

### **5.3 Applicabilità del controllo di gestione alle realtà professionali**

Quando nelle Organizzazioni si *innestano* strumenti che hanno avuto il loro maggiore sviluppo in altre sedi, l'errore più grave da evitare è sicuramente quello della mancata personalizzazione. L'applicazione di sistemi di controllo di gestione alle realtà professionali, mediante un mero trasferimento di strumenti nati e cresciuti in altre realtà (le aziende produttive e commerciali) è fonte di problemi concettuali nella costruzione e interpretazione dei dati, ma anche, e soprattutto, di cattivo funzionamento del sistema e di un suo inevitabile (se viene consentito il linguaggio clinico) "rigetto" da parte dell'Organizzazione professionale.

La questione non verte, quindi, sull'applicabilità degli strumenti del controllo alle realtà professionali, ormai ampiamente assodata da dottrina e pratica, ma sulla necessaria personalizzazione degli strumenti stessi. Personalizzazione che deve essere intesa sia a livello di macro categorie (la realtà professionale nel suo insieme) sia a livello *micro* di ogni singola Organizzazione. Banalmente è necessario osservare che il sistema di controllo agisce con meccanismi diversi secondo che sia applicato ad un'azienda manifatturiera o a uno Studio di commercialisti e che ogni Studio di commercialisti presenta, poi, caratteristiche uniche che richiedono strumenti, se non unici, sicuramente personalizzati.

La personalizzazione deve operare sia sulla strutturazione e lettura delle informazioni (in seguito si illustreranno le dimensioni di governo e quindi di controllo di una Organizzazione professionale), sia sul *timing* del processo di controllo. In una realtà professionale, diversamente da una manifatturiera ad esempio, il controllo mensile dell'andamento complessivo (ad esempio mediante il conto economico a margine di contribuzione per ASA di cui si dirà più avanti), non solo non appare, nella maggioranza dei casi necessario, ma altresì scarsamente informativo, causando così una inevitabile gestione antieconomica del sistema stesso, situazione in cui i costi di gestione del sistema supererebbero i benefici forniti.

Il gestore del meccanismo di controllo (*controller di Studio*) deve allora pensare sia a quella che è stata felicemente definita "l'architettura" del sistema (su quali dati viene concentrata l'attenzione, come vengono elaborati, qual è il flusso che le informazioni devono seguire), sia ai momenti in cui i dati devono essere prodotti, esaminati e discussi. Nei paragrafi successivi si entrerà con maggiore dettaglio in questi argomenti laddove saranno illustrati gli strumenti tecnico-contabili di governo dello Studio Professionale.

Ad influire su di un necessario adattamento del sistema di controllo alla realtà dei servizi, contribuiscono poi le caratteristiche peculiari dei servizi stessi. Esse possono essere riassunte in (C. MIO 1998):

- intangibilità;
- non immagazzinabilità;
- inseparabilità tra produzione e consumo;
- eterogeneità;
- standardizzazione non sempre possibile.

Spesso l'output del servizio è caratterizzato dalla prevalenza di attributi immateriali rispetto a quelli materiali; data la sua *intangibilità*, il prodotto offerto non può essere toccato o sentito dal Cliente. Le ripercussioni gestionali sono notevoli. Basti pensare al fatto che, l'aspetto materiale molto spesso rappresenta una componente rilevante, nella valutazione che il Cliente compie della prestazione ricevuta: il riflesso sulla formazione del prezzo di vendita è, in questo caso, decisamente importante.

A differenza di quanto accade per i prodotti (tangibili), spesso i servizi sono consumati nello stesso momento della loro creazione. Ne risulta una generale

*impossibilità di immagazzinare* i servizi stessi, con evidenti riflessi sia a livello gestionale che economico: il sistema di controllo di gestione deve prenderne atto e adattarsi.

Il Cliente partecipa quasi sempre all'erogazione del servizio. Non è possibile, allora, *separare il momento della produzione dal momento del consumo*, perché i due processi sono intrinsecamente connessi. La loro inseparabilità ha come conseguenza, tra le altre, il fatto che la partecipazione del Cliente al processo ne influenza la qualità dell'output. Il sistema di controllo di gestione, nel suo versante del *performance measurement*, deve essere sensibile al problema. Nella valutazione della prestazione dovranno, cioè, essere pesate le componenti (positive e negative) interne e separate dalla cause esterne.

Se il Cliente è coinvolto nella "produzione" del servizio, questo risulta essere difficilmente riproducibile con le stesse identiche caratteristiche: lo stesso servizio prestato in momenti diversi e a Clienti diversi, può presentare *attributi eterogenei*. Anche in questo caso il sistema di controllo di gestione deve essere in grado di catturare e governare la peculiarità. Sarebbe del tutto fuorviante, confrontare acriticamente la redditività di due servizi potenzialmente uguali, ma forniti in condizioni e a Clienti diversi.

Le caratteristiche del processo di erogazione del servizio possono limitare, a volte anche pesantemente, la possibilità di *standardizzazione* del servizio stesso. Se il servizio non è riproducibile sempre secondo un modello uniforme e consolidato, significa, tra l'altro, che i suoi costi non possono essere uniformi nel tempo ma che saranno determinati dall'effettivo consumo di risorse richieste nel caso specifico. Il sistema di controllo di gestione, applicato nella realtà dei servizi, deve essere in grado di "catturare" con efficienza ed efficacia il reale consumo di risorse (più avanti si dirà dirette) da parte di ogni servizio/prodotto specifico.

#### **5.4 Dimensioni di governo dello Studio Professionale: prodotti, Clienti, area strategica, professionisti**

Le dimensioni di governo dello Studio, le variabili cioè che devono essere gestite per il raggiungimento dei fini dell'organizzazione, costituiscono un elemento caratterizzante del modello di controllo di gestione applicato agli Studi Professionali. Tutti gli strumenti tecnico contabili, gestiti dal controllo di gestione al fine dell'ottenimento di informazioni rilevanti, devono essere, infatti, focalizzati sulle suddette dimensioni. Queste rappresentano allora le *direttrici* sulle quali i flussi di dati convergono nei momenti predefiniti di controllo (*timing del processo*).

Il modello di riferimento presenta, quindi, la caratteristica della multidimensionalità, così come si tenta di rappresentare in figura (Figura 4).

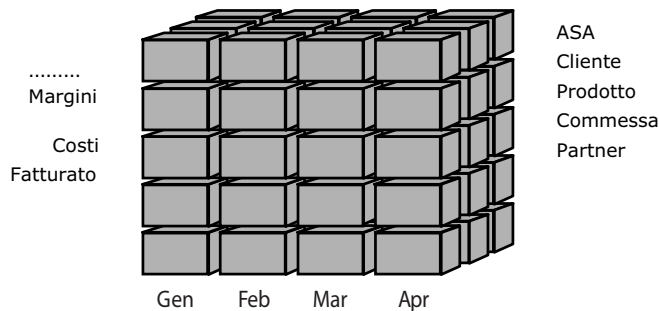


Fig. 4 — La multidimensionalità del sistema di controllo di gestione negli Studi Professionali

Per gestire uno Studio Professionale è necessario governare contemporaneamente diverse dimensioni. L'esigenza di un governo "multidimensionale", si riflette, ovviamente, nella necessità di strutturare sistemi di programmazione e controllo a loro volta *multidimensionali*, nei quali le diverse dimensioni di governo (di seguito illustrate) si incrociano con i diversi strumenti di controllo a disposizione (si veda paragrafo 5.5).

Le dimensioni di governo sono identificate nelle seguenti:

- *attività*;
- *commesse*;
- *prodotti*;
- *Clienti*;
- *aree strategiche*;
- *partner*.

Le attività rappresentano le unità elementari da cui sono formati i processi. La definizione stessa di processo viene spesso indicata come una serie di attività coordinate, le quali partendo da un determinato *input* conducono all'ottenimento di uno specifico *output*.

La gestione dello Studio Professionale è riconducibile a un universo di attività (lo studio di una pratica, la chiusura di un bilancio, l'accesso ad un ufficio esterno etc.) che può essere codificato nel dettaglio e quindi governato. Una buona organizzazione si caratterizza per la capacità di porre ordine nell'universo di attività gestite e nel far sì che il loro svolgimento risponda ai principi dell'efficacia e dell'efficienza (che guarda caso sono gli stessi "tutelati" dal sistema di controllo).

Le attività possono essere inserite in processi primari o in processi di supporto (PORTER 1987). I **processi primari** sono costituiti da attività che hanno come scopo la realizzazione del prodotto/servizio, e con tutte le peculiarità tipiche appunto dei servizi, la sua vendita e trasferimento al Cliente.

Le **attività di supporto**, sono invece necessarie al mantenimento in vita dell'Organizzazione complessiva, rappresentando il *sostegno* di quelle primarie. Il tempo e le risorse dedicate agli approvvigionamenti, alla tenuta della contabilità dello Studio, alla gestione delle risorse umane, all'organizzazione (ad esempio introducendo un

sistema di “Qualità Certificata”) confluisce, ad esempio, all’interno delle attività di supporto.

Le attività possono inoltre, classificazione non di secondaria importanza, essere suddivise tra quelle che *creano valore* e quelle *non generatrici di valore*. Si ricorda che uno degli scopi principali della mappatura e della gestione dei processi dell’organizzazione, è quello di arrivare a eliminare il più possibile le attività a non valore aggiunto, al fine di liberare tempo e risorse per lo svolgimento di quelle a valore aggiunto, e di rendere la struttura più snella e redditizia.

Una volta definito il concetto di attività, tutte le altre *dimensioni di governo* dello Studio Professionale possono essere rappresentate come *contenitori* aventi funzione di *destinatari* e *consumatori* delle attività stesse (lo studio, in pratica, è destinato ad un prodotto, appartenente ad un’ASA specifica, fornito ad un Cliente specifico etc.).

I prodotti (ovviamente nella loro peculiarità di servizi) sono l’*output finale* dell’organizzazione. Essi incorporano sia il tempo necessario al loro ottenimento (lato costi) sia il valore per il Cliente (prezzo).

Le *commesse* sono gli oggetti dei singoli “lavori” svolti per ogni Cliente (la specifica consulenza, la dichiarazione dei redditi redatta per lo specifico Cliente etc.). Se il prodotto può essere visto in una connotazione generica (l’insieme di tutti i prodotti/servizi forniti dall’Organizzazione), la commessa assume un significato se collegata a uno specifico prodotto e a un determinato Cliente. La commessa è quindi la *conseguenza* di un processo che presenta input e output precisi e definiti: il *commitment* del Cliente, le risorse impiegate per il suo svolgimento, il servizio alla fine offerto. È sulla dimensione commessa che deve, a livello operativo, essere riferito il processo di responsabilizzazione. Il responsabile di commessa (sia esso un partner, o un’altra risorsa da esso delegata) sarà chiamato all’ottimizzazione delle risorse impiegate per il suo svolgimento, alla massimizzazione della sua redditività, e al conseguimento della massima soddisfazione del Cliente alla quale è rivolta.

Un’altra dimensione di governo dello Studio Professionale è rappresentata dai *Clienti*. Più in là si dirà della necessità di un loro governo sia dal lato economico (redditività dei singoli Clienti o di categorie di Clienti definite), sia dal lato della loro soddisfazione (valore fornito con i servizi prestati, livello di *customer satisfaction* etc.), e della conseguente necessità di implementare un insieme di strumenti di controllo (es. conto economico per Cliente) e di indicatori di prestazione.

Tutte le dimensioni di governo viste in precedenza, devono poi essere inquadrare all’interno di “aree strategiche d’affari” (ASA), al fine di dare corso alla dimensione strategica del controllo (e ovviamente della pianificazione strategica). Uno degli strumenti cardine per il governo dell’Organizzazione di servizi (sia in ottica di controllo direttivo che di controllo strategico) è costituito dal *conto economico a margine di contribuzione* di secondo livello per ASA. Nel prossimo paragrafo verrà illustrata la tecnica di costruzione del conto economico per ASA e la sue chiavi di lettura.

Infine, la dimensione *partner*. Certamente importante dal momento che la letteratura di riferimento sulle “professional service” (MAISTER 1993) stabilisce l’indicatore “reddito per partner” come il massimo *indice di sintesi* al quale fare riferimento per valutare se l’Organizzazione sia gestita secondo i canoni dell’efficacia e dell’efficienza. La dimensione di governo “partner” assume importanza però non solo con riferimento alla valutazione economica della gestione dello Studio, ma anche con riferimento alla individuazione delle diverse responsabilità suddivise nell’Organizzazione: responsabilità del partner sulla gestione delle commesse, dei Clienti, delle ASA, (sia in ottica economica - redditività - sia in ottica di soddisfazione), responsabilità del partner nella gestione organizzativa dello Studio, responsabilità del partner nella gestione degli “asset” della struttura (senza dimenticare il personale).

## 5.5 Strumenti di governo dello Studio

Per *strumenti di governo* si intende, in questo preciso contesto, tutta la “strumentazione” tecnica (*contabile ed extra contabile*) che il sistema di controllo di gestione deve utilizzare, al fine di essere di supporto alla gestione in condizioni di efficacia ed efficienza dello Studio. Visto che gli strumenti del controllo hanno il compito di fornire le informazioni “rilevanti” per la gestione, è di fondamentale importanza che la loro “architettura” sia disegnata ispirandosi a tale principio. Ogni dato “prodotto” dal sistema di controllo deve essere coerente sia con riferimento agli aspetti caratterizzanti l’organizzazione di servizi (struttura, tipo di business, mercato etc.), sia con riferimento ai singoli fabbisogni informativi. Questi ultimi corrispondono alle diverse dimensioni di governo dell’Organizzazione stessa.

L’insieme dei dati gestiti dal controllo di gestione deve essere allo stesso tempo strutturato secondo una logica multidimensionale (dimensioni di governo, strumenti di governo) ed essere il risultato dell’aggregazione di informazioni elementari.

Per chiarezza espositiva verranno illustrati, di seguito, gli strumenti di governo di uno Studio professionale, suddividendoli tra **componenti attive** (ricavi) e **componenti negative** (costi) del conto economico.

### 5.5.1 Componenti attive di conto economico

Al fine di gestire con efficacia la “linfa vitale” dell’Organizzazione, è necessario predisporre, nella fase del processo di controllo riferita all’analisi dei risultati, una serie di *report* che diano conto della gestione delle componenti attive dell’organizzazione. Ciò significa che con cadenza periodica (è auspicabile un *timing mensile*) il fatturato dovrà essere analizzato per ciascuna delle dimensioni di governo, posto che l’indicazione sintetica del livello complessivo di ricavi del periodo è di scarsa utilità ai fini gestionali. Un report tipico dovrà allora contenere l’indicazione di:

- fatturato per ASA;
- fatturato per Cliente;

- fatturato per prodotto/servizio;
- fatturato per commessa;
- fatturato per *partner*.

L'utilizzo di sistemi informativi integrati e funzionanti con l'architettura del *data base* agevolano enormemente questo tipo di *reportistica* in quanto consentono l'aggregazione delle informazioni in maniera veloce ed efficiente.

Su alcune delle dimensioni di analisi del fatturato sopra indicate, possono essere svolte *analisi per eccezione* volte a rispondere a domande del tipo: "quali sono i dieci migliori e i dieci peggiori Clienti, in termini di fatturato?" "quali le dieci migliori e le dieci peggiori commesse in termini di fatturato?"

Infine, un altro importante strumento di analisi legato al fatturato è rappresentato dalla curva "ABC" o "Analisi di Pareto" (Figura 5).

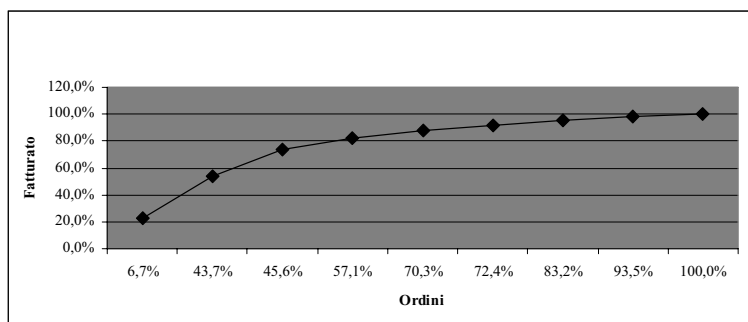


Fig. 5 — Curva ABC o grafico di Pareto

Si tratta, in estrema sintesi, di "incrociare" in un grafico lo strumento di governo **fatturato** con un'altra delle dimensioni di governo, al fine di analizzare la concentrazione del primo su una delle seconde. L'analisi ABC risponde, per esempio, alla domanda: "con quanto x percento dei Clienti otteniamo y percento del fatturato?" e serve, tra le altre cose, a determinare se il fatturato sia o no concentrato su pochi elementi della dimensione di analisi (tipica situazione "paretiana": 80% del fatturato generato dal 20% dei Clienti).

Sempre con riferimento al ciclo attivo, ma spostando l'attenzione dall'elemento economico a fattori quantitativo-qualitativi, la prassi mette a disposizione una serie di indicatori riferibili alla misurazione delle prestazioni (*performance measurement*). Sempre per dimensione sono auspicabili analisi del tipo:

- tasso di rotazione della clientela;
- numero di Clienti gestiti;
- numero di nuovi Clienti acquisiti;
- numero Clienti persi;
- grado di soddisfazione dei Clienti.

## 5.5.2 Componenti passive di conto economico

Il fulcro di tutte le rilevazioni legate ai costi di gestione dello Studio è rappresentato dal **fattore tempo**. In tutte le organizzazioni che erogano servizi, lo sforzo principale, che poi si riflette in uno dei più “potenti” strumenti informativi, è costituito dalla strutturazione e messa in funzione di un modello di rilevazione del tempo. Non ultima valga la considerazione che il costo delle risorse umane concorre con una fetta molto sostanziosa alla totalità dei costi della struttura (quando non è invece, e ciò è molto frequente specialmente negli Studi Professionali, componente principale). La dimensione del costo delle risorse umane assume ancora maggiore rilevanza (quantitativa e qualitativa) se insieme al costo dei dipendenti, viene preso in considerazione anche il costo (*figurativo* nella maggior parte dei casi) dei partner dell’Organizzazione, elemento del quale si darà un minimo di approfondimento fra qualche riga.

Al fine di rilevare il consumo della *variabile tempo* (in una contabilità analitica si direbbe la *destinazione*) è necessario progettare e implementare un modello basato su schede di rilevazione (cartacee o meglio ancora informatizzate) nelle quali tutti i soggetti che lavorano nell’Organizzazione possano indicare dove è stato impiegato il loro tempo. Appare del tutto evidente che il “dove” di cui sopra debba coincidere con quelle che in precedenza sono state definite come dimensioni di governo dell’Organizzazione (attività, commesse, prodotti, Clienti, aree strategiche, partner).

Un sistema di controllo efficace, deve essere in grado di rendere conto di quanto della variabile tempo è stato consumato da ogni dimensione di governo. Solo per questa via sarà possibile arrivare a governare la *variabile redditività* (associazione e confronto di ricavi e costi della dimensione di governo).

Il sistema di rilevazione della variabile tempo dovrà essere costruito con estrema attenzione, perché deve fondarsi su di un delicato equilibrio tra *bisogni informativi* da un lato, che spingerebbero a un dettaglio estremo dei dati rilevati (classico tentativo di monitorare il tempo trascorso in ogni telefonata e di legarlo ad esempio ad un Cliente o a una commessa), e *leggerezza della rilevazione* dall’altro. Se la rilevazione richiede troppo tempo, diventa essa stessa un fattore non economico e *demotivante*: le risorse della struttura boicottano il sistema perché lo ritengono inefficiente e quindi non solo *inutile*, ma anche *dannoso*.

Il successo di un modello di rilevazione della variabile tempo si fonda, allora, su due pilastri: il **fattore tecnico** e quello **organizzativo** (solo per inciso si ricorda che i *gap* dei sistemi di controllo sono riconducibili anch’essi alle dimensioni tecnico-organizzative).

Sul versante **tecnico**, l’obiettivo di leggerezza del sistema di rilevazione è raggiungibile a condizione che venga implementato un *software* dedicato. Il concetto di multidimensionalità del sistema di controllo accennato in precedenza, qui ritorna con tutta la sua forza e importanza. Solo un applicativo informatico specifico (alternativamente acquistato sul mercato o costruito all’interno) basato su un’architettura *data base* può far sì



che il principio di un unico momento di “entry” del dato venga rispettato. Se al momento dell’*input* del dato (*tempo*) il sistema ci permette di associarlo *immediatamente* e *contemporaneamente* a ciascuna delle dimensioni di governo dell’Organizzazione, quello che rimane da fare (compito evidentemente dell’applicativo software) sarà banalmente una serie di report che evidenzino il tempo totale per periodo, consumato da tutte le risorse, da ogni dimensione (quanto tempo ha richiesto la commessa alfa, appartenente alla ASA beta, del Cliente gamma?). Senza sistema informativo dedicato, l’alternativa è la *rilevazione cartacea* e la *rielaborazione ex post dei dati*, attività unanimemente riconosciuta come “a non valore aggiunto”.

Il pilastro organizzativo è invece costituito dalla diffusione della cultura del controllo di gestione, all’interno dell’Organizzazione. Si tratta di una fase di evoluzione decisamente delicata e d’altra parte cruciale. Tutta la struttura dovrà essere informata (anzi, si passi il termine, *acculturata*) e sensibilizzata sulla criticità e importanza del sistema di rilevazione. Dovrà essere vinta fin dai primi momenti la ritrosia iniziale, che, nella maggior parte dei casi, è dovuta al fatto che la struttura percepisce il modello di rilevazione come uno strumento ispettivo. La strada maestra è in questo caso rappresentata dalla formazione: tutte le implementazioni di successo di un sistema di controllo di gestione hanno avuto come primo step quello di una robusta iniezione di formazione a tutti i livelli.

Una volta rilevato il consumo del tempo non rimane che valorizzarlo. Operazione del tutto semplice dato che l’algoritmo di calcolo è dato da:

**Tempo effettivo dedicato x Costo orario standard**

Il costo orario standard viene illustrato nella tabella 2 che segue.

	NUMERATORE	DENOMINATORE
SOCI	Compenso percepito o Costo figurativo annuo	Ore annue standard
DIPENDENTI	Costo “azienda” totale annuo	Ore contrattuali

Tab. 2 — Costo orario standard

Sarà l’applicativo software che in automatico aggancerà quindi l’ulteriore dimensione da rilevare: quella del costo orario standard. Al momento della rilevazione, il software dovrà riconoscere il soggetto che sta imputando e valorizzare il suo tempo per mezzo della tabella dei costi orari standard. In questo modo, a ogni dimensione di governo verrà associato un costo relativo al consumo della variabile tempo. L’impostazione seguita in questo lavoro è quella che si ispira al modello del *direct costing*, e in particolare al *direct costing evoluto*, con elaborazione del margine di

contribuzione di secondo livello. Alla dimensione di governo vengono attribuiti esclusivamente i costi variabili e i fissi diretti evitando, quindi, di “insabbiarci” nelle secche della ripartizione (per forza) soggettiva dei costi indiretti. Stante queste considerazioni di natura concettuale, appare evidente che oltre al costo della variabile tempo, tutte le dimensioni di governo più piccole dell’ASA (di cui si dirà in seguito) avranno scarse possibilità di vedersi attribuire altri costi diversi dal quello della risorsa tempo consumata. Solo per fare un esempio, tra i costi diretti di una commessa, si trovano, sicuramente, nella grande maggioranza dei casi, quello della risorsa “tempo” e, in alcuni casi più limitati, quello delle *spese accessorie* alla commessa come i viaggi e le trasferte specifiche. Tutti gli altri costi, data la loro classificazione di indiretti, potrebbero essere attribuiti alla commessa solo per mezzo di *basi di ripartizione*: quindi, in *antitesi* al modello del direct costing.

### 5.5.3 Associazione delle componenti attive e passive

Con le informazioni a disposizione, strutturate all’interno di un “data base” è ora possibile chiudere il cerchio e arrivare al concetto di redditività. Associando per ogni dimensione di analisi i corrispondenti ricavi, derivanti dal monitoraggio del ciclo attivo, e costi, mediante la valorizzazione della variabile tempo e l’attribuzione degli altri eventuali costi diretti, si potrà valutare la redditività dell’oggetto sotto osservazione. Il report (*mensile*) potrà allora dare conto di:

- redditività per ASA;
- redditività per Cliente;
- redditività per prodotto/servizio;
- redditività per commessa.

Naturalmente su tutte le dimensioni di governo potranno essere svolte le analisi per eccezione illustrate in precedenza.

Lo strumento di estrema sintesi, che raccoglie al suo interno tutti gli elementi visti in precedenza, è il *conto economico per ASA*. Esso deve costituire il report di sintesi che sovrintende al governo dell’Organizzazione. Con cadenza periodica il controller di Studio dovrà elaborare il *reporting complessivo*, che avrà tutte le caratteristiche di un tipico *reporting direzionale*, al cui interno lo strumento di sintesi sarà, appunto, il conto economico per area strategica d’affari. Per mezzo di esso dovranno essere svolte le opportune valutazioni circa la redditività delle singole ASA, l’incidenza sul mix delle singole ASA (quanto partecipa alla redditività l’ASA gamma, come è ripartita la redditività totale sulle singole ASA etc.), la redditività complessiva dell’Organizzazione etc. Il tutto naturalmente considerato sia in ottica di breve periodo, sia in ottica strategica. In altre parole, si potrebbe affermare che il conto economico per ASA rappresenti il ponte tra quello che l’Organizzazione è attualmente e quello che, strategicamente, vuole diventare. Se lo Studio oltre a redigere un conto economico per ASA a consuntivo, elabora anche un conto economico per ASA di *budget* e altri collegati ad un *business plan*, ecco che il costante confronto tra il primo e

gli ultimi, serve da monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi strategici: lo Studio attuale, quello che si vuole diventare, i passi che vengono fatti verso di esso. La Figura 6 illustra un ipotetico modello di conto economico per ASA.

CONTO ECONOMICO PER ASA					
ANNO 2001					
	Consulenza societaria	Consulenza Contrattualistic	Tenuta contabilità	.....	Totale
<b>Ricavi prestazioni</b>	10.000	20.000	30.000	40.000	100.000
Costo professionisti e dipendenti	5.000	6.000	7.000	8.000	26.000
<b>%su Ricavi</b>	<b>50,0%</b>	<b>30,0%</b>	<b>23,3%</b>	<b>20,0%</b>	
Altri costi diretti	1.000	2.000	3.000	4.000	10.000
<b>%su Ricavi</b>	<b>10,0%</b>		<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	
<b>Totale costi diretti di ASA</b>	6.000	8.000	10.000	12.000	36.000
<b>%su Ricavi</b>	<b>60,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>33,3%</b>	<b>30,0%</b>	
<b>Margine di contribuzione di ASA</b>	4.000	12.000	20.000	28.000	64.000
<b>%su Ricavi</b>	<b>40,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>66,7%</b>	<b>70,0%</b>	<b>64,0%</b>
Costi indiretti:					
Professionisti e dipendenti					1.000
UtENZE e servizi					2.000
Esercizio autovetture					3.000
Prestazioni di terzi					4.000
Spese amministrative					5.000
Spese finanziarie					6.000
Ammortamenti					7.000
Spese e perdite diverse					8.000
<b>Totale costi indiretti</b>					<b>36.000</b>
<b>%su Ricavi</b>					<b>36,0%</b>
<b>Reddito del periodo</b>					<b>28.000</b>
<b>%su Ricavi</b>					<b>28,0%</b>

Fig. 6 — Modello di conto economico per ASA

Una volta disponibili i dati relativi all'associazione tra ricavi e costi per le diverse dimensioni di governo, può tornare utile il riutilizzo di uno strumento già introdotto in precedenza: la *Pareto analysis*.

La curva "ABC" si rivela un importante strumento interpretativo se applicata al concetto di *redditività*. Un esempio viene fornito dall'applicazione della curva alla redditività dei Clienti. Spesso la situazione corrisponde a quella illustrata in Figura 7 dove appare evidente che se da un lato il primo  $x\%$  dei Clienti concorre alla produzione del margine complessivo dell'organizzazione, dall'altro l'ultimo  $z\%$  dei Clienti concorre, invece, alla riduzione del margine complessivo. Ciò significa che in molti casi l'Organizzazione mantiene all'interno del suo parco Clienti anche quelli con margine negativo, situazione che si riflette immediatamente in una riduzione secca di reddito.

È del tutto evidente, però, che il risultato dell'applicazione del modello di Pareto **non deve** portare ad un acritico taglio dei Clienti non redditizi dato che molte potrebbero essere le giustificazioni, non economiche, a favore del loro mantenimento. Esso, semmai, deve essere utilizzato intanto come rivelatore di una certa realtà, dato che

molto spesso la situazione di marginalità negativa di alcuni Clienti è del tutto sconosciuta, e poi come contributo ad una valutazione complessiva che coniughi gli elementi economici con quelli competitivi e strategici.

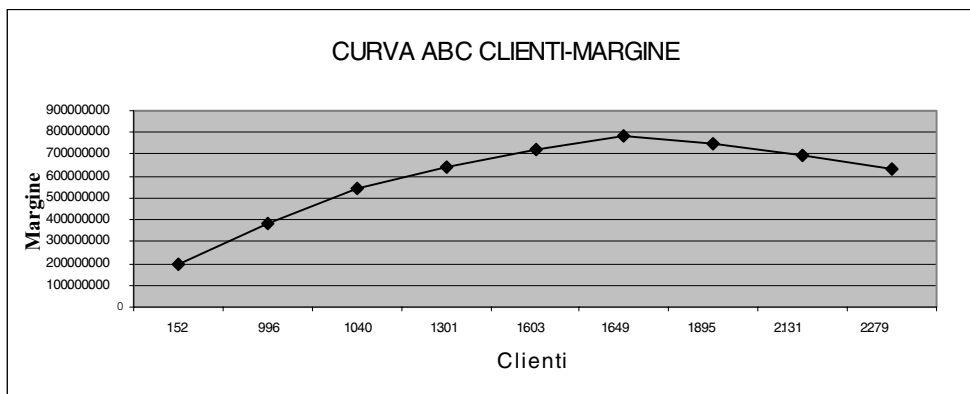


Fig. 7 — Cirva ABC Clienti-Margine

Un altro strumento interpretativo (e di programmazione), che il sistema di controllo di gestione mette a disposizione, è costituito dalla *Break Even Analysis*.

Il punto di equilibrio (*break even point*) nelle realtà professionali viene espresso in termini di fatturato. Esso individua il livello di fatturato al quale l'accumulo di margini di contribuzione, conseguiti mediante la gestione, consente la copertura dei costi fissi. Ogni margine di contribuzione aggiuntivo conseguito dopo il punto di *break even* si traduce immediatamente in reddito, data la già avvenuta copertura dei costi fissi. Graficamente tutta l'analisi di *break even* viene resa dalla Figura 8.

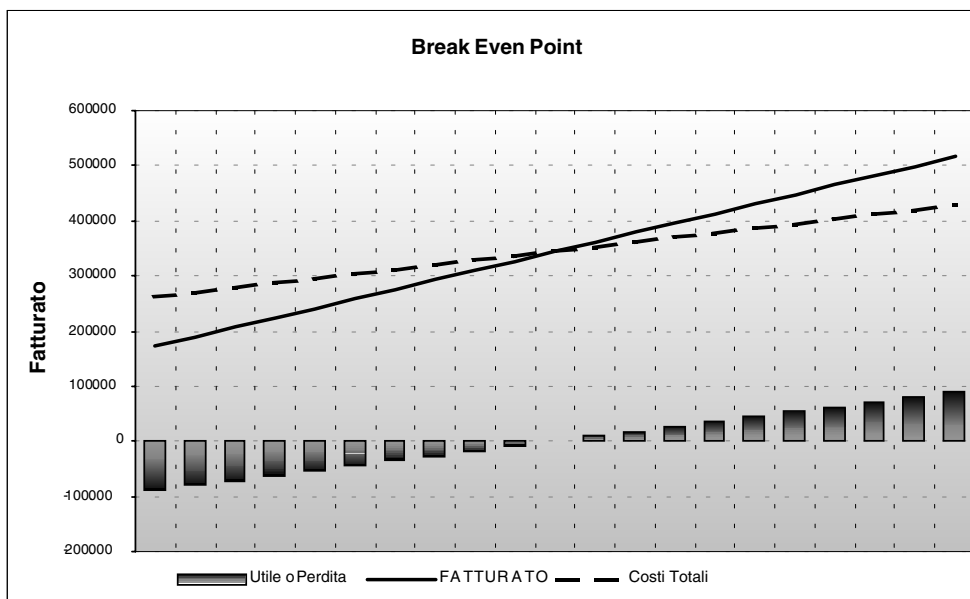


Fig. 8 — Break even analysis

Matematicamente, il punto di equilibrio è calcolabile mediante la formula:

$$\frac{\text{Costi fissi}}{\text{M.d.c. \%}}$$

dove M.d.c. % rappresenta il margine di contribuzione medio del periodo (ovviamente dell'intero anno se l'analisi viene condotta a livello complessivo di Studio), espresso in termini percentuali sul fatturato (per un'evidenza grafica si veda la Figura 6, rappresentante il conto economico per ASA, nella quale compare anche la nozione di *margine di contribuzione medio* espresso in termini percentuali sul fatturato). Evidentemente, la necessaria personalizzazione dello strumento alla realtà degli Studi Professionali è principalmente riferita alla distinzione tra costi fissi e variabili. Lo Studio dovrà, ad esempio, interrogarsi circa la variabilità del costo del proprio personale. Dovrà decidere, cioè, se il costo delle risorse umane sia "adattabile" in ragione delle variazioni, sia in aumento che in diminuzione, dei volumi di "produzione" (cioè di erogazione dei servizi e quindi di fatturato). La conseguenza di questa decisione farà collocare il costo delle risorse umane, alternativamente, tra i costi fissi o tra i variabili. L'approccio consigliato non è quindi dogmatico (il costo del personale è *sempre* variabile o viceversa), ma propende per una valutazione contingente che tenga conto delle caratteristiche strutturali dello Studio, del mercato in cui opera, dei vincoli ai quali è sottoposto.

Lo strumento *break even* assume una notevole importanza nella realtà degli Studi Professionali, i quali, al pari della maggioranza delle organizzazioni di servizi, presentano strutture di costo con forte prevalenza di costi fissi. Laddove i costi fissi costituiscano una componente pesante del totale dei costi dell'Organizzazione, i volumi assumono una rilevanza critica. In queste situazioni deve, cioè, essere continuamente monitorato il raggiungimento di quel fatturato definito, appunto, di equilibrio. Se quest'ultimo non viene raggiunto, lo Studio continuerà a lavorare solo per la copertura dei costi fissi senza averne benefici in termini economici e quindi di reddito.

Anche l'analisi di *break even* deve essere inserita nel modello *multidimensionale* del controllo di gestione. Sarà quindi importante analizzare il contributo al raggiungimento dell'equilibrio da parte delle diverse ASA, dei diversi Clienti, delle commesse più importanti e consistenti in termini di fatturato e margine e così via.