

01. Il budget dello studio odontoiatrico

Franco Cellino¹

1 Laureato in Economia e Commercio presso l'Università di Torino, è componente del CdA di Lessicom Srl. Funzioni operative dirette e competenze: area del controllo di gestione, analisi e consulenza per gli aspetti di controllo di gestione presso clienti (studi odontoiatrici, studi professionali, piccole e medie imprese); tecniche di previsione, di controllo e di reporting; consulenza per la rilevazione del fabbisogno finanziario; analista delle strutture e dei processi lavorativi, relativi all'organizzazione aziendale; analista dei dati di risultato produttivo e gestionale dei clienti; sistema di incentivazione delle risorse umane (MBO). È autore di numerose pubblicazioni.

Il budget è uno strumento di controllo aziendale, inteso come pianificazione, programmazione e controllo dell'attività. È il processo formale attraverso il quale sono definiti gli obiettivi aziendali, l'impiego e l'allocazione delle risorse. È volto a stimare i ricavi e i costi (budget economico) nonché i flussi finanziari (budget finanziario) in un periodo di tempo ben definito, solitamente l'anno.

Il processo di budget si articola secondo le seguenti fasi:

- formulazione di obiettivi e programmi di breve periodo;
- verifica sistematica degli obiettivi raggiunti attraverso l'analisi degli scostamenti;
- intervento con dei correttivi in caso di significativi scostamenti tra gli obiettivi previsti e quelli effettivamente raggiunti.

Il budget è sì uno strumento di programmazione e controllo aziendale, ma deve essere necessariamente affiancato al "controllo di gestione" vero e proprio. Il budget, infatti, rileva, aggrega e organizza informazioni economico-finanziarie unicamente a preventivo. Occorre però che a consuntivo vi siano strumenti in grado di verificare quanto effettivamente programmato, altrimenti il budget diventerebbe uno strumento fine a se stesso per non dire inutile.

Entrando nello specifico di uno studio professionale, come quello odontoiatrico, la stesura del budget potrebbe sollevare obiezioni di attendibilità dei dati previsti. Il dentista non è in grado di prevedere quante otturazioni, quanti impianti o corone eseguirà nell'anno; di conseguenza è difficile fare una stima corretta dei costi variabili, direttamente correlati al tipo di prestazione (materiali clinici, laboratori). Solitamente ci si basa su statistiche medie degli ultimi tre anni, ma in questo caso il budget diventerebbe un mero giochino matematico e non uno strumento operativo strategico.

Diversamente, il budget, in un contesto più dinamico, come l'apertura di un nuovo studio o l'espansione di quello esistente, diventa lo strumento cardine che guida, per non dire obbliga, il professionista a gestire il cambiamento in modo organizzato, coordinato e anticipato. E questo tende a smorzare situazioni di ansia e stress legati al corso degli eventi in continuo cambiamento, fermo restando che un giusto livello di ansia e stress è fondamentale per mantenere uno stato di attenzione e di vigilanza indispensabili per la realizzazione di un progetto.

Al fine di poter strutturare il budget per uno studio odontoiatrico, sarebbe opportuno disporre di informazioni statistiche organizzate, soprattutto per ciò che attiene il valore di produzione, acquisita da preventivo paziente e poi successivamente erogata; la produzione per settore clinico; la produzione su base oraria, con l'incidenza dei relativi costi (diretti e variabili).

Occorre conoscere anche il valore degli investimenti che si intendono realizzare per i locali e le relative attrezzature e tutti i costi ad esse correlati.

Il modello di budget che verrà illustrato in seguito muove da una specifica strate-

gia aziendale. Si ipotizza la realizzazione di un nuovo studio odontoiatrico di 250 mq, in un mercato specifico, dopo averne valutato attentamente le potenzialità. Viene realizzata un'attività di comunicazione diretta (telefonata) e indiretta con l'obiettivo di portare il paziente all'interno della nuova struttura per una prima visita.

Nella tabella 1.1 si possono vedere alcuni dei dati ipotizzati.

IPOTESI PER BUDGET	
INVESTIMENTI	VALORI
Locali (250 mq)	€ 300.000,00
Attrezzature cliniche, strumentario	€ 238.000,00
Attrezzature gestionali	€ 12.000,00
Numero dei riuniti (a regime)	5
DATI FISSI E PARAMETRI	
Tempo medio telefonata per appuntamento (minuti)	7
Percentuale accettazione appuntamento da telefonata	6%-10%
Percentuale accettazione preventivo da 1ª visita	50%
Valore medio di produzione/hh per riunito	€ 200,00
Valore medio del piano di cura accettato	€ 1.000,00
Ore giorno apertura studio	8
Ore mese riunito potenziali (a regime)	800
Ore mese riunito utilizzate (a regime) [80%]	640

Tab. 1.1

Nella tabella successiva (Tab. 1.2) si va a determinare il valore di produzione mensile acquisita ed erogata sulla base dei parametri della tabella 1.1. Tale valore scaturisce dal prodotto tra il numero di visite accettate, ovvero pazienti entrati in cura, e il valore medio del piano di cura accettato (€ 1.000,00). Dalla produzione oraria ipotizzata (€ 200,00/ora) si ottengono le ore mensili lavorate, associabili ai riuniti. Questo permette di ipotizzare quando sarà necessario introdurre una nuova poltrona a supporto della produzione. Una precisazione: i dati mensili possono essere step anche più lunghi, ad esempio bimestrali o trimestrali.

Tab. 1.2

Mese	Ore giorno per contatti	N. mese contatti	% visite programmate	N. 1ª visita programmata	% visite accettate	N. visite accettate	Produzione	Ore mese lavorate	N. riuniti	Ore mese per riunito	Ore giorno per riunito	% su ore per riunito
1	6	1.000	6,00%	60	50,00%	30	30.000,00	150	2	75	3,75	46,88%
2	6	1.100	7,00%	77	50,00%	39	38.500,00	193	2	96	4,81	60,16%
3	7	1.200	8,00%	96	50,00%	48	48.000,00	240	2	120	6,00	75,00%
4	8	1.300	9,00%	117	50,00%	59	58.500,00	293	3	98	4,88	60,94%
5	8	1.400	10,00%	140	50,00%	70	70.000,00	350	3	117	5,83	72,92%
6	9	1.500	10,00%	150	50,00%	75	75.000,00	375	3	125	6,25	78,13%
7	9	1.600	10,00%	160	50,00%	80	80.000,00	400	4	100	5,00	62,50%
8	10	1.700	10,00%	170	50,00%	85	85.000,00	425	4	106	5,31	66,41%
9	11	1.800	10,00%	180	50,00%	90	90.000,00	450	4	113	5,63	70,31%
10	11	1.900	10,00%	190	50,00%	95	95.000,00	475	4	119	5,94	74,22%
11	12	2.000	10,00%	200	50,00%	100	100.000,00	500	5	100	5,00	62,50%
12	12	2.100	10,00%	210	50,00%	105	105.000,00	525	5	105	5,25	65,63%
Totale		18.600		1.750		875	875.000,00	4.375		1.273		

Il passo successivo è quello di determinare la quota di produzione stimata per settore clinico. Da percentuali statistiche di quote produttive di settore si determina la produzione stimata (Tab. 1.3).

PRODUZIONE PER SETTORE CLINICO											
Mese	Produzione	Diagnostica 1,50%	Radiologia 0,50%	Igiene 11,00%	Conservativa 9,00%	Endodonzia 5,00%	Parodontologia 2,00%	Chirurgia 11,00%	Implantologia 23,00%	Protesi 31,00%	Ortodonzia 6,00%
1	30.000,00	450,00	150,00	3.300,00	2.700,00	1.500,00	600,00	3.300,00	6.900,00	9.300,00	1.800,00
2	38.500,00	577,50	192,50	4.235,00	3.465,00	1.925,00	770,00	4.235,00	8.855,00	11.935,00	2.310,00
3	48.000,00	720,00	240,00	5.280,00	4.320,00	2.400,00	960,00	5.280,00	11.040,00	14.880,00	2.880,00
4	58.500,00	877,50	292,50	6.435,00	5.265,00	2.925,00	1.170,00	6.435,00	13.455,00	18.135,00	3.510,00
5	70.000,00	1.050,00	350,00	7.700,00	6.300,00	3.500,00	1.400,00	7.700,00	16.100,00	21.700,00	4.200,00
6	75.000,00	1.125,00	375,00	8.250,00	6.750,00	3.750,00	1.500,00	8.250,00	17.250,00	23.250,00	4.500,00
7	80.000,00	1.200,00	400,00	8.800,00	7.200,00	4.000,00	1.600,00	8.800,00	18.400,00	24.800,00	4.800,00
8	85.000,00	1.275,00	425,00	9.350,00	7.650,00	4.250,00	1.700,00	9.350,00	19.550,00	26.350,00	5.100,00
9	90.000,00	1.350,00	450,00	9.900,00	8.100,00	4.500,00	1.800,00	9.900,00	20.700,00	27.900,00	5.400,00
10	95.000,00	1.425,00	475,00	10.450,00	8.550,00	4.750,00	1.900,00	10.450,00	21.850,00	29.450,00	5.700,00
11	100.000,00	1.500,00	500,00	11.000,00	9.000,00	5.000,00	2.000,00	11.000,00	23.000,00	31.000,00	6.000,00
12	105.000,00	1.575,00	525,00	11.550,00	9.450,00	5.250,00	2.100,00	11.550,00	24.150,00	32.550,00	6.300,00
Tot.	875.000,00	13.125,00	4.375,00	96.250,00	78.750,00	43.750,00	17.500,00	96.250,00	201.250,00	271.250,00	52.500,00

Tab. 1.3

Si procede con la stima dei costi variabili, quali i materiali di consumo specifici (Tab. 1.4), il costo dei laboratori (protesi e ortodonzia) (Tab. 1.5) e infine il costo dei produttori (medici e igienisti) (Tab. 1.6).

MATERIALI CLINICI													
Mese	Produzione	Diagnostica 2,00%	Radiologia 6,00%	Igiene 2,00%	Conservativa 5,50%	Endodonzia 6,50%	Parodontologia 2,00%	Chirurgia 3,70%	Implantologia 20,00%	Protesi 3,00%	Ortodonzia 11,50%	Monouso 2,50%	Totale
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	38.500,00	11,55	11,55	84,70	190,58	125,13	15,40	156,70	1.771,00	358,05	265,65	962,50	3.952,80
3	48.000,00	14,40	14,40	105,60	237,60	156,00	19,20	195,36	2.208,00	446,40	331,20	1.200,00	4.928,16
4	58.500,00	17,55	17,55	128,70	289,58	190,13	23,40	238,10	2.691,00	544,05	403,65	1.462,50	6.006,20
5	70.000,00	21,00	21,00	154,00	346,50	227,50	28,00	284,90	3.220,00	651,00	483,00	1.750,00	7.186,90
6	75.000,00	22,50	22,50	165,00	371,25	243,75	30,00	305,25	3.450,00	697,50	517,50	1.875,00	7.700,25
7	80.000,00	24,00	24,00	176,00	396,00	260,00	32,00	325,60	3.680,00	744,00	552,00	2.000,00	8.213,60
8	85.000,00	25,50	25,50	187,00	420,75	276,25	34,00	345,95	3.910,00	790,50	586,50	2.125,00	8.726,95
9	90.000,00	27,00	27,00	198,00	445,50	292,50	36,00	366,30	4.140,00	837,00	621,00	2.250,00	9.240,30
10	95.000,00	28,50	28,50	209,00	470,25	308,75	38,00	386,65	4.370,00	883,50	655,50	2.375,00	9.753,65
11	100.000,00	30,00	30,00	220,00	495,00	325,00	40,00	407,00	4.600,00	930,00	690,00	2.500,00	10.267,00
12	105.000,00	31,50	31,50	231,00	519,75	341,25	42,00	427,35	4.830,00	976,50	724,50	2.625,00	10.780,35
89.836,25	89.836,25	89.836,25	89.836,25	89.836,25	89.836,25	89.836,25	89.836,25	89.836,25	89.836,25	89.836,25	89.836,25	89.836,25	89.836,25

Tab. 1.4

ODONTOTECNICI													
Mese	Produzione	Diagnostica 0,00%	Radiologia 0,00%	Igiene 0,00%	Conservativa 0,00%	Endodonzia 0,00%	Parodontologia 0,00%	Chirurgia 0,00%	Implantologia 0,00%	Protesi 30,00%	Ortodonzia 12,00%		Totale
1	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.790,00	216,00		3.006,00
2	38.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.580,50	277,20		3.857,70
3	48.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.464,00	345,60		4.809,60
4	58.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.440,50	421,20		5.861,70
5	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.510,00	504,00		7.014,00
6	75.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.975,00	540,00		7.515,00
7	80.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.440,00	576,00		8.016,00
8	85.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.905,00	612,00		8.517,00
9	90.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.370,00	648,00		9.018,00
10	95.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.835,00	684,00		9.519,00
11	100.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.300,00	720,00		10.020,00
12	105.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.765,00	756,00		10.521,00
Totale	875.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	81.375,00	6.300,00	0,00	87.675,00

Le percentuali attribuite ai produttori (collaboratori) devono tener conto del merito di riferimento, non trascurando però l'equilibrio economico-finanziario dello studio. Si potrebbe eventualmente introdurre un criterio di percentuale crescente fino a un massimo prestabilito in linea con la crescita produttiva.

COLLABORATORI													
Mese	Produzione	Diagnostica 30,00%	Radiologia 30,00%	Igiene 30,00%	Conservativa 30,00%	Endodonzia 30,00%	Parodontologia 30,00%	Chirurgia 30,00%	Implantologia 30,00%	Protesi 30,00%	Ortodonzia 50,00%		Totale
1	30.000,00	135,00	45,00	990,00	810,00	450,00	180,00	990,00	2.070,00	2.790,00	900,00		9.360,00
2	38.500,00	173,25	57,75	1.270,50	1.039,50	577,50	231,00	1.270,50	2.656,50	3.580,50	1.155,00		12.012,00
3	48.000,00	216,00	72,00	1.584,00	1.296,00	720,00	288,00	1.584,00	3.312,00	4.464,00	1.440,00		14.976,00
4	58.500,00	263,25	87,75	1.930,50	1.579,50	877,50	351,00	1.930,50	4.036,50	5.440,50	1.755,00		18.252,00
5	70.000,00	315,00	105,00	2.310,00	1.890,00	1.050,00	420,00	2.310,00	4.830,00	6.510,00	2.100,00		21.840,00
6	75.000,00	337,50	112,50	2.475,00	2.025,00	1.125,00	450,00	2.475,00	5.175,00	6.975,00	2.250,00		23.400,00
7	80.000,00	360,00	120,00	2.640,00	2.160,00	1.200,00	480,00	2.640,00	5.520,00	7.440,00	2.400,00		24.960,00
8	85.000,00	382,50	127,50	2.805,00	2.295,00	1.275,00	510,00	2.805,00	5.865,00	7.905,00	2.550,00		26.520,00
9	90.000,00	405,00	135,00	2.970,00	2.430,00	1.350,00	540,00	2.970,00	6.210,00	8.370,00	2.700,00		28.080,00
10	95.000,00	427,50	142,50	3.135,00	2.565,00	1.425,00	570,00	3.135,00	6.555,00	8.835,00	2.850,00		29.640,00
11	100.000,00	450,00	150,00	3.300,00	2.700,00	1.500,00	600,00	3.300,00	6.900,00	9.300,00	3.000,00		31.200,00
12	105.000,00	472,50	157,50	3.465,00	2.835,00	1.575,00	630,00	3.465,00	7.245,00	9.765,00	3.150,00		32.760,00
Totale	875.000,00	3.937,50	1.312,50	28.875,00	23.625,00	13.125,00	5.250,00	28.875,00	60.375,00	81.375,00	26.250,00		273.000,00

Tab. 1.6

La tabella 1.7 accorpa tutti i costi variabili alle produzioni di settore.
Una volta determinati i costi variabili (cv) si procede alla determinazione dei costi fissi (cf).

COSTI VARIABILI PER SETTORE CLINICO													
Mese	Produzione	Diagnostica	Radiologia	Igiene	Conservativa	Endodonzia	Parodontologia	Chirurgia	Implantologia	Protesi	Ortodonzia	Monouso	Totale
1	30.000,00	144,00	54,00	1.056,00	958,50	547,50	192,00	1.112,10	3.450,00	5.859,00	1.323,00	750,00	15.446,10
2	38.500,00	184,80	69,30	1.355,20	1.230,08	702,63	246,40	1.427,20	4.427,50	7.519,05	1.697,85	962,50	19.822,50
3	48.000,00	230,40	86,40	1.689,60	1.533,60	876,00	307,20	1.779,36	5.520,00	9.374,40	2.116,80	1.200,00	24.713,76
4	58.500,00	280,80	105,30	2.059,20	1.869,08	1.067,63	374,40	2.168,60	6.727,50	11.425,05	2.579,85	1.462,50	30.119,90
5	70.000,00	336,00	126,00	2.464,00	2.236,50	1.277,50	448,00	2.594,90	8.050,00	13.671,00	3.087,00	1.750,00	36.040,90
6	75.000,00	360,00	135,00	2.640,00	2.396,25	1.368,75	480,00	2.780,25	8.625,00	14.647,50	3.307,50	1.875,00	38.615,25
7	80.000,00	384,00	144,00	2.816,00	2.556,00	1.460,00	512,00	2.965,60	9.200,00	15.624,00	3.528,00	2.000,00	41.189,60
8	85.000,00	408,00	153,00	2.992,00	2.715,75	1.551,25	544,00	3.150,95	9.775,00	16.600,50	3.748,50	2.125,00	43.763,95
9	90.000,00	432,00	162,00	3.168,00	2.875,50	1.642,50	576,00	3.336,30	10.350,00	17.577,00	3.969,00	2.250,00	46.338,30
10	95.000,00	456,00	171,00	3.344,00	3.035,25	1.733,75	608,00	3.521,65	10.925,00	18.553,50	4.189,50	2.375,00	48.912,65
11	100.000,00	480,00	180,00	3.520,00	3.195,00	1.825,00	640,00	3.707,00	11.500,00	19.530,00	4.410,00	2.500,00	51.487,00
12	105.000,00	504,00	189,00	3.696,00	3.354,75	1.916,25	672,00	3.892,35	12.075,00	20.506,50	4.630,50	2.625,00	54.061,35
	845.000,00	4.200,00	1.575,00	30.800,00	27.956,25	15.968,75	5.600,00	32.436,25	100.625,00	170.887,50	38.587,50	21.875,00	450.511,25

Tab. 1.7

La tabella 1.8 ipotizza i costi fissi, sempre su base mensile ripartiti per centri di costo. Per semplificazione gli importi mensili di alcuni centri di costo sono costanti mentre altri, come i leasing, il personale dipendente, sia clinico sia amministrativo, variano al variare della crescita dello studio.

MESE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totale	% su P
Attrezzature cliniche														
Tot.	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00	0,21%
Attrezzature gestionali														
Tot.	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00	0,16%
Consulenti														
Tot.	2.985,00	2.985,00	2.985,00	2.985,00	2.985,00	2.985,00	2.985,00	2.985,00	2.985,00	2.985,00	2.985,00	2.985,00	35.820,00	4,09%
Locali e servizi														
Tot.	3.325,00	3.575,00	3.325,00	3.600,00	3.325,00	3.627,50	3.325,00	3.657,75	3.325,00	3.691,03	3.325,00	3.727,63	41.828,90	4,78%
Generali														
Tot.	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	8.640,00	0,99%
Imposte e tasse														
Tot.	160,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.535,00	0,18%
Leasing														
Tot.	2.523,00	2.523,00	2.523,00	3.163,40	3.163,40	3.163,40	3.803,80	3.803,80	3.803,80	3.803,80	4.444,20	4.444,20	41.162,80	4,70%
Oneri finanziari														
Tot.	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00	0,41%
Personale dipendente clinico														
Tot.	3.240,00	4.158,00	5.184,00	6.318,00	7.560,00	8.100,00	8.640,00	9.180,00	9.720,00	10.260,00	10.800,00	11.340,00	94.500,00	10,80%
Personale dipendente amministrativo														
Tot.	2.600,00	2.600,00	2.600,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	49.400,00	5,65%
Personale dipendente pulizie locali														
Tot.	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	6.960,00	0,80%
Ammortamenti														
Tot.	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67	50.000,00	5,71%
TOTALE	20.869,67	22.002,67	22.778,67	26.128,07	27.095,07	27.937,57	28.815,47	30.988,22	31.195,47	32.101,49	32.915,87	33.858,49	336.686,70	38,48%
% su P	69,57%	57,15%	47,46%	44,66%	38,71%	37,25%	36,02%	36,46%	34,66%	33,79%	32,92%	32,25%	38,48%	

Tab. 1.8

Maggior produzione comporta l'aumento di attrezzature, macchinari e risorse umane. La cosa importante da osservare è l'andamento percentuale dell'incidenza dei cf sulla produzione. Guardando nella tabella 1.8 (% su P), in basso, da sinistra a destra la percentuale dei cf va dal 69,57% (mese 1) al 32,25% (mese 12). Questo andamento evidenzia quanto la crescita produttiva sia in grado di assorbire i costi fissi in maniera crescente fino al raggiungimento dell'obiettivo finale, che per uno studio odontoiatrico consolidato mediamente si attesta al 30% (cf/P = 30%).

La sintesi del budget è riportata in tabella 1.9.

	P	M. clinici	Odontotecnici	Collaboratori	TOT cv	MdC	MdC % su P	TOT cf	% cf su P	ROL	ROL/P %
1	30.000	3.080	3.006	9.360	15.446	14.554	49%	20.870	69,57%	-6.316	-21%
2	38.500	3.953	3.858	12.012	19.822	18.678	49%	22.003	57,15%	-3.325	-9%
3	48.000	4.928	4.810	14.976	24.714	23.286	49%	22.779	47,46%	508	1%
4	58.500	6.006	5.862	18.252	30.120	28.380	49%	26.128	44,66%	2.252	4%
5	70.000	7.187	7.014	21.840	36.041	33.959	49%	27.095	38,71%	6.864	10%
6	75.000	7.700	7.515	23.400	38.615	36.385	49%	27.938	37,25%	8.447	11%
7	80.000	8.214	8.016	24.960	41.190	38.810	49%	28.815	36,02%	9.995	12%
8	85.000	8.727	8.517	26.520	43.764	41.236	49%	30.988	36,46%	10.248	12%
9	90.000	9.240	9.018	28.080	46.338	43.662	49%	31.195	34,66%	12.466	14%
10	95.000	9.754	9.519	29.640	48.913	46.087	49%	32.101	33,79%	13.986	15%
11	100.000	10.267	10.020	31.200	51.487	48.513	49%	32.916	32,92%	15.597	16%
12	105.000	10.780	10.521	32.760	54.061	50.939	49%	33.858	32,25%	17.080	16%
	875.000	89.836	87.675	273.000	450.511	424.489	49%	336.687	38,48%	87.802	10%
% su P	100,00%	10,27%	10,02%	31,20%	51,49%	48,51%		38,48%			

LEGENDA	
P	produzione
cv	costi variabili
cf	costi fissi
MdC	marginie di contrbuzione
ROL	reddito operativo lordo

La differenza tra la produzione (P) e i (cv) determina un margine di contribuzione (MdC) via via crescente da cui scaturisce una crescita costante del reddito operativo lordo (ROL).

La stesura del budget economico deve essere seguita da quella del budget finanziario. È fondamentale avere dei previsionali di cash-flow. Molto spesso non c'è contestualità tra prestazione erogata e incasso; la produzione può subire una scontistica personalizzata, oppure i piani di incasso sono differiti dall'erogazione della produzione. Analogamente i costi fornitori possono generare uscite differite sulla base delle scadenze delle fatture e così via. Il budget finanziario deve inoltre prevedere le fonti di copertura dell'investimento (capitale proprio, o a debito) con i relativi piani di rientro. Una non corretta valutazione e previsione finanziaria potrebbe mettere seriamente in crisi la gestione dello studio odontoiatrico anche avendo una soddisfacente marginalità economica.

Il modello di budget proposto, come detto, si sviluppa sulla base di parametri, certamente odontoiatrici, ma suscettibili di variazioni. Il budget deve essere visto come una guida utile all'imprenditore dentista che vuole collocarsi in un mercato sempre più competitivo, difficile e che richiede un approccio sempre più aziendalista. L'importanza di anticipare gli eventi è sicuramente una sfida per il futuro. Porsi interrogativi del tipo "che cosa significa aumentare il fatturato privilegiando i numeri ai margini?"; "quali sono le conseguenze di un allungamento dei tempi di pagamento concessi alla clientela?"; "quali saranno le ripercussioni per il mio studio che è legato a un territorio fortemente depresso?", significa anticipare tensioni economiche e finanziarie costose e dannose.

Aspettare che i risultati finali siano conseguiti potrebbe rivelarsi un errore anche grave. Occorre anticipare gli eventi, ovvero occorre svolgere un'attività di direzione orientata al futuro.