La redazione del budget nelle aziende di spettacolo dal vivo

di **Vincenzo Cavaliere**
febbraio 2001

Lo scenario

La bibliografia esistente in materia di budget è estremamente ricca e diversificata, ma è prevalentemente limitata al comparto delle aziende industriali; mentre risulta sufficiente per le aziende di servizi, scarsa per quelle che si occupano di spettacolo dal vivo.

La ragione di questo può essere rinvenuta nella scarsa attenzione verso i metodi e le trasformazioni in atto nel settore del management delle aziende di spettacolo. Parallelamente dunque a questa mutazione, si impone la necessità di confrontarsi anche con nuove procedure metodologiche, nuovi strumenti che possano migliorare i processi legati alla gestione e quindi alla pianificazione economica delle attività che le strutture produttive, ma anche quelle che rappresentano gli spettacoli (rassegne, festival, etc.), si trovano a dover svolgere.

La carenza di strumenti metodologici universalmente validi è da rintracciarsi sia nella specificità e diversità dei soggetti, sia anche in una sorta di "artigianalità" che è propria del settore.

Indicazioni di metodo

Un primo tentativo possibile di individuazione di processi sistematici idonei può essere quello "deduttivo" ossia la ricerca di criteri e metodi già sperimentati per altre tipologie di aree ed il successivo adattamento allo specifico di settore tenendo in debito conto della particolarità dell'ambito di destinazione.

Si propongono, dunque, due approcci: da un lato lo studio di procedure già adottate e la verifica successiva del grado di adattabilità, dall'altro l'evidenziazione di dinamiche produttive proprie del settore dello spettacolo.

Vorrei segnalare a tal proposito l'utilità del lavoro svolto da Lucio Argano (cfr. "La gestione dei progetti di spettacolo" Franco Angeli, 1997), pioniere del project-management dello spettacolo, il quale, richiamando alcuni principi di formulazione del budget (chiarezza, oculosità, prudenza, operatività, collegamento finanziario, responsabilità) pone, per la prima volta in Italia, l'utilizzo dei concetti propri della contabilità generale ed analitica riferiti al comparto dello spettacolo. Si comincia già a delineare una precisa attribuzione concettuale ai parametri riferiti a costi (diretti ed indiretti, fissi e variabili) e a ricavi (anch'essi diretti ed indiretti). Costi e ricavi diretti divengono dunque "originati unicamente in conseguenza dello spettacolo, per cui se lo spettacolo non c'è essi nemmeno ci sono". Costi e ricavi indiretti saranno quelli "derivanti dal funzionamento e dall'attività della struttura organizzatrice dell'evento, essi non sono riferiti al progetto o allo spettacolo in quanto tali ma si originano indipendentemente e riguardano tutti i progetti da essa organizzati".

Un'altra utile distinzione proposta da Argano è quella riferita ai costi fissi e variabili. I costi fissi saranno "valori che rimangono stabili indipendentemente dal volume di attività o dallo sfruttamento dello spettacolo". Quelli variabili "si incrementano o decrementano proporzionalmente con l'aumento o meno dell'attività legata allo spettacolo".

Il sistema di procedure che meglio si adatta alle dinamiche produttive dello spettacolo è oggi quello che si usa per le aziende di servizi. La matrice a tre dimensioni (conti, centri di responsabilità, commesse di attività) può essere di fatto utilizzata, provando a sperimentare il grado di adattabilità per le aziende di spettacolo.

Partendo innanzitutto dalla formulazione del piano dei conti. (strumento contabile che classifica gli andamenti aziendali secondo costi e ricavi).

Da più parti è molto avvertita l'urgenza di usare un sistema omogeneo riferito ai criteri di attribuzione di determinati capitoli di spesa. Ciò vale sia per quegli enti (locali prevalentemente) che, elargendo contributi alle attività di settore, molto spesso sono costretti a veri e propri "rompicapo" per classificare e analizzare preventivi e consuntivi, sia per quelle strutture che beneficiando di contributi, usano criteri di redazione di bilancio assolutamente soggettivi.

Spunti ulteriori

Un primo tentativo che può essere fatto per uscire da questa "impasse" è quello di formulare un piano dei conti di riferimento che, tenendo in considerazione le dinamiche di settore, possa essere adattato a varie tipologie di attività. Quale, allora, un probabile modello di riferimento? Quali le voci di costo, i conti e i sottoconti? Proviamo a offrire degli spunti.

Prendiamo ad esempio una struttura di media grandezza che produce, rappresenta, distribuisce spettacoli di teatro e musica (un teatro con una sede propria o anche un festival). Il piano dei conti può essere suddiviso secondo alcuni criteri di base.

Possono essere definite in un unico "mastro" tutte le voci relative ai ricavi delle vendite e delle prestazioni, distinguendo in conti e sottoconti specifici i ricavi derivanti da spettacoli (in sede e fuori sede), eventuali manifestazioni o convention accessorie, i ricavi da sponsorizzazione, da diritti di ripresa audio-televisiva, e quelli derivanti da manifestazioni e/o spettacoli ospitati nel proprio spazio.

Possono, invece, essere classificati in un "mastro" a parte con i conseguenti conti e sottoconti, tutti quei ricavi "altri" e cioè: ricavi da bar e guardaroba, da vendita di merchandising e gadgets, da pubblicità, da noleggi, etc.. Lo stesso dicasi anche per quelli derivanti da contributi statali, locali, regionali eventuali.

Non è sempre così facile l'attribuzione di alcune voci poiché le aziende di spettacolo si ritrovano spesso a dover amministrare fatti inconsueti per i quali non sempre è così scontata la procedura da attuare. Esempio: come dovranno regolarsi coloro che, trovandosi ad ospitare spettacoli all'interno del proprio teatro, sostengono costi di gestione che di fatto verranno poi rimborsati dalla compagnia ospite? Una soluzione possibile può essere quella, ad esempio, di classificare i costi sostenuti dalla compagnia ospite all'interno del conto costi relativo, e dall'altra, al momento del rimborso di tale costo da parte della compagnia, classificare l'entrata relativa quale ricavo derivante da rimborsi spese (con un proprio conto) e quindi attribuirlo al sottoconto di riferimento. Trattasi certo di una partita di giro, ma essa deve però avere trasparenza e coerenza contabile.

Per quanto concerne i *costi*, va strutturato un piano dei conti estremamente flessibile e funzionale. Partendo ad esempio dal raggruppare in un conto denominato "materie prime, sussidiarie e merci", quel materiale tipico di produzione (materiale elettrico e fonico, manifesti e locandine, etc.); oppure in un conto "per servizi commerciali" tutti quei costi relativi alla pubblicità generale; attribuiremo ad un conto "costi per servizi industriali" tutti quei costi propri di "produzione" e dunque i costi per gli allestimenti (scene, costumi, regia, etc.), i cachet degli artisti, le spese di viaggio e soggiorno, etc.; spese telefoniche, assicurazioni, energia, pulizie e tutti gli altri costi "indiretti" riferiti alla struttura, troveranno allocazione in un conto "altri costi per servizi". Definiremo "oneri diversi di gestione" quel conto che raggruppa invece alcune spese relative a occupazione suolo pubblico, Agis, Siae, immobilizzazioni di costo inferiori al milione, etc.

Queste, solo alcune proposte e spunti. Strutturare, suddividere o identificare i centri di responsabilità. E' possibile in un'azienda di spettacolo? Possiamo tentare di identificare quali commesse le singole produzioni? Esistono inoltre strumenti informatici funzionali e idonei? Molto utile ai fini di una sistematizzazione metodologica è l'approccio proposto da PierEmilio Ferrarese (in "I Teatri Lirici" a cura di Giorgio Brunetti ed. ETAS) il quale propone, in maniera chiara e funzionale, la creazione di una contabilità per commessa (identificata con la produzione artistica), un sistema di indicatori (contabili, extracontabili e giuridici) che misurano il raggiungimento delle finalità proprie all'attività degli Enti Lirici, un sistema di reporting direzionale assolutamente interessante (Contributi e ricavi, analisi dei contributi, costi di produzione esterni, costi di personale scritturato e dipendente, costi indiretti di struttura, risultato reddituale, margini, risultati di performance, altri indicatori economici).

Copyright © Fitzcarraldo Consulting. Tutti i diritti riservati.