sconto non ha nessuna contropartita.
- **Mercato Coperto**: sconto del 10%, che vale circa **4.580 €** l'anno.

Hotel Centrale è il cliente più grande (61.200 €) e riceve una consegna quotidiana "anche per ordini piccoli". La consegna entro le 10 è il principale elemento che distingue l'azienda dai concorrenti, ma viene regalata. Furgone refrigerato in leasing (8.280 € l'anno), polizza kasko (1.450 €), carburante e tempo dell'autista non sono ribaltati su nessun cliente. Il numero di consegne per cliente non è nei documenti. I 14 clienti minori fatturano in media circa 640 € al mese ciascuno: è proprio lì che il costo per consegna pesa di più.

Quello che emerge scavando nei dettagli

- **Spedizioni online**: il corriere e-commerce costa **16.079 €** l'anno. Amazon trattiene già la propria logistica, quindi il corriere serve probabilmente gli ordini Shopify: in quel caso vale il **34,6%** degli incassi Shopify (46.449 €). Anche spalmato su tutto l'online visibile (119.310 €) è il 13,5%. Dai documenti non risulta se il cliente paghi la spedizione.
- **Amazon**: incassi netti 61.932 €, con almeno 10.929 € di commissioni (15%) più la logistica. Se il prezzo è lo stesso del negozio, il chilo venduto su Amazon rende molto meno (vedi capitolo "Presenza online, marketing e canali di vendita").
- **Tortellini e manodopera**: un pastificio bolognese di riferimento (La Sfoglina Bio) calcola 2 ore di lavoro per chilo, circa 17 € di manodopera e 12 € di materie, e vende a 59 €/kg. L'azienda vende ai ristoranti a 19,50 €: restano 9,70 € per coprire lavoro, energia, imballo e consegna. Se la produzione è manuale con tempi simili, il tortellino ai ristoranti è probabilmente in perdita. Il dato decisivo, le ore per chilo, non è disponibile.

Il confronto con il mercato e cosa fare

Sui tortellini l'azienda chiede **28 €/kg**. I riferimenti trovati nella ricerca sono:

- La Sfoglina Bio (Bologna): 59 €/kg, maggio 2026;
- tortellini venduti da Eataly online: 47 €/kg;
- Pastificio Dasso (Rapallo, non bolognese): 25 €/kg.

Le Sfogline non pubblica i prezzi. Tra le botteghe artigiane bolognesi, l'azienda si colloca in fondo alla fascia di prezzo.

> Ogni 1% di aumento medio dei prezzi vale circa **10.450 €** l'anno a volumi invariati. Con un margine di contribuzione stimato del 59% (cioè quanto resta di ogni euro venduto dopo i costi che crescono con le vendite), un aumento del 5% resta conveniente anche se le vendite calassero fino al **7,8%** (calcolo: 5 ÷ (59 + 5)).

Cosa proponiamo:

- **Aggiornate il listino da gennaio 2027 in modo differenziato**: +8–10% su tortellini e cappellacci (i tortellini passerebbero da 28 a 30–31 €, ancora lontani dai 47–59 € di riferimento), +4–5% su tagliatelle, lasagne e gnocchi, +5% ai ristoranti. Ai ristoranti comunicatelo con 30 giorni di preavviso, motivandolo con la farina a +14,5%. Stima prudente: un aumento effettivo netto del 2–4%, già scontata qualche perdita di volume, pari a **20.000–40.000 €** l'anno.
- **Rivedete i due sconti**: dimezzarli (Bianchi al 6%, Mercato Coperto al 5%) vale circa **2.000–4.300 €**. In alternativa, legateli al pagamento entro 30 giorni (i crediti sono trattati nel capitolo "Incassi, pagamenti, magazzino e cassa").
- **Fissate un ordine minimo o un contributo per le consegne sotto soglia.** Stima: Hotel Centrale riceve circa 300 consegne l'anno (6 giorni per 50 settimane). Se un terzo è sotto soglia e si chiede un contributo di 8 €, si recuperano circa 800 €; estendendo la regola agli altri clienti, fino a circa **2.400 €**.
- **Online**: introducete un contributo per la spedizione e una soglia minima per la spedizione gratuita. Recuperare il 20–50% del costo del corriere senza IVA (circa 13.180 €) vale **2.600–6.600 €**.
- **Misurate le ore per chilo dei ripieni** e calcolate un prezzo minimo sotto il quale non vendere. Poi rivedete il listino ogni gennaio, collegandolo al prezzo della farina.

Margine sulle materie per prodotto (listino 2023)

PRODOTTO	NEGOZIO €/KG	RISTORANTI €/KG	MATERIE €/KG	MARGINE NEGOZIO	MARGINE RISTORANTI
Tagliatelle all'uovo	11,50	8,20	2,90	8,60 € (74,8%)	5,30 € (64,6%)
Tortellini ripieni	28,00	19,50	9,80	18,20 € (65,0%)	9,70 € (49,7%)
Tortelloni ricotta e spinaci	19,00	13,00	5,10	13,90 € (73,2%)	7,90 € (60,8%)
Lasagne fresche	12,00	8,80	3,40	8,60 € (71,7%)	5,40 € (61,4%)
Gnocchi di patate	7,50	5,40	1,90	5,60 € (74,7%)	3,50 € (64,8%)
Cappellacci di zucca	22,00	15,50	6,40	15,60 € (70,9%)	9,10 € (58,7%)

Costo materie stimato dal titolare, probabilmente senza imballaggi e non aggiornato: il margine reale è di circa 5 punti più basso. Non includono manodopera, energia e consegna.

Clienti professionali: fatturato, sconti e servizio

CLIENTE	FATTURATO 12 MESI	SCONTO EXTRA	GIORNI MEDI INCASSO	NOTA
Hotel Centrale	61.200 €	—	97	Consegna quotidiana anche ordini piccoli

CLIENTE	FATTURATO 12 MESI	SCONTO EXTRA	GIORNI MEDI INCASSO	NOTA
Catering Eventi srl	47.600 €	—	118	14.200 € scaduti
Mercato Coperto	41.200 €	10%	88	Sconto vale circa 4.580 €
Osteria del Porto	38.500 €	—	84	
Bottega Gourmet	35.100 €	—	71	
Trattoria Bianchi	29.800 €	12%	92	Sconto dal 2022, mai rivisto
Ristorante Il Gallo	22.400 €	—	55	Nessuno scaduto
Osteria Magra	18.300 €	—	48	Nessuno scaduto
Bistrot 21	16.900 €	—	76	
Altri 14 clienti minori	108.000 €	—	64	Circa 640 € al mese ciascuno

Fonte: file clienti e crediti aperti. Totale canale 419.000 €. Il valore degli sconti è calcolato supponendo un fatturato già scontato.

Risparmi individuati in quest'area

Aggiornamento differenziato del listino prezzi

Oggi: Listino fermo da marzo 2023; MOL sceso dall'11,0% al 6,5%

Proposta: Da gennaio: +8–10% ripieni, +4–5% altri prodotti, +5% ristoranti

Entro 90 giorni · Interno

20.000–40.000 €
l'anno · probabile

Spese di spedizione online non ribaltate

Oggi: Corriere e-commerce 16.079 € l'anno, 34,6% degli incassi Shopify

Proposta: Contributo spedizione e soglia minima per la spedizione gratuita

Entro 30 giorni · Interno

2.600–6.600 €
l'anno · da verificare

Revisione sconti Trattoria Bianchi e Mercato Coperto

Oggi: Sconti del 12% e 10% mai rivisti, circa 8.640 € l'anno

Proposta: Dimezzarli o legarli al pagamento entro 30 giorni

Entro 60 giorni · Interno

2.000–4.300 €
l'anno · probabile

Consegne ai ristoranti senza ordine minimo

Oggi: Hotel Centrale: consegna quotidiana gratuita anche per ordini piccoli

Proposta: Ordine minimo o contributo consegna sotto soglia

Entro 60 giorni · Interno

800–2.400 €
l'anno · da verificare

Costo pieno dei tortellini da verificare

Oggi: Ai ristoranti 19,50 €/kg: dopo le materie restano 9,70 €

Proposta: Misurare le ore per chilo e fissare un prezzo minimo

Entro 30 giorni · Interno

da stimare
l'anno · da verificare

15 Mercato e concorrenti

> **Il mercato cresce e l'azienda vende di più ogni anno, ma con un listino fermo a marzo 2023 e un prezzo dei tortellini (28 €/kg) pari a circa metà di quello delle botteghe bolognesi di riferimento. Il margine si perde sul prezzo e sulla visibilità, non per colpa del mercato. Le Sfogline, il concorrente principale, è forte in reputazione ma non vende online: lì c'è spazio libero.**

AZIENDA	PREZZI	PUNTI DI FORZA	RECENSIONI	NOTA
Pastificio Esempio (voi)	Tortellini 28,00 €/kg in negozio e 19,50 €/kg ai ristoranti; tagliatelle 11,50 €/kg; tortelloni 19,00 €/kg. Listino fermo da marzo-settembre 2023.	Ricette tradizionali, consegna ai ristoranti entro le 10, negozio più vendita online (Shopify e Amazon), marchio registrato.	Nessuna recensione trovata online	Dalle ricerche pubbliche l'azienda non si trova per nome né per partita IVA, nonostante l'online pesi circa il 15% delle vendite.
Le Sfogline (Bologna)	Non pubblicati	Laboratorio con negozio dal 1996, tutto fatto a mano, parmigiano 30 mesi, carne STG, verdure km0, corsi di pasta e progetto culturale 'Far Pasta', presenza sulla stampa locale.	Tripadvisor 4,8/5 su 110 recensioni; Sluurpy 88/100	Sito fermo al 2015, nessuna vendita online. Fonti: lesfogline.it, Tripadvisor, BolognaToday.
Pastificio Andalò (Bologna)	Non trovati	Non trovati	Non trovate	Non trovato in nessuna fonte pubblica: serve l'indirizzo o il link esatto.
La Sfoglina Bio (Bologna) – solo riferimento di prezzo	Tortellini 59 €/kg (maggio 2026)	Biologico, artigianale	Non rilevate	Non indicato dal cliente come concorrente. Fonte: initalia.virgilio.it
Eataly online (La Bottega del Tortellante) – solo riferimento di prezzo	Tortellini 47 €/kg (data non indicata)	Vendita online nazionale	Non rilevate	Non indicato dal cliente come concorrente. Fonte: eataly.net
Pastificio Dasso (Rapallo) – solo riferimento di prezzo	Pasta fresca ripiena 25 €/kg	Vendita online	Non rilevate	Non indicato dal cliente come concorrente. Fonte: pastificiodasso.com

Un mercato in crescita, con costi che corrono più dei prezzi

Le fonti confermano la percezione del titolare: la pasta fresca nella grande distribuzione è cresciuta nel 2024–2025 "sostenuta da un reale aumento dei consumi" (GDO News, report a pagamento). Cerved stima la produzione dell'intero settore pasta in **6.826,7 milioni di euro, +5,2%**, ma l'anno di riferimento non è chiaro. Non sono state trovate fonti affidabili sul mercato bolognese delle botteghe né sui costi tipici del settore. L'unico sito trovato (bsness.com) riporta dati contraddittori e non viene usato per confronti.

L'azienda cresce a un ritmo moderato: **+3,1% nel 2024 e +3,5% nel 2025**, da 980.000 € a 1.045.000 €. C'è però un dettaglio che cambia la lettura. Il listino è fermo a **marzo 2023** (settembre 2023 solo per i cappellacci). Tutta la crescita 2024–2025 viene quindi da quantità vendute e da un diverso mix di prodotti, non da aumenti di prezzo: la domanda c'è e i clienti comprano di più agli stessi prezzi.

Nello stesso periodo i costi sono saliti molto:

- farina pagata a Molino Rossi: da 0,62 a **0,71 €/kg** (+14,5% in 11 mesi);
- prezzo all'ingrosso dell'energia (PUN, il prezzo di borsa italiano): da 0,111 €/kWh di ottobre 2025 a 0,231 €/kWh di ottobre 2026;
- gas (PSV, il prezzo all'ingrosso): da 0,354 a 0,933 €/Smc.

Qui sta gran parte della risposta a "lavoriamo tanto ma resta poco". L'effetto sui margini è descritto nel capitolo sul conto economico.

Dove si colloca l'azienda

Sui tortellini, il prodotto simbolo di Bologna, il confronto è netto (vedi tabella). L'azienda vende a **28,00 €/kg in negozio** e **19,50 €/kg ai ristoranti**. Le botteghe artigiane di riferimento stanno a 47 €/kg (Bottega del Tortellante su Eataly) e 59 €/kg (La Sfoglina Bio, maggio 2026). Il prezzo dell'azienda è più vicino a quello di un pastificio ligure che vende online (Dasso, 25 €/kg). In pratica l'azienda si presenta con "ricette tradizionali" come una bottega bolognese, ma si fa pagare come un produttore di fascia media.

Il caso La Sfoglina Bio aiuta a capire il rischio. Per un chilo di tortellini fatti a mano dichiara circa 12 € di materia prima e circa 17 € di manodopera (2 ore di lavoro). Per l'azienda il titolare stima 9,80 €/kg di materie prime. Ai ristoranti il prezzo è di 19,50 €/kg, che scende a circa 17,16 € per Trattoria Bianchi (sconto del 12%). Con questi prezzi, se anche solo una parte della chiusura dei tortellini è manuale, resta pochissimo per coprire lavoro, energia e consegna. Per saperlo servono i tempi di produzione per chilo, che oggi mancano: il titolare conosce i margini solo in modo approssimativo.

> Prezzi fermi da oltre tre anni, vendite in crescita e tortellini a circa metà del prezzo delle botteghe bolognesi: il margine perso non dipende dal mercato, ma dal listino. Ogni +1% sui prezzi vale circa 10.450 € l'anno a volumi invariati. Il calcolo e la proposta sono nel capitolo "Prezzi, margini e clienti".

Il confronto con i concorrenti indicati

Le Sfogline (laboratorio con negozio dal 1996) è il rivale diretto sul canale negozio, che per l'azienda vale il 45% dei ricavi.

I suoi punti di forza:

- comunica una filiera precisa: tutto fatto a mano, uova di galline allevate a terra, parmigiano 30 mesi, carne STG, verdure km0;
- organizza corsi di pasta e un progetto culturale ("Far Pasta");
- ha una reputazione solida: **4,8/5 su 110 recensioni** Tripadvisor (n. 315 su 1.708 locali di Bologna), 88/100 su Sluurpy;
- compare nella lista BolognaToday delle botteghe dove comprare i tortellini.

I suoi punti deboli:

- sito fermo a una notizia del 2015, senza prezzi;
- nessuna vendita online e niente prenotazioni via e-mail;
- chiusura alle 14:00 il giovedì e il sabato.

Dagli appunti non risulta che Le Sfogline rifornisca i ristoranti: sul canale che per l'azienda vale il 40% dei ricavi il confronto non è possibile.

Pastificio Andalò non è stato trovato in nessuna fonte (PagineBianche, PagineGialle, guide locali). Serve che l'azienda ne indichi l'indirizzo o il sito.

Quello che emerge scavando nei dettagli

- **L'azienda è invisibile online, pur spendendo per esserci.** Cercando la ragione sociale e la partita IVA non escono sito, social, vetrina Amazon né recensioni. Eppure in banca risultano circa 18.400 € in 12 mesi tra Google Ads, Meta Ads, agenzia e SMS, più 4.608 € del piano Shopify Advanced e 804 € di app, tra cui una per le recensioni. Se negozio e sito usano un nome diverso dalla ragione sociale, va comunicato per completare la verifica. Il dettaglio è nel capitolo sulla presenza online.
- **Amazon pesa più di quanto dichiarato.** Gli accrediti Amazon valgono **61.932 € netti**, circa 72.861 € lordi togliendo almeno la commissione del 15%. Quelli Shopify valgono 46.449 €. Amazon fa quindi circa il **61%** dell'online visibile, oltre la fascia 30–60% indicata nel questionario. Su Amazon l'azienda non compete con le botteghe bolognesi ma con produttori di tutta Italia, sul prezzo.
- **I clienti principali pesano meno di quanto dichiarato.** Il questionario indica che i primi 3 clienti fanno il 30–60% del fatturato. Dal file crediti, Hotel Centrale (61.200 €), Catering Eventi (47.600 €) e Mercato Coperto (41.200 €) sommano 150.000 €: il **14,4%** del fatturato totale, oppure il 35,8% dei soli ricavi da ristoranti e rivenditori (419.000 €). Vale il documento: la dipendenza dai singoli clienti è contenuta.
- **Il segmento ristoranti è il più a rischio per i pagamenti.** Secondo CRIBIS (II trimestre 2026), ristoranti e bar hanno la quota più alta di ritardi gravi in Italia: **7,6%**. In Emilia-Romagna paga puntuale solo il 51,2% delle imprese. Nel file crediti dell'azienda risultano scaduti **47.600 € su 110.000 €** di crediti aperti (43%), con Catering Eventi a 118 giorni medi di incasso. Il tema è approfondito nel capitolo sugli incassi.
- **Il punto di forza costa e non viene fatto pagare.** La consegna entro le 10, quotidiana per Hotel Centrale anche per ordini piccoli, è l'elemento che distingue l'azienda sui ristoranti. Intanto i costi di trasporto sono saliti da 19.000 a 24.000 € (+26,3%). Il ribaltamento sui clienti è trattato nel capitolo prezzi.

Minacce e opportunità nei prossimi 12–24 mesi

Minacce:

- inverno 2026–27 con energia e gas a prezzi doppi o tripli rispetto a un anno fa, su un listino ancora del 2023;
- credito più caro: rialzo dei tassi BCE da giugno 2026 e tasso medio del 7,2% per le piccole imprese dell'Emilia-Romagna, con prestiti in calo del 4,3%;
- ritardi di pagamento nella ristorazione, il canale che vale il 40% dei ricavi;
- un concorrente con 30 anni di storia e recensioni eccellenti, mentre l'azienda non ne ha nessuna rintracciabile.

Opportunità:

- **Spazio di prezzo**: anche aumenti importanti lascerebbero i tortellini molto sotto i 47–59 €/kg delle botteghe di riferimento. Vi conviene partire dai ripieni e dal negozio, dove il cliente compra la tradizione.
- **Online libero**: Le Sfogline non vende online e ha un sito fermo al 2015. Vi conviene puntare sul vostro negozio Shopify e su una vendita locale e regionale, più che su Amazon.
- **Reputazione**: chiedere recensioni ai clienti del negozio è gratuito e colma il divario più visibile con il concorrente.
- **Esperienze**: i corsi di pasta funzionano per Le Sfogline. Per voi possono essere una fonte di ricavo nei mesi deboli, come agosto (-30% negli incassi del negozio).
- **Marchio registrato** in classe 30 (che comprende la pasta): un elemento di riconoscibilità che oggi non si vede da nessuna parte.

Confronto con i concorrenti indicati

ASPETTO	PASTIFICIO ESEMPIO	LE SFOGLINE	PASTIFICIO ANDALÒ
Attivo dal	2011	1996	Non trovato

ASPETTO	PASTIFICIO ESEMPIO	LE SFOGLINE	PASTIFICIO ANDALÒ
Canali di vendita	Negozio, ristoranti, online	Negozio e corsi	Non trovato
Vendita online	Shopify e Amazon	No	Non trovato
Forniture a ristoranti	40% dei ricavi	Non risulta	Non trovato
Recensioni trovate	Nessuna	4,8/5 su 110 (Tripadvisor)	Non trovato
Sito e social	Non trovati con la ragione sociale	Sito fermo al 2015, FB, IG	Non trovato
Prezzi pubblici	Non trovati	Non pubblicati	Non trovato
Punto di forza	Consegna ai ristoranti entro le 10	Filiera dichiarata, corsi, stampa	Non trovato
Debolezza visibile	Invisibile online	Chiude giovedì e sabato alle 14	Non trovato

Fonti: questionario, documenti del cliente, appunti di ricerca (Tripadvisor, sito Le Sfogline, BolognaToday). Per Andalò serve l'indirizzo o il sito.

Tortellini: prezzo al kg a confronto

RIFERIMENTO	€/KG	RISPETTO A ESEMPIO NEGOZIO	FONTE E DATA
Esempio – negozio	28,00	—	Listino, marzo 2023
Esempio – ristoranti	19,50	-30,4%	Listino, marzo 2023
La Sfoglina Bio (Bologna)	59,00	+110,7%	Virgilio, maggio 2026
Bottega del Tortellante (Eataly)	47,00	+67,9%	Eataly online, data n.d.
Pastificio Dasso (Rapallo)	25,00	-10,7%	Sito Dasso

I riferimenti esterni non sono concorrenti indicati dal cliente. Il prezzo Eataly comprende il margine del distributore.

16 Presenza online, marketing e canali di vendita

> **L'azienda spende circa 24.000 € l'anno tra pubblicità, agenzia e piattaforma Shopify, ma non ha nessuno strumento che misuri cosa rendono, e cercandone il nome online non si trova nulla. Il negozio online proprio, tra canoni e corriere, trattiene circa il 46% di ciò che incassa: prima di investire altro va reso misurabile e redditizio.**

CANALE	PESO	COSA ABBIAMO VISTO
Negozio	45%	Dato del questionario. Gli incassi POS netti in 12 mesi sono circa 403.300 € (commissione 1,95%), circa 39% del fatturato 2025; la differenza potrebbe essere dovuta agli incassi in contanti (stima). C'è anche un canone POS più POS mobile da 39 € al mese con un POS non usato dal 2025.

CANALE	PESO	COSA ABBIAMO VISTO
Ristoranti e rivenditori	40%	Il file clienti riporta 419.000 € in 12 mesi su 23 clienti (circa 40%). I primi 3 clienti (Hotel Centrale, Catering Eventi, Mercato Coperto) valgono 150.000 €, circa 14% del fatturato totale, non il 30-60% indicato nel questionario. Crediti scaduti 47.600 €, incasso medio fino a 118 giorni; sconti del 12% e del 10% mai rivisti.
Online (Shopify e Amazon)	15%	Dato del questionario. Dagli estratti conto gli incassi online netti in 12 mesi sono circa 108.400 €: Amazon circa 61.900 € (57% dell'online, al netto delle commissioni del 15% e della logistica), Shopify circa 46.400 €. Shopify è sul piano Advanced da 384 € al mese più app da 67 € al mese; nessuno strumento di misura delle visite.
Pubblicità online (Google Ads e Meta Ads)	1.050 € al mese	Google Ads 640 € e Meta 410 € al mese, più agenzia social 450 € al mese e SMS marketing 49 € al mese: circa 1.550 € al mese in tutto. Senza Google Analytics non si può misurare il ritorno.
Social (Instagram, Facebook)	Non indicata	Profili dichiarati ma non trovati nelle ricerche pubbliche (link non forniti).
Passaparola	Non indicata	Indicato come canale di acquisizione dei nuovi clienti.

Quanto pesano i canali e quanto rendono

Il questionario indica questa ripartizione: negozio 45%, ristoranti e rivenditori 40%, online 15%. I documenti confermano le prime due quote.

- Negozio: gli accrediti POS valgono circa **411.300 €** lordi in 12 mesi. Il calcolo parte dai 403.305 € netti e li riporta al lordo della commissione dell'1,95%. A questa cifra va aggiunto il contante, che non è visibile.
- Ristoranti e rivenditori: il file clienti assegna loro **419.000 €**, il 40,1% del fatturato 2025.

L'online pesa invece meno del dichiarato. Shopify ha versato **46.449 €**. Amazon ha versato **61.932 €** netti, che riportati al lordo della sola commissione del 15% diventano almeno **72.861 €**. In totale fanno circa **119.300 €**, cioè circa l'**11,4%** del fatturato, non il 15%. È una stima: gli importi sono incassi comprensivi di IVA. Amazon vale circa il 61% dell'online, poco sopra la forbice 30–60% dichiarata.

Il file intitolato «vendite online» contiene in realtà i clienti professionali. I dati delle vendite online per prodotto e per ordine non sono stati forniti.

I due canali online hanno costi molto diversi.

- Su Amazon la commissione è di almeno il 15% (circa **10.900 €** l'anno). A questa si aggiunge una quota di logistica, che si potrà separare solo con il rendiconto di pagamento della piattaforma.
- Sul sito proprio si pagano ogni anno 4.608 € di piano Shopify Advanced, 804 € di app e 16.079 € di corriere: **21.491 €**, circa il **46%** di quanto incassato. A questi si aggiungono le commissioni di incasso di Shopify, già trattenute e quindi non visibili.

Il corriere vale ogni mese esattamente il 34,6% degli incassi Shopify: 1.350 € su 3.900 € a novembre, 945 € su 2.730 € ad agosto. Se le spese di spedizione non vengono fatte pagare per intero al cliente, il margine se ne va in consegne. Il tema è quantificato nel capitolo «Prezzi, margini e clienti».

Per arrivare al 46% del sito, la logistica Amazon dovrebbe valere da sola oltre il 30% delle vendite. Salvo verifica sul rendiconto, quindi, Amazon oggi sembra il canale online meno costoso per ogni euro venduto.

Quanto si spende per farsi conoscere, e con quale ritorno

La pubblicità in bilancio passa da 14.000 € nel 2023 a **19.500 €** nel 2025: +39,3%, mentre i ricavi crescono del 6,6%. Dall'estratto conto risultano ogni mese:

- 640 € di Google Ads;
- 410 € di Meta (Facebook e Instagram);
- 450 € di agenzia social;
- da marzo 2026, 49 € di SMS promozionali.

Tre elementi colpiscono.

- Nessuna misurazione: l'azienda non usa Google Analytics, quindi non sa quante vendite generano i 12.600 € l'anno di annunci.
- Budget sempre uguali: gli importi restano identici anche ad agosto, quando gli incassi Shopify scendono del 30% (2.730 € contro 3.900 €). Non aumentano nemmeno a dicembre e maggio, i mesi forti.
- Agenzia cara rispetto al budget: costa 5.400 € l'anno, il **43%** del budget pubblicitario che gestisce. Per ogni 100 € spesi in annunci se ne pagano 43 per gestirli.

Pubblicità, agenzia e piattaforma Shopify costano **24.000 €** l'anno. Con il corriere si arriva a circa **40.000 €**, pari all'**86%** degli incassi del sito proprio (46.449 €). Anche ammettendo che una parte degli annunci porti clienti in negozio, oggi nessuno può dire se questa spesa rende: è il primo nodo da sciogliere.

Quello che emerge scavando nei dettagli

- Piano Shopify sovradimensionato: l'Advanced (384 € al mese) pesa il **9,9%** degli incassi del sito. È un piano pensato per volumi molto superiori ai circa 3.900 € mensili dell'azienda. I prezzi dei piani inferiori non sono negli appunti della ricerca e vanno confrontati nel pannello Shopify.
- App Shopify poco coerenti con la clientela: i 67 € al mese comprendono un servizio di traduzioni, per clienti che il questionario colloca in città e in regione. C'è anche un'app di recensioni, ma la ricerca non ha trovato nessuna recensione pubblica dell'azienda.
- Grafica pagata più volte: Adobe Creative Cloud (2 licenze, 1.591 € l'anno) e Canva Pro (144 €) si sovrappongono al lavoro dell'agenzia social. Il risparmio è registrato nel capitolo «Fornitori, acquisti e contratti ricorrenti».
- SMS senza riscontro: gli SMS promozionali (588 € l'anno a regime) sono partiti a marzo 2026 senza un modo per sapere quanti acquisti abbiano portato.
- Azienda invisibile online: cercando il nome o la partita IVA, la ricerca non ha trovato sito, profili social, scheda Google né vetrina Amazon. Il marchio è registrato in classe 30, ma online non si vede.

Cosa manca e costa poco

Il concorrente Le Sfogline ha **4,8 su 5 con 110 recensioni** su Tripadvisor. Compare nella lista di BolognaToday delle botteghe dove comprare i tortellini e ha pagine Facebook e Instagram. Però non vende online, non pubblica i prezzi e l'ultima notizia sul suo sito risale al 2015.

I punti di forza dell'azienda non sono raccontati da nessuna parte: la vendita online già attiva e la consegna ai ristoranti entro le 10. Le leve meno costose sono queste.

- Una scheda Google dell'attività curata, con orari, foto e collegamento al negozio online. È uno strumento gratuito e intercetta chi cerca pasta fresca a Bologna.
- Una raccolta sistematica di recensioni dai clienti del negozio, che da solo genera il 45% del fatturato.
- La misurazione di visite e vendite, con Google Analytics e i report già inclusi in Shopify, senza nuove licenze.
- Una presentazione commerciale per ristoranti e rivenditori (40% del fatturato), che oggi crescono solo con il passaparola, centrata sulla consegna entro le 10.

Online il confronto dei prezzi è immediato. I tortellini a 28 €/kg si collocano tra i 25 €/kg di un pastificio ligure e i 47–59 €/kg di prodotti artigianali venduti online o a Bologna (fonti negli appunti della ricerca). Il tema dei listini è trattato nel capitolo «Prezzi, margini e clienti».

Cosa fare nei prossimi tre mesi

- Attivate subito la misurazione: Analytics sul sito e codici sconto diversi per Google, Meta, SMS e negozio. In 60–90 giorni saprete quale canale porta vendite.
- Rinegoziate con l'agenzia un compenso più basso o legato ai risultati, oppure valutate di gestire internamente le campagne più semplici.
- Modulate gli annunci: meno ad agosto e nei mesi deboli, di più a dicembre e maggio.
- Verificate il piano Shopify adatto ai vostri volumi ed eliminate le app che non servono.
- Prima di spingere il sito con altra pubblicità, chiedete il rendiconto Amazon: vi servirà per conoscere il costo reale della logistica e decidere su quale canale online concentrarvi.

Canali di vendita: peso e costi diretti

CANALE	PESO DICHIARATO	INCASSI 12 MESI (DOCUMENTI)	COSTI DIRETTI VISIBILI	COSTI SU INCASSI
Negozio	45%	~411.300 € POS + contanti	Commissioni POS ~8.000 €	~2%
Ristoranti e rivenditori	40%	419.000 € (file clienti)	Consegne e sconti: vedi Prezzi	n.d.
Sito Shopify	15% insieme ad Amazon	46.449 €	Piano, app, corriere 21.491 €	~46%
Amazon	compreso nel 15%	~72.900 € lordi (stima)	Commissioni ≥10.929 € + logistica	≥15%

Online documentato circa 119.300 €, pari all'11,4% del fatturato, contro il 15% dichiarato. Incassi IVA compresa; lordo Amazon stimato dividendo il netto per 0,85.

Spesa annua per marketing e piattaforma online

VOCE	AL MESE	ALL'ANNO	NOTE
Google Ads	640 €	7.680 €	Importo fisso, nessuna misurazione
Meta Ads	410 €	4.920 €	Importo fisso, nessuna misurazione
Agenzia social	450 €	5.400 €	43% del budget annunci
SMS marketing (da marzo 2026)	49 €	588 €	Risultati non misurati
Shopify Advanced	384 €	4.608 €	9,9% degli incassi del sito
App Shopify	67 €	804 €	Traduzioni, recensioni, upsell
Totale	2.000 €	24.000 €	

Fonte: estratto conto Banca A, novembre 2025 – ottobre 2026. Pubblicità in bilancio 2025: 19.500 €. Adobe e Canva sono trattati nel capitolo Fornitori.

Risparmi individuati in quest'area

Compenso agenzia social sproporzionato
Oggi: 450 €/mese, pari al 43% del budget annunci gestito
Proposta: Rinegoziate un compenso più basso o a risultato, oppure internalizzate
Entro 90 giorni · Interno
1.350–5.400 € l'anno · probabile

Annunci a budget fisso senza misurazione
Oggi: 1.050 €/mese fissi, uguali anche ad agosto, senza Analytics
Proposta: Misurate le vendite, modulate sulla stagionalità, tagliate le campagne senza ritorno
Entro 90 giorni · Interno
1.260–3.150 € l'anno · da verificare

App Shopify non necessarie
Oggi: 804 €/anno, con traduzioni per una clientela locale
Proposta: Eliminate traduzioni e app senza uso dimostrato
Entro 30 giorni · Interno
268–804 € l'anno · da verificare

SMS promozionali senza riscontro
Oggi: 49 €/mese da marzo 2026, nessuna misura dei risultati
Proposta: Testate tre mesi con un codice sconto dedicato, poi decidete
Entro 90 giorni · Interno
588 € l'anno · da verificare

Piano Shopify Advanced sovradimensionato
Oggi: 4.608 €/anno, pari al 9,9% degli incassi del sito
Proposta: Passate al piano adeguato a circa 3.900 € di incassi mensili
Entro 30 giorni · Interno
da stimare l'anno · da verificare

17 Debiti e solidità finanziaria

> **L'azienda è solida: il debito finanziario netto è di circa 25.000 €, le rate sono pagate con regolarità e nessuno dei quattro segnali d'allerta del Codice della crisi è presente. Il punto da sorvegliare non è il debito ma il margine che serve a ripagarlo, sceso da 108.200 € a 68.400 € in due anni.**

CREDITORE	IMPORTO	DI CUI SCADUTO	NOTA
Mutuo chirografario Banca A	68.000 €	0 €	Residuo al 31/12/2025 (bilancio, coincide con il questionario). Tasso fisso 6,9%, scadenza 2029, rata 1.420 € al mese pagata regolarmente. Garantito personalmente dal socio Mario Esempio.
Leasing furgone refrigerato	21.000 €	0 €	Residuo indicato nel questionario; rata 690 € al mese dagli estratti conto. Nel questionario si risponde anche 'nessun bene in leasing': contraddizione da chiarire, i documenti confermano il leasing.

CREDITORE	IMPORTO	DI CUI SCADUTO	NOTA
Debiti verso fornitori	61.000 €	0 €	Valore di bilancio 2025. Nessuno scaduto dichiarato. Fornitori pagati entro 30 giorni mentre i clienti pagano in 60-90 giorni.
Debiti tributari e previdenziali	24.000 €	Non indicato	Valore di bilancio 2025. Nessuna cartella e nessun contributo non versato dichiarati, ma gli estratti mostrano F24 con ravvedimento ogni trimestre (804 €, 840 €, 876 €, 912 €). In bilancio le sanzioni e gli interessi da ravvedimento crescono: 2.100 € nel 2023, 3.400 € nel 2025. Indica pagamenti fatti in ritardo, da verificare con il commercialista.
TFR dipendenti	88.000 €	0 €	Fondo accantonato a bilancio 2025. Nessun TFR non versato dichiarato.

Il quadro dei debiti

Al 31/12/2025 i debiti dell'azienda si dividono in tre gruppi.

Debiti verso banche e società di leasing

- **Mutuo chirografario** (cioè senza ipoteca) presso Banca A: residuo di **68.000 €**, tasso fisso del 6,9%, scadenza 2029. La rata da **1.420 €** viene addebitata il giorno 20 di ogni mese ed è stata pagata in tutti i 12 mesi dell'estratto conto.
- **Leasing del furgone refrigerato**: residuo di **21.000 €** (dato del questionario), con canone di 690 €/mese. Non compare nel passivo perché, con le regole contabili italiane, i canoni vanno tra i costi. Resta comunque un impegno da onorare. Il questionario lo conferma in una risposta e lo nega in un'altra; l'estratto conto conferma che il leasing esiste.
- **Fido di cassa** da 50.000 €: nel 2025 è stato usato in media al 4%, cioè per circa 2.000 €. Non risulta nessuno scoperto.

Debiti di gestione

- **Fornitori**: 61.000 €, nessuno scaduto. I movimenti bancari mostrano pagamenti mensili regolari.
- **Debiti tributari e previdenziali**: 24.000 €. Non ci sono cartelle né contributi INPS arretrati; nel questionario il campo sugli importi non versati è rimasto vuoto.

Debito verso i dipendenti

- **TFR**: **88.000 €**. Si paga quando un dipendente lascia l'azienda.

In totale, mutuo e leasing fanno **89.000 €** di debito finanziario, contro un patrimonio netto di **228.000 €** (rapporto 0,39).

Gli indici di solidità

Il patrimonio netto copre il **48,6%** delle fonti di finanziamento: quasi metà dell'azienda è finanziata dai soci.

La posizione finanziaria netta è di circa **25.000 €**. Il calcolo: mutuo e leasing (89.000 €) meno la liquidità (64.000 €). È circa 0,37 volte il MOL 2025, cioè il margine prima di ammortamenti, interessi e imposte (68.400 €). In altre parole, con meno di cinque mesi di margine l'azienda ripagherebbe tutto il debito finanziario netto.

Gli oneri finanziari valgono **7.600 €**, lo 0,73% dei ricavi. Il MOL li copre 9 volte, ma nel 2023 li copriva 15 volte.

La liquidità corrente, cioè l'attivo a breve diviso per i debiti a breve, è circa **2,9**. Il calcolo: 297.000 € di attivo a breve su circa 101.000 € di debiti a breve, inclusa la quota del mutuo che scade entro l'anno (stima). Senza il magazzino scende a circa 2,5. Va però ricordato che 189.000 € di quell'attivo sono crediti verso clienti, la parte meno certa.

I quattro segnali d'allerta del Codice della crisi

L'articolo 3, comma 4, del Codice della crisi d'impresa indica quattro segnali da tenere d'occhio. Nessuno è presente.

- **Stipendi arretrati**: assenti. I 17.900 € netti vengono pagati il 27 di ogni mese e il TFR risulta in regola.
- **Fornitori scaduti da oltre 90 giorni, per importi superiori ai debiti non ancora scaduti**: assenti. Il debito scaduto verso fornitori è zero.
- **Rate bancarie scadute o fido sforato da oltre 60 giorni**: assenti. Mutuo e leasing sono pagati con puntualità e il fido è usato al 4%.
- **Debiti verso Fisco, INPS e INAIL oltre le soglie di legge**: assenti. Non ci sono cartelle né arretrati. L'unica nota riguarda i ravvedimenti trimestrali descritti più sotto.

Nessuno dei quattro segnali d'allerta è presente e il debito finanziario netto (circa **25.000 €**) vale poco più di un terzo del margine annuo. Il rischio da sorvegliare è un altro: il MOL è sceso da **108.200 €** a **68.400 €** in due anni, e la copertura degli oneri finanziari è passata da 15 a 9 volte.

La tenuta nei prossimi 12 mesi

Gli impegni certi sono mutuo (17.040 €) e leasing (8.280 €): in totale **25.320 €**, circa il 37% del MOL 2025. A questi si aggiungono le imposte: negli F24 di IRES e IRAP si vedono 14.400 € in 12 mesi.

La ricostruzione della cassa 2025 (stima) aiuta a capire quanto margine c'è:

- l'azienda ha generato circa 54.800 € (utile, ammortamenti e TFR accantonato);
- circa 22.000 € sono rimasti fermi nei crediti e nel magazzino;
- circa 13.000 € sono andati in investimenti;
- restano circa **19.800 €**, a fronte di 16.000 € di quota capitale del mutuo e di circa 10.800 € di utili distribuiti;
- il risultato è una liquidità scesa da 71.000 € a 64.000 €.

Il debito, quindi, si regge. Se però il MOL continuasse a calare di circa 20.000 € l'anno, come nel 2024 e nel 2025, la cassa generata non coprirebbe più rimborsi e distribuzioni, e l'azienda inizierebbe a consumare la riserva. La riserva oggi c'è: una liquidità dichiarata tra 50.000 e 150.000 € e circa 48.000 € di fido non utilizzato.

Ci sono due possibili punti di tensione. Il primo è agosto, quando gli incassi visibili scendono a 48.954 € mentre le uscite sono 66.837 €. Il secondo è un possibile conguaglio del gas: il prezzo all'ingrosso è salito del 164% in un anno, mentre l'azienda paga rate fisse (vedi capitolo Energia, utenze e consumi).

Una previsione mese per mese della cassa oggi non è affidabile. I movimenti forniti chiudono a **−105.915 €** in 12 mesi, un dato incompatibile con la liquidità di bilancio: mancano conti o incassi.

Quello che emerge scavando nei dettagli

- **I numeri del mutuo non tornano.** Con 17.040 € di rate e un debito sceso di 16.000 €, gli interessi pagati nel 2025 sarebbero circa 1.000 €. Al 6,9% su un residuo medio di 76.000 € dovrebbero essere circa **5.200 €**. Il residuo di oggi è stimato in circa 57.000–58.000 € (calcolo sulle 10 rate pagate nel 2026, con interessi al 6,9%).
- **La garanzia personale.** Mario Esempio garantisce il mutuo. Se la fideiussione è "omnibus", cioè copre tutti i debiti verso Banca A, compreso il fido da 50.000 €, il rischio personale si estende a una linea di credito che quasi non viene usata e che costa circa 1.136 € l'anno (vedi capitolo Banche, commissioni e oneri finanziari).
- **Ravvedimenti in crescita ogni trimestre.** Gli F24 con sanzioni e interessi valgono 804 € a gennaio, 840 € ad aprile, 876 € a luglio e 912 € a ottobre: **3.432 €** in totale. Non sono un segnale di crisi, perché i pagamenti vengono regolarizzati, ma mostrano versamenti sistematicamente in ritardo (vedi capitolo Fisco, contributi e agevolazioni).
- **L'azienda finanzia i propri clienti.** I fornitori vengono pagati entro 30 giorni, mentre i ristoranti pagano a 60–90 giorni. Dei 110.000 € di crediti aperti, **47.600 €** sono già scaduti (il 43%); Catering Eventi da solo vale 14.200 € scaduti, con un ritardo medio di 118 giorni (vedi capitolo Incassi, pagamenti, magazzino e cassa).
- **Il TFR supera la cassa di fine 2025** (88.000 € contro 64.000 €). Non è un debito da pagare oggi, ma vale circa 9.800 € per dipendente.

- **Lo stato patrimoniale di sintesi non quadra.** Mancano 21.000 € di attivo, e l'utile ricalcolato dalle voci (27.800 €) differisce da quello dichiarato (24.800 €).
- **Il tasso fisso è un vantaggio.** Protegge l'azienda dai rialzi decisi dalla BCE da giugno 2026.

Cosa fare

- Chiedete a Banca A il piano di ammortamento aggiornato del mutuo n. 4471 e il testo della fideiussione.
- Chiedete al commercialista di spiegare i 21.000 € mancanti nell'attivo e la differenza sull'utile.
- Fornite gli estratti conto completi, per costruire un piano di cassa di 12 mesi che tenga conto dei mesi deboli e del conguaglio del gas.
- Valutate di fissare una soglia minima di liquidità prima di distribuire utili, finché il margine non smette di scendere.

Quadro dei debiti al 31/12/2025

VOCE	IMPORTO	SCADUTO	NOTA
Mutuo chirografario Banca A	68.000 €	Nessuno	6,9% fisso, scade 2029
Leasing furgone refrigerato	21.000 €	Nessuno	Fuori bilancio, 690 €/mese
Fido di cassa Banca A	50.000 € accordati	Nessuno	Usato in media al 4%
Fornitori	61.000 €	0 €	Pagati entro 30 giorni
Tributari e previdenziali	24.000 €	Nessuna cartella	Ravvedimenti ogni trimestre
TFR dipendenti	88.000 €	Non esigibile	Circa 9.800 € a dipendente

Fonti: bilancio 2025, questionario, estratti conto. Il residuo del leasing è dato del questionario; il fido non è un debito finché non viene usato.

Indici di solidità anno per anno

INDICE	2023	2024	2025
MOL / oneri finanziari	15,0	13,1	9,0
Risultato operativo / oneri finanziari	11,4	9,4	5,8
Oneri finanziari sui ricavi	0,73%	0,67%	0,73%
Patrimonio netto sul passivo	n.d.	46,5%	48,6%
Mutuo su patrimonio netto	n.d.	0,39	0,30
(Mutuo − liquidità) / MOL	n.d.	0,15	0,06
Liquidità corrente (stima)	n.d.	2,9	2,9

Calcoli sul bilancio. Lo stato patrimoniale 2023 non è disponibile. La liquidità corrente include una quota del mutuo a breve stimata in 16.000 €.

18 Punti di forza e criticità

Punti di forza

- Patrimonio netto di 228.000 €: quasi metà delle fonti di finanziamento (48,6%) viene dai soci
- Debito basso e pagamenti regolari: stipendi, fornitori, mutuo e leasing sempre puntuali
- Fatturato in crescita da due anni (+6,6%) pur con prezzi fermi: la domanda c'è
- Clientela diversificata: i primi tre clienti valgono il 14,4% del fatturato
- Ampio spazio di prezzo: tortellini a 28 €/kg contro i 47–59 €/kg delle botteghe di riferimento
- Tre canali di vendita attivi, consegna ai ristoranti entro le 10 e marchio registrato

Da migliorare

- Margine operativo lordo sceso dall'11,0% al 6,5% e utile da 58.000 € a 24.800 € in due anni
- Listino fermo da marzo 2023, mentre la farina è salita del 14,5% in 11 mesi
- Canale ristoranti con prezzi bassi, sconti mai rivisti, consegna gratuita e 47.600 € scaduti
- Costi ricorrenti mai rivisti: luce a rinnovo automatico dal 2024, POS all'1,95%, abbonamenti doppi
- Controllo amministrativo senza un responsabile: ravvedimenti ogni trimestre e un doppio bonifico da 6.762 €
- Margini per prodotto e canale non misurati; circa 24.000 € l'anno di spesa online senza misura dei risultati

19 Piano d'azione a 90 giorni

Primi 30 giorni

- Chiedete ad Avicola Verdi l'estratto della posizione e la restituzione, o una nota di credito, per i bonifici doppi della fattura 211 (6.762–13.524 €, entro 15 giorni).
- Preparate il nuovo listino differenziato e comunicatelo ai ristoranti con 30 giorni di preavviso, per applicarlo da gennaio 2027. Nella stessa occasione rivedete gli sconti di Trattoria Bianchi e Mercato Coperto: dimezzarli o legarli al pagamento entro 30 giorni.
- Fondo Energia Emilia-Romagna: entro pochi giorni valutate se ci sono investimenti per almeno 25.000 € (rifasamento, fotovoltaico, celle frigo). Se sì, raccogliete i preventivi e presentate la domanda entro le 16:00 del 30/11/2026.
- Affidate a una persona lo scadenzario amministrativo: F24 programmati in anticipo con il commercialista per azzerare i ravvedimenti, doppio controllo dei bonifici, solleciti scritti, elenco dei contratti in scadenza.
- Luce e gas: chiedete per iscritto al fornitore le condizioni applicate, disdite le opzioni «Energia Verde Plus» e «Assistenza Premium» (418 € l'anno) e raccogliete 2–3 offerte business. Inviate le ultime bollette del gas.

Da 30 a 60 giorni

- Con due offerte di altri mulini, negoziate con Molino Rossi un prezzo della farina bloccato per 6–12 mesi (2.300–5.900 € l'anno).
- Rinegoziate le commissioni POS con Banca A puntando all'1–1,49% (1.900–3.900 € l'anno) e chiedete un pacchetto conto con le operazioni incluse.
- Crediti: fissate un termine unico di 60 giorni con addebito diretto in conto e solleciti automatici a 7 e 30 giorni. Concordate per iscritto con Catering Eventi un piano di rientro per i 14.200 € scaduti. Abbinate incassi e fatture cliente per cliente, partendo da Bistrot 21, Osteria Magra e Hotel Centrale.
- Negozio online: introducete un contributo per la spedizione e una soglia minima per la spedizione gratuita (2.600–6.600 € l'anno). Passate al piano Shopify adatto ai vostri volumi, eliminate le app inutili e attivate Analytics con codici sconto diversi per ogni canale.
- Introducete un ordine minimo o un contributo per le consegne sotto soglia ai ristoranti, partendo da Hotel Centrale (800–2.400 € l'anno).
- Cronometrate per due settimane i sei prodotti, inserite nel gestionale ricette e minuti per chilo e fissate un prezzo minimo, a partire dai tortellini venduti ai ristoranti.

Da 60 a 90 giorni

- Con i primi dati di misurazione, rinegoziate con l'agenzia un compenso più basso o legato ai risultati (1.350–5.400 € l'anno) e modulate gli annunci sulla stagionalità, tagliando le campagne senza ritorno (1.260–3.150 € l'anno).
- Energia: installate o riparate l'impianto di rifasamento (800–1.157 € l'anno di penale eliminata), verificate il picco di dicembre e riducete la potenza impegnata a 25–30 kW (860–1.145 € l'anno), controllate i consumi notturni (800–1.600 € l'anno).
- Imballi: confrontate i listini dei due fornitori articolo per articolo e scegliete un fornitore principale (1.000–2.650 € l'anno).
- Chiedete 60 giorni fine mese ai quattro fornitori principali, dopo aver verificato che non vi stiano già facendo uno sconto per il pagamento immediato.
- Mutuo: verificati la penale e il piano di cassa, valutate un rimborso parziale di 15.000–20.000 € (900–1.380 € l'anno di interessi in meno) e chiedete di ridurre la fideiussione.
- Verificate l'uso del SUV a noleggio e decidete cosa fare alla scadenza. Controllate l'uso effettivo del CRM e documentate carta aziendale e prelievi di contanti.

- Chiudete i costi inutili più semplici: conto di Banca B (436 €), POS mobile non usato, Google Workspace e Dropbox doppi, licenze Microsoft e Adobe in eccesso, ADSL del negozio se i locali sono nello stesso immobile.
- Chiedete a Banca A di ridurre il fido a 20.000 € e di consegnarvi il piano di ammortamento del mutuo e il testo della fideiussione.
- Fornite gli estratti conto completi, l'estratto della carta di credito, le distinte dei versamenti di contanti, i partitari clienti e fornitori e il bilancio completo con nota integrativa.

- Fate confrontare a un intermediario assicurativo le due coperture RC prodotti prima del rinnovo della multirischi di gennaio 2027 (800–2.650 € l'anno).
- Con il commercialista e il consulente del lavoro chiarite: IVA al 10% sull'energia, eventuale credito IVA, acconti IRES e IRAP, i 20.200 € di consulenze non visibili, le differenze su utile e attivo, la polizza vita del socio, la riconciliazione delle paghe e il pagamento della tredicesima.

- Primo controllo dei risultati: margine per canale e per cliente estratto dal gestionale, effetto del nuovo listino sulle vendite, soglia minima di liquidità da rispettare prima di distribuire utili.

20 Dopo il report: il monitoraggio mensile

Il piano funziona se *qualcuno lo segue.*

In questo report abbiamo trovato 46.262–107.502 € l'anno da recuperare. Con il monitoraggio mensile controlliamo ogni mese che quei risparmi diventino reali e che non se ne aggiungano di nuovi: ci mandi gli estratti conto, ti mandiamo un report di poche pagine.

Ogni mese ricevi

- Il registro dei risparmi aggiornato, con quanto hai già recuperato
- I nuovi costi nascosti comparsi nel mese
- La cassa dei prossimi tre mesi, con le scadenze
- Le tre cose da fare, in ordine di priorità

Quanto costa

99 € al mese per 12 mesi, poi mese per mese.

Oppure **990 € l'anno**: due mesi gratis, quanto costa uno screening.

Offerta valida 30 giorni dalla consegna di questo report.

21 Metodo e limiti dell'analisi

L'analisi è stata preparata con l'aiuto dell'intelligenza artificiale e rivista da una persona del team di Affianca Impresa. Si basa sulle risposte al questionario, sui documenti ricevuti (bilanci, estratti conto, contratti e bollette quando forniti) e su fonti pubbliche: siti, recensioni, dati di settore e prezzi di mercato. I risparmi sono stime prudenti da verificare prima di agire: le offerte dei fornitori cambiano e ogni trattativa ha un esito diverso.

Limiti di questa analisi

- I movimenti bancari forniti sono incompleti: su Banca A le uscite superano le entrate di 105.915 € in 12 mesi. Mancano circa 190.000 € di incassi, i versamenti dei contanti, i bonifici dei 14 clienti minori e i saldi di apertura e chiusura.
- Circa 100.000 € di acquisti di materie (latticini, verdure) non compaiono nei conti forniti; il partitario fornitori non è disponibile.
- Il bilancio è solo di sintesi, senza nota integrativa. L'utile ricalcolato non quadra con quello dichiarato (differenze di 1.000 €, 13.000 € e 3.000 €), l'attivo è inferiore al passivo di 21.000 € e i dettagli dei servizi non arrivano al totale.
- La bolletta del gas non è stata fornita. Le stime sulla luce si basano su una sola bolletta (settembre 2026).
- Non sono stati forniti i contratti di mutuo (con piano di ammortamento), leasing, polizze, manutenzioni e fideiussione.
- I costi delle materie per kg sono stime del titolare, probabilmente ai prezzi 2023. I tempi di produzione per kg non sono noti.
- Mancano prezzi di mercato per farina, polizze, telefonia, piani Shopify, rifasamento e fotovoltaico. Le tariffe POS vengono da un operatore del settore, i riferimenti sui costi tipici da una fonte poco affidabile.
- Ipotesi usate: 1.700 ore lavorate l'anno per addetto, costi variabili pari al 41% dei ricavi, ripartizione dei canali di vendita indicata nel questionario.
- Dove documenti e questionario si contraddicono (leasing, concentrazione dei clienti, peso dell'online) sono stati seguiti i documenti.

Rivisto e approvato da Team Affianca Impresa · 16 novembre 2026

Il report ha scopo informativo e non sostituisce il parere di un professionista.