



**Roberto Rosso**

*Consulente in strategie di Impresa è fondatore e presidente di Key-Stone, azienda specializzata da circa 20 anni nel marketing e ricerche di mercato in particolare nel dentale, settore nel quale opera a livello internazionale annoverando tra i propri clienti quasi tutte le principali aziende internazionali. Ricercatore e formatore in comunicazione, marketing e vendite, iscritto all'Ordine dei giornalisti, è autore di numerose pubblicazioni. Già docente presso il Master in Marketing e Comunicazione della Facoltà di Economia dell'Università di Torino. Consulente di primarie società scientifiche e di grandi studi dentistici, partecipa a numerosi convegni e congressi in qualità di relatore e moderatore, e, parallelamente, ha sviluppato progetti di formazione e coaching per il management dello studio dentistico.*

# Gestione imprenditoriale dello studio dentistico Il ruolo chiave dell'Office Manager

Nonostante il Dental Management sia un argomento di recente interesse in Italia, il Dental Office Manager (o Direttore di clinica) è un profilo nato negli Stati Uniti più di dieci anni fa e velocemente diffusosi. Il fenomeno oltre oceano rappresenta un caso di studio interessante e fonte di ispirazione per il nostro paese, dove, considerando lo scenario italiano, questo profilo specializzato si sta delineando come una figura chiave delle strutture odontoiatriche di domani.

Secondo fonti americane, dagli anni Cinquanta a oggi, negli studi odontoiatrici statunitensi, il rapporto tra il numero di componenti del personale ausiliario e il numero di dentisti è passato da 1:1 a 5:1; le strutture sono quindi passate da un modello "dentista e assistente" a un team più ampio, diversificato e strategicamente complesso.

Soffermandoci sull'Italia, come più volte evidenziato dalle ricerche Key-Stone, in un settore in trasformazione, in cui il sistema domanda e offerta è cambiato, non è possibile affrontare e superare questi cambiamenti, tralasciando gli aspetti più strategici e gestionali tipici delle imprese. I principali fattori di questa evoluzione si possono riassumere in tre punti chiave: uno scenario altamente competitivo con approcci fortemente orientati al marketing e alla comunicazione; una domanda sempre più sensibile e attenta alla qualità odontoiatrica e più difficile da raggiungere e fidelizzare e la possibilità di promozione per le attività professionali (legge Bersani).

Parallelamente, se analizziamo i dati del settore, se da una parte il numero delle prestazioni odontoiatriche e il numero di pazienti sono aumentati, dall'altro lato, i ricavi medi per paziente del singolo studio tradizionale e per singola prestazione sono diminuiti.

In risposta a queste dinamiche, è il mercato stes-

so a richiedere la presenza di nuovi professionisti, profili che comprendano e accettino l'evoluzione avvenuta e sappiano applicare le più idonee strategie per lo sviluppo dello studio dentistico. In quest'ottica, è necessario valutare le caratteristiche e gli obiettivi strategici di crescita della singola clinica e adottare un sistema di pianificazione e controllo strutturato, obiettivo soprattutto degli studi dentistici medio-grandi, o, più in generale, cliniche che vogliono ottenere un intrinseco valore patrimoniale. Chi sono questi studi e come sono fatti?

Pur non potendo fare assunzioni totalitarie, attraverso le ricerche Key-Stone osserviamo direttamente il funzionamento di centinaia di studi dentistici e statisticamente quello di migliaia.

Da una parte abbiamo le cliniche dell'odontoiatria organizzata (oltre 800 centri dell'odontoiatria organizzata, + 300% dal 2012 a oggi), dall'altra abbiamo un'offerta privata, per così dire "tradizionale", di circa 39.000 studi e fatta per l'85% da studi con un massimo di tre riuniti: un'offerta altamente frammentata, dove spiccano invece quegli studi (circa 5.000) con almeno 4-5 riuniti, in una o più sedi, e che, solitamente, contano oltre 400 pazienti unici trattati all'anno. Si tratta di strutture organizzate con un ampio team di addetti in area clinica, ma anche extra-clinica, e sovente sono strutture propense a un rinnovo più frequente della media rela-



tivamente a tecnologie e ammodernamenti strutturali. Peculiare è anche la situazione degli studi che, pur non raggiungendo ancora queste soglie dimensionali, hanno in progetto di ampliare il business e dare continuità alla propria attività a prescindere dal proprio personale impegno in area clinica. Naturalmente, per questi studi, bisogna tenere in considerazione anche l'orizzonte temporale di sviluppo del singolo studio.

Se questo è lungo (in base all'età del titolare, alla strutturazione dello studio come organizzazione eventualmente trasferibile e cedibile per cambi generazionali, passaggi di vendita, ecc. a prescindere dal titolare), per qualsiasi studio odontoiatrico tradizionale diventa fondamentale adottare un sistema di pianificazione e controllo, valutare punti di forza e debolezza dello studio e le opportunità e le minacce di scenario, per poi costruire un piano strategico per un futuro solido e duraturo.

In questo senso, la diffusione e sviluppo del Dental Office Manager, ruolo unico e completo, porterà da un lato a una riorganizzazione delle dinamiche e dei flussi interni allo studio, dall'altro a un'occasione di crescita per lo staff e il business stesso.

L'office manager nel settore dentale è, infatti, una figura fondamentale non soltanto per le grandi cliniche, l'odontoiatria organizzata e per gli studi strutturati che necessitano di gestione manageriale (numero destinato ad aumentare notevolmente nei prossimi anni). In aggiunta, ci sono anche alcune decine di grandi centri odontoiatrici e le società di servizi che ricevono in appalto l'attività odontoiatrica, in ambito soprattutto ospedaliero.

Il Dental Office Manager è una figura che agisce trasversalmente all'operatività dello studio, con

l'obiettivo di massimizzare efficienza ed efficacia. Lavora a stretto contatto con il dentista titolare o il direttore sanitario relativamente al management e allo sviluppo dello studio e non riveste alcun ruolo clinico. Si tratta di una figura che richiede differenti abilità e know-how: abilità comunicative e gestionali, capacità analitiche e attenzione ai dettagli, leadership e spirito d'iniziativa, competenze informatiche.

Diverse società e consulenti offrono ottime soluzioni formative rivolte ai professionisti del settore, ma occorre anche partire dalle nuove leve, giovani studenti. A questo proposito, è nato un percorso didattico specifico e unico, rivolto a laureati e laureandi negli ambiti economico-giuridico, gestionale e sociale (dettagli su [www.dentalofficemanager.it](http://www.dentalofficemanager.it)). Al termine delle lezioni, sono previsti tirocini presso studi dentistici o centri dell'odontoiatria organizzata: strutture che potranno accogliere office manager preparati da docenti universitari di rilievo e specialisti del settore.

La prima edizione - in partenza fra pochi mesi - vedrà come sede d'aula la prestigiosa Business School di Bologna. Essere Direttore di clinica richiede conoscenza del settore dentale e delle dinamiche dello studio, nonché capacità di problem solving e innovazione per far fronte alle richieste dei pazienti e dello staff e contribuire attivamente al conseguimento degli obiettivi strategici di crescita dello studio odontoiatrico.

*Roberto Rosso*  
Presidente Key-Stone Network  
[www.dentalofficemanager.it](http://www.dentalofficemanager.it)