

# Controllo di gestione: lo studio professionale come azienda di servizi

di Matteo Belluzzi – dottore commercialista e revisore contabile

*Nel presente contributo si analizzano le tecniche di controllo di gestione applicabili allo studio professionale, con focus sugli studi contabili-fiscali.*

*L'adozione di tali tecniche è dettata dalle caratteristiche specifiche dello studio professionale e dei servizi dallo stesso erogati, prestazioni di tipo consulenziale che, rispetto ai beni materiali generati da un'azienda di produzione, hanno natura intangibile.*

*Si effettueranno confronti con altre realtà aziendali, in maniera tale da comprendere, con esempi concreti, come le specificità delle attività di studio richiedano determinate tecniche di analisi e, al contempo, ne precludano altre.*

## Il controllo di gestione e il concetto di costo standard

Il controllo di gestione è definito come quell'insieme di strumenti operativi che, tramite una serie di indicatori numerici (margini economici, valori di tempo, indicatori statistici), verifica il conseguimento degli obiettivi posti dalla direzione aziendale.

Il controllo di gestione deve essere inteso come una funzione aziendale utile sia in fase di analisi consuntiva sia in fase di analisi previsionale.

Di seguito si riportano una descrizione, esemplificativa e non esaustiva, degli strumenti di controllo di gestione sullo studio professionale, distinguendoli a seconda dell'orizzonte temporale di analisi (consuntivo o previsionale).

Orizzonte temporale di analisi	Strumento	Descrizione
Consuntivo	Analisi di bilancio	<ul style="list-style-type: none"> <li>riclassificazione a valore aggiunto del Conto economico, con determinazione di incidenze di costi e margini significativi sul totale dei ricavi di studio</li> </ul>
Consuntivo	Analisi <i>full costing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>determinazione del costo pieno orario degli operatori di studio</li> <li>determinazione della marginalità di reparto</li> <li>determinazione della marginalità della singola commessa cliente</li> </ul>
Consuntivo	Analisi tempi e metodi <i>time sheet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>determinazione dell'efficienza degli operatori di studio, per le attività di elaborazione dati (articoli/ora; cedolini/ora)</li> <li><i>benchmarking</i> con concorrenti</li> </ul>

Previsionale	<i>Budgeting</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>redazione del <i>budget</i> annuale dello studio, con separazione dei ricavi tra consulenza continuativa e consulenza <i>spot</i></li> </ul>
Previsionale	Tariffazione <i>time sheet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>utilizzo dei dati storici consuntivi in termini di marginalità di commessa, efficienza dell'operatore e tempi dedicati alle pratiche per generare preventivi in maniera "consapevole"</li> </ul>

Dopo una breve panoramica di ciò che si intende per "controllo di gestione" in ambito "studio professionale", è opportuno comprendere le motivazioni sottostanti alla scelta delle specifiche tecniche di analisi sull'attività dello studio professionale, realtà catalogabile come azienda di servizi.

Partiamo da una classificazione delle aziende di servizi, classificazione attuabile in relazione alle caratteristiche del soggetto erogatore della prestazione e del soggetto che fruisce del servizio. Da tale analisi, emergono le seguenti 4 tipologie di aziende di servizi:

1. erogazione da attrezzature ad attrezzature (ad esempio servizi automatizzati quali lavaggio auto);
2. erogazione da attrezzature a persone (ad esempio *solarium*);
3. erogazione da persone ad attrezzature (ad esempio servizi di manutenzione e riparazione);
4. erogazione da persone a persone (ad esempio consulenza).

Nelle situazioni 1 e 2, il *controller* che analizza le *performance* aziendali ha la possibilità di adottare un approccio a costi *standard*: il costo *standard* altro non che un predeterminato livello di spesa, da sostenere per l'erogazione del servizio, in condizioni di normale efficienza.

### ESEMPIO 1 - Erogazione da attrezzature ad attrezzature: servizio automatizzato di lavaggio auto

Nei servizi di lavaggio auto automatizzati (a gettone), indipendentemente dalla tipologia di autovettura, ogni tipo di lavaggio comporta sempre gli stessi costi diretti variabili, ovverosia registrerà sempre gli stessi valori, in condizioni di normale efficienza delle attrezzature utilizzate, in termini di:

- consumo di acqua;
- consumo di sapone detergente;
- consumo di energia elettrica.

Si può perciò parlare di correttezza nell'applicazione dell'approccio a costi *standard* per queste tipologie di azienda di servizi.

### Focus: le tipologie di costo presenti in azienda

Punto di osservazione per la classificazione	Tipologia di costo	Descrizione
Classificazione in base alla possibilità di attribuzione a un oggetto di costo	Costi diretti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imputazione certa e univoca a un solo oggetto di costo (nel nostro caso il servizio).</li> <li>Possibilità di imputare la spesa sull'oggetto di costo in modo oggettivo (ad esempio, facendo riferimento a una</li> </ul>

		<p>distinta base; oppure in situazioni dove un determinato costo riguarda esclusivamente una linea di vendita);                      Distinta base: elenco di tutti i componenti necessari per l'erogazione del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• convenienza economica dell'arrivare a un'imputazione oggettiva (ad esempio, l'installazione su un macchinario di un contatore per rilevare il consumo di energia elettrica deve seguire la preliminare valutazione dei costi-benefici di tale operazione)</li> </ul>
	Costi indiretti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mancanza di relazione specifica con l'oggetto di costo considerato</li> <li>• utilizzo di <i>driver</i> di costo (basi di ripartizione) per attribuire in maniera il più possibile oggettiva una quota di spesa al singolo oggetto di costo</li> </ul>
Classificazione in base all'andamento del costo in relazione al variare dei volumi di erogazione/vendita	Costi fissi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• non variano proporzionalmente al crescere del volume di erogazione/vendita, ma si mantengono costanti (ad esempio, canoni di locazione)</li> <li>• "costo fisso" non significa immutabile nel tempo (ad esempio adeguamento del canone di locazione in base alle variazioni dell'indice Istat)</li> </ul>
	Costi variabile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sono direttamente influenzati dai livelli di erogazione/vendita</li> <li>• non esistono in assenza di erogazione/vendita (ad esempio, costi delle materie prime per la produzione del servizio; costo del professionista-terzo che eroga la pratica per conto dello studio)</li> </ul>
	Costi semi-variabili	<ul style="list-style-type: none"> <li>• una quota del costo esiste comunque anche in assenza di erogazione</li> <li>• l'altra quota varia in funzione dei livelli di <i>output</i> (ad esempio, energia elettrica; costo del personale)</li> </ul>

### ESEMPIO 2 - Erogazione da attrezzature a persone: servizio di abbronzatura (*solarium*)

Il *solarium* è un esempio di struttura dove il servizio viene erogato da attrezzature (le lampade abbronzanti) e viene fruito da una persona (il soggetto che si reca presso il centro estetico per effettuare la seduta).

Essendo il servizio erogato da un'attrezzatura, elevata sarà la possibilità di standardizzazione dello stesso, con approccio a costi *standard*.

Infatti, la singola seduta abbronzante genererà, in condizioni di normale efficienza, sempre lo stesso consumo di risorse a carico del gestore del centro estetico (*set* lampadine, energia elettrica).

Di seguito riportiamo un esempio numerico, che dimostra in concreto l'utilizzo di un approccio a costi *standard* sul servizio di abbronzatura (*solarium*).

Viene calcolato un costo medio per l'utilizzo del *set* di lampadine, interno al macchinario, utilizzato per le sedute (la casa costruttrice dello stesso ne dichiara una durata massima), e un costo medio per il consumo di energia elettrica.

Dati:

- costo *set* lampadine per lampada abbronzante: 1.800 euro;
- ore durata lampadine: 400;
- minuti durata di una seduta: 10;
- consumo lampada abbronzante: 14,2 kwh;
- costo al kwh: 0,26 euro;

Possibilità di utilizzo costi *standard*:

costo lampadine a seduta:  $1.800,00 \text{ euro} / 400 / 6 = 0,75 \text{ euro}$

costo dell'energia a seduta:  $0,26 \times 14,2 / 6 = 0,62 \text{ euro}$

### ESEMPIO 3 - Erogazione da persone ad attrezzature: servizio di riparazione autovetture (officina meccanica)

---

Nel momento in cui cambia la tipologia di soggetto erogante, e si passa da un'attrezzatura a una persona, la possibilità di utilizzare un approccio a costi *standard* si riduce drasticamente.

Se, infatti, il soggetto che riceve il servizio (in questo caso un oggetto, l'autovettura) ha certamente delle caratteristiche *standard*, derivanti da una produzione in serie, il soggetto che eroga il servizio (il meccanico riparatore) può presentare:

- diversi livelli di efficienza (maggiore o minore rapidità nello svolgere il proprio compito; maggiore o minore precisione, con possibilità di dover ripetere alcune fasi del lavoro, etc.);
- diversi livelli di esperienza (conoscenza più o meno approfondita dei diversi modelli di autovettura e dei relativi possibili guasti, dettata dall'esperienza "sul campo").

In questi casi, un approccio a costi *standard* difficilmente potrà essere applicato.

Diventa, invece, fondamentale rilevare i tempi di erogazione del servizio, sia per verificare le marginalità di commessa sia per la fatturazione della prestazione.

In determinati casi ci saranno dei prezzi in uscita imposti (vedi il caso delle riparazioni in garanzia), ma la rilevazione dei tempi sarà comunque fondamentale per la determinazione delle marginalità di commessa.

### ESEMPIO 4 - Erogazione da persone a persone: servizio di consulenza/elaborazione dati

---

L'ultima tipologia di azienda, quella dove il servizio viene erogato da persone e fruito da persone, costituisce la macro categoria alla quale appartengono anche i servizi erogati dallo studio professionale.

In particolare, nel caso ad esempio del servizio di elaborazione dati (registrazioni contabili, elaborazione busta paga), l'approccio a costi *standard* risulta pressoché inutilizzabile, a causa delle seguenti circostanze:

- dal lato del soggetto che eroga il servizio, ogni operatore ha diversi livelli di efficienza (ad esempio rapidità di imputazione nell'elaborazione dati) e di esperienza (anni di occupazione nel settore, anzianità di servizio nello studio specifico, livello di conoscenza delle criticità del cliente, livello di preparazione);
- dal lato del soggetto che fruisce del servizio, si hanno clienti che appartengono a diversi settori di attività, con criticità diverse da gestire, e hanno un diverso "livello di disciplina" (ad esempio, "il disordine" nella raccolta documentale e nel passaggio informativo studio-cliente).

### Lo studio professionale e il controllo di gestione: possibili approcci

Come anticipato, le caratteristiche dei soggetti coinvolti nel processo di consulenza rendono in concreto difficilmente applicabile l'approccio a costi *standard* nel controllo di gestione sullo studio professionale. In realtà, alcuni tentativi di rendere *standard*, in fase di controllo di gestione, il processo di erogazione dei servizi dello studio professionale è stato fatto in passato e continua a essere fatto, soprattutto con riferimento a un'area specifica di *business* dello studio, la cosiddetta elaborazione dati.

Alcuni *controller* (soggetto deputato ad applicare il controllo di gestione), per quei contabili che si occupano pressoché esclusivamente di registrare documenti di acquisto, vendita e prima nota, cercano di ipotizzare una distribuzione del costo sulle commesse clienti in misura proporzionale rispetto al numero di scritture contabili elaborate nel periodo in esame.

Di seguito si riporta un esempio di analisi basata sul numero di articoli (scrittura contabile con un minimo di 2 righe, una con segno dare e una con segno avere), nella quale il costo annuo dell'operatore (28.000 euro) viene ripartito sui singoli clienti gestiti, proporzionalmente al numero di articoli elaborati per ognuno di essi.

### ESEMPIO - Distribuzione costo operatore contabile

Operatore 1 € 28.000,00

Cliente	articoli	costo
Cliente 1	561	€ 1.930,44
Cliente 2	722	€ 2.484,45
Cliente 3	181	€ 622,83
Cliente 4	98	€ 337,23

Cliente 5	162	€ 557,45
Cliente 6	608	€ 2.092,17
Cliente 7	266	€ 915,33
Cliente 8	1.012	€ 3.482,36
Cliente 9	470	€ 1.617,30
Cliente 10	902	€ 3.103,85
Cliente 11	480	€ 1.651,71
Cliente 12	120	€ 412,93
Cliente 13	144	€ 495,51
Cliente 14	320	€ 1.101,14
Cliente 15	400	€ 1.376,43
Cliente 16	600	€ 2.064,64
Cliente 17	780	€ 2.684,04
Cliente 18	88	€ 302,81
Cliente 19	121	€ 416,37
Cliente 20	102	€ 350,99
	8.137	€ 28.000,00

Ad esempio, per il cliente 1, il valore (ipotetico) di costo "speso" per la gestione contabile dello stesso sarà pari al costo annuo dell'operatore (28.000 euro), diviso per gli articoli complessivamente elaborati dallo stesso su tutto il pacchetto clienti (8.137) e moltiplicato per il valore puntuale del numero articoli elaborati sul cliente 1 (561).

Gli articoli misurano (in linea teorica) l'impegno richiesto al contabile nell'elaborazione dati del singolo cliente; tuttavia, le critiche movibili verso una siffatta analisi sono sicuramente le seguenti:

- non è detto che l'operatore svolga, quale unica attività sul singolo cliente, quella di elaborazione dati; anche per quel contabile che non arrivi alla redazione di bilancio e modelli dichiarativi, abbiamo una serie di attività collaterali quotidiane, dalla consulenza ordinaria telefonica o via *mail*, alla "gestione" di imposte e contributi (si pensi alla gestione Imu/Tasi, ai ravvedimenti operosi, alle istanze di compensazione/rimborso), che non è detto vengano richieste dalla gestione di tutti i clienti in egual modo;
- un articolo può essere composto da un minimo di 2 righe contabili, ma può avere anche un numero decisamente superiore di righe (si pensi all'uscita bancaria per il pagamento di un modello F24, contenente Irpef e contributi relativi alle buste paga, o la registrazione contabile delle buste paga stesse);
- il numero di articoli non dà peso, certamente, al grado di ordine documentale caratterizzante il singolo cliente;
- il numero di articoli, riferiti al mondo Iva, non dà peso al settore di attività del singolo cliente e alle specificità dei relativi documenti fiscali registrati; si pensi alle fatture d'acquisto di una pizzeria, dove il titolare acquista dallo stesso fornitore la farina (Iva al 4%), i funghi (Iva al 10%) e le bottiglie d'acqua

minerale (Iva al 22%): l'articolo contabile per singola fattura sarà uno e uno solo, ma il lavoro del contabile richiederà la generazione di 3 righe ai fini Iva, con un dispendio di tempo decisamente più elevato rispetto alla registrazione di una fattura "mono aliquota". Al contempo, sempre con riferimento al mondo Iva, la specifica attività del cliente, in particolare da un punto di vista territoriale, potrebbe richiedere ulteriori adempimenti, quale l'elaborazione e l'invio telematico del modello Intrastat, attività che non viene tenuta in considerazione da un'analisi come quella *de quo*.

Per ovviare ai possibili "fattori di disturbo" sopra riportati, alcuni *controller* hanno ipotizzato l'impiego di un sistema di ponderazione dell'impegno richiesto dalla singola commessa contabile, attribuendo un coefficiente "K" di difficoltà alla singola commessa, coefficiente che, nelle intenzioni, dovrebbe sintetizzare l'influenza di tali "fattori di disturbo" sul tempo impiegato per la gestione contabile del singolo cliente di studio.

Ed è così che, dove il numero di articoli, a parere del *controller*, ben sintetizza l'impegno del contabile sul singolo cliente, il coefficiente "K" sarà pari a 1.

Dove, invece, i "fattori di disturbo", sul singolo cliente, spostino in maniera sensibile, sempre a parere del *controller* (coadiuvato, nelle analisi, da professionista e contabile) l'impiego in termini di tempo sul singolo cliente, il coefficiente "K" sarà superiore all'uno, generando (tramite moltiplicazione per il numero di articoli) un numero di "articoli ponderati" superiori a quelli effettivi.

Operatore 1			€ 28.000,00	
Cliente	n. articoli	K	articoli ponderati	costo
Cliente 1	561	1,2	673	€ 2.132,57
Cliente 2	722	1	722	€ 2.287,16
Cliente 3	181	1,1	199	€ 630,71
Cliente 4	98	1	98	€ 310,45
Cliente 5	162	1	162	€ 513,19
Cliente 6	608	1	608	€ 1.926,03
Cliente 7	266	1	266	€ 842,64
Cliente 8	1.012	1,3	1.316	€ 4.167,58
Cliente 9	470	1	470	€ 1.488,87
Cliente 10	902	1	902	€ 2.857,37
Cliente 11	480	1,1	528	€ 1.672,61
Cliente 12	120	1	120	€ 380,14
Cliente 13	144	1	144	€ 456,17
Cliente 14	320	1	320	€ 1.013,70
Cliente 15	400	1,1	440	€ 1.393,84
Cliente 16	600	1,3	780	€ 2.470,90
Cliente 17	780	1	780	€ 2.470,90
Cliente 18	88	1	88	€ 278,77
Cliente 19	121	1	121	€ 383,31
Cliente 20	102	1	102	€ 323,12
	8.137		8.839	€ 28.000,00

Se tale analisi migliora, certamente, rispetto alla precedente, il grado di rispondenza dei risultati all'effettivo costo assorbito dalle singole commesse contabili, ancora elevato è il grado di aleatorietà della stima del tempo richiesto dalla singola commessa cliente, in quanto frutto di stime, di sensazioni, e non di effettive rendicontazioni.

### Il controllo di gestione nello studio professionale: *full costing* e *time sheet* - cenni

Per tutto quanto riportato, per le caratteristiche dei servizi offerti dallo studio professionale e delle modalità di interazione con il singolo cliente, il corretto approccio in fase di impostazione del sistema di controllo di gestione, in uno studio professionale, si deve articolare nei seguenti *step*:

- rilevazione dei tempi dedicati alle commesse;
- determinazione del costo dell'ora lavoro;
- moltiplicazione dei valori di tempo per il costo sopra determinato.

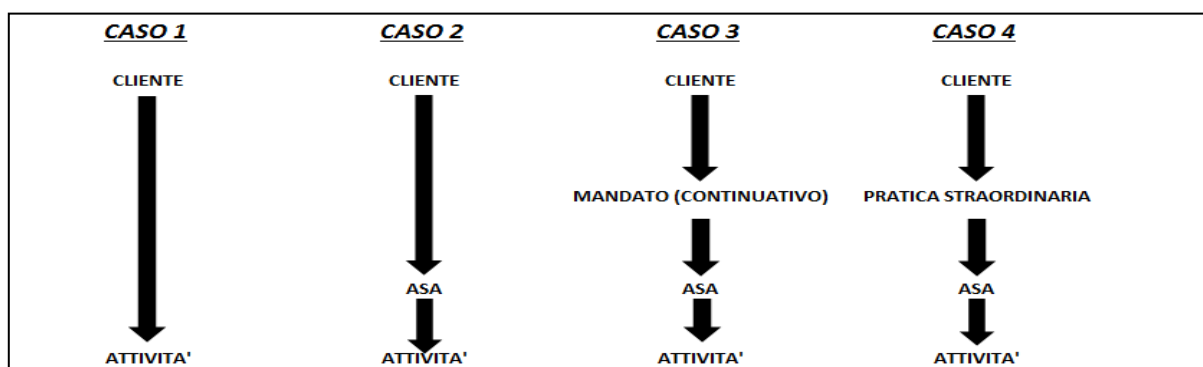
### Rilevazione del tempo di erogazione del servizio

La rilevazione dei tempi dedicate alle commesse, utile non solo nelle aziende di servizi, ma in tutte le tipologie di azienda dove significativo risulta essere l'apporto lavorativo profuso dall'uomo per la generazione del prodotto/servizio finale, viene effettuata grazie al *time sheet*.

Nello studio professionale il *time sheet* (tradotto dall'inglese, "foglio del tempo") è un *software* per la rilevazione quotidiana dei tempi dedicati ai singoli clienti.

Il mercato propone innumerevoli strumenti, di complessità e costi differenti, integrati o separati dal gestionale di studio, con modalità di rendicontazione del tempo articolate su più livelli.

In linea di massima, lo schema seguente ben sintetizza le principali modalità di compilazione dello strumento in questione.



\* Asa = area strategia d'affari (ad esempio contabilità ordinaria, contabilità semplificata, consulenza straordinaria, paghe, etc.).  
Mandato continuativo = contratto stipulato tra studio e cliente, relativo alla gestione ordinaria di quest'ultimo (ad esempio contabile/fiscale), rapporto giuridico-commerciale avente natura continuativa (annuale rinnovabile, salvo disdetta anticipata).  
Pratica straordinaria = pratica "*spot*" gestita dallo studio per conto del cliente.



### Determinazione del costo dell'ora lavoro

In uno studio professionale, nel determinare il costo dell'ora lavoro, si deve tenere conto delle seguenti componenti:

1. il costo diretto dell'operatore che eroga la prestazione (per il dipendente, ad esempio, tale valore è generato dalla somma di stipendio, contributi, quota annua Tfr, ratei ferie, quattordicesima);
2. una quota dei costi di struttura assorbiti dal lavoro quotidiano dell'operatore (energia elettrica, canoni di licenza *software*, canone di locazione dell'immobile, cancelleria, etc.);
3. una quota del costo di tutte quelle ore "improduttive" che non sono addebitabili al cliente, impiegate dall'operatore per organizzare la propria attività (aggiornamento professionale, riunioni, archiviazione generica) o per gestire adempimenti di studio (gestione dell'antiriciclaggio, fatturazione attiva).

Un'analisi della redditività delle commesse, ottenuta valorizzando le ore a esse dedicate al solo costo diretto dell'operatore, è sicuramente significativa; tuttavia, per addivenire a una marginalità netta, il valore di costo orario necessario per le analisi sullo studio professionale deve essere un valore di "costo pieno", comprensivo delle 3 componenti sopra riportate.

Per una siffatta analisi viene in nostro aiuto il metodo *full costing*, nel quale i singoli operatori diventano dei veri e propri centri di costo.

Nei successivi contributi approfondiremo l'utilizzo del *time sheet* e della metodologia *full costing*.