

I costi gestionali da tenere particolarmente sotto controllo

Dr. Franco Cellino – Lessicom srl

In periodi di crisi economica o ancor peggio in momenti di recessione è indubbio che le famiglie tendano a dirottare le proprie spese su beni e servizi di prima necessità eliminando quelli considerati, a torto o a ragione, superflui. In questo contesto la cura odontoiatrica, potrebbe essere rimandata a tempi economicamente più “floridi” in attesa che la situazione congiunturale venga superata.

Ecco allora che il medico titolare di studio si trova a dover fronteggiare un situazione di difficoltà economica dove vede di mese in mese assottigliarsi il margine o il guadagno a cui era abituato.

Il reddito, come tutti sanno, è dato dalla differenza tra la produzione fatta (da cui scaturisce l'incasso) ed i costi sostenuti per produrre la prestazione medica offerta ai clienti. Ora, non è ipotizzabile, in un contesto economico in crisi, agire sul listino prezzi quale meccanismo di compensazione del calo di produzione e di aumento dei costi; invece parte di questa erosione del reddito può essere fronteggiata ponendo una attenzione particolare ai costi di produzione sia fissi sia variabili.

Il controllo e l'ottimizzazione dei costi può scaturire da una scelta “oculata” dei fornitori e da una maggiore efficienza organizzativa dello studio. Dalla prima si cerca di migliorare l'incidenza dei costi variabili di produzione, mentre dalla seconda si cercano di ottimizzare tutti quei costi fissi (macchinari, attrezzature e personale dipendente) la cui incidenza tende ad aumentare a fronte di un calo produttivo.

Per costi variabili ottimizzabili si intendono sono sostanzialmente i materiali clinici; anche gli odontotecnici ed i collaboratori medici appartengono alla categoria dei costi variabili, tuttavia il loro rapporto con lo studio non può e non deve essere valutato solo in termini di convenienza economica.

Per controllo del costo dei materiali si intende non solo valutare lo scostamento assoluto avvenuto in periodi omogenei (ad es. in un anno), anche perché l'eventuale diminuzione o aumento del costo potrebbe essere correlata alla diminuzione o all'aumento della produzione e/o numero di pazienti curati. E' molto importante invece valutare l'incidenza percentuale del costo rispetto alla produzione stessa.

anno	produzione	costo	incidenza %
2006	1.000,00	100,00	10,00%
2007	900,00	95,00	10,56%

Dall'esempio si evince come il costo sia diminuito (da 100 a 95) mentre l'incidenza% sia aumentata passando dal 10% al 10,55%. L'ipotesi fatta presuppone un tariffario studio stabile. Sviluppando tale controllo per area di specialità (ortodonzia, protesi, conservativa etc,) è possibile individuare in maniera mirata quali costi dei materiali di consumo sono in crescita, a cui spesso è possibile associare il fornitore specifico. Se poi tale fornitore opera in regime di forte concorrenza vale la pena fare una ricerca nel mercato di riferimento al fine di individuare se qualcuno offre, a parità di qualità, puntualità nella consegna o altro, lo stesso prodotto a prezzi più vantaggiosi.

E' opportuno ricordare che la riduzione del l'1% dell'incidenza del materiale su una produzione annua di 300.000 euro vuol dire risparmiare circa 3.000 euro ovvero più di una mensilità media lorda di un dipendente.

Altra considerazione va fatta per i costi relativi ai macchinari e alle attrezzature specifiche. Occorre prestare particolare attenzione ai contratti di manutenzione programmata

nella quale viene lasciata ampia libertà di intervento al fornitore; così facendo si corre il rischio che la quota fissa (canone di manutenzione) e la quota variabile (pezzo rotto sostituito) diventino un esborso troppo elevato per lo studio. E' importante valutare con estrema attenzione le condizioni contrattuali offerte così come di solito si fa con le assicurazioni. Attenzione poi al costo relativo alle manutenzioni straordinarie dei macchinari; talvolta l'obsolescenza comporta costi superiori all'acquisto di macchinari nuovi.

Anche i consulenti (commercialista, lavoro etc,) operano in regime di concorrenza e quindi una valutazione delle loro tariffe a parità di servizio offerto sarebbe opportuna. Tuttavia vale per i consulenti quello che ho accennato per i collaboratori medici e gli odontotecnici. La valutazione economica è solo il primo passo. Tuttavia per i consulenti è la qualità del servizio offerto il vero valore aggiunto per lo studio medico. Il commercialista, ad esempio, con la stesura di bilanci fiscali periodici unita ad una consulenza mirata può veramente aiutare il medico ad ottimizzare la gestione dei flussi finanziari legati al pagamento delle imposte e alle loro scadenze.

Una oculata gestione finanziaria permette di ridurre eventuali esposizioni bancarie, costose in termini di interessi passivi.

La riduzione di tali oneri finanziari può scaturire anche da una migliore efficienza organizzativa dello studio medico. Avere piani di incasso programmati sulla base della produzione erogata, consente di gestire meglio il proprio cash-flow, riducendo il rischio di scoperto di conto.

Anche da una precisa programmazione dei tempi di lavoro, ovvero associare il giusto tempo alla prestazione da erogare, scaturisce una migliore gestione dell'agenda appuntamenti, una ottimizzazione della produzione ed aumento della produttività oraria. In questo contesto anche l'attivazione dei richiami per confermare gli appuntamenti programmati, con il chiaro obiettivo di ridurre le disdette, è uno strumento utile per abbattere i tempi morti di lavoro che incidono pesantemente in termini di costo in uno studio medico.

In conclusione, queste sono solo alcune indicazioni guida e suggerimenti utili per fronteggiare la situazione attuale di mercato. Probabilmente lo sforzo che il medico imprenditore deve fare in questo contesto particolarmente difficile è quello di modificare, talvolta anche radicalmente, l'approccio al mercato ed il comportamento nella gestione della propria azienda.

“Stare fermi” e attendere che tutto passi potrebbe essere molto rischioso.

La crisi attuale è una crisi mondiale profonda e in parte indecifrabile anche dagli stessi economisti. Per gli studi odontoiatrici tale crisi non ha fatto altro che accelerare un processo di cambiamento e di trasformazione sia della tipologia di servizi offerti sia di strutture che erogano tali servizi.

Ormai da diversi anni, il reddito medio prodotto è in forte riduzione, i giovani neolaureati non hanno quasi mai la possibilità di avviare una attività in proprio ed inoltre molti studi presenti sul mercato da anni hanno cessato l'attività per mancanza di clienti.

Tuttavia sul mercato ci saranno sempre pazienti che avranno bisogno di cure mediche e ci saranno sempre studi medici e strutture sanitarie che offriranno loro i servizi richiesti. Sta al medico imprenditore fare delle scelte di cambiamento e di ri-organizzazione della propria attività ovvero dotarsi di strumenti di analisi e di organizzazione efficienti, pena la scomparsa dal mercato.

Franco Cellino
Lessicom srl