

Dott. Rag. Claudio Pucci
Commercialista specialista in:
Diritto e Contenzioso Tributario
Fiscalità Internazionale e Straordinaria

C.d.L. Jacopo Pucci
Consulente del Lavoro

Dott.ssa Claudia Pucci
Commercialista

E' possibile prevedere i numeri della nostra attività? Come farlo con il "budget".

Il **Budget** (termine anglosassone) è lo strumento principe per il controllo di gestione dell'azienda e per avere la fotografia delle previsioni relativamente ai dati economici finanziari e patrimoniali della stessa.

Al momento in cui viene strutturato, il Budget aziendale ha la funzione di mettere in ordine le previsioni attendibili in relazione alle risorse dell'azienda, costruendo una visione d'insieme dell'esercizio che andiamo a prevedere.

Secondo gli studiosi della materia, l'obiettivo principale del Budget è **programmare le scelte aziendali**, collocandole in modo logico e coerente nel prossimo esercizio.



Le funzioni del budget

Il Budget aziendale le seguenti funzioni:

- **programmare**, definendo le priorità aziendali e distribuendo le risorse in maniera razionale e attendibile;
- **controllare** l'andamento nel corso dell'anno, per la verifica dei dati a consuntivo e lo scostamento rispetto a quanto preventivato;

La Programmazione e il Controllo sono due fasi davvero fondamentali.

Il Budget, riassumendo brevemente permette di:

- **organizzare l'attività** del prossimo esercizio partendo dalle previsioni fatte
- **ripartire le risorse** a disposizione sulla base delle previsioni
- **verificare** se l'azienda rispetta le previsioni fatte

Il budget affinché sia effettivamente efficace deve essere condiviso con i propri collaboratori.

Come creare il budget

1. Creare un conto economico, raggruppando le principali voci di ricavo e costo riducendole a quelle essenziali (forse avrai bisogno del tuo commercialista: fatti dare una mano);

STUDIO PUCCI ASSOCIATI Società tra Professionisti S.R.L.

Sede Legale: Via Regia, 58 - 55049 Viareggio (LU)
Centralino: (+39) 0584 45228 • Fax: (+39) 0584 47032

E-mail: info@studiopucci.com

Website: www.studiopucci.com

Sede di rappresentanza: Via P. Cavallini, 24 - 00193 Roma (RM)



Dott. Rag. Claudio Pucci
Commercialista specialista in:
Diritto e Contenzioso Tributario
Fiscalità Internazionale e Straordinaria

C.d.L. Jacopo Pucci
Consulente del Lavoro

Dott.ssa Claudia Pucci
Commercialista

2. Fare riferimento sempre al passato recente, cioè la base sono i dati dei 12 mesi precedenti;

Per creare il Budget, è necessario basarsi sui dati più recenti che abbiamo a disposizione e quindi evidentemente quelli **dell'ultimo anno**, ipotizzando che i dati più o meno saranno gli stessi. In effetti non sempre è così. L'esperienza ultima del Coronavirus insegna.

3. Il budget sul foglio di calcolo.

Non è obbligatorio utilizzare software particolari o fogli di calcolo. E' sufficiente anche il vecchio "foglio di carta". Certamente se utilizziamo un foglio di excel, facile da usare, ci permette di guadagnare molto tempo ed evitare errori di calcolo.

Dobbiamo predisporre **una tabella** che prevede:

In verticale, la colonna dell'ultimo dato storico disponibile e quindi presumibilmente il risultato consuntivo dell'ultimo anno e, per ogni mese una colonna che riporta "il budget del mese", "il consuntivo del mese" e lo scostamento percentuale tra il preventivato e l'effettivo. E così per ognuno dei 12 mesi dell'anno.

In orizzontale le voci che riguardano le "entrate" e quindi gli incassi dell'azienda e quelle relative alle "uscite" e cioè i costi e spese dell'azienda.

Se vogliamo essere ancora più dettagliati sarebbe bene distinguere i costi fra quelli "**variabili**" e quelli "**fissi**".

- **Costi Fissi:** sono costi fissi quelli che non variano nel loro totale, sia che la produzione (o la vendita) sia zero, sia che la produzione (o la vendita) sia al livello massimo;
- **Costi Variabili:** Sono costi variabili quelli che, nel loro ammontare complessivo, variano proporzionalmente al variare della quantità.

Chiaramente, soprattutto nelle aziende più strutturate e in quelle di produzione possiamo avere dei costi fissi che diventano variabili o viceversa. Si pensi ad esempio al costo del personale della micro impresa (è considerato un costo fisso), che in una impresa di produzione può diventare per parte costo fisso (il costo dei dipendenti amministrativi) e in parte variabile (il costo degli operai in produzione).

Così come alcuni consumi sono fissi (ad esempio il riscaldamento) ed altri variabili (l'acqua o il telefono). E così via. Tutte nozioni, tuttavia, che si imparano con il tempo e la pratica.

Di seguito riportiamo una tabella facendo alcuni esempi di costi fissi e variabili:

Dott. Rag. Claudio Pucci
Commercialista specialista in:
Diritto e Contenzioso Tributario
Fiscalità Internazionale e Straordinaria

C.d.L. Jacopo Pucci
Consulente del Lavoro

Dott.ssa Claudia Pucci
Commercialista

COSTI FISSI :
▶ Energia elettrica
▶ Riscaldamento
▶ Spese amministrative e di consulenza
▶ Ammortamenti
▶ Affitti
▶ Costo personale
▶ Assicurazioni
▶ Imposte, tasse, tributi
▶ Interessi passivi
▶ Compensi amministratore
▶ Leasing
▶ Contributi titolari e collaboratori
▶ Costi generali
▶ Altri costi

COSTI VARIABILI :
▶ Materie prime e merci
▶ Gas, acqua, telefono
▶ Carburanti
▶ Spese di manutenzione
▶ Imposta sul reddito
▶ Altri costi

4. Le risorse e la loro collocazione

Se non prepari un Budget, manca la base **che indichi le spese annuali** dell'azienda, rischiando di accorgersi solo a fine anno di aver speso in alcune scelte e di averne trascurate altre.

Il Budget impone invece di essere molto attenti, ad **avere una visione d'insieme**, e ripartire le risorse con equilibrio.

In definitiva l'azienda ha in mano uno schema, che dà la possibilità di:

- sapere quanto è corretto spendere per un certo progetto o un certo ramo di attività, rispettando l'equilibrio complessivo dell'azienda.
- dare informazioni chiare e responsabilizzare i collaboratori, che possibilmente dovranno essere coinvolti nella preparazione del budget.
- Programmare nuovi progetti.

Dott. Rag. Claudio Pucci
Commercialista specialista in:
Diritto e Contenzioso Tributario
Fiscalità Internazionale e Straordinaria

C.d.L. Jacopo Pucci
Consulente del Lavoro

Dott.ssa Claudia Pucci
Commercialista

5. Il coinvolgimento del personale e dei collaboratori

E' essenziale, perché a volte vale più il punto di vista di un dipendente che di un consulente. Certamente i dipendenti devono essere adeguatamente selezionati e formati. Ma poi devono dare il loro apporto, e quindi, citando una parafrasi, **non devono venire dall'imprenditore ad evidenziare un problema, ma venire con la soluzione in tasca.**

Vogliamo citare una famosa frase de Steve Jobs (apple):

“Assumere persone intelligenti e dargli ordini non ha senso. Noi assumiamo persone intelligenti affinché siano loro a dirci cosa fare”

6. Verifica periodica dei risultati

Ecco l'utilità “principe” del budget. Nel corso dell'anno, è il punto di riferimento per verificare l'andamento rispetto ai dati preventivati.

Il consiglio è quello di fare una verifica “mensile”. Le aziende strutturate, infatti, fanno l'analisi degli scostamenti ogni mese. Per le piccole imprese potrebbe essere sufficiente limitarsi a fare un **controllo trimestrale**.

Oggi i cambiamenti sono così repentini che se ricaviamo un po' del nostro tempo per aggiornare mensilmente il prospetto sarebbe importante.

Quali possono essere i risultati che il budget mi può evidenziare?

- **Risultati allineati** con il Budget, significa che tutto va secondo il preventivato, la situazione è sotto controllo;
- **Risultati migliori** rispetto al preventivato, significa che le cose vanno meglio delle previsioni, quindi è possibile lavorare per prevedere la destinazione di nuove risorse;
- **Risultati inferiori**, sono segnale di allerta e rispetto a quello preventivato nel budget c'è necessità di rivedere la destinazione di alcune risorse o il taglio di qualche costo.

7. Il budget in tempo di COVID19

L'attuale situazione di post pandemia richiede necessariamente l'utilizzo degli strumenti di controllo aziendale, come il budget, con degli accorgimenti in più.

Dott. Rag. Claudio Pucci
Commercialista specialista in:
Diritto e Contenzioso Tributario
Fiscalità Internazionale e Straordinaria

C.d.L. Jacopo Pucci
Consulente del Lavoro

Dott.ssa Claudia Pucci
Commercialista

Crediamo sia chiaro a tutti che in questa situazione, è difficile fare previsioni su quello che accadrà e, soprattutto per le aziende che vivono sulla stagionalità i problemi saranno di tutto rilievo.

Ecco quindi che si rende ancor più utile tirar giù - prima della stagione - i dati delle nostre previsioni e, la difficoltà che subito incontriamo è quella del riferimento da prendere perché certo, non possiamo ritenere attendibili i dati dell'esercizio passato.

Quindi dovremo considerare:

- Un decremento dei ricavi (le statistiche ci dicono da un minimo del 30% ad un massimo del 70% - ovvio dipende dal tipo di attività e dall'area ove ubicata l'attività);
- Conseguentemente una diminuzione dei costi fissi che vanno ottimizzati;
- Le entrate straordinarie, in conseguenza di aiuti governativi oppure di accesso a finanziamenti ad hoc, ecc.;
- Eventuali investimenti in virtù delle nuove modalità di esercizio imposte dal post covid.

8. La parte finanziaria del budget

Il nostro prospetto deve poi contenere l'analisi dei flussi finanziari di terzi e quindi i movimenti periodici delle banche, gli scoperti di conto, i finanziamenti eventualmente contratti con istituti bancari e quelli da parte del titolare/soci dell'azienda stessa.

Siamo coscienti del fatto che la parte amministrativa è sempre stata una spina nel fianco dei piccoli imprenditori. Si è sempre pensato che questo fosse un compito esclusivo dei dipendenti amministrativi dell'azienda e dei professionisti. Le figure specializzate sono importanti e ci devono essere per consigliare, impostare e condurre. La figura dell'imprenditore è però insostituibile e come tale esso deve iniziare a prendere sempre più confidenza con la parte gestionale che non sia soltanto quella operativa.

Siamo a disposizione per qualsiasi domanda o consiglio necessario.

[N.B. Invieremo successivamente a questa nota anche un file excel di semplice utilizzo per un primo approccio al BUDGET.](#)