



BUDGET PREVENTIVO: A COSA SERVE?

IL NUMERO È IL MIGLIOR AMICO DELL'IMPRENDITORE: PAROLA DI COMMERCIALISTA. CHE SPIEGA PERCHÉ CONOSCERE I DATI DELLA PROPRIA AZIENDA È IL PRIMO PASSO PER PRENDERE IL CONTROLLO DELL'ATTIVITÀ. E PIANIFICARE RISULTATI MIGLIORI

INSIEME

◆ **Bilancio** Analizzare il bilancio dell'anno appena chiuso è il primo passo per capire il funzionamento della propria attività e pianificarne l'evoluzione. Si parte dall'analisi dei costi nelle tre macroaree principali: materie prime, personale e altri costi. ◆ **Analisi** All'interno delle singole macroaree, è opportuno identificare voci di costo distinte, in funzione delle caratteristiche dell'attività. ◆ **Risparmi** Dalla semplice analisi delle singole voci di costo emergono sprechi e inefficienze che permettono di risparmiare l'1-2% per ogni macroarea. ◆ **Budget** Fissare gli obiettivi per l'anno in corso permette di definire, anche in termini economici, le azioni che è necessario intraprendere per raggiungerli. Coinvolgere il personale può rendere più facile il conseguimento del risultato desiderato.

di Andrea Mongilardi

Per molti piccoli imprenditori, guadagnare di più è una speranza. Che spesso scoprono, troppo tardi, di dover rimandare all'anno successivo. La buona notizia è che può trasformarsi da una speranza in un obiettivo. Perseguibile. Come? Prendendo il controllo dei numeri della propria azienda anziché subirli. Il primo passo è conoscerli. Il secondo è prevederli. Vediamo come: «Lo strumento chiave si chiama budget preventivo - afferma Gianni Vitale, commercialista torinese specializzato nel controllo di gestione per i pubblici esercizi -. Molti gestori fino ad ora si sono limitati a consegnare al commercialista scontrini e fatture e rimanere in trepida attesa del responso, sotto forma di quante tasse da pagare. Un approccio che oggi non funziona più. Essere imprenditori significa conoscere i numeri chiave della propria azienda, imparare a prevederli e a stabilire le azioni necessarie per portare il numero attuale a quello desiderato».

Il punto di partenza è il bilancio consuntivo. «Entro il 28 febbraio le aziende devono inviare all'Agenzia delle Entrate le comunicazioni Iva del quarto trimestre dell'anno precedente - ricorda Vitale -. Ciò significa che il conto economico è praticamente pronto. È quindi il momento giusto, visto che siamo ancora a inizio anno, per fare un'analisi su come è andato l'anno precedente, punto di partenza necessario per fissare gli

obiettivi del nuovo anno». Cosa significa in pratica? «Non bisogna pensare al bilancio consuntivo dal punto di vista fiscale, perché non è detto che si abbiano tutti gli elementi necessari a definirlo. Però abbiamo già tutti gli elementi chiave per verificare come è andata l'attività. L'importante è mettere in evidenza i risultati raggiunti dalle macroaree di riclassificazione del conto economico. Partiamo dalle tre grandi aree in cui normalmente dividiamo i costi: acquisti di materie prime, personale e altri costi. Un primo termine di raffronto è verificare se nessuna di queste supera il 33% del totale. Se la risposta è sì, bisogna analizzarne il motivo e la compatibilità del dato con la capacità di produrre utili del locale. Ed eventualmente pensare alle opportune azioni correttive».

L'analisi dei conti permette di fare il passo successivo: perfezionare la rendicontazione, individuando all'interno delle tre macroaree delle voci di costo distinte. Così potrà, per esempio,

LA REGOLA DELL'1%

Gianni Vitale

TORINESE, CLASSE '70,
STUDIO A RIVOLI (TO) COMMERCIALISTA
È CONSULENTE SPECIALIZZATO
NEL CONTROLLO DI GESTIONE PER
PUBBLICI ESERCIZI E NELLA CREAZIONE
E GESTIONE DI CATENE DI LOCALI.
È ISCRITTO ALL'ORDINE DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI
DI TORINO.



Conoscere i numeri fa risparmiare. Gianni Vitale lo dice per esperienza. «Il solo fatto di mettersi a redigere e a ragionare su un bilancio consuntivo e un budget porta l'imprenditore a una presa di coscienza di quello che spende. E dalla semplice rendicontazione per macroaree si trova il modo per risparmiare, senza fatica, l'1-2%. Il che significa che, se il mio bar fattura 300mila euro, tagliando 2 punti percentuali alle spese di acquisti, 2 al personale e 2 a utenze e altri costi, a fine anno ho risparmiato 18mila euro solo perché ho fatto i conti. Sono quei soldi che molto spesso i titolari a fine anno non hanno. E che invece potrebbero usare per farsi delle meritate vacanze!». Il gioco, è la conclusione di Vitale, vale la candela. Anche perché, se ci si prende la mano, i possibili benefici crescono. E le ansie calano.

dividere i costi delle materie prime per fornitore e per macroaree (occasioni di consumo, food, beverage ecc.), quelli del personale tra sala e banco, quelli generali tra fissi e variabili e per tipologia (utenze, affitti, servizi ecc.). «Più si va nel dettaglio - spiega Vitale - più si scoprono dei costi nascosti che si possono tranquillamente limare senza toccare la qualità del prodotto o il servizio». Naturalmente lo stesso vale anche per i ricavi: si può separare la somministrazione dalla vendita, suddividerli per occasione di consumo e giorno della settimana, per orario ecc.

Vitale mette in guardia dal taglio dei costi come toccasana di tutti i guai: «Un conto sono i ri-

«Prima di tagliare un costo va valutato l'effetto sulla qualità di prodotto e servizio»

sparmi che scaturiscono dal portare alla luce sprechi, inefficienze o costi nascosti. Come per esempio quelli legati all'autoconsumo. Un altro sono i tagli: prima di tagliare, bisogna ragionare seriamente

sulle conseguenze che producono sulla qualità del prodotto o del servizio. «Se il risparmio si traduce nel proporre un prodotto più scadente o nel peggiorare la qualità del servizio, anche solo in termini di aumento dei tempi di attesa, il risultato finale sarà quasi sempre un peggioramento dei conti dell'azienda».

Una volta presa dimestichezza con i propri numeri passo successivo sarà stilare un budget. «Con i miei clienti lascio sempre passare almeno una settimana dall'analisi del bilancio consuntivo alla programmazione del budget - spiega Vitale -. È un modo per permettere loro di digerire il dato e per ragionare sugli obiettivi che si vogliono raggiungere nell'anno in corso. Attenzione: non necessariamente gli obiettivi devono essere tutti migliorativi. L'importante è governare i processi: posso programmare di incassare di meno, ma di ridurre conseguentemente e coerentemente i miei costi. Il risultato finale Potrebbe essere un utile maggiore!».

L'ultimo suggerimento riguarda il personale: «Volete ridurre un determinato costo? Coinvolgete il personale, condividendo i dati e gli obiettivi e magari prevedendo un premio al raggiungimento del risultato voluto. Lo sapete che il premio di risultato può essere completamente detassato. *