

Veterinario manager e amministratore

Esperto del benessere e della salute animale sì,
ma non solo

OBIETTIVI DEL CAPITOLO

- Elementi di controllo di gestione
- Contenuti di contabilità analitica
- Elementi di *pricing*

Introduzione

Nel tempo, la professione del veterinario si è aperta a nuovi ruoli, impensabili fino a pochi anni fa. Ci sono sempre state le attività medico-scientifiche e di responsabilità legale, come quelle del Direttore sanitario, oltreché quelle di responsabilità strategica, patrimoniale e finanziaria, prevista dal ruolo di Amministratore. A queste, più di recente, se ne sono aggiunte altre: l'organizzazione e il controllo aziendale, la selezione e la gestione del personale, la comunicazione e il marketing, le attività di analisi. Per ognuna di loro si potrebbero assumere manager professionisti, ma nella maggior parte dei casi le nostre realtà sono ambulatori di piccole e medie dimensioni, il cui volume d'affari non lo consente.

Accade quindi che i titolari siano coinvolti in prima persona e che debbano affrontare un cambio di prospettiva per una gestione più complessa e strutturata. Il veterinario avrà un doppio ruolo, quello operativo e quello manageriale, che prevede l'attività strategica della struttura veterinaria e il coordinamento dei collaboratori, che possono essere veterinari, tecnici, segretarie.

Per entrare nel merito pratico, si dovranno dedicare alcune ore al giorno al lavoro "in prima linea", a diretto contatto con i nostri pazienti e i loro proprietari, oltre al lavoro "dietro le quinte". Per gestire questa nuova disposizione è utile predisporre una "cassetta degli attrezzi", in cui siano presenti tutti gli strumenti di lavoro, ovvero

le abilità e le competenze che è possibile acquisire con percorsi formativi, materiale didattico, letture, video. Sarà, inoltre, consigliabile affiancarsi a professionisti che possano guidarci e supportarci nella nostra quotidianità.

Attenzione però: dedicarsi a entrambe le attività e, in generale, a tutto quello che vorremmo, potrebbe significare sacrificare il tempo extralavorativo. È importante quindi esserne consapevoli.

In proposito, viene in aiuto il noto principio dell'economia del "minimo mezzo" (conosciuto anche come "principio dell'utilizzazione massimamente efficiente delle risorse scarse" o "principio del massimo risultato"), che illustra come il tempo, oltre ai problemi di liquidità monetaria o a quelli legati alla difficoltà nel reperire i collaboratori, si dovrebbe considerare una risorsa preziosissima. Spesso, infatti, scarseggia nella realtà ambulatoriale di tutti i giorni. Per questa ragione, quando si cercano nuove modalità operative, che si rivelino più convenienti dal punto di vista strategico, il focus dovrebbe essere l'innovazione e lo studio di nuove combinazioni nell'erogazione delle nostre prestazioni. L'obiettivo è porre un'attenzione particolare al consumo delle risorse che scarseggiano.

In definitiva, questa nuova complessità potrebbe fare sentire molti di noi in difficoltà, non completamente a proprio disagio e, anche, non adeguatamente formati. Oppure, con un approccio diverso, potrebbe rappresentare una nuova sfida e potrebbe insegnarci a godere dei frutti del cambiamento.

Veterinario manager: è davvero necessario?

La conoscenza della medicina veterinaria e la nostra esperienza forniscono una solida base a una buona gestione, e aiutano a prendere le decisioni manageriali più efficaci. Per questo difficilmente si tratta di attività che possono essere affidate a professionisti estranei alla nostra realtà (Figura 1.1). L'assunzione di ruoli di gestione combina le logiche manageriali all'occhio clinico del veterinario (appropriatezza



■ **FIGURA 1.1** Le competenze in ambito veterinario forniscono una solida base alle decisioni economiche e finanziarie.

degli interventi, sicurezza, sostenibilità, legittimità, efficacia, efficienza) nei diversi ambiti di intervento: quello amministrativo, quello legato alla gestione delle risorse (magazzino, personale medico e non medico, ottimizzazione del tempo), quello per le attività di marketing e dei servizi al cliente, la pianificazione e l'organizzazione delle procedure operative, i protocolli diagnostici e terapeutici aderenti alla letteratura, il consensus e le linee guida internazionali.

In termini di impegno richiesto, quando si parla delle due attività, quella manageriale e quella pratica, è necessario fare dei distinguo. Al contrario della attività pratica sui nostri pazienti, il lavoro di tipo prettamente gestionale è intangibile: si svolge al telefono, attraverso e-mail, contatti personali, revisione del lavoro altrui. Per queste sue caratteristiche intrinseche, si prospetta come un lavoro fluido, senza confini definiti di tempo e luogo nel quale viene svolto. Si compone di tantissime attività diverse che vengono svolte e portate avanti insieme, con delle interruzioni ma senza arrivare a una fine reale al termine della giornata. Quando si rientra alla propria vita privata, si ha la sensazione di avere ancora molto lavoro arretrato (progetti, relazioni, problemi, temi aperti a cui trovare una soluzione il giorno successivo). Si ci pone domande come "Cosa ho fatto oggi? Potevo fare di più?". E non solo. La percezione di inconcludenza potrebbe essere amplificata dai commenti dei nostri soci e collaboratori, che non riconoscono la difficoltà delle attività straordinarie. Per tutte queste ragioni, una volta conclusa la giornata lavorativa, potremmo sentire l'esigenza di rispondere ancora a qualche e-mail, dare un'occhiata ai preventivi o agli scostamenti del budget trimestrale da casa. Questa mancanza di soluzione di continuità, per tempi e luoghi tra vita lavorativa e vita privata, si rivela pericolosa, soprattutto per il lavoro manageriale che non può essere affidato facilmente ad altri. Al contrario, per il nostro lavoro come veterinari il passaggio delle consegne a fine turno è più semplice, e a fine giornata sentiamo di avere concluso tutto quello che avremmo dovuto fare.

PER RISPARMIARE TEMPO



Una buona pianificazione delle attività urgenti e/o importanti rende consapevoli degli obiettivi che si possono realisticamente raggiungere e di quelli da posticipare per ritagliarsi tempo sufficiente a gestire eventuali imprevisti. Si evitano così malumori e dispersione di energie.

Elementi di gestione aziendale veterinaria

La gestione rappresenta il controllo nel corso del tempo del funzionamento di un'azienda. Antonella Paolini nel libro *Controllo di gestione, pianificazione, programmazione e reporting* definisce la gestione aziendale come «... una e unitaria, ciò vale in ogni momento e riguarda il continuum logico e fattuale tra la gestione cognitiva (quando si pianifica nel lungo termine e si programma nel breve termine)

e la gestione operativa (quando quotidianamente si svolgono le operazioni ed i processi che mostrano il funzionamento dell'azienda)» e riconosce una relazione tra la gestione strategica e quella operativa/organizzativa.

La gestione strategica riguarda tutte le macro-decisioni e le attività intraprese dall'azienda che hanno un impatto sul medio-lungo periodo. Il manager dovrebbe coniugare le dinamiche interne ed esterne all'azienda per pianificare obiettivi efficaci che siano in linea con il piano di gestione del budget.

Per quanto riguarda la gestione operativa corrente, essa comprende tutte quelle micro-decisioni e quelle operazioni che sono in linea con la gestione strategica nell'ottica dell'efficienza dei processi e del contenimento delle risorse impiegate per le attività produttive.

Istituire un sistema di controllo richiede tempo, impegno e competenze. Occorre prima di tutto creare una rete che sia un'intelaiatura delle responsabilità individuali nei diversi ambiti, sia nell'applicazione delle direttive e delle modalità di svolgimento delle prestazioni veterinarie sia nella creazione e monitoraggio dei Centri di costo/ricavo (che coincidono solitamente con i nostri reparti). In seconda battuta è necessario organizzare una struttura informativo-contabile che raccolga ed elabori le informazioni economico-finanziarie di tipo monetario, come la contabilità generale e analitica, le analisi degli scostamenti e degli indici di redditività, le informazioni gestionali extra-contabili, di natura quantitativa e non monetaria, come le informazioni relative ai nostri clienti/pazienti, alla concorrenza, ai fattori che hanno un impatto sul prezzo delle risorse ecc..

Le nostre strutture veterinarie sono dei sistemi aperti (per risorse economiche, lavoratori, proprietari di animali che entrano ed escono, che rimangono con noi o si spostano in altre strutture), che vanno gestiti e mantenuti in equilibrio dinamico perché ne sia conservata l'economicità, l'autonomia, la durabilità e la continuità nel tempo. Con il termine economicità si intende la capacità di un'impresa di operare senza accumulare perdite. Il monitoraggio dell'economicità per il mantenimento dell'autonomia economica è indispensabile alla sopravvivenza nel tempo (detta anche durabilità) delle nostre aziende. Se dovessero verificarsi perdite d'esercizio, il manager deve mettere in atto i provvedimenti necessari a invertire la rotta prima che sia troppo tardi. Dato che la perdita d'esercizio si verifica quando il risultato economico aziendale è negativo, ovvero quando i costi superano i ricavi, un primo approccio è quello di analizzare come si è prodotto questo risultato. Sono aumentati i costi? Oppure sono diminuiti i ricavi? O si sono verificate entrambe le situazioni? Per ottenere risposte certe e comprendere come impostare una strategia efficace nella gestione delle nostre strutture veterinarie, dobbiamo ragionare sulla base dei dati e dei numeri che possiamo ottenere dalla contabilità generale e dalla contabilità analitica.

Elementi di contabilità generale e Bilancio d'Esercizio

Il Bilancio d'Esercizio è l'insieme dei documenti contabili che un'impresa deve redigere periodicamente, ai sensi di legge, allo scopo di perseguire il principio di verità e accertare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione patrimoniale

e finanziaria, al termine del periodo amministrativo di riferimento. Rappresenta il risultato economico dell'esercizio stesso. Alberto Quagli in *Bilancio d'esercizio e principi contabili* lo descrive come «... la sintesi di periodo del sistema di contabilità generale, fondata sull'impiego del conto come strumento elementare di rilevazione dell'evoluzione di singole grandezze relative alla dinamica finanziaria ed economica dell'azienda». Il primo comma dell'art. 2423 c.c. stabilisce che gli amministratori debbano redigere il Bilancio d'Esercizio in forma ordinaria e questo debba essere costituito da Stato patrimoniale, Conto economico, Rendiconto finanziario e Nota integrativa. Vediamoli nel dettaglio.

- **Stato patrimoniale.** È la rappresentazione delle rimanenze economico-finanziarie alla chiusura dell'esercizio. Si compone di elementi attivi, come beni di proprietà posseduti dall'azienda, immobili, strumentario, attrezzature, crediti nei confronti di terzi e disponibilità liquide, e passivi del patrimonio, come debiti verso terzi, tra cui banche, società finanziarie, fornitori, lasciati in eredità dagli esercizi passati a quelli futuri. La differenza tra attivo e passivo costituisce il patrimonio netto. Per ciascuna sezione di attivo e passivo, esistono tre livelli. Il primo è contrassegnato da lettere maiuscole, il secondo da numeri romani, il terzo da numeri arabi e il quarto, presente solo per alcune voci, da lettere minuscole (Tabella 1.1). Per quanto riguarda le classi del passivo, la distinzione origina dalle fonti di finanziamento (Debiti, D). Le altre classi sono il Patrimonio netto (A), i Fondi per rischi e oneri (B) e il Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato (C). Le più importanti classi dell'attivo sono due: Immobilizzazioni (B), che contiene gli elementi patrimoniali destinati a essere utilizzati durevolmente, e Attivo circolante (C), che contiene gli elementi patrimoniali di utilizzo non durevole (art. 2424 bis c.c.). Il legislatore ha quindi stabilito la classificazione del bene in base alla destinazione, non alla sua natura tecnica. La classe Ratei e risconti dell'attivo (D) la ritroviamo

■ **TABELLA 1.1** Schema semplificato dello Stato Patrimoniale nel Bilancio d'Esercizio.

ATTIVO	PASSIVO
A. Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti B. Immobilizzazioni I. Immobilizzazioni immateriali II. Immobilizzazioni materiali III. Immobilizzazioni finanziarie C. Attivo circolante I. Rimanenze II. Crediti III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni IV. Disponibilità liquide D. Ratei e risconti	A. Patrimonio netto I. Capitale sociale II. Riserva da sovrapprezzo azioni III. Riserva di rivalutazione IV. Riserva legale V. Riserva valutaria VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio VII. Altre riserve, distintamente indicate VIII. Utili (perdite) portati a nuovo IX. Utili (perdite) d'esercizi B. Fondi per rischi e oneri C. Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato D. Debiti E. Ratei e risconti
TOTALE ATTIVO	TOTALE PASSIVO

anche nella classe del passivo (E). I ratei attivi (o passivi), secondo l'art. 2424 bis, 5° comma, sono quote di ricavi (o di costi) di competenza dell'esercizio, ma che produrranno manifestazioni finanziarie negli esercizi successivi e la cui entità varia nel tempo. Sono comuni a due o più esercizi. I risconti attivi (o passivi) sono costi (o ricavi) che sono già stati liquidati entro la chiusura dell'esercizio, ma che sono di competenza degli esercizi successivi. Anche in questo caso sono comuni a due o più esercizi e il loro importo varia nel tempo. Nella Nota integrativa dovrebbero essere inserite le voci dei Ratei e risconti, attivi e passivi, soprattutto se di durata superiore ai 5 anni.

- **Conto economico.** È quello che sintetizza l'intera dinamica reddituale dell'esercizio trascorso attraverso l'indicazione dei ricavi conseguiti e dei costi sostenuti; dalla differenza deriva l'utile o la perdita dell'esercizio (Tabella 1.2). Ha una struttura a forma scalare, una classificazione dei costi per natura ed è formato dalle seguenti quattro sezioni (individuata con le prime lettere dell'alfabeto).
- A. **Valore della produzione.** Comprende tutti i ricavi provenienti dalla gestione caratteristica (nel nostro caso dalla vendita delle prestazioni veterinarie e

■ **TABELLA 1.2** Schema semplificato del Conto economico nel Bilancio d'Esercizio.

A. Valore della produzione	Ricavi delle vendite delle prestazioni veterinarie Altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio
B. Costi della produzione	Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci Costi per servizi Costi per godimento di beni di terzi Costi per il personale Ammortamenti e svalutazioni Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci Accantonamenti per rischi Altri accantonamenti Oneri diversi di gestione
C. Proventi e oneri finanziari	Interessi attivi bancari Interessi passivi bancari Commissioni passive bancarie Spese bancarie e accessorie, mutui e/o finanziamenti Interessi passivi su dilazioni ottenute da fornitori Interessi passivi di mora Altri oneri finanziari
Differenza A-B	
D. Rettifiche di valore delle attività finanziarie	Rivalutazioni Svalutazioni
Risultato prima delle imposte: (A-B) + C + D	
Imposte sul reddito	IRES: 24% IRAP: 3%
Utile o perdita di esercizio	

dalla cessione) ed extracaratteristica (per es. proventi da locazione di immobili di proprietà della società).

- B. *Costi della produzione.* Comprende i costi per le materie prime, sussidiarie e di consumo, come farmaci, parafarmaci, materiale di consumo, indumenti di lavoro, materiale di cancelleria e stampa, i costi per i servizi, come manutenzione degli automezzi strumentali, manutenzione degli impianti e dei macchinari, manutenzioni su beni di terzi, smaltimento rifiuti, lavanderia per indumenti da lavoro, consulenze e collaborazioni tecniche, consulenze informatiche, consulenze legali, collaborazioni occasionali, servizi di elaborazione dei dati contabili, spese e servizi bancari non finanziari, commissioni sulle carte di credito, utenze di energia elettrica, gas e acqua, telefonia/Internet, spese postali e valori bollati, spese per i servizi di trasporto corrieri, spese di pulizia, spese di marketing, compensi professionali dei collaboratori, i costi per il godimento di beni terzi, i costi del personale, gli ammortamenti e le svalutazioni, la variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e gli oneri diversi di gestione.
- C. *Proventi e oneri finanziari.*
- D. *Rettifiche di valore delle attività e passività finanziarie.*

Le classi Proventi e oneri finanziari (C) e Rettifiche di valore delle attività e passività finanziarie (D) riportano l'effetto reddituale dei finanziamenti dell'azienda. L'elemento di connessione tra il Conto economico e lo Stato patrimoniale è l'utile dell'esercizio che, nel caso in cui non venga distribuito tra i soci in forma di dividendi, andrà a far parte del patrimonio aziendale nel capitale netto.

- **Rendiconto finanziario.** Consente di visualizzare l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide e dei flussi finanziari derivanti dalle varie attività operative e non, come investimenti, finanziamenti, operazioni con i soci.

APPROFONDIMENTO

Stakeholders del bilancio aziendale, chi sono?

Il bilancio è la rappresentazione sintetica periodica dell'evoluzione del profilo reddituale, finanziario e patrimoniale di un'impresa. È pubblico ed è disponibile alla consultazione da parte di tutti i soggetti le cui economie sono connesse alla nostra, come:

- i nostri collaboratori e dipendenti, che possono controllare le prospettive di retribuzione e di crescita all'interno della nostra azienda;
- i fornitori, che possono verificare la nostra capacità di pagamento e il trend di crescita o declino del volume di affari, da cui dipendono possibili ordini futuri;
- le banche e le società finanziarie, in caso di richiesta di finanziamenti, leasing, mutui, ecc.;
- lo Stato, per l'applicazione delle politiche fiscali.

- **Nota integrativa.** È un documento descrittivo che riporta le decisioni prese quando si redige il bilancio. Spiega nel dettaglio le singole voci inserite nello Stato patrimoniale e nel Conto economico.

Inoltre, svolge una funzione informativa e integrativa per quei dati che, per la loro natura qualitativa o extracontabile, non appartengono allo Stato patrimoniale e al Conto economico.

Dalla contabilità generale alla contabilità analitica

La contabilità generale e la contabilità analitica sono due sistemi contabili separati che hanno finalità di analisi differenti. La contabilità generale è il sistema di scritture per la redazione annuale del Bilancio d'Esercizio che il nostro ordinamento impone alle imprese. È obbligatoria per legge. La contabilità analitica è un sistema dinamico che si propone di rilevare i fatti economici e finanziari richiesti dal controllo di gestione, e offre così un'analisi e un monitoraggio dell'andamento societario. Inoltre, indica quali unità organizzative sono responsabili dei risultati d'impresa ed è finalizzata a guidare le decisioni operative, il *pricing* e gli investimenti. Non è obbligatoria per legge.

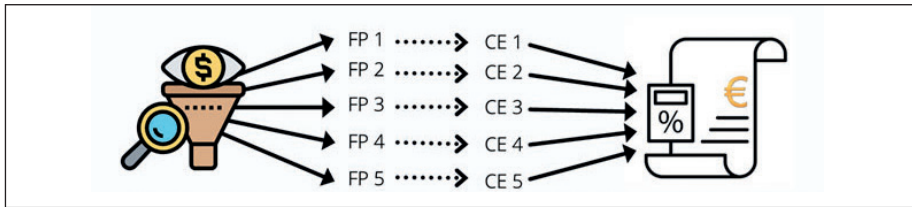
La classificazione dei costi rappresenta il passaggio preliminare per poter attribuire i vari costi agli oggetti di costo, ovvero alle prestazioni e ai reparti che li hanno generati. Come descritto nel paragrafo precedente, i costi sono le componenti negative del reddito del Conto economico del Bilancio d'Esercizio. Nella contabilità generale sono classificati secondo la loro natura (costi di acquisto, di personale, di energia), mentre nella contabilità analitica sono classificati secondo la loro destinazione (singola prestazione, servizio, prodotto, reparto, segmento aziendale ecc.). Altri elementi di differenziazione tra la contabilità generale e la contabilità analitica sono riportati nella Tabella 1.3.

La sintesi di costo derivata dai Costi Elementari (CE) per i singoli Fattori Produttivi (FP) è rappresentata schematicamente in Figura 1.2, ma di seguito la analizziamo nella pratica. Se volessimo calcolare una sintesi di una prestazione veterinaria, come una vaccinazione, dovremmo identificare i singoli FP, intesi come le singole voci che rappresentano quello che occorre per erogare la prestazione (vaccino, siringa ecc.), conoscerne il singolo prezzo (CE) e fare la somma.

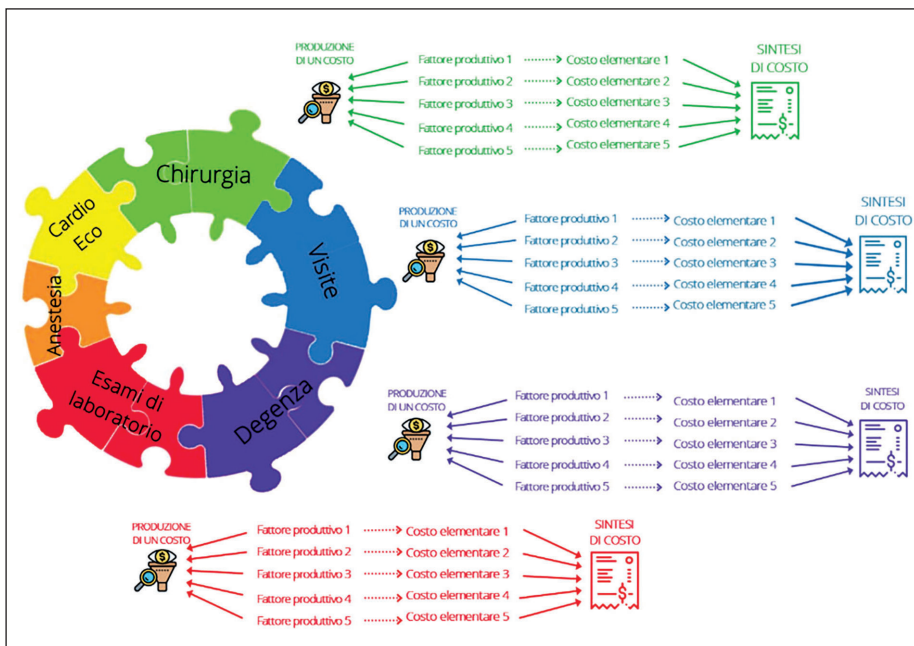
■ **TABELLA 1.3** Principali differenze tra contabilità generale e contabilità analitica.

	Contabilità generale	Contabilità analitica
Scopi	Informazioni prevalentemente verso terzi	Informazioni utilizzate internamente, gestionali, strategiche
Criteri di classificazione dei costi e dei ricavi	Per natura e origine dei fattori produttivi	Per destinazione dei fattori produttivi
Periodo di tempo di riferimento	Annuale	Infrannuale (mensile, bimestrale, trimestrale, semestrale)
Aree di riferimento	Generale, di tutta l'azienda	Singole partizioni (per es. singoli reparti)

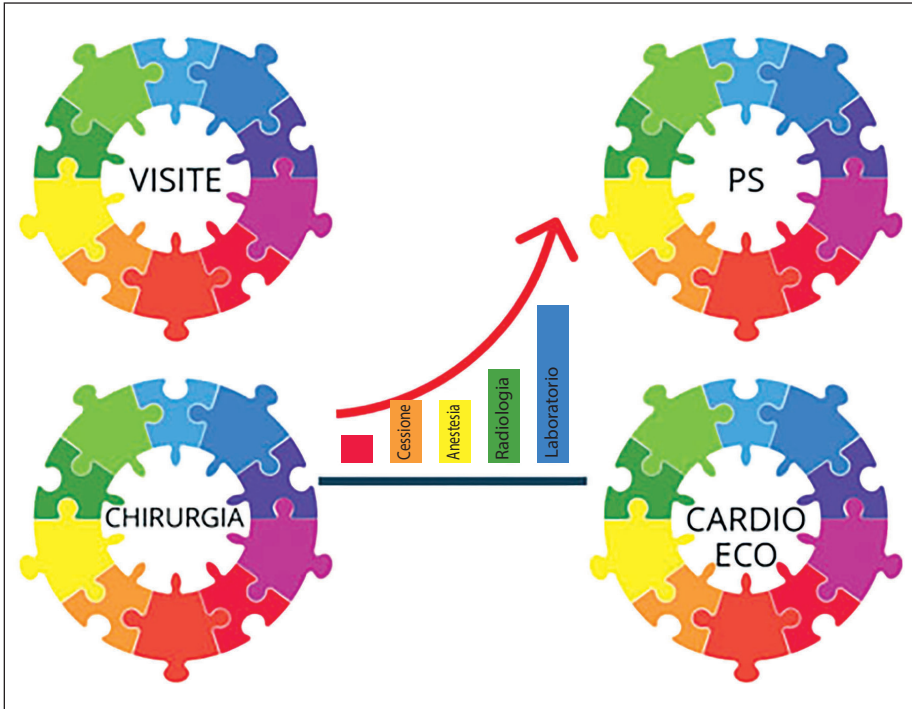
Il controllo analitico prevede di identificare i nostri Centri di costo (CDC), ovvero ciascuna struttura aziendale che consuma risorse (economiche, umane e di tempo). I Centri di costo possono coincidere con i nostri reparti: Visite, Chirurgia, Degenza, Cardiologia, ecc. (Figura 1.3). Oltre ai CDC, occorre identificare dei Centri di responsabilità (CDR), rappresentati dalle persone che hanno l'incarico di raggiungere un obiettivo pianificato dal manager di struttura e agiscono di conseguenza. I CDR possono coincidere con i CDC o raggrupparne diversi, in base alle dimensioni aziendali. Accanto ai CDC e ai CDR è possibile individuare anche dei Centri di supporto, che offrono prestazioni veterinarie a sostegno degli altri reparti. Il Laboratorio interno e la Radiologia, per esempio, possono essere ritenuti Centri di supporto. Si tratta ovvero di strutture che erogano prestazioni richieste da altri CDC e che non esisterebbero senza la richiesta degli altri. I costi e ricavi prodotti dai Centri di supporto vanno spalmati sugli altri Centri di imputazione (Figura 1.4).



■ FIGURA 1.2 Schema della sintesi di costo a partire dai singoli Fattori Produttivi (FP), ciascuno responsabile del singolo Costo Elementare (CE).



■ FIGURA 1.3 Possibili Centri di costo (reparti) di una struttura veterinaria a cui imputare le sintesi dei costi delle singole prestazioni.



■ FIGURA 1.4 Possibili Centri di supporto (per es. Cessione, Anestesia, Radiologia, Laboratorio) ai Centri di costo.

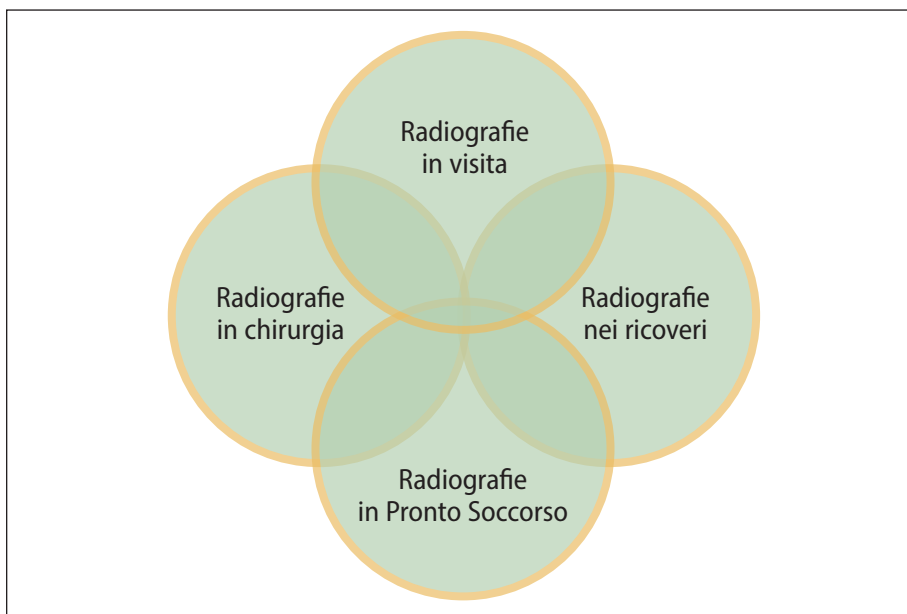
Scheda fatturazione: informazioni aggiuntive per la contabilità analitica

L'attenzione all'economicità della gestione di una struttura veterinaria, alla congruenza fra obiettivi e risorse nell'ottica della ricerca del corretto *trade off* tra qualità delle prestazioni e contenimento dei costi, passa necessariamente attraverso un buon gestionale, che supporti alcune funzioni necessarie per la contabilità analitica. Dalla Scheda di fatturazione dovremmo potere esportare, in file Excel, i dati relativi ai ricavi delle prestazioni allocate per Centro di costo. Dalla Scheda magazzino deve essere possibile verificare in tempo reale il costo dei farmaci e, in generale, dei consumabili per poterli organizzare per reparti di utilizzo. Tipicamente, un Centro di costo si caratterizza per l'omogeneità delle attività, la possibilità oggettiva di attribuirvi i costi e l'indipendenza dagli altri Centri di costo. Se, per esempio, è stato creato come Centro costo/ricavo Radiologia, a partire dalla Scheda fatturazione, deve essere possibile risalire al numero di radiografie che sono state fatturate nel mese di gennaio 2019, con anche il tipo (toraciche, ortopediche, con mezzo di contrasto ecc.). La classificazione è assolutamente a nostra discrezione. È importante che, una volta stabilita, resti costante. Sapere quale veterinario ha eseguito le prestazioni e avere tutte le informazioni è utile per definire il nostro modello di business. Inoltre, al ricavo

derivante dalle radiografie è possibile abbinare tutti i costi fissi e variabili sostenuti, in modo da ottenere un bilancio del Centro di costo/ricavo. Se pensiamo di potenziare un servizio che riteniamo eccellente rispetto alla concorrenza, dovremo anche preventivamente valutarne i costi sostenuti per erogare le prestazioni e valutarne quindi la reale convenienza economica. Non sempre il principio di scalabilità (“più ne faccio, più guadagno”) è corretto. Basti pensare ai freelance, i lavoratori non inquadrati come dipendenti e il cui guadagno dipende, non solo dal numero di prestazioni/mese erogate (ecografie, endoscopie, chirurgie ecc.), ma soprattutto dai costi sostenuti, come il costo della macchina e del carburante per raggiungere la struttura, il costo degli strumenti, il costo dei consumabili, il costo dei pasti fuori casa, il costo degli alberghi, quello dei viaggi in aereo, in treno ecc.. Lo stesso ragionamento, poi, è possibile farlo quando decidiamo di introdurre una nuova attrezzatura, per esempio in laboratorio. In questi casi ci poniamo tantissime domande: conviene comprarla o fare un noleggio operativo? Quanto costa un esame e a quanto potrei venderlo? Quanti esami devo fare per iniziare a guadagnarci con quella macchina? Sarebbe quindi consigliabile valutare attentamente il potenziale indotto generato da quel nuovo strumento. Fatte le debite analisi, si può comunque decidere di prendere un nuovo strumento per offrire un servizio al cliente. Infine bisogna ricordare che esistono due approcci per definire un Centro di costo: quello contabile, che lo vede come l’unità minima di rilevazione a cui far riferimento per raccogliere e aggregare le informazioni di costo, e l’approccio gestionale, che vede il Centro di costo come l’unità organizzativa con responsabilità economiche. L’elaborazione dei Centri di costo/ricavo fornisce informazioni significative sulle relazioni esistenti tra le risorse consumate (costi) e i risultati ottenuti (ricavi). In altre parole, si tratta della relazione tra input (costi) e output (prestazioni). I rapporti di attribuzione vanno distinti da quelli di imputazione: nel primo caso è necessaria una valutazione contabile delle risorse inserite nei Centri di costo. Si pone, cioè, l’attenzione sulle modalità di sfruttamento delle risorse. Nel secondo caso, invece, il focus è sull’interazione tra le diverse linee di erogazione delle prestazioni e sull’indotto generato dal reparto di imputazione (Box Pratica Clinica 1.1).

1.1 PRATICA CLINICA

Per fare un esempio, il Centro di costo Radiologia è possibile considerarlo a sé, con i suoi costi fissi e i suoi ricavi. In alternativa si può decidere di imputare i suoi costi e ricavi ai reparti che hanno generato la richiesta delle radiografie: quante radiografie per i pazienti ricoverati, quante in chirurgia, quante richieste dalle visite e dal Pronto Soccorso. In questo modo si può evidenziare l’indotto generato dai diversi reparti della nostra attività e acquisire informazioni preziose per le scelte strategiche nel medio periodo: quali attività conviene potenziare, quali depotenziare, quali interrompere o quali inaugurare (Figura 1.5).



■ FIGURA 1.5 Esempio del Centro costo/ricavi Radiologia.

Principali tipologie di costi

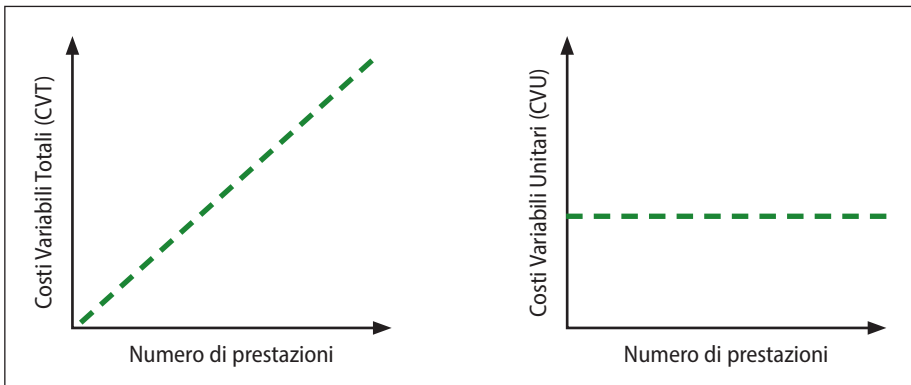
Nell'ambito del controllo delle spese delle nostre attività, la conoscenza dei costi aziendali ha un'importanza cruciale. Ma cosa sono i costi aziendali? Sono l'espressione in moneta (la spesa) di due voci: il valore dei beni (1) e i servizi assorbiti per la produzione o l'acquisto di un bene o servizio (2). Sono quindi delle uscite di denaro sostenute prima dell'effettiva vendita della merce o dei servizi; nel nostro caso, prima dell'erogazione e del pagamento delle prestazioni veterinarie. In contabilità aziendale, sono la base utilizzata per il calcolo dei prezzi di vendita e dei margini di contribuzione.

I costi possono essere classificati in base a diversi criteri, come:

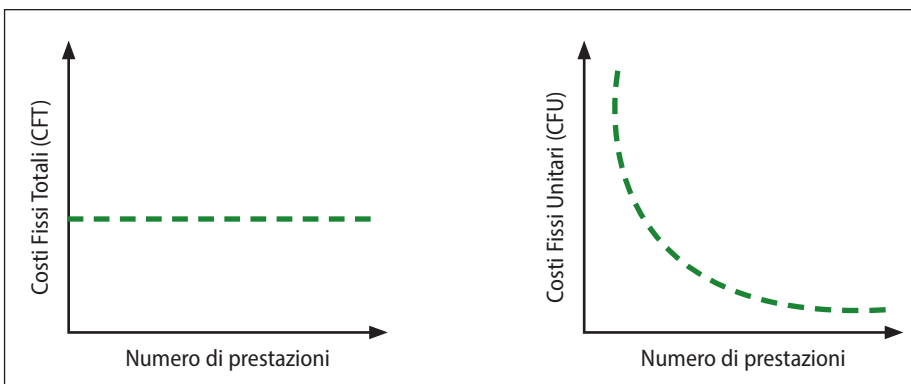
1. il criterio della attribuzione, che distingue i costi diretti (o espliciti), riferibili a spese sostenute che siano direttamente collegabili all'attività veterinaria (acquisto dei consumabili, farmaci, parafarmaci, spesa per i collaboratori ecc.), dai costi indiretti (o impliciti) non direttamente collegabili, che sono i costi generali aziendali (spese di amministrazione, di marketing, compensi per gli amministratori ecc.);
2. il criterio del momento della determinazione del costo, che individua costi preventivi e costi consuntivi;
3. il criterio della variabilità, che distingue costi fissi e costi variabili, che si differenziano seguendo la variazione del loro valore in base al fatturato.

Devono essere ritenuti costi variabili tutti quei costi che crescono quando aumenta il volume di erogazione delle prestazioni veterinarie (materiali di consumo, farmaci,

collaboratori se retribuiti a percentuale sul loro fatturato ecc.). In Figura 1.6, a sinistra, è rappresentato l'andamento dei costi variabili, direttamente proporzionale al numero di prestazioni; a destra, è illustrato il costo variabile unitario, costante per ogni singola prestazione. I costi fissi (o costi di struttura) raccolgono tutte le spese che un'impresa deve affrontare per il solo fatto di esistere, indipendentemente dalla quantità dei beni prodotti o dei servizi erogati; questi non cambiano al variare del numero delle prestazioni e vengono affrontati anche se il fatturato è pari a zero. Sono costi che rimangono costanti nel tempo, come l'affitto, le rate del leasing delle attrezzature, le rate del mutuo, la retribuzione fissa dei collaboratori e del personale subordinato, le spese per i consulenti, le assicurazioni, le licenze, le tasse sui rifiuti ecc. (Figura 1.7). Come si calcolano i costi fissi totali della nostra struttura? O sommando i singoli costi fissi ($CF_{tot} = CF_1 + CF_2 + \dots + CF_N$) oppure sottraendo dai costi totali i costi variabili ($CF_{tot} = C_{tot} - CV$).



■ FIGURA 1.6 Andamento crescente dei costi variabili totali, che crescono con l'aumento del numero delle prestazioni (a sinistra). Andamento dei costi variabili unitari (a destra).



■ FIGURA 1.7 Andamento della retta dei costi fissi totali (CFT) (a sinistra). Andamento decrescente dei costi fissi unitari, il cui valore si riduce all'aumentare del numero di prestazioni eseguite (a destra).

PER RISPARMIARE DENARO



Un costo deve sempre essere una risorsa per la struttura. Quando sono legati ad attività che assorbono risorse e che non servono ad aumentare la redditività dell'ambulatorio, i costi sono ritenuti inutili, ed è consigliabile eliminarli.

Monitoraggio *full costing* e *direct costing*

Un'attenta analisi dei costi è un'attività strategica che permette il calcolo dei margini delle singole prestazioni veterinarie, erogate con lo scopo di ottimizzare le nostre procedure, allocare correttamente le risorse di cui disponiamo e fissare un prezzo di vendita remunerativo per la nostra azienda.

Possiamo distinguere due tipi di approccio al calcolo dei costi per prestazione: il *full costing* (o costi pieni) e il *direct costing* (o costi variabili).

La metodica *full costing* consente di includere tutti i componenti di spesa sostenuti per la produzione del servizio, sia i costi variabili sia i costi fissi che sono imputati all'oggetto di analisi (per es. la prestazione veterinaria). Per un risultato dell'analisi attendibile, occorre utilizzare basi di ripartizione dei costi fissi che stabiliscano l'attribuzione dei costi mediante un processo dettagliato e ben strutturato.

La ripartizione dei costi fissi può essere su base unica. Per farlo si utilizza un singolo parametro (per es. i ricavi) per suddividere i costi fissi in quote da imputare sulle singole prestazioni. Si tratta di un metodo abbastanza approssimativo, utile quando i costi fissi non hanno un impatto rilevante rispetto ai costi diretti di ogni prestazione. In alternativa è possibile suddividere i costi fissi con una ripartizione su base multipla. Questo metodo è più raffinato perché prevede l'identificazione di una serie di parametri, e non di un solo, che esprimono un legame di proporzionalità giudicato congruo per ciascuna classe di costo fisso rispetto al totale che si deve ripartire. È possibile, per esempio, stabilire i criteri di ripartizione dei costi mensili di pulizie in: 15% sala d'aspetto, 20% prima sala visita, 20% seconda sala visita, 20% sala chirurgica, 20% degenza, 5% spogliatoio. Una volta stabiliti i criteri di ripartizione dei costi fissi, questi devono essere mantenuti anche per le analisi successive, in modo da rendere uniforme il confronto tra annualità e infraannualità. Il sistema risulta più complesso all'inizio, in fase di impostazione, ma offre risultati più precisi. Alla quota ripartita di costi fissi vengono poi aggiunti i costi variabili: questa analisi è molto utile per definire il prezzo di vendita delle prestazioni veterinarie perché ne rispecchia il costo reale complessivo (fisso e variabile).

La metodica *direct costing* alloca i costi variabili solamente all'oggetto di analisi. La differenza tra ricavi e costi variabili è detta "margine di contribuzione", ed è possibile calcolarla anche sulla singola prestazione veterinaria, come margine di contribuzione unitario, risultante dalla differenza tra ricavo unitario

per prestazione e costi variabili (diretti e indiretti) unitari della prestazione. Il margine di contribuzione unitario esprime l'ammontare disponibile per coprire i costi fissi dopo la vendita di quella prestazione veterinaria. La somma di tutti i margini di contribuzione unitari, al netto dei costi fissi unitari, indica il risultato operativo della gestione caratteristica, derivante dalla vendita delle nostre prestazioni veterinarie.

La metodica si rivela semplice perché i costi variabili sono in massima parte costi diretti (e quindi facilmente imputabili alle prestazioni), ed esprimono il risultato economico di un'azienda. Inoltre, questo metodo è molto comodo quando desideriamo monitorare le performance di diverse prestazioni per orientare le nostre decisioni strategiche nel breve periodo. Il costo che imputiamo alle prestazioni, infatti, è inferiore al costo reale.

Monitoraggio delle attività: l'approccio ABC al controllo di gestione

Un altro approccio al controllo di gestione è rappresentato dal monitoraggio delle attività, cioè di quelle microstrutture che mettono in relazione input e output, assegnando i costi alle singole attività e attribuendo le attività alla prestazione finale. È definito come *Activity-Based Costing* (ABC), ed è stato sviluppato nei paesi anglosassoni per il controllo di gestione nei processi complessi. Per processi complessi si intendono quelli i cui costi non sono correlati al volume di produzione (output), e la cui insorgenza non è in relazione alla variabilità dei volumi di produzione, bensì alla variabilità dei processi produttivi, ovvero al numero di passaggi necessari per erogare quella prestazione o quel servizio. In altre parole, la variabilità (differenziazione) e la flessibilità produttiva determinano l'aumento crescente dei costi e dell'assorbimento delle risorse.

Al centro del calcolo dei costi viene messo il consumo delle risorse, che è imputabile allo svolgimento delle attività interne all'azienda stessa per erogare un servizio o una prestazione. Questo si propone come uno strumento dedicato all'analisi del consumo delle risorse. Se si vuole, per esempio, calcolare quanto costa la prestazione veterinaria "vaccinazione tetravalente cane", è necessario conteggiare il costo di tutte le attività consumate per realizzarla ed erogarla: contatto cliente-struttura (telefono, e-mail, social, di persona in struttura), prenotazione della visita e vaccinazione, accoglienza del cliente al momento della visita (se su appuntamento, anche il tempo dedicato per fissarlo), costo dei consumabili e del vaccino ecc.. Con questo approccio, l'allocatione dei costi per Centro di responsabilità viene sostituita da quella per attività. I costi generali, quindi, devono essere raggruppati per attività e non per reparto.

Il metodo consente una valutazione della redditività per prestazione sul lungo periodo (*pricing*, introduzione di nuove prestazioni veterinarie), perché offre il vantaggio di comprendere meglio come sono utilizzate le nostre risorse (umane ed economiche) e permette di avere una base di calcolo più oggettiva per definire il prezzo delle nostre prestazioni.

PER RISPARMIARE DENARO



Attenzione!, pianificare un controllo contabile basato sulle attività consente di studiare i passaggi necessari per le nostre prestazioni e porta alla luce eventuali sprechi di materiali e risorse.

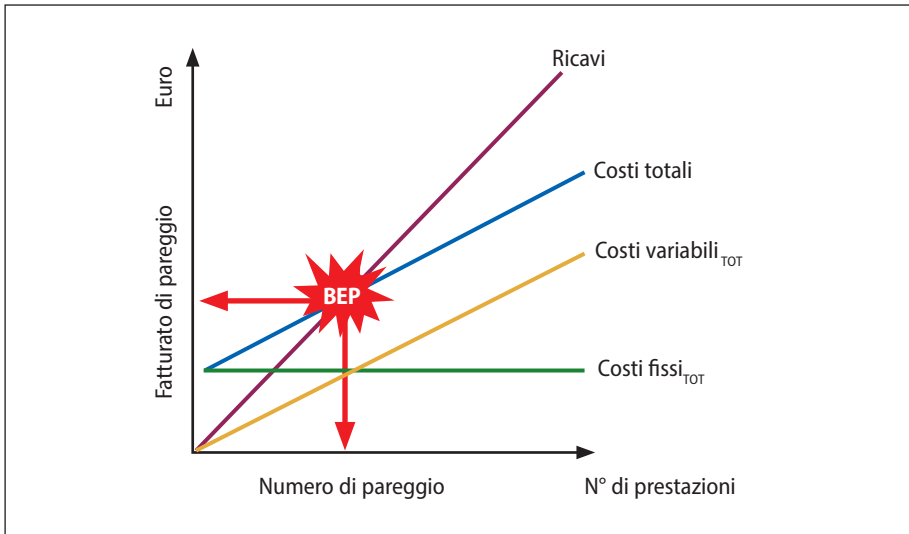
Break Even Point o Punto di pareggio

I fattori che determinano il risultato economico conseguito dalle nostre strutture veterinarie in un determinato lasso di tempo dipende dagli elementi strutturali del nostro modello di business (1), dal livello dei nostri prezzi in relazione ai nostri costi (2), dai nostri prezzi in relazione ai nostri ricavi (3) e dal volume di prestazioni veterinarie e di servizi accessori che riusciamo a erogare in quel periodo di tempo (4). Questo approccio è noto come “modello costi-volumi-risultati” e fornisce informazioni sull’impatto delle scelte gestionali sull’equilibrio reddituale. In fase previsionale possiamo sfruttare lo strumento di analisi del Punto di pareggio (*Break Even Point Analysis*), che studia la relazione tra costi fissi totali, costi variabili totali, costi totali e ricavi (volumi di pareggio e ricavi di pareggio), identificando il punto di equilibrio, cioè il punto in cui i ricavi totali eguagliano i costi totali. Si tratta del livello di erogazione di prestazioni in corrispondenza del quale i flussi dei ricavi riescono a coprire tutti i costi relativi. Il punto origina dall’intersezione della retta dei ricavi con la retta dei costi totali (Figura 1.8). È un metodo utile, ma ha delle limitazioni, perché i costi e i ricavi sono rappresentati come funzioni lineari. Nella realtà, però, non è così: molti costi formano dei gradini e in alcuni segmenti la proporzionalità si perde. Nel lungo periodo i prezzi di vendita non sono costanti e anche i costi fissi possono subire delle variazioni. Di conseguenza si tratta di uno strumento pratico e utile, solo nel breve periodo, per valutare la relazione tra prezzo di vendita e volume delle prestazioni per la copertura dei costi, per prendere decisioni relative alla capacità produttiva del volume delle prestazioni, necessarie a coprire i nostri costi, e per valutare l’inserimento di eventuali prestazioni o di investimenti.

Prezzo di vendita delle prestazioni veterinarie

Dopo aver descritto come calcolare i nostri costi di produzione, vediamo ora alcune regole su come calcolare il prezzo di vendita delle nostre prestazioni veterinarie. Gli approcci che possiamo usare sono di tre tipi: approccio basato sul profitto (1), sulla domanda (2) o sulla concorrenza (3).

Nel primo caso, quello basato sul profitto, aggiungiamo al costo totale unitario della prestazione (costo fisso unitario + costo variabile unitario) il margine che individuiamo come nostro profitto; da questo dovremo decurtare le tasse e le spese per la previdenza. Nel secondo approccio, quello legato alla domanda e orientato dal nostro cliente (proprietario di animali), possiamo pensare a un



■ **FIGURA 1.8** Andamenti dei costi fissi totali, dei costi variabili totali, dei costi totali (costi fissi totali + costi variabili totali) e dei ricavi. L'intersezione tra la retta dei ricavi e la retta dei costi fissi totali rappresenta il Punto di pareggio o *Break Even Point* (BEP). Sull'asse delle ordinate è possibile individuare il punto del fatturato di pareggio. Sull'asse delle ascisse quello del volume di pareggio.

ventaglio di prezzi con marginalità differente. Per esempio, possiamo decidere di applicare un prezzo di scrematura quando inseriamo prestazioni specialistiche su cui abbiamo l'esclusiva, ovvero quelle prestazioni ad alto valore percepito e di altissima qualità che nessun'altra struttura propone nella nostra zona. In alternativa si può applicare un prezzo di penetrazione, per alcune prestazioni e per un periodo limitato. In questo caso fissare un prezzo con poco margine è utile a entrare nel mercato e a acquisire clienti sensibili al basso prezzo delle prestazioni. Il prezzo di penetrazione non si rivela di solito una scelta economica sostenibile nel medio-lungo periodo.

Infine, l'approccio orientato alla concorrenza necessita di dati certi sulle aziende e sui prezzi dei nostri concorrenti. La strategia può prevedere, per esempio, il cosiddetto prezzo di civetta. Si tratta del prezzo di una prestazione che è più basso rispetto a quello della concorrenza e serve per attrarre il cliente. In questo caso l'obiettivo non è quello di vendere quella prestazione specifica, ma di rivelarsi attrattivi per il cliente e, possibilmente, di trattenerlo guadagnando la sua fiducia. Alla stessa strategia fa riferimento il prezzo di consuetudine. È quello che notoriamente viene fatto da tutti in quella zona. Infine esiste la proposta di offerte aggregate di prestazioni, i cosiddetti "piani salute". Hanno il vantaggio di presentare prezzi vantaggiosi e rendere più difficile per il cliente l'identificazione del costo di ogni singola prestazione e, quindi, il confronto tra la nostra proposta e quella della concorrenza.

■ Scheda di approfondimento

L'elasticità dei prezzi

Come reagiscono i proprietari di animali alle variazioni di prezzo? Potremmo pensare che quando i prezzi aumentano le vendite diminuiscono e viceversa, quando i prezzi diminuiscono le vendite aumentano. Ma è sempre così? Nella pratica è più complicato, e la variazione del comportamento di acquisto dei consumatori in funzione del costo dipende anche dall'elasticità del prezzo.

A elaborare per la prima volta il principio dell'elasticità della domanda rispetto ai prezzi è stato l'economista Alfred Marshall. Con "elasticità" si indica la variazione percentuale attesa della domanda di un dato prodotto/servizio (ΔQ) rispetto a una variazione percentuale del prezzo (ΔP) dello stesso prodotto o di altri prodotti (elasticità incrociata). Le principali determinanti dell'elasticità della domanda sono: il numero (1) e la possibilità di sostituzione dei beni o dei servizi (2), il reddito disponibile per l'acquisto di quel bene o servizio (3) e il tempo considerato (4). La conoscenza della formula dell'elasticità può consentirci di stimare come i nostri clienti reagiranno alle variazioni del prezzo di vendita e il relativo sui ricavi (Prezzo di vendita x Quantità venduta): per esempio si potrebbe stimare che il fatturato non sarà inferiore a quello dell'anno precedente, anche in caso di calo dei volumi di vendita per aumento dei prezzi. Vediamo una formula semplificata della elasticità della domanda:

$$\varepsilon = \Delta Q / \Delta P \times P / Q$$

Dove:

ε : Coefficiente di elasticità del prezzo

Q: Quantità iniziale

P: Prezzo iniziale

ΔQ : Quantità finale-Quantità iniziale

ΔP : Prezzo finale-Prezzo iniziale

Per convenzione, il coefficiente di elasticità non ha unità di misura ed è espresso sempre in valore assoluto. A seconda del valore assunto dal coefficiente di elasticità, la domanda rispetto al prezzo viene definita:

- perfettamente anelastica, se $\varepsilon = 0$. Quando le variazioni del prezzo non implicano alcuna variazione della quantità domanda e i clienti vogliono acquistare un determinato bene solo in una determinata quantità (beni necessari per alcune categorie di individui e che non hanno sostituti);
- anelastica, se $0 < \varepsilon < 1$. Quando le variazioni di prezzo delle prestazioni coincidono con variazioni della domanda meno che proporzionali;
- a elasticità unitaria, se $\varepsilon = 1$. Quando le variazioni del prezzo coincidono con variazioni della domanda esattamente proporzionali;
- elastica, se $\varepsilon > 1$. Quando le variazioni del prezzo coincidono con variazioni della domanda più che proporzionali;
- perfettamente elastica, se $\varepsilon \rightarrow \infty$. Quando le variazioni anche piccolissime del prezzo provocano una variazione enorme nella quantità. Succede quando i clienti possono trovare alternative perfette.