

SPECIALI DELLA SETTIMANA

Il prezzo giusto di un professionista: come calcolarlodi **Stefano Renzi** - Consulente di BDM Associati SRL

In uno Studio professionale il “**prezzo**” rappresenta non solo il compenso economico di una consulenza, ma è anche indice della **percezione del valore** che il cliente riconosce al servizio. Un prezzo ben calibrato deve essere:

- accettabile per il cliente, che ne valuta la congruità rispetto alla propria percezione di valore;
- capiente rispetto ai costi sostenuti dal professionista e al margine desiderato.

Per capire se ci stiamo muovendo nella giusta direzione, è necessario considerare la **tariffa oraria**, cioè un parametro che ci permette di mettere in correlazione lineare le due metriche chiave: il prezzo e il tempo dedicato al cliente.

Esistono **due approcci** per determinare la tariffa corretta e quindi il prezzo giusto per le attività di uno Studio:

1. **Cost Driven** – Basato sul calcolo del costo orario (full cost) al quale si aggiunge un markup per garantire il margine desiderato;
2. **Revenue Driven** – Determina la tariffa tramite un’analisi di benchmarking sul mercato, per poi calcolare il costo orario massimo sostenibile.

Entrambi questi approcci hanno pro e contro non solo in termini di analisi, ma anche in termini di predisposizione mentale con il quale si affronta il tema.

Approccio Cost Driven

Per definizione, adottando un approccio “guidato” dai costi, si inizia calcolando il **full cost medio** di Studio. La **procedura** da seguire è la seguente:

1. individuare a Conto economico i **costi di competenza** di una annualità (stipendi, contributi, materiali, abbonamenti, *software*, affitto, utenze, ammortamenti) epurando movimentazioni non caratteristiche, infragruppo e fiscali;
2. per rappresentare fedelmente l’assetto dello Studio, qualora non presenti, aggiungere i **costi figurativi** come il compenso dei titolari o il costo di un affitto d’ufficio se l’immobile è di proprietà. Senza questi la tariffa finale non prevederà la copertura da



parte del cliente di questi elementi;

3. partendo dal monte ore lavorative annue, determinare la percentuale delle **sole ore produttive**. Nell'esempio il 71% del totale lavorato calcolato con un *timesheet*;
4. dividere i costi sul **totale delle ore produttive**, in quanto saranno queste le uniche responsabili della sostenibilità del sistema. Si procede dapprima con i costi del personale (possibilmente separando in componente di costo diretto e costo delle ore generali) per poi proseguire con la restante parte dei costi. Nell'esempio si ottiene un *full cost* orario medio di 49,71 €/ora;
5. determinare il **marginale obiettivo** che si desidera ottenere, ad esempio il 25% e con esso calcolare il *markup* necessario da aggiungere al costo orario per ottenerlo. Per calcolare il *markup* con un utile atteso del 25% la formula è: $25\% / (1 - 25\%)$. Si ottiene 33% che, moltiplicato per il costo, restituisce 16,57 €/ora, ossia la quota di *markup* da aggiungere al costo per l'ottenimento della tariffa obiettivo. Si conclude quindi che, se ogni ora produttiva dello Studio fosse venduta a 66,28 €/ora, si otterrebbero ricavi per 497.333 € e il margine obiettivo del 25%.



SPESE D'ESERCIZIO	60.000 €
COSTO PERSONALE	228.000 €
AFFITTI E LEASING	45.000 €
AMM. E FONDI	27.000 €
ONERI FINANZ.	8.000 €
COSTI DIVERSI	5.000 €
TOTALE COSTI	373.000 €

IPOTESI RIPARTIZIONE ORE PRODUTTIVE		
ORE PRODUTTIVE	7.504	71%
ORE GENERALI	3.104	29%
ORE LAVORATE	10.608	100%

DIRECT COST	21,49 €
COSTO ORE GENERALI	8,89 €
ALTRI COSTI E SPESE	19,32 €
FULL COST	49,71 €

MARGINE OBIETTIVO	25%
--------------------------	-----

MARKUP	33%	16,57 €
---------------	-----	---------

TARIFFA OBIETTIVO	66,28 €
RICAVI BUDGET	497.333 €

Approccio *Revenue Driven*

L'approccio *Revenue Driven* parte invece con un'analisi di mercato e con il **benchmarking dei prezzi** applicati dai professionisti concorrenti, per fissare fin da subito una tariffa obiettivo in linea con il posizionamento strategico che lo Studio intende adottare, e solo successivamente determina il costo orario che la può rendere sostenibile.

1. svolgere un'attenta **analisi di mercato**, lavorare sugli elementi di differenziazione del proprio servizio necessari per richiamare il *target* di clienti che si intende assistere e svolgere una analisi degli studi concorrenti, dei servizi offerti e delle loro tariffe;
2. determinare la **tariffa obiettivo** e il margine che si intende ottenere. Chiariti questi dati calcolare il costo orario che la struttura si può permettere per raggiungere l'obiettivo ($FC=TO \times (1-MO)$);
3. sulla base delle risorse umane in organico determinare le **ore lavorate annue** e la



percentuale produttiva. Nell'esempio si trovano sei risorse full-time equivalenti per un totale di $6 \times 1.760 = 10.560$ ore lavorate annue produttive al 70%;

4. derivare i **ricavi totali e i costi totali** che dovrebbero caratterizzare la gestione moltiplicando le ore produttive una volta per la tariffa obiettivo e a seguire per il costo orario. Nella simulazione questo Studio dovrebbe ambire a generare ricavi per 332.640 € e potrà sostenere costi massimo per 249.480 €, così da ottenere il margine del 25%;
5. utilizzare il totale dei ricavi per calcolare le **macro-sezioni di costo** viste precedentemente utilizzando percentuali che tipicamente caratterizzano i Conti economici degli Studi Professionali. Ad esempio, prevedere un 50-55% dei ricavi dedicato alla copertura dei costi del personale;
6. qualificando le risorse e attribuendo infine dei pesi ad ogni ruolo sarà possibile anche scomporre l'aggregato costi del personale per ottenere la massima retribuzione che lo Studio può permettersi di sostenere per ogni risorsa. Fattibile dividendo il costo totale del personale per la somma dei pesi assegnati e moltiplicando il risultato per il peso del ruolo che si vuole determinare. In questo caso il Titolare di Studio avrebbe un compenso figurativo di circa 70.000 € e una struttura che genera un margine *ante* imposte del 25%.



TARIFFA OBIETTIVO	45,00 €
MARGINE OBIETTIVO	25%

FULL COST	33,75 €
-----------	---------

RISORSE FULLTIME EQ.	6
----------------------	---

IPOTESI RIPARTIZIONE ORE PRODUTTIVE		
ORE PRODUTTIVE	7.392	70%
ORE GENERALI	3.168	30%
ORE LAVORATE	10.560	100%

TOTALE COSTI	249.480
--------------	---------

RICAVI BUDGET	332.640
---------------	---------

SPESE D'ESERCIZIO	49.896 €	15%
COSTO PERSONALE	172.973 €	52%
AFFITTI E LEASING	13.306 €	4%
AMM. E FONDI	6.653 €	2%
ONERI FINANZ.	3.326 €	1%
COSTI DIVERSI	3.326 €	1%

TOTALE COSTI	249.480 €	75%	OK
--------------	-----------	-----	----

RUOLO	N. RISORSE	PESO RETRIBUZ.	COSTO LORDO
TITOLARE	1	3	69.189 €
COORDINATORE	1	2	46.126 €
OPERATIVI	3	1,5	34.595 €
SEGRETERIA	1	1	23.063 €
TOTALI	6	7,5	172.973 €

Conclusioni

La scelta tra i due approcci dipende dalla fase evolutiva e dalla strategia dello Studio. Il **Cost Driven** è ideale per realtà strutturate con attenzione al controllo di gestione. Il **Revenue Driven** è adatto a Studi in crescita o con approccio orientato al *marketing*, dove la tariffa si fissa in base al posizionamento e il margine si ottiene agendo sulla struttura interna.

Integrare i due approcci permette di impostare obiettivi realistici e sfidanti, e favorisce una gestione più consapevole della marginalità.

In uno Studio professionale il “prezzo” rappresenta non solo il compenso economico di una consulenza, ma è anche indice della percezione del valore che il cliente riconosce al servizio. Un prezzo ben calibrato deve essere accettabile dal cliente, che ne valuta la congruità alla propria percezione di valore, e capiente rispetto ai costi sostenuti e al margine desiderato.

Nel mondo dei servizi professionali, è utile adottare un indicatore chiaro che consenta confronti precisi. La tariffa oraria risponde perfettamente a questa esigenza, correlando prezzo e tempo dedicato. Esistono due approcci per determinarla:

- **Cost Driven** – Basato sul calcolo del costo orario (full cost) più un markup per garantire il margine desiderato.
- **Revenue Driven** – Parte da un’analisi di benchmarking per poi calcolare il costo orario massimo sostenibile.

Convegno di aggiornamento

Speciale Professione
Work Life Balance: strategie di attuazione e
limiti giuridici

Scopri di più