

Come sta RYB Srl?

Analisi della salute aziendale 2023 · 2024 · 2025

Una lettura chiara per chi deve decidere

 **3 anni analizzati**

2023 · 2024 · 2025

 **Settore**

Manifatturiero Alimentare
(Biscotti)

 **Dipendenti**

8,5 FTE

 **Fatturato 2025**

855.260 €

SINTESI IMMEDIATA

La sintesi che ti serve

Tutto quello che ti serve sapere prima di entrare nei dettagli.

🟡 L'azienda genera cassa?

IN BILICO

L'EBITDA è quasi raddoppiato ma **107.000 €** sono fermi nei crediti clienti. Il conto economico dice che stai vincendo; il conto corrente dice *aspetta*.

🟡 Livello di salute: B

In miglioramento

Il 2024 è stato l'anno critico, superato. Il 2025 segna una forte rimonta su tutti gli indicatori. Il debito è sceso da 4,4x a 2,2x l'EBITDA in tre anni.

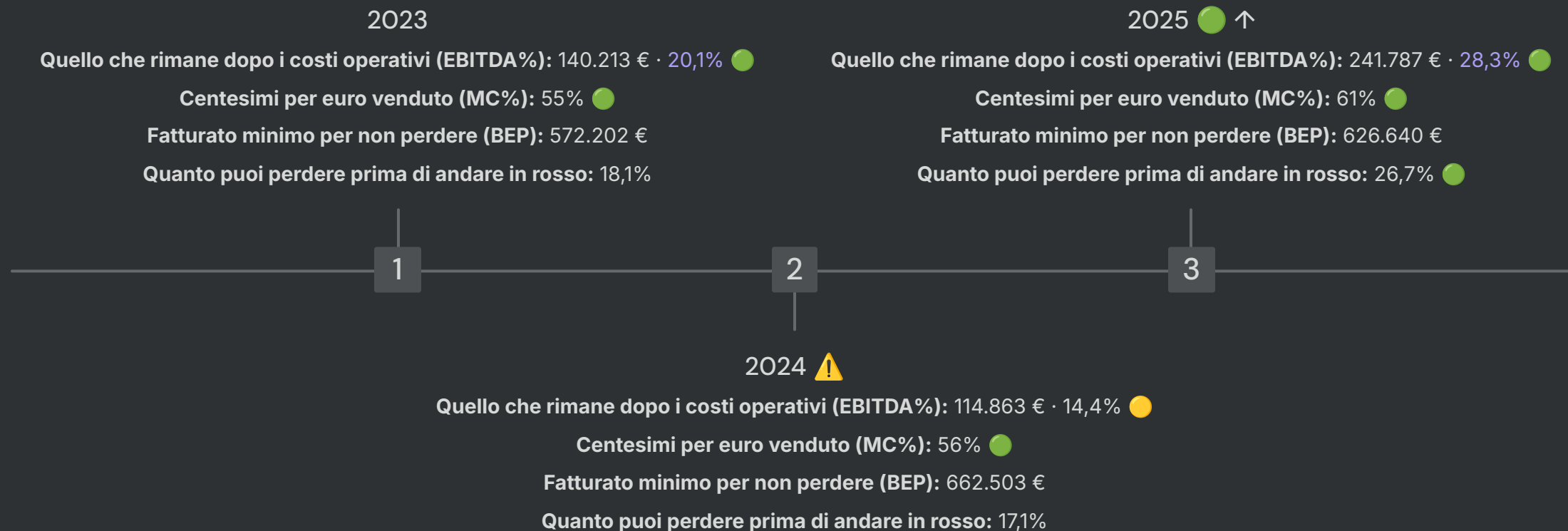
🚨 Cosa fare subito?

Recupera i crediti scaduti

Chiama i clienti con fatture scadute da oltre 90 giorni — **questa settimana, non domani**. Hai già guadagnato quei soldi: recuperali.

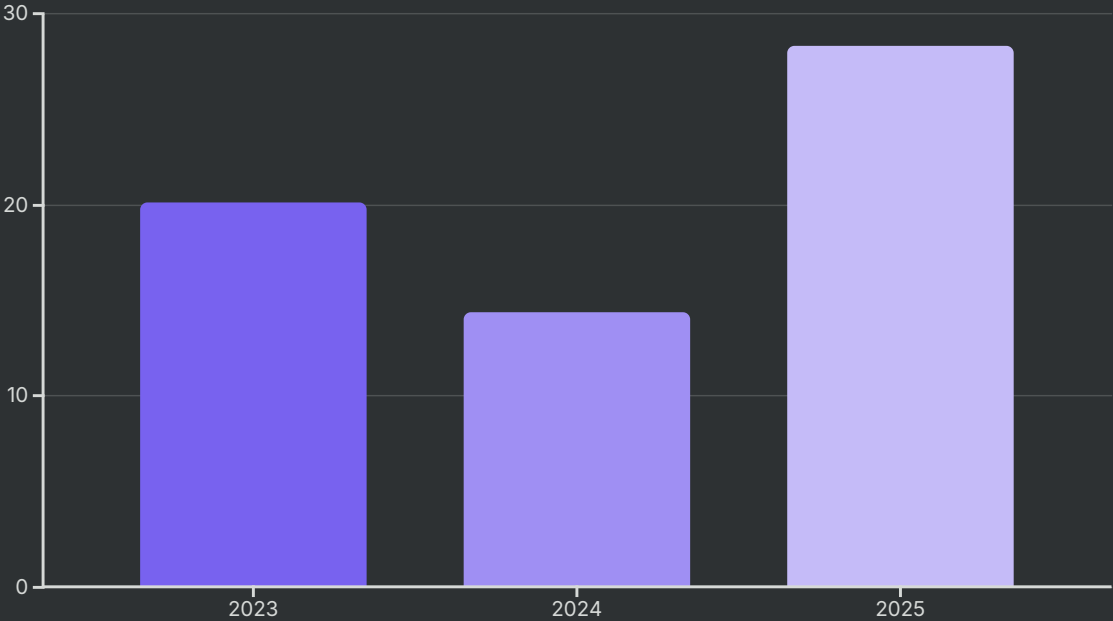
I soldi che rimangono dopo aver pagato tutto

I soldi che rimangono dopo aver pagato tutti i costi operativi.

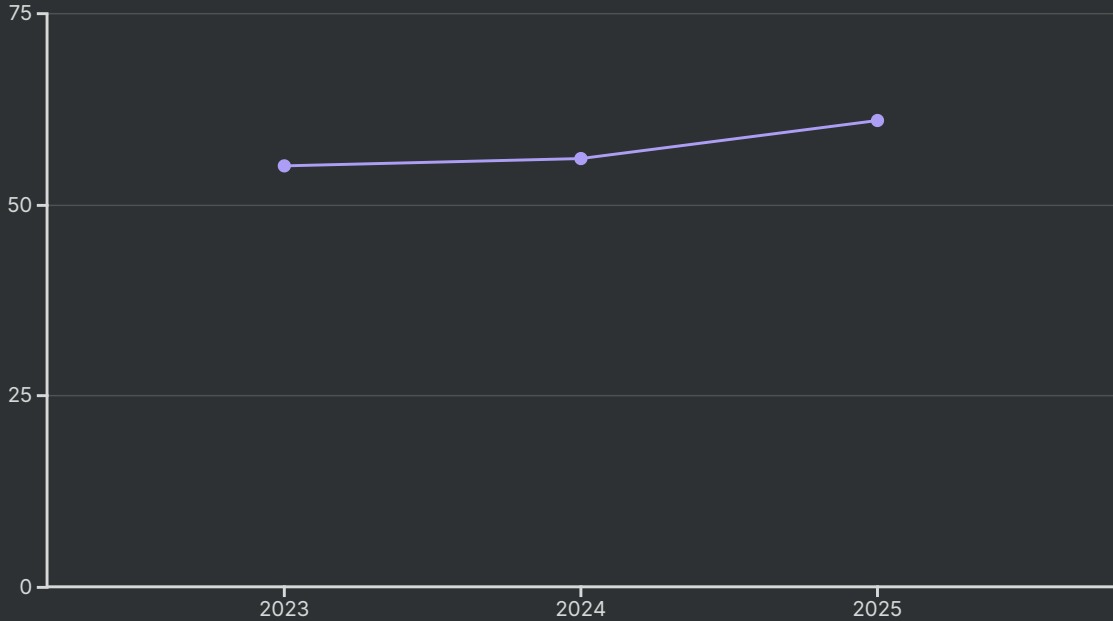


✓ In sintesi: Nel 2025, potresti perdere oltre un quarto del fatturato prima di andare in perdita. Il modello di business funziona.

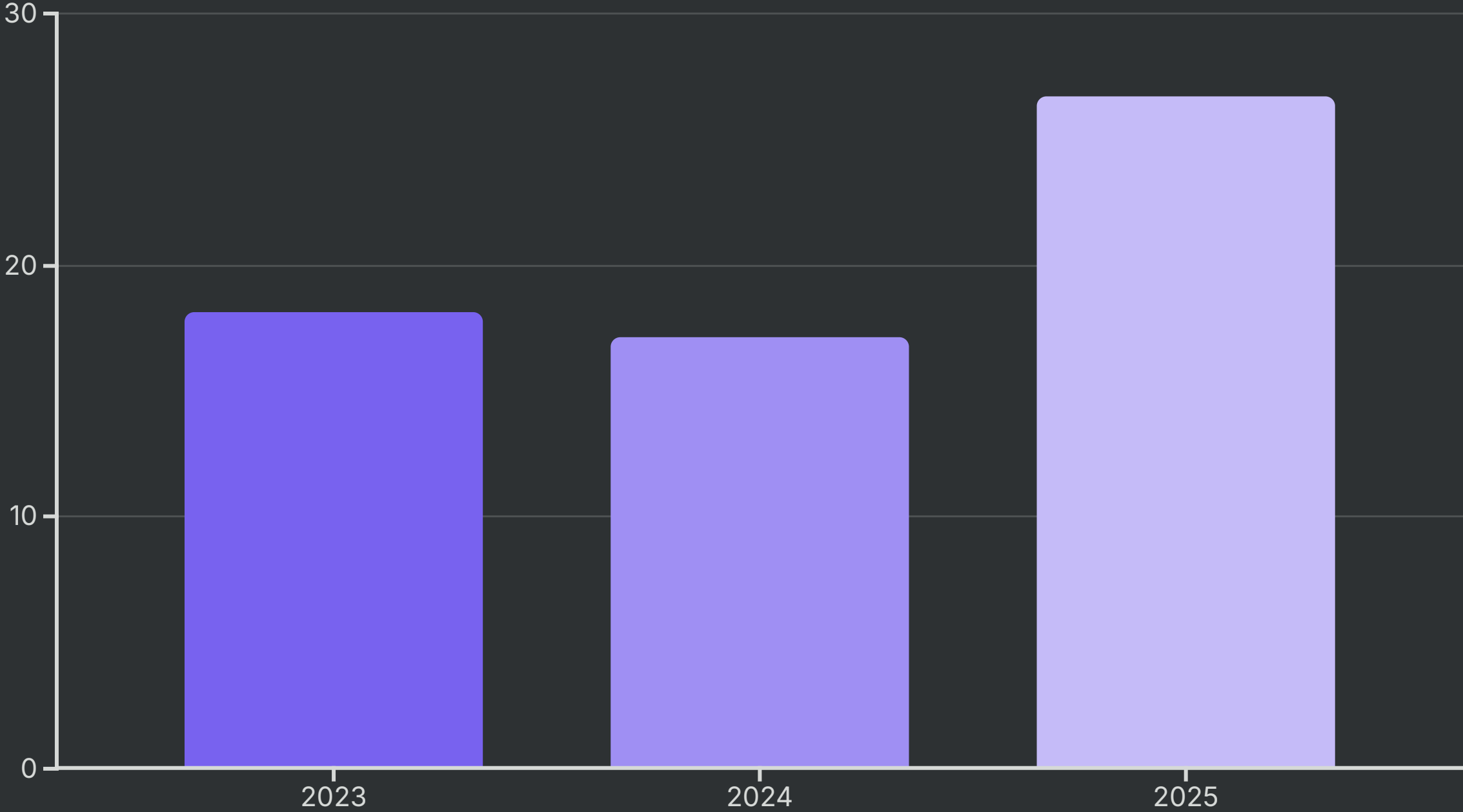
Come sono cambiati i margini nel tempo



EBITDA% per anno — variazione totale: **+72,4%** (soglia minima settore: 8%)



MC% per anno — variazione totale: **+6pp** (benchmark minimo settore: 30%)



Margine di Sicurezza% — variazione totale: **+8,6pp** (soglia minima: 10%) · Il 2024 è stato l'anno più difficile. Il 2025 segna un'inversione netta su tutti i fronti economici.

I soldi arrivano davvero sul conto?

Guadagnare non significa avere cassa. Ecco quanto tempo passa tra quando paghi i fornitori e quando incassi dai clienti.

Giorni tra quando paghi e quando incassi (CCC)

2023: -80 gg ● · 2024: -78 gg ● · 2025: -22 gg ● ↓

Meno negativo = meno vantaggio. Stai perdendo terreno velocemente.

Giorni medi che i clienti impiegano a pagarti (DSO)

2023: 90 gg ● · 2024: 83 gg ● · 2025: 123 gg ● ↑

Stai anticipando soldi per 4 mesi prima di incassarli. Un anno fa erano 83 giorni.

Giorni medi per pagare i fornitori (DPO)

2023: 206 gg ● · 2024: 192 gg ● · 2025: 198 gg ● →

Stabile. Continui a pagare i fornitori dopo 6 mesi — un vantaggio da mantenere.

Giorni di merce ferma in magazzino (DIO)

2023: 36 gg ● · 2024: 31 gg ● · 2025: 53 gg ●

Il magazzino materie prime è cresciuto: altra liquidità immobilizzata ma ancora in zona sicura.



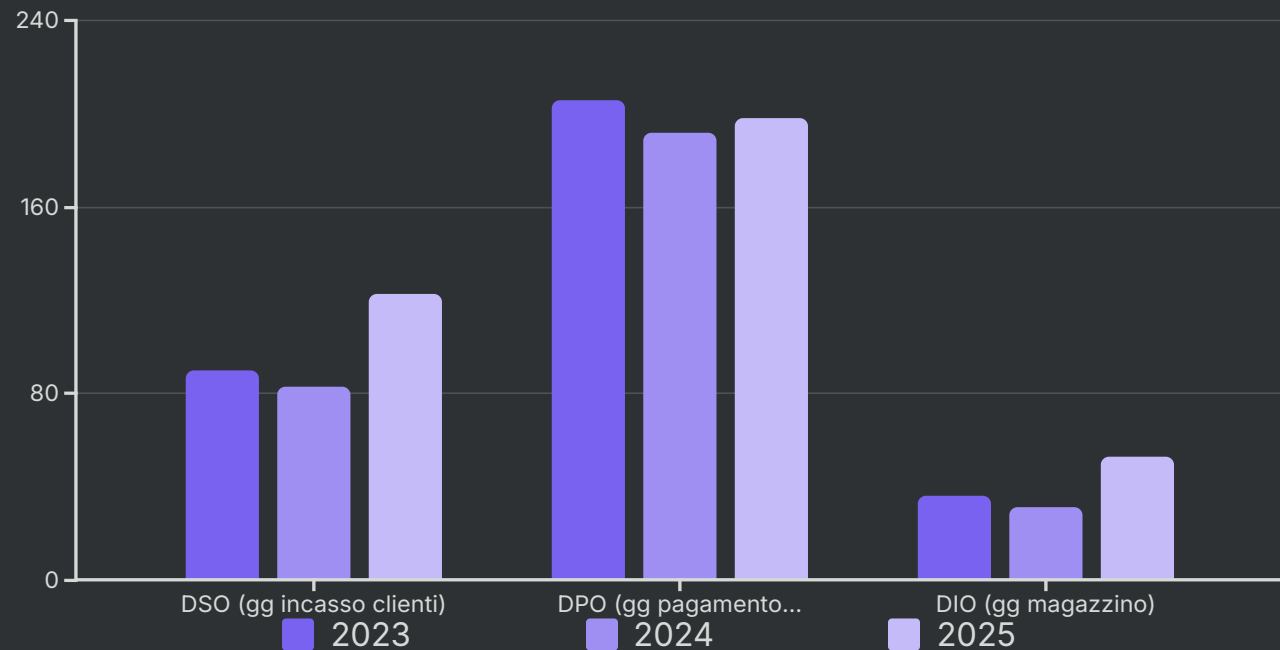
Attenzione

Stai anticipando soldi per **123 giorni** prima di incassarli dai tuoi clienti.

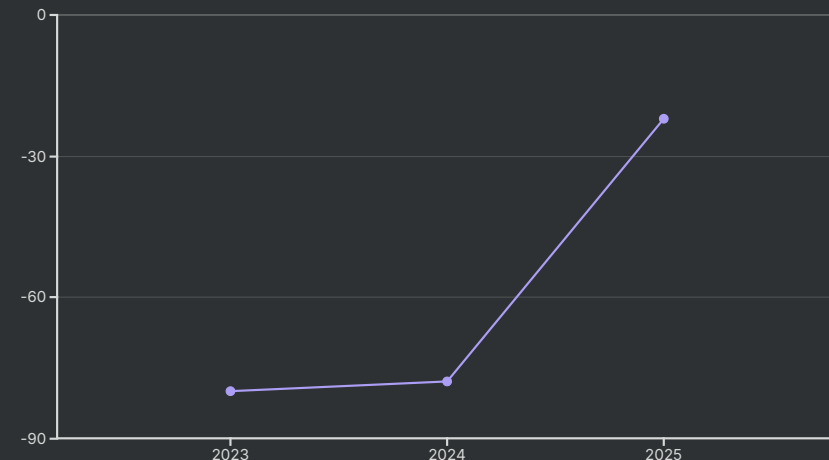
Nel 2025 hai **107.000 € in più bloccati nelle fatture** rispetto al 2024. In totale: **287.910 €** di crediti già guadagnati ma non ancora in banca.

La liquidità immediata disponibile è solo **18.561 €**.

Come si muove il ciclo degli incassi



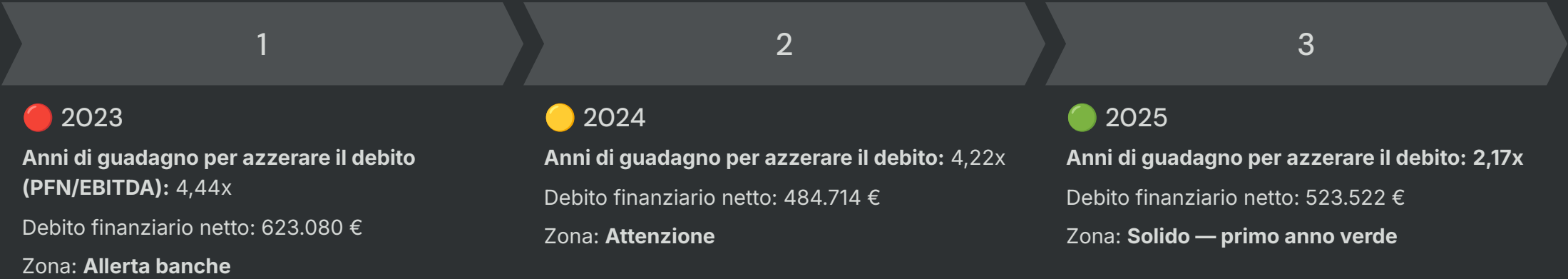
DSO / DPO / DIO per anno. Soglia benchmark DSO manifatturiero: 90 giorni. Il DSO è esploso nel 2025 **+49%** 🔴. Tutti gli altri indicatori del ciclo sono ancora in zona sicura.



CCC (Cash Conversion Cycle). Il CCC negativo significa che i fornitori ti finanziano. È un vantaggio raro che sta però riducendosi rapidamente. Soglia critica: 0 giorni.

Quanto pesa il debito sulla tua azienda?

La vera buona notizia del 2025: la struttura finanziaria si sta risanando in modo significativo.



Composizione del debito finanziario netto 2025

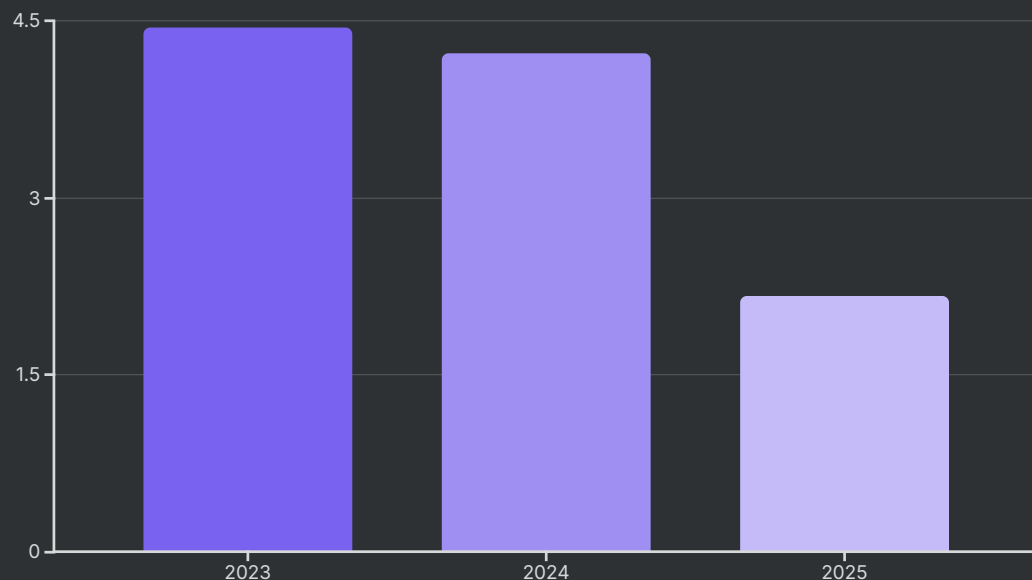
Debiti verso banche (lungo termine)	350.119 €
Debiti verso soci ⚠ da chiarire	149.153 €
Debiti bancari a breve	5.719 €
Liquidità disponibile (-)	18.561 €
PFN totale	523.522 €

✓

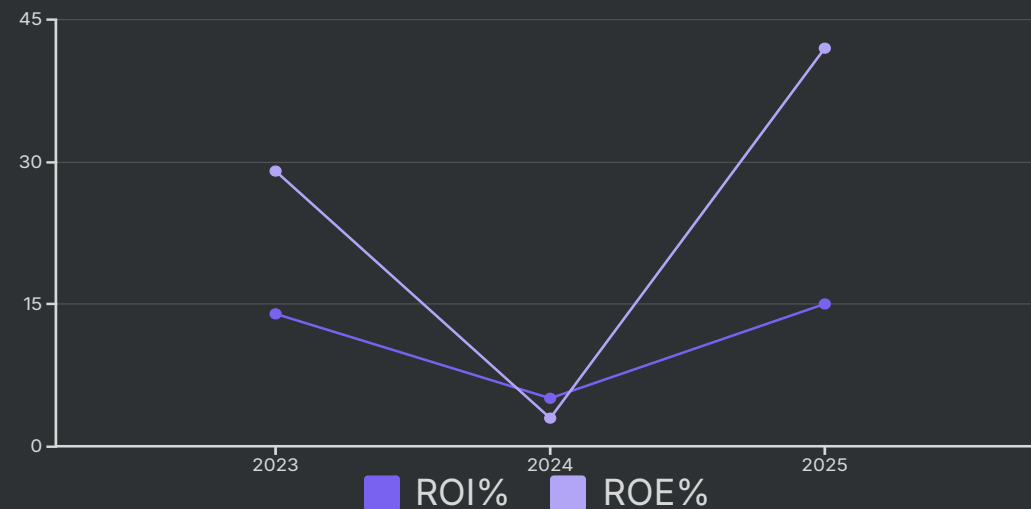
✓

Nel 2025 servirebbero solo **2,2 anni** di guadagno operativo per azzerare tutto il debito. Nel 2023 erano **4,4 anni**. Il benchmark manifatturiero considera critico tutto ciò che supera 4x: sei ben al di sotto. ●

Come cambia il peso del debito nel tempo



PFN/EBITDA per anno. Linea soglia allerta banche: **4x**. Il miglioramento è netto e visibile: da zona rossa a zona verde in tre anni.



ROI% e ROE% per anno. Soglia minima ROI: 6%. Percorso a **V** per entrambi — caduta nel 2024, forte rimonta nel 2025. Il 2024 è stato l'anno in cui i costi sono cresciuti più dei ricavi.

I numeri che contano — tutti gli anni a confronto

Indicatore	2023	2024	2025	Var% 23→24	Var% 24→25	Var% 23→25	Trend	Stato
AREA ECONOMICA								
Ricavi Netti	698.559 €	798.836 €	855.260 €	+14,4%	+7,1%	+22,4%	↗	●
EBITDA	140.213 €	114.863 €	241.787 €	-18,1%	+110,5%	+72,4%	↗	●
EBITDA%	20,1%	14,4%	28,3%	-5,7pp	+13,9pp	+8,2pp	↗	●
MC%	55%	56%	61%	+1pp	+5pp	+6pp	↗	●
Margine Sicurezza%	18,1%	17,1%	26,7%	-1pp	+9,6pp	+8,6pp	↗	●
AREA FINANZIARIA								
DSO gg	90	83	123	-7,9%	+48,7%	+36,5%	↗⚠	●
DPO gg	206	192	198	-6,8%	+3,1%	-3,9%	→	●
CCC gg	-80	-78	-22	—	—	—	↗⚠	●
Current Ratio	0,87	0,78	1,22	-10,5%	+56,7%	+40,2%	↗	●
AREA PATRIMONIALE								
PFN/EBITDA	4,44x	4,22x	2,17x	-5%	-48,6%	-51,1%	↘●	●
ROI%	14%	5%	15%	-64%	+200%	+7%	↗	●
ROE%	29%	3%	42%	-90%	+1.300%	+45%	↗	●
AREA EFFICIENZA								
Fatturato/FTE	109.320 €	101.892 €	100.382 €	-6,8%	-1,5%	-8,2%	↘⚠	●
N. Dipendenti FTE	6,39	7,84	8,52	+22,7%	+8,7%	+33,3%	↗	—

  **Nota:** Le variazioni% mostrano la direzione — non solo i valori. Il 2024 è stato l'anno più difficile. Il 2025 segna un'inversione su tutti i fronti economici e patrimoniali. L'unico segnale negativo riguarda i tempi di incasso dai clienti (DSO), che devono essere corretti subito.

Attenzione a queste incoerenze

Tre segnali che emergono dall'analisi e che meritano attenzione immediata.

 L'azienda guadagna benissimo ma i soldi non arrivano in banca

Cosa sta succedendo: L'EBITDA è quasi raddoppiato (+110%) ma i crediti clienti sono cresciuti di **107.000 €** in un anno (+59%). Quasi metà del guadagno aggiuntivo del 2025 è ancora nelle fatture.

Perché conta: Il conto economico dice che stai vincendo; il conto corrente dice *aspetta*. Produci valore ma non lo incassi alla stessa velocità.

 Il vantaggio sui fornitori sta scomparendo senza che nessuno se ne accorga

Cosa sta succedendo: Il CCC era **-80 giorni** nel 2023. Nel 2025 è **-22 giorni**. Se il DSO continua a salire al ritmo attuale (+49% l'anno), entro 12–18 mesi il CCC potrebbe diventare positivo.

Perché conta: Quando il CCC diventa positivo, i fornitori non ti finanziano più — dovrai farlo tu con debito bancario.

 Stai assumendo più velocemente di quanto cresca il fatturato

Cosa sta succedendo: Dipendenti **+33%** in tre anni. Fatturato **+22%**. Fatturato per dipendente: **-8,2%**.

Perché conta: In un settore dove il benchmark è 150.000 €/FTE, sei a **100.382 €/FTE** — sotto soglia minima. Se il trend continua, i costi fissi cresceranno più velocemente dei ricavi.

Cosa non funziona e perché



⚠️ DSO a 123 giorni — i clienti ti finanziano con i tuoi soldi

Cosa sta succedendo: Il tempo di incasso dai clienti è esploso da 83 a 123 giorni (+49%) in un anno solo. Hai **287.910 €** bloccati nei crediti — 107.000 € in più rispetto al 2024. Stai anticipando soldi per 4 mesi prima di incassarli.

Perché conta per te: Stai pagando interessi bancari per finanziare i tuoi clienti. Ogni 10 giorni di miglioramento del DSO = circa **23.000 €** di liquidità liberata.



URGENZA: ENTRO 30 GIORNI



🔍 Produttività in calo — le persone crescono più del fatturato

Cosa sta succedendo: In tre anni **+33%** dipendenti, **+22%** fatturato. Il fatturato/FTE è sceso da 109.320 a **100.382 €**. Il benchmark di settore è 150.000 €/FTE.

Perché conta per te: Se il trend continua, i costi fissi cresceranno più velocemente dei ricavi — come già successo nel 2024, quando l'EBITDA è crollato nonostante il fatturato in crescita.



URGENZA: ENTRO 90 GIORNI

Cosa succede se aspetti

Ecco come evolve la situazione se non si interviene sulle criticità principali. Numeri concreti, eventi reali.

⚠ DSO elevato — se non intervieni sui crediti clienti

Tra 90 giorni

I crediti verso clienti supereranno **310.000–330.000 €**. Il CCC si avvicina a zero giorni. Rischi tensioni di cassa nei picchi di acquisto materie prime. Current Ratio rischia di scendere verso 1,0.

Tra 120 giorni

Se il DSO supera 150 giorni, la banca vede una discrepanza tra EBITDA eccellente e liquidità scarsa. I fornitori attenti potrebbero ridurre i termini di pagamento. Ogni 18 giorni di riduzione del DPO = circa **25.000–30.000 €** di liquidità in meno nel sistema.

Tra 12 mesi

Se il CCC diventa positivo, l'azienda inizia ad assorbire cassa invece di generarla. Il debito bancario a breve cresce per finanziare il circolante. Gli oneri finanziari risalgono. Il lavoro di riduzione del debito degli ultimi due anni viene parzialmente vanificato.

Cosa fare e quando

Azioni concrete, ordinate per urgenza. Zero tecnicismi — solo cosa fare e cosa ottieni.



Fai subito (0–30 giorni)

1. Estrai e chiama i crediti scaduti

Estrai lista clienti con DSO >90 giorni — chiama i 3 con il credito più alto **questa settimana**.

Risultato atteso: 50.000–70.000 € di crediti recuperabili entro 60 giorni.



Fai presto (30–90 giorni)

2. Nuova policy commerciale

Nessun cliente nuovo con termini >90 giorni senza garanzia. Ogni 10 gg di DSO recuperati = **23.000 €** di liquidità.

3. Analisi produttività per ruolo

Valuta il contributo al fatturato dei FTE aggiunti negli ultimi 2 anni.



Fai nel tempo (90–365 giorni)

4. Cruscotto mensile

EBITDA, DSO, CCC, crediti scaduti — aggiornati **entro il 15 di ogni mese**. Visibilità continua sui segnali critici.

5. Valuta anticipo fatture o factoring

287.910 € di crediti × 80% = **230.000 € di liquidità potenziale**, a costo inferiore al debito bancario.

6. Credit management policy interna

Regole scritte: limite fido per cliente, blocco ordini a X giorni di ritardo, sollecito automatico a 30–60–90 giorni. Target: DSO strutturalmente sotto 90 giorni nel 2026.

7. Piano di destinazione utili 2025

Destina almeno il 50% dell'utile netto 2025 a riserve. Porta il PFN/EBITDA sotto 2x nel 2026.

La situazione in sintesi

Guardando i tuoi tre anni insieme, quello che vedo è un'azienda che **sa fare bene il suo mestiere**. Un EBITDA al 28% in un settore che considera l'8% un buon risultato non è fortuna: è un modello di business che funziona.

Il 2024 è stato l'anno difficile. Hai tenuto, hai corretto, e il 2025 ha risposto con forza.

Ora c'è una cosa sola che rischia di complicare quello che hai costruito: **i tuoi clienti pagano troppo tardi**. Con un EBITDA quasi raddoppiato e un PFN/EBITDA a 2,2x, sei nella posizione migliore degli ultimi tre anni per sistemare questo. Approfittane.



LA COSA PIÙ URGENTE NEI PROSSIMI 30 GIORNI

→ CHIAMA I CLIENTI CON FATTURE SCADUTE — QUESTA SETTIMANA