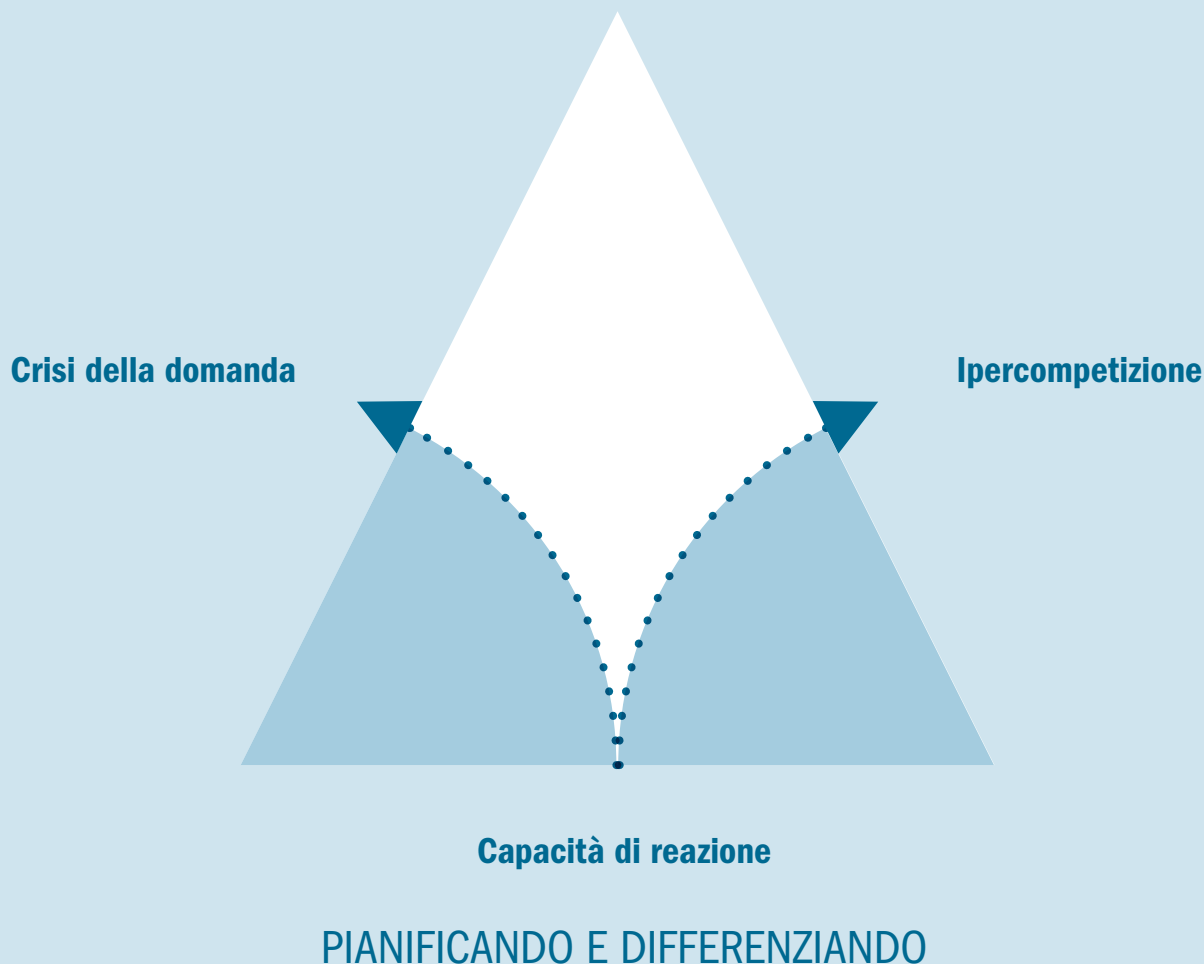




FIG. 1



Il futuro dell'odontoiatria: la professione del dental office manager

Oggi l'odontoiatria presenta uno scenario caratterizzato da forti dinamiche di cambiamento: un mercato in evoluzione, in cui l'offerta deve stare al passo con la riorganizzazione della domanda e lo sviluppo di nuovi paradigmi.

La concorrenza è sempre più intensa e contraddistinta, da un lato, dalla partecipazione di competitor con un approccio maggiormente orientato al marketing e un'organizzazione basata su logiche di profitto e scalabilità e, dall'altro, dall'ingresso nel mercato di investitori e fondi esteri.

a cura di



Roberto Rosso
Presidente Key-Stone

KEY-STONE
www.key-stone.it
www.thedentalmanagement.it
Per maggiori informazioni:
pressooffice@key-stone.it

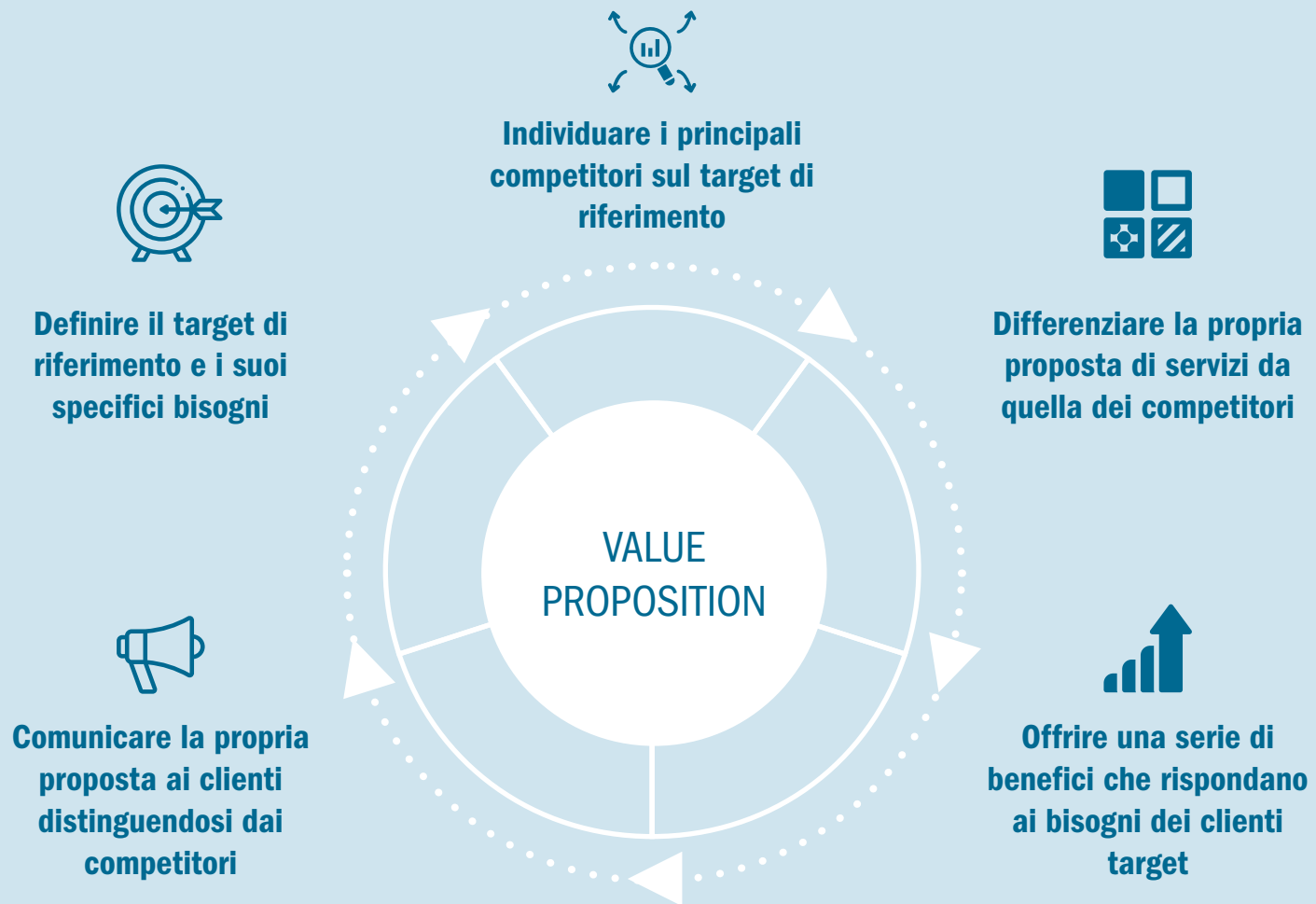


FIG. 2

Anche la domanda non è immune al cambiamento e mostra un nuovo profilo di pazienti sempre più sollecitati dalle attività di marketing e comunicazione, informati ed esigenti, attenti alla qualità delle prestazioni e più difficili da attrarre e fidelizzare. Dal punto di vista strategico, lo studio dentistico che voglia reagire ai nuovi sviluppi del mercato, dovrebbe farlo attraverso un sistema di pianificazione e controllo strutturato: **pianificare e differenziare** sono i concetti chiave di questo percorso di crescita.

È fondamentale considerare che pianificare non significa avere un proprio punto di vista su cosa potrà succedere e sulla base di queste ipotesi prendere delle decisioni strategiche relative alla propria attività. Prevedere non basta! È necessario andare oltre e, una volta ipotizzati gli scenari possibili, scegliere un determinato futuro, desiderare di perseguirlo e raggiungerlo. Si tratta di un percorso che va costruito sul medio e lungo periodo, organizzando le risorse e le attività in funzione degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

In questo clima di trasformazione e adattamento sono numerosi ormai i dentisti che provano un certo disagio, che potremmo considerare di tipo attitudinale. Se il paziente valuta e sceglie lo

studio a cui rivolgersi cercando in rete o essendosi “imbattuto” nel centro odontoiatrico casualmente, o avendolo intercettato attraverso insegna o pubblicità, e non solo attraverso il tradizionale passaparola, si genera un rapporto simile a quello che può svilupparsi con un’azienda (sia pur erogante prestazioni sanitarie). In questi casi, l’offerta odontoiatrica viene purtroppo vissuta secondo un modello di “esperienza di consumo” tipica degli acquisti in altri settori e il rapporto fiduciario instaurato tra paziente e professionista perde lievemente di peso (nella fase della scelta) a favore di logiche classiche di brand. Oggi molti dentisti si trovano quindi ad affrontare questa nuova sfida in cui la competitività dell’offerta si basa anche sulla percezione dei pazienti (qualità percepita), andando oltre la qualità delle cure ricevute (qualità oggettiva), con un maggior peso della relazione interpersonale, dei servizi extra clinici, etc.

Per fare in modo che la propria attività sia socialmente riconosciuta, è quindi necessario definire **una proposta di valore efficace e differenziante**. La “value proposition” è una promessa di benefici unici (diversi rispetto a quelli dei competitori), relativa all’intera organizzazione, che può essere rivolta a tutto il target di riferimento o a gruppi di clienti (segmenti) con esigenze

simili per specifici servizi. Si tratta di un pilastro fondamentale nella strategia di impresa perché di fatto risponde alla domanda: “Perché i clienti/pazienti dovrebbero scegliere proprio il nostro studio e il suo sistema di servizi?”. Per potere essere definita, i passaggi sono i seguenti:

- definire il target di riferimento primario dello studio, o i gruppi di clienti (segmenti) nel caso di proposta di servizi specifici. Tali gruppi di destinatari sono generalmente caratterizzati da bisogni simili di tipo clinico, ma anche da necessità e da desideri di servizio più in generale, di posizionamento, stile di erogazione della prestazione, ecc. In logica di differenziazione è fondamentale definire a chi viene rivolta l'offerta;
- per poter definire una proposta riconoscibile occorre conoscere i competitori di riferimento, la loro proposta e i clienti a cui si rivolgono, per valutare quanto l'offerta sia competitiva;
- analizzati target e competitori, l'offerta globale dello studio (tipo e gamma di prestazioni, sistema di servizi, politiche di prezzo, modalità di fruizione) va sviluppata con l'obiettivo di fornire benefici che siano una soluzione apprezzabile rispetto ai bisogni e ai potenziali desideri del target di riferimento e in alternativa all'offerta dei competitori;
- come ultimo passaggio, la proposta di valore deve essere formulata in modo chiaro, coerente, efficace e comunicata. I pazienti devono percepire l'effettivo valore che viene loro proposto, identificandosi nel destinatario della proposta e riconoscendone i benefici. L'efficacia della comunicazione è, infatti, strettamente correlata alla coerenza con la proposta di valore e con il target individuato.

Formulare la proposta dello studio in questi termini è utile per ottenere quel **vantaggio competitivo indispensabile per il successo e per prosperare nel tempo, ma anche per ricavare indicazioni utili nello sviluppo dei piani operativi.**

In questo senso, le decisioni strategiche e le attività in chiave imprenditoriale vanno dal coordinamento delle risorse umane e i processi di delega, alla definizione del budget e al controllo costante delle performance, passando per l'efficace gestione dei pazienti, dei collaboratori e dello studio in generale tramite le più moderne tecniche. Sono necessarie analisi strategiche che sulla base di adeguati KPI (Key Performance Indicators) valutino i propri punti di forza e di debolezza e considerino opportunità e minacce di contesto. Per gettare le basi di un futuro solido e duraturo, a seguito dell'analisi strategica, è utile prevedere la realizzazione di un piano di azioni.

Nell'ottica di crescita, lo studio tradizionale dovrebbe passare dall'essere solamente un luogo in cui il dentista fornisce prestazioni specialistiche di alto livello, al riconoscere l'importanza degli aspetti extra-clinici di management, marketing e controllo di gestione dello studio e delle risorse. Naturalmente, salvo casi di odontoiatri particolarmente interessati e dediti alla materia quasi “a tempo pieno”, è praticamente impossibile che il dentista riesca a occuparsi personalmente di tutti questi aspetti in maniera costante e strutturata, soprattutto considerando gli

“

Lo studio dentistico che voglia reagire ai nuovi sviluppi del mercato, dovrebbe farlo attraverso un sistema di pianificazione e controllo strutturato: pianificare e differenziare sono i concetti chiave di questo percorso di crescita

”

standard sempre più elevati richiesti dai pazienti e dal sistema organizzativo (pianificazione e controllo), che, come anticipato, vengono conquistati sempre di più attraverso due fondamentali driver quali la qualità clinica e la gestione manageriale.

Il professionista dovrebbe quindi focalizzarsi su questi due elementi, delegando le attività di puro management a uno specifico professionista, il cosiddetto “**dental office manager**”.

L'office manager è un **professionista dal profilo unico e completo nel panorama dentale italiano**. Si tratta di una figura manageriale extra-clinica specializzata nel settore e che ricopre differenti mansioni: dallo sviluppo commerciale in generale al marketing specifico per il mantenimento e l'acquisizione di nuovi pazienti, dall'organizzazione strategica dell'agenda e l'organizzazione delle risorse umane alla pianificazione e al controllo dello studio nel suo complesso, dall'analisi dei costi e delle performance dei singoli professionisti, alla gestione dei budget previsionali e dei risultati. Di fatto, rappresenta l'esecutore operativo delle decisioni strategiche del dentista-imprenditore, a cui riferisce regolarmente e con cui collabora direttamente. Si occupa di coordinare l'operatività giornaliera, focalizzando l'attenzione sulle necessità dei pazienti e sugli obiettivi aziendali, con l'obiettivo di rendere più profittevole il business.

Generalmente, il dental office manager proviene da studi economici, ma non è un requisito indispensabile, mentre la formazione specifica, attraverso i numerosi programmi formativi, che debbono però essere multidisciplinari (pianificazione, marketing, contabilità analitica, gestione e organizzazione delle risorse, etc.) e la successiva attività di aggiornamento continuo, non possono essere esclusi dal background di questa figura, unitamente a un'approfondita conoscenza dei principali pacchetti applicativi di Office ma in particolare di Excel per tutte le elaborazioni “fuori sistema”. Questo concetto di fuori sistema implica che sono imprescindibili l'uso e la dimestichezza d'utilizzo di un software gestionale, la qualità e la completezza dei dati inseriti da tutto il team, nonché la funzione di estrazione dei dati dal programma: non è possibile ai giorni nostri avere un software vincolato da statistiche preconfezionate, senza possibilità di estrarre comodamente tutte le informazioni affinché possano essere rielaborate in modo personalizzato dall'intelligenza analitica dell'operatore. ●