

## CONTO ECONOMICO E STATO PATRIMONIALE SVELANO LA SALUTE AZIENDALE



Il **31 dicembre** sancisce non solo la fine dell'anno solare ma anche la data in cui le aziende computano il **bilancio** economico di quella che è stata l'attività dell'anno appena passato, andando a determinare il **reddito prodotto** nei mesi precedenti e le **risorse impiegate** per generarlo. Questo atto racchiude in sé una duplice finalità: si propone innanzitutto di mostrare una **fotografia della situazione economica aziendale alla fine dell'anno di esercizio**, per confermarne un risultato finale da confrontare con quelli che erano gli obiettivi prefissati. Inoltre, risulta utile per l'imprenditore ai fini della pianificazione delle azioni strategiche e operative, formulate attraverso previsioni capaci di influenzare gli obiettivi economici e finanziari da raggiungere nel prossimo futuro. Il miglior modo per riuscire ad avere un quadro di visione è analizzare quello che è lo **stato patrimoniale** e il **conto economico** della propria attività. Questi due, infatti, costituiscono - per il settore Horeca come per ogni azienda - documenti di riferimento attraverso i quali è possibile visionare e analizzare i dati concreti relativi a quella che è stata la performance finanziaria ed economica dell'azienda.

Lo **stato patrimoniale** fornisce un'immagine della composizione del patrimonio della società al giorno della chiusura del periodo di esercizio, mostrando da un lato le attività, ovvero ciò che un'azienda possiede in termini di patrimonio, e dall'altro le passività, cioè gli obblighi contratti durante il periodo di riferimento.

Il **conto economico**, invece, racconta come, attraverso una delineazione dettagliata dei guadagni, dei costi e degli oneri sostenuti, si sia giunti al risultato economico finale d'esercizio, determinandone la natura di utile, quando i ricavi sono maggiori dei costi, o di perdita, quando i costi sono maggiori dei ricavi.

**I due documenti sono interrelati** ed è importante leggerli tenendo a mente il collegamento esistente tra i due: solo in questo mondo, infatti, si potrà valutare l'effettivo equilibrio finanziario ed economico, le cui entità andranno a determinare il livello di redditività e di liquidità di un'impresa, nonché la capacità dell'impresa stessa di sopravvivere.

### Analizzare il bilancio d'esercizio per determinare lo stato di salute della propria attività

Come leggere lo stato patrimoniale e il conto economico? Innanzitutto, occorre andare ad analizzare i **principali indici di performance**, cercando di prendere ciascuna voce non tanto come un numero a sé stante, ma come un dato da contestualizzare rispetto ad altre grandezze economiche. Facciamo subito un esempio per capire meglio questo punto. Il conto economico potrebbe presentare un calo di fatturato, il che fa presagire a primo impatto che sia stato un periodo di esercizio peggiore rispetto a quello precedente, in quanto non si è riusciti (o non è stato possibile) a generare ricavi a sufficienza. Tuttavia, se si dà un'occhiata al margine si potrà notare un notevole miglioramento. Com'è possibile questo?

Semplicemente perché magari si è guadagnato meno ma si è fatto un lavoro di precisione sui costi che ci ha aiutato ad alleggerirne la struttura, diminuendone l'entità e l'incidenza sul fatturato. Prendiamo ora il caso

di un *EBITDA* – che è il margine operativo lordo prima degli ammortamenti e degli oneri finanziari – in calo o negativo. Questo dato, insieme a una struttura del capitale aziendale principalmente costituita da debiti, costituisce un forte campanello di allarme per l'impresa, che sta rischiando una crisi di liquidità: se i margini stanno calando o sono in negativo e l'azienda è altamente indebitata, potrebbe non essere in grado di generare i flussi di cassa necessari per riuscire a sostenere i propri obblighi finanziari.

Il *cash flow*, ovvero il **flusso di cassa**, è un indicatore capace di valutare l'effettiva capacità finanziaria e la redditività di un'impresa: questo perché riesce a mostrare se l'azienda dispone di risorse liquide nell'immediato, necessarie per l'autofinanziamento, cioè per sostenere la normale gestione della propria attività e garantirne uno sviluppo e una crescita per il futuro. Diversamente da come si potrebbe pensare, il quantitativo di risorse immediatamente disponibili, o in altre parole quanto ci ritroviamo nella cassa il 31 dicembre, non è quasi mai uguale al numero relativo al risultato d'esercizio che troviamo sul conto economico. Questo perché i costi vengono imputati in maniera diversa rispetto all'effettivo flusso di cassa in uscita. Come fare dunque? Se all'utile netto si aggiungono tutti i costi che non sono caratterizzati da fuoriuscite di denaro nell'immediato, come ad esempio gli ammortamenti e gli accantonamenti, si raggiunge un valore che potrebbe aiutarci a capire lo stato di salute della nostra attività. Infatti, se questo dato è negativo, allora significa che si è pagato di più di quanto non sia entrato in cassa.

**Cosa fare nel caso in cui la situazione si faccia sempre più difficile e l'azienda risulti in sofferenza?** Dopo aver constatato quello che è effettivamente lo stato di salute di un'azienda e aver riscontrato una serie di punti di debolezza che potrebbero portare a una prossima crisi, occorre ristrutturare l'organizzazione attraverso la formulazione di un piano di riassetto o rilancio, in cui esporre tutte le azioni concrete da mettere in atto per tornare a quel famoso equilibrio economico e finanziario che garantisce la sopravvivenza dell'azienda.

### La liquidità: l'olio che rende fluidi i meccanismi aziendali

La liquidità di un'azienda si misura attraverso le risorse economiche disponibili nell'immediato per sostenere le spese necessarie per la crescita e il mantenimento del vantaggio competitivo aziendale; si tratta quindi di quelle risorse definite appunto liquide, come il denaro contante, che costituiscono la vera linfa vitale di un'impresa, l'olio che rende fluido l'insieme dei meccanismi aziendali.

Quando ci troviamo davanti a una situazione in cui, per motivi che possono essere tra i più svariati, l'azienda è sofferente e non ha liquidità a sufficienza per il pagamento degli *F24* e dei fornitori o per effettuare nuovi investimenti in termini di acquisto, ad esempio, di macchinari, è necessario mettere in atto determinate strategie economiche atte a migliorare il livello di liquidità.

Vediamone alcune:

- **Pianificare e diversificare le entrate.** Risulta necessario ridurre al minimo il rischio di non averne a sufficienza per garantire la copertura dei costi vivi. Per questo si potrebbe pensare a una diversificazione delle entrate, cercando di trovare altri modi per generare un guadagno senza appesantire troppo la struttura dei costi. Un esempio attuale nel mondo Horeca è l'introduzione del servizio di asporto o di consegna di alcuni piatti del proprio menù, cogliendo l'occasione per una revisione del menù stesso.
- **Programmare le uscite e controllare i flussi di cassa.** Questo comporta una revisione delle modalità e delle scadenze di fatturazione e pagamento, nei confronti di creditori e debitori, e una predilezione per i pagamenti rateizzati.

- **Ridurre il magazzino.** Evitare qualsiasi tipo di spesa eccessiva, ottimizzare gli acquisti, ridurre al minimo gli sprechi e massimizzare i guadagni.
- **Valutare tutte le possibilità di finanziamento** nel caso si decidesse di iniettare nuovo capitale in azienda per procedere alla fase di risanamento. Questo elemento è molto importante e la decisione deve essere presa valutando la situazione in dettaglio. Si tenga in considerazione che un finanziamento a breve termine permette di avere un flusso di cassa necessario per superare un momento di crisi di liquidità, mentre un finanziamento a lungo termine permette di preservare più a lungo i flussi di cassa e rateizzare le fuoriuscite nel tempo.
- **Attivare le procedure per i rimborsi e/o fondi previsti dalle istituzioni governative** per la propria categoria di attività in circostanze straordinarie, come ad esempio il Bonus Filiera Italia.

### Rispondere a una situazione di crisi

Lo stato delle cose, ancora instabile soprattutto per alcuni settori, come quello della ristorazione e Horeca in generale, non ci permette di affidarci ad alcuna certezza, per questo è importante costruire la propria strategia con flessibilità, ipotizzando almeno tre scenari differenti con tre *possibili risultati* differenti a seconda delle supposizioni formulate. Questo permetterà di avere sempre un “*piano b*”, a seconda dell’esigenza e circostanza che ci si trova a dover affrontare. Bisogna poi essere precisi con il controllo di gestione e **tenere monitorato lo stato di liquidità** della propria azienda, che ne costituisce uno dei principali indicatori rispetto al suo stato di salute. I rischi devono essere ridotti al minimo, i ricavi diversificati, così da avere una fonte di guadagno secondaria che possa sopperire alla mancanza di quella principale. Questo almeno per il breve termine.

Se vuoi misurare lo stato di salute della tua azienda, ecco 5 cose da fare fin da subito:

1. **Conosci i tuoi numeri**, non aspettare il commercialista e sii proattivo nella gestione economica della tua attività
2. **Analizza con periodicità costante gli indici di performance**, riclassifica il conto economico con una cadenza adeguata rispetto al volume d’affari che generi con la tua attività e crea uno storico da cui poter dedurre un andamento nel tempo.
3. **Diversifica le entrate**, ottimizza le uscite, e tieni monitorato l’EBITDA e il risultato d’esercizio della tua attività per tenere sotto controllo la liquidità e per prevedere la fiscalità, così da evitare di subirla. Quest’ultimo punto è molto importante. Nel corso di un esercizio sociale, due sono i momenti in cui ogni azienda deve far fronte a questo suo obbligo: a giugno, quando si deve pagare il saldo di imposte dell’esercizio precedente e il primo acconto sulle imposte dell’esercizio attuale, e a novembre, quando si paga il secondo acconto. Determinare l’utile a fine anno permette di sapere in anticipo quante risorse dovranno essere messe da parte per sostenere queste spese, così da evitare di non poter rispondere ai propri obblighi fiscali.
4. **Prendi decisioni correttive** laddove necessario e **pianifica quanto più possibile** in anticipo le prossime mosse, prevedendo sempre una varietà di scenari possibili così da ridurre i rischi. Avere una strategia è sempre importante ma risulta fondamentale nel momento in cui ci si ritrova ad affrontare un momento di crisi aziendale. **Organizzazione, pianificazione e ottimizzazione** sono le tre parole chiave che devono costituire il tuo nuovo mantra.
5. Se vuoi cercare di apportare un miglioramento decisivo alla tua azienda, costruisci un **piano di rilancio**, fatto di obiettivi e azioni concrete da mettere in atto. Parti da un’analisi dei numeri e degli altri dati a tua disposizione per individuare la vera causa di crisi, identificare la situazione economica e finanziaria della tua azienda e procedi passo dopo passo, nella concretizzazione del tuo piano, controllando periodicamente i risultati ottenuti dopo ciascuna azione.

Ricorda: ogni elemento di un'azienda è trasformabile in un numero e i numeri non mentono mai. Una interpretazione sbagliata degli stessi può avere conseguenze irreversibili, così come una accurata conoscenza può offrire opportunità di diversificazione e crescita, perciò impara a leggerli e a gestirli per garantire il miglior stato di benessere possibile per la tua attività.