

il C O N T R O L L O di G E S T I O N E nell'azienda odontoiatrica

FRANCO CELLINO
Economista*

Il controllo di gestione rappresenta uno dei momenti, o meglio il momento, di conclusione di un ciclo di produzione aziendale (cfr. "Fare il dentista è fare azienda", *Il Dentista Moderno* 2004; 1:101-114). Gestire la propria azienda, lo studio odontoiatrico, vuol dire individuare il fabbisogno di risorse e attrezzature necessarie al corretto svolgimento della propria attività professionale, individuare gli obiettivi da perseguire traducendoli in piani operativi concreti, supportare le risorse umane (personale dipendente e/o colleghi-collaboratori) nello svolgimento delle loro attività, verificare costantemente il raggiungimento degli obiettivi prefissati e la tempistica definita in sede di programmazione, individuare i bisogni di sviluppo professionale delle risorse umane, curare e valorizzare le risorse (economiche, umane e tecnologiche) necessarie al funzionamento della propria azienda; in altre parole, vuol dire attivare un processo di controllo che non deve essere fine a se stesso, ma deve fornire informazioni utili al corretto funzionamento dell'azienda.

Il controllo di gestione è quella variabile organizzativa non strutturale che aiuta l'imprenditore dentista a gestire il proprio studio. È il processo con il quale il dentista si assicura che le risorse vengano acquisite e impiegate in modo efficace ed efficiente per raggiungere gli obiettivi che si è prefissato.

Il controllo di gestione ha un orizzonte temporale di breve periodo ma con un orientamento al futuro, coinvolge direttamente e indirettamente tutte le risorse umane dello studio odontoiatrico; fornisce al medico informazioni (report) utili non solo per una corretta valutazione economico-finanziaria ma anche per una analisi sull'efficienza e sull'efficacia dei processi e delle procedure adottate nel suo studio (1).

*Il dr. Franco Cellino è il dirigente responsabile del controllo di gestione in Lessicom srl.

(1) Le tabelle di report che scaturiscono dal controllo di gestione di solito danno informazioni su produzione, produttività, incidenza dei costi sui centri di costo o su particolari centri di ricavo ecc.; sono tabelle economiche e finanziarie.

In uno studio odontoiatrico è sicuramente importante disporre di tali informazioni, ma è altrettanto importante conoscere, ad esempio, l'incidenza delle disdette (appuntamento saltati) rispetto alla programmazione, lo scarto tra tempi programmati e tempi previsti (per poter ottimizzare la gestione dell'agenda appuntamenti), la capacità di gestire le urgenze o di coprire un appuntamento saltato. Avere queste informazioni vuol dire conoscere di fatto l'efficienza operativa delle proprie risorse umane, efficienza che inevitabilmente influenza i costi, la produzione e la redditività dello studio.

MANAGEMENT DELLO STUDIO ODONTOIATRICO

Un controllo di gestione che risponda a quelle che sono le esigenze del medico dentista, ovvero conoscere lo stato di salute della propria azienda, scaturisce dall'elaborazioni di dati e/o informazioni (contabili e non) derivanti da un monitoraggio dettagliato di quelle che sono le azioni svolte quotidianamente all'interno dello studio. Più il monitoraggio è analitico, maggiore sarà la possibilità di avere dati di report precisi e attendibili.

In pratica, il *monitoraggio analitico* dell'azienda odontoiatrica consente di attivare meccanismi di controllo (antecedente, concomitante e a consuntivo) e di fare valutazioni quo-ante ed ex post del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati apportando, se necessari, dei correttivi in itinere.

— 1 Il controllo di gestione nel sistema aziendale

Le risorse umane e i mezzi tecnici sono elementi fondamentali del sistema aziendale. *L'elemento umano*, inteso come individuo o gruppi di individui, utilizzando nel proprio lavoro *mezzi tecnici e regole organizzative ben definite*, dà origine a un comportamento organizzativo rivolto a certi *obiettivi* che producono *risultati*.

Tutto il sistema aziendale è correlato all'*ambiente* esterno dal quale è influenzato. A sua volta il comportamento dell'azienda influenza l'ambiente esterno (figura 1).

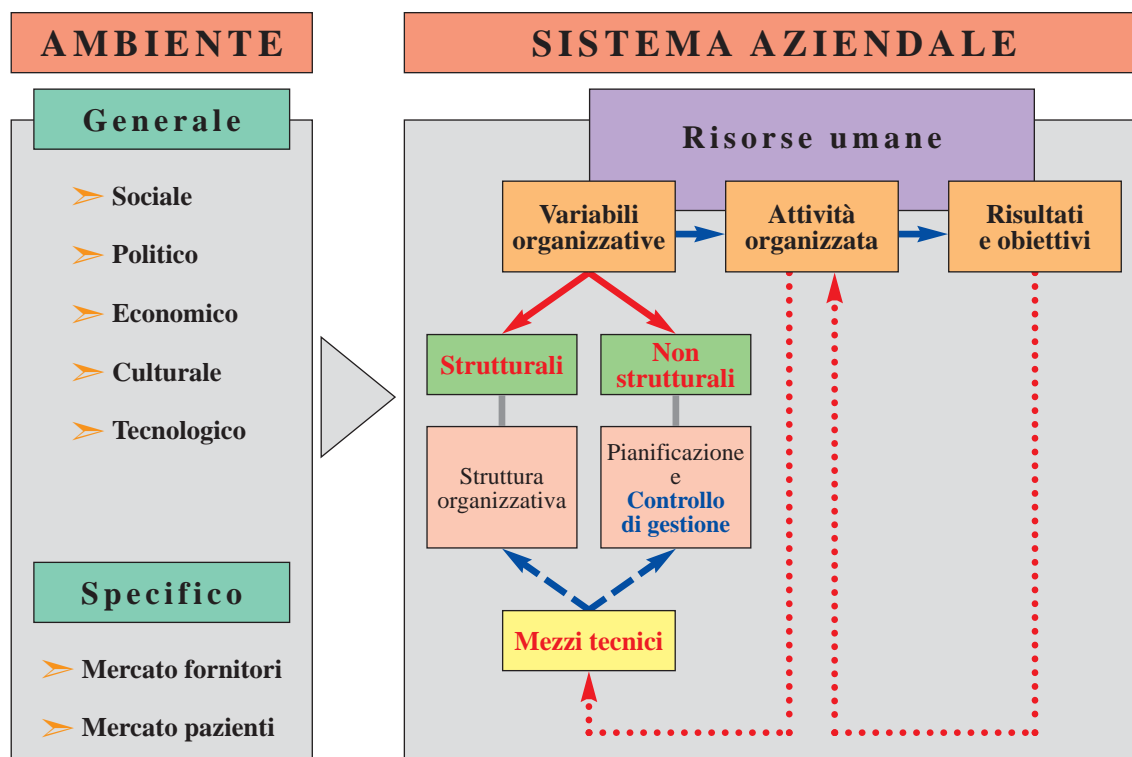


Figura 1

— 2 Il controllo della produzione

La **produzione** può essere definita come il valore economico della prestazione erogata al paziente. Tale valore scaturisce dal listino o dai listini dello studio. La produzione non deve essere confusa con l'incasso. Il medico nel curare un paziente fa sempre produzione e il valore varia in base alla tipologia di prestazione fornita. Lo stesso paziente, poi, non necessariamente salda la prestazione che gli è stata fornita (incasso per lo studio); ciò dipende dalle modalità di pagamento concordate tra studio e paziente in sede di presentazione del preventivo.

Ecco quindi che la produzione e l'incasso sono due momenti legati alla stessa prestazione, ma spesso distinti tra loro (2).

Nello studio odontoiatrico si può parlare di produzione per *operatore* (medico/igienista), per *settore clinico*, per *riunito* (3).

— 2.1 Il controllo dei costi di produzione

I costi possono essere classificati con modalità differenti, ma per l'azienda odontoiatrica si può parlare di **costi fissi** (anche **indiretti**) e di **costi variabili** (anche **diretti**). Sono fissi quei costi generati dalla "struttura aziendale" e non dai volumi di produzione; sono variabili i costi la cui entità varia al variare della produzione (4).

I costi, sia fissi sia variabili, possono essere accorpati o classificati in centri di costo (5).

Ipotesi di classificazione dei costi in centri di costo

- **Attrezzature:** costi per attrezzature gestionali e cliniche (acquisto/manutenzione-riparazione).
- **Collaboratori:** compenso ai collaboratori clinici.
- **Consulenti:** commercialista, lavoro, gestionale, informatico ecc.
- **Servizi:** telefoniche, riscaldamento, illuminazione, affitto e spese condominiali; manutenzione ordinaria della struttura.
- **Generali:** costi non imputabili agli altri centri; alcuni esempi: cancelleria, assicurazioni studio, materiali per pulizie, corsi e convegni, aggiornamento professionale ecc.
- **Imposte e tasse:** imposte e tasse inerenti l'attività, quali ad esempio tassa rifiuti, tassa radiologici, ICI (se lo studio è di proprietà) ecc.

(2) Il rapporto percentuale tra incassato e prodotto è uno dei parametri fondamentali che scaturiscono dal controllo di gestione. Infatti esso ci dà indicazione sulla capacità della segreteria di incassare (efficacia di segreteria), ovvero ci dice se la sofferenza tra incassato e prodotto rientra in un range fisiologico per uno studio odontoiatrico o se lo studio sta "finanziando" eccessivamente le cure dei pazienti.

(3) Nello studio odontoiatrico i singoli produttori, i settori clinici e i riuniti possono essere definiti **centri di ricavo** o **centri di produzione**. La scelta di quale centro utilizzare nell'analisi di gestione dipende sempre da ciò che si vuole conoscere della propria azienda. L'analisi viene fatta sul **produttore** qualora si voglia conoscere la redditività (rapporto tra produzione e costi di produzione) del produttore stesso. Questo permette al titolare di uno studio di valutare, ad esempio, la congruità dell'emolumento riconosciuto al collaboratore rispetto ai costi, alla produzione, ai tempi di produzione.

L'analisi del **settore clinico** viene fatta per conoscere non solo la redditività di settore, ma anche per valutare possibili interventi (correttivi) da apportare, con l'obiettivo di migliorare la redditività stessa. Soluzioni di intervento possono riguardare il listino, oppure i tempi di produzione (ottimizzazione tempi correlati alla prestazione) e ancora il costo dei fornitori strettamente correlati al settore come, ad esempio, gli odontotecnici per la protesi.

Se, infine, l'obiettivo è conoscere la produzione di un riunito in relazione, ad esempio, a un investimento fatto o da fare, si utilizzerà il centro di ricavo **riunito**.

(4) Alcuni costi direttamente imputabili a una certa produzione (quindi diretti) possono non variare al variare della produzione stessa e non essere quindi dei costi variabili. Ad esempio, considerando una produzione di conservativa (otturazione), il monouso (materiale di consumo-costo diretto) sostanzialmente non varia al variare della produzione (nel nostro caso numero di otturazioni eseguite), mentre il composito (materiale di consumo - costo diretto) varia in base al numero di otturazioni eseguite.

(5) La suddivisione dei **centri di costo**, come per i centri di ricavo, può essere differente e personalizzata in base al tipo di analisi che si vuole fare. La classificazione presentata è un modello e pertanto integrabile e/o modificabile da altre voci specifiche.



Laboratorio
di Organizzazione
e Sistemi

**Tecniche
di Organizzazione
e Gestione
delle Aziende
Odontoiatriche**

Lessicom srl

via Albenga 125 10098 Rivoli TO
tel. 011 957.38.13 - fax 011 957.27.15
www.lessicom.it e-mail: lessicom@lessicom.it

MANAGEMENT DELLO STUDIO ODONTOIATRICO

- ↳ **Leasing:** macchinari e attrezzature dello studio.
- ↳ **Materiali clinici:** materiali di consumo generici e specifici di settore.
- ↳ **Odontotecnici:** laboratori protesici.
- ↳ **Personale:** costo lordo comprensivo di TFR.
- ↳ **Bancari:** spese di gestione del conto corrente, POS, interessi passivi.
- ↳ **Straordinari:** costi non ordinari di gestione, non previsti e/o prevedibili.

La conoscenza analitica dei costi e la loro classificazione offrono sicuramente dei vantaggi allo studio odontoiatrico in quanto permettono di orientare talune decisioni aziendali in base a calcoli di convenienza economica, permettono il controllo economico della gestione in termini di efficienza, come quello di individuare il fornitore che a parità di prodotto/servizio costa meno; inoltre permettono di valutare le giacenze di magazzino e quindi di ottimizzare la gestione acquisti, confrontare i dati con la gestione passata e quindi individuare gli scostamenti e attivare una corretta e adeguata politica prezzi.

— 2.2 Il controllo dell'utile lordo e della redditività

Determinati i ricavi e i costi si passa alla valutazione dell'utile.

L'**utile lordo** (prima delle imposte) di gestione dello studio odontoiatrico è la differenza tra i ricavi (produzione) e i costi:

$$\text{Utile} = \text{Ricavi} - \text{Costi (fissi e variabili)}$$

La **redditività** di gestione è l'espressione percentuale dell'utile:

$$\text{Redditività} = \frac{\text{Utile}}{\text{Ricavo}} \times 100$$

L'utile può essere inteso nella sua **totalità** (utile lordo totale di gestione) o come **valore parziale** ⁽⁶⁾ (utile lordo parziale di gestione) la cui somma dà sempre l'utile totale.

La procedura per la determinazione dell'utile totale dello studio è relativamente semplice, mentre è più complessa la determinazione dell'utile parziale (produttore/macchinario/prestazione).

I costi classificati secondo i criteri sopra esposti devono essere ripartiti ai centri di ricavo secondo criteri e regole ben precise, tipiche del controllo di gestione. L'individuazione del **parametro tempo** (ore di lavoro) o del **parametro visita** (numero dei pazienti visitati) è importante per l'assegnazione e la ripartizione dei costi indiretti, mentre i costi diretti vengono assegnati sulla base del loro effettivo utilizzo ⁽⁷⁾.

L'analisi dei dati di report costituisce la premessa per valutare l'economicità dei servizi erogati, e in taluni casi può influenzare o modificare il processo decisionale o le procedure operative all'interno dello studio odontoiatrico. Ad esempio, dall'analisi redditività si può decidere che una certa prestazione venga svolta da un produttore piuttosto che da un altro poiché è economicamente più vantaggiosa per lo studio (sempre a parità di qualità). L'analisi di alcuni costi specifici rispetto alla produzione specifica (ad esempio il costo dell'impianto rispetto all'implantologia) possono orientare lo studio a rivedere il rapporto con il proprio fornitore oppure intervenire sul tariffario ⁽⁸⁾.

(6) L'utile/redditività parziale dice, in pratica, quanto rendono un produttore, un macchinario o la singola prestazione (analisi analitica del listino prezzi).

(7) In questa sede non si vogliono fornire modelli matematici di calcolo o di ripartizione costi. Si vuole, piuttosto, sottolineare che per poter disporre di informazioni gestionali idonee al processo di decisione aziendale, sono necessarie elaborazioni complesse che possono scaturire solo dall'utilizzo di dati contabili e non di cui una azienda-studio odontoiatrico dispone.

(8) Il criterio economico non deve essere il solo da utilizzare nel processo decisionale, ma deve essere supportato da valutazioni anche non economiche o economicamente non facilmente determinabili.

In molti studi odontoiatrici il settore dell'ortodonzia è gestito da un collaboratore che saltuariamente (2-3 volte al mese), a seconda del numero di pazienti in cura, si reca presso lo studio, eroga la prestazione ricevendone un compenso (di solito a percentuale). In molti casi la collaborazione risulta economicamente non conveniente per lo studio (i costi sono superiori ai ricavi); tuttavia è importante il servizio che si offre al paziente (nello studio si fa ortodonzia) – valutazione non economica, oltre che la produzione indotta dal settore ortodontico (igiene bimbi, i bimbi stessi che da adulti rimarranno nel portafoglio clienti dello studio ecc.) – valutazione di difficile quantificazione economica, ma sicuramente molto importante.

MANAGEMENT DELLO STUDIO ODONTOIATRICO

E ancora, i dati di report danno indicazioni sulla capacità di investimento dello studio odontoiatrico, investimento in nuove tecnologie, in nuovi macchinari, in risorse umane ecc. La scelta degli investimenti, al di là delle tecniche utilizzate (metodo del periodo di recupero, del tasso annuale medio, del risultato economico attualizzato ecc.), si basano su valutazioni di natura **finanziaria** che presuppongono calcoli **economici** fondati su costi e su ricavi.

— 3 Alcuni esempi

Le tabelle di seguito riportate forniscono alcuni esempi di analisi che si possono fare per un Studio odontoiatrico.

Tabella 1		ABLAZIONE TARTARO	
tempo prestazione	minuti	60	
sedute	numero	1	
compenso collaboratore	su produzione	35,00%	
prezzo (listino)		€ 86,00	
CENTRI DI COSTO	VOCI DI COSTO	QUOTA % SU PROD.	
Costi fissi		€ 31,97	37,17%
Attrezzature	manutenzione + ammortamenti	€ 5,18	6,02%
Consulenti	commercialista - lavoro - altri	€ 3,24	3,77%
Servizi	utenze - affitto ecc.	€ 7,27	8,45%
Generali	varie	€ 5,72	6,65%
Imposte e tasse	ICI - radiologici - Tarsu	€ 0,84	0,98%
Leasing	attrezzature - macchinari	€ 2,51	2,92%
Personale	segreteria	€ 5,57	6,48%
Personale	assistente	€ -	0,00%
Bancarie	gestione + oneri finanziari	€ 0,75	0,87%
Straordinarie		€ 0,89	1,03%
Costi variabili		€ 38,46	44,72%
Materiali clinici	generici + specifici	€ 8,36	9,72%
Odontotecnici	laboratori	€ -	0,00%
Collaboratori	igienista	€ 30,10	35,00%
RICAVO		€ 86,00	100,00%
SCONTO		€ -	0,00%
COSTI		€ 70,43	81,90%
UTILE LORDO		€ 15,57	18,10%
REDDITIVITÀ		18,10%	

La prestazione ABLAZIONE TARTARO dà un utile lordo di gestione pari a € 15,57 e una redditività del 18,10%.

MANAGEMENT DELLO STUDIO ODONTOIATRICO

Tabella 2		ABLAZIONE TARTARO	
tempo prestazione	minuti		60
sedute	numero		1
compenso collaboratore	su produzione		35,00%
prezzo (listino)		€	86,00
<hr/>			
CENTRI DI COSTO	VOCI DI COSTO	QUOTA % SU PROD.	
Costi fissi		€ 31,97	37,17%
Attrezzature	manutenzione + ammortamenti	€ 5,18	6,02%
Consulenti	commercialista - lavoro - altri	€ 3,24	3,77%
Servizi	utenze - affitto ecc.	€ 7,27	8,45%
Generali	varie	€ 5,72	6,65%
Imposte e tasse	ICI - radiologici - Tarsu	€ 0,84	0,98%
Leasing	attrezzature - macchinari	€ 2,51	2,92%
Personale	segreteria	€ 5,57	6,48%
Personale	assistente	€ -	0,00%
Bancarie	gestione + oneri finanziari	€ 0,75	0,87%
Straordinarie		€ 0,89	1,03%
Costi variabili		€ 38,46	44,72%
Materiali clinici	generici + specifici	€ 8,36	9,72%
Odontotecnici	laboratori	€ -	0,00%
Collaboratori	igienista	€ 30,10	35,00%
<hr/>			
RICAVO		€ 86,00	100,00%
SCONTO		€ 17,20	20,00%
COSTI		€ 70,43	81,90%
UTILE LORDO		€ -1,63	-1,90%
REDDITIVITÀ		-1,90%	

La prestazione ABLAZIONE TARTARO dà un perdita di gestione pari a € 1,63. In questo caso l'indicazione fornita dal controllo di gestione è la capacità di sconto sul tariffario dello Studio. Nell'esempio della tabella, uno sconto del 20% (€ 17,20) comporta costi finali superiori ai ricavi: pertanto la prestazione è in perdita.

MANAGEMENT DELLO STUDIO ODONTOIATRICO

Tabella 3		OTTURAZIONE	
tempo prestazione	minuti		30
sedute	numero		1
compenso collaboratore	su produzione		33,00%
prezzo (listino)			€ 110,00
CENTRI DI COSTO	VOCI DI COSTO	QUOTA % SU PROD.	
Costi fissi		€ 28,67	26,06%
Attrezzature	manutenzione + ammortamenti	€ 2,59	2,35%
Consulenti	commercialista - lavoro - altri	€ 1,62	1,47%
Servizi	utenze - affitto ecc.	€ 5,33	4,85%
Generali	varie	€ 4,18	3,80%
Imposte e tasse	ICI - radiologici - Tarsu	€ 0,84	0,76%
Leasing	attrezzature - macchinari	€ 1,25	1,14%
Personale	segreteria	€ 5,57	5,06%
Personale	assistente	€ 5,89	5,35%
Bancarie	gestione + oneri finanziari	€ 0,75	0,68%
Straordinarie		€ 0,65	0,59%
Costi variabili		€ 43,62	39,65%
Materiali clinici	generici + specifici	€ 7,32	6,65%
Odontotecnici	laboratori	€ -	0,00%
Collaboratori	igienista	€ 36,30	33,00%
RICAVO		€ 110,00	100,00%
SCONTO		€ -	0,00%
COSTI		€ 72,29	65,72%
UTILE LORDO		€ 37,71	34,28%
REDDITIVITÀ		34,28%	
<p><i>La prestazione OTTURAZIONE dà un utile lordo di gestione pari a € 37,71 e una redditività del 34,28%.</i></p>			

la gestione manageriale
 dello STUDIO ODONTOIATRICO

MANAGEMENT DELLO STUDIO ODONTOIATRICO

Tabella 4

OTTURAZIONE

tempo prestazione	minuti	45	
sedute	numero	1	
compenso collaboratore	su produzione	33,00%	
prezzo (listino)		€ 110,00	
CENTRI DI COSTO			
VOCI DI COSTO			
QUOTA % SU PROD.			
Costi fissi		€ 39,12	35,56%
Attrezzature	manutenzione + ammortamenti	€ 3,89	3,54%
Consulenti	commercialista - lavoro - altri	€ 2,43	2,21%
Servizi	utenze - affitto ecc.	€ 8,00	7,27%
Generali	varie	€ 6,27	5,70%
Imposte e tasse	ICI - radiologici - Tarsu	€ 0,84	0,76%
Leasing	attrezzature - macchinari	€ 1,88	1,71%
Personale	segreteria	€ 5,57	5,06%
Personale	assistente	€ 8,84	8,04%
Bancarie	gestione + oneri finanziari	€ 0,75	0,68%
Straordinarie		€ 0,65	0,59%
Costi variabili		€ 43,62	39,65%
Materiali clinici	generici + specifici	€ 7,32	6,65%
Odontotecnici	laboratori	€ -	0,00%
Collaboratori	igienista	€ 36,30	33,00%
RICAVO		€ 110,00	100,00%
SCONTO		€ -	0,00%
COSTI		€ 82,74	75,22%
UTILE LORDO		€ 27,26	24,78%
REDDITIVITÀ		24,78%	

La prestazione OTTURAZIONE dà un utile lordo di gestione pari a € 27,26 e una redditività del 24,78%.

In questo caso l'indicazione fornita dal controllo di gestione è la redditività di una prestazione con tempi seduta differenti (da 30 minuti a 45 minuti).

Confrontando la tabella 3 con la tabella 2 si può vedere come l'aumento del tempo seduta di 15 minuti comporta una diminuzione dell'utile di € 10,45 (-27,71%) e una diminuzione della redditività che passa dal 34,28% al 24,78% (-27,71%).