

Legna per l'inverno

La congiuntura economica sfavorevole richiede agli Studi Odontoiatrici di preparare misure adeguate

Franco Tosco – Lessicom srl

1. Nel bel mezzo di un gelido inverno.

Pare proprio che, a furia di evocarne lo spettro, la recessione, o almeno un periodo di seria stagnazione economica si profili, a livello macro, nei mercati più importanti del mondo.

L'esplosione della bolla speculativa cresciuta negli Stati Uniti sui finanziamenti al mercato immobiliare "consumer" [i famigerati mutui subprime] induce una crisi di fiducia nel futuro che eccede la reale portata dell'indebolimento dell'economia.⁽¹⁾ Ma non si deve credere che si stia parlando unicamente di suggestioni.

Infatti, l'esplosione della bolla sui mutui ha portato allo spostamento delle speculazioni finanziarie su altri settori, fra cui quello delle materie prime, e in particolare delle materie prime energetiche; ciò ha portato a rialzi (secondo alcuni, artificiosi) del prezzo del petrolio, e, successivamente, delle altre, come il gas; ciò ha portato a sua volta all'innalzamento delle tariffe al consumo, a livello globale. Quindi anche in Italia.⁽²⁾

I più apocalittici fra gli analisti parlano addirittura di un rischio "stagflazione": parola orrenda che indica contemporaneamente il blocco della crescita economica reale e l'aumento del prezzo nominale dei beni. Risultato: uno scollamento fra economia reale ed economia finanziaria, che rende inutile la manovra delle leve finanziarie, che smettono di influire sull'economia reale. Si tratta della allucinante situazione in cui versò la repubblica di Weimar a cavallo degli anni 1918-1923, e che al giorno d'oggi si propone in Zimbabwe, con un'inflazione che, a economia quasi ferma, tocca il tasso annuo del 150.000%⁽³⁾

In Italia, per fortuna, l'andamento non è così drammatico: l'effetto di ammortamento di un Euro forte sul mercato valutario riduce i contraccolpi dell'aumento del conto energetico, l'economia dell'eurozona, e in generale dell'UE, più lenta e macchinosa di quella statunitense, se da un lato è meno dinamica di quest'ultima nell'intercettare le congiunture positive, dall'altro incassa meglio gli effetti di quelle negative.

Tuttavia, come è noto, l'Italia non è uno Stato virtuoso, fra quelli dell'UE, e così oltre a dover gestire una mancanza strutturale di materie prime, che la rende da sempre dipendente dai commerci per gli approvvigionamenti energetici⁽⁴⁾, patisce una cronica mancanza di prospettiva, che la induce regolarmente a trascurare gli investimenti quando le cose vanno bene, e a lamentarsi poi di non averli fatti quando la fase del ciclo economico è nuovamente calante.

Quindi, oggi che stiamo entrando in una fase calante del ciclo economico, fra aumenti della bolletta energetica, imposizione fiscale elevata per ripagare i debiti di scelte economiche espansive del passato e relativi effetti a cascata in tutti i settori dell'economia, le famiglie vedono contratta la propria capacità di spesa e –ciò che è anche più evidente- reagiscono modificando al ribasso la propria intenzione di spesa.

In altre parole ci si può aspettare che fin da ora, e per un po' di tempo, le famiglie rinviino tutte le decisioni di spesa rinviabili, e limitino la soddisfazione dei bisogni.⁽⁵⁾

¹) Loretta Napoleoni, *Economia canaglia*, Il Saggiatore, 2008

²) Massimiliano Marzo, *Se il petrolio accende l'inflazione*, www.lavoce.info, 25 marzo 2008

³) Marco Valsania, *Usa a rischio stagflazione*, Il sole24ore, 6 marzo 2008; Michael Gerson, *Dying Silently In Zimbabwe*, The Washington Post, 20 febbraio 2008

⁴) Aurelio Lepre, *Storia della Prima Repubblica*, Il Mulino, 2004

⁵) La risposta al bisogno di cura delle patologie orali rientra probabilmente tra queste, e per due motivi: primo, perché la patologia orale non è percepita da chi ne soffre come *malattia*, ma piuttosto come fastidio –anche se talvolta elevato- o come problema estetico (e quindi come soluzione rinviabile o secondaria); secondo, perché la coscienza che le cure dentali sono un dovere verso se stessi e la propria salute è un'acquisizione relativamente giovane che, di fronte a difficoltà economiche, tende a scivolare nuovamente verso le posizioni basse della scala d'importanza dei bisogni a cui dare risposta.

2. Paglia o ciocchi.

In questa situazione economica, chi opera nel settore dei servizi, e in particolare dei servizi alla persona ad alto valore aggiunto, deve attrezzarsi per superare la congiuntura, e riuscire ad arrivare alla prossima primavera del ciclo economico senza rimetterci l'azienda nel frattempo.

Per farlo, l'imprenditore dei servizi può mettere in pratica diverse strategie, che vanno dalla riduzione drastica dei costi alla trasformazione del ciclo produttivo, alla differenziazione del portafoglio. Tutte strategie valide per molti settori economici. Sappiamo, ad esempio, che le compagnie aeree, per far fronte allo choc di mercato provocato dall'attentato alle Torri gemelle del 2001, che provocò una contrazione del mercato con perdite pari a 30 miliardi di dollari, e il fallimento di diverse compagnie, reagirono con drastici tagli al personale, riduzioni della flotta fino al 20 per cento e aumento del tasso di utilizzo dei posti aerei dal 65 al 79 per cento. Ciò permise loro di salvare la redditività e, cessata la crisi, di riprendere a generare profitti.

L'aumento dell'efficienza nell'impiego delle risorse, però, non fu senza conseguenze. Infatti, il maggior sfruttamento del materiale ne determina la maggior usura, quindi maggiori necessità di manutenzione anche improvvisa, minor disponibilità di macchine sostitutive e, di conseguenza, il calo della qualità del servizio per i clienti: ritardi eterni e servizi a terra scadenti.

Clienti più insoddisfatti, quindi, ma privi di alternativa, poiché tutte le compagnie applicano strategie basate sullo stesso criterio, quindi nessuna concorrenza effettiva e prezzi stabilmente più alti ⁽⁶⁾.

Potrebbe un imprenditore dei servizi alla persona, qual è un clinico odontoiatra, mettere in pratica una strategia di questo tipo? In prima battuta, perché no: basta ridurre l'offerta, ridurre le manutenzioni, abbassare la qualità del lavoro.

Ma voi, avendo meno soldi in tasca, andreste da un medico che, per mantenere la redditività, riduce la qualità del proprio protocollo clinico? Io no. E non dovrebbe farlo neppure lui.

Infatti, per l'operatore sanitario, e il medico dentista/odontoiatra in particolare, è molto rischioso abbassare la qualità dei propri servizi. Sotto il profilo giuridico, egli resta sottoposto alle regole sulla negligenza medica che fa riferimento, per determinare quale sia la perizia del medico, alle migliori pratiche di settore.

Sotto il profilo commerciale, poi, è difficile credere che il cliente/paziente, in un mercato così affollato come quello della professione medico/odontoiatrica, non trovi un altro professionista che, a parità di parcella, svolga una prestazione qualitativamente migliore.

Insomma, una strategia basata solo sulla riduzione dei costi, a scapito della qualità del servizio, può avere una qualche *chance* di produrre effetti sul breve periodo, ma il rischio di sacrificare la propria base clienti, bruciandola nel tentativo di mantenere artificiosamente alto il reddito prodotto, è elevato. Il rischio è che si affronti l'inverno ammassando paglia, invece che legna.

A nostro parere, la strategia da impostarsi non può che partire da una constatazione: nel settore dei servizi alla persona, il valore non è creato dal magazzino o dalle scorte. L'asset più importante è il *pacchetto clienti*.

Per affrontare la congiuntura, il dentista/imprenditore deve ragionare in termini di difesa della propria capacità di attrarre, nonostante il calo generalizzato dell'economia, soggetti disponibili a dirottare parte del proprio reddito nella soddisfazione di bisogni che, almeno parzialmente, tendono a percepire come rinviabili. Per fare ciò, il dentista/imprenditore non può permettersi di ridurre la qualità della propria prestazione.

Al contempo, è assurdo che, nei limiti del possibile, egli riduca la propria qualità di vita perché -in primo luogo- la qualità della vita del professionista è un elemento della qualità della prestazione clinica.

⁶) James Surowiecki, *The Unfriendly Skies*, *The New Yorker*, 3 settembre 2007

Recenti studi sul sistema sanitario canadese, in rapporto a quello americano⁽⁷⁾, hanno posto in relazione la maggior tranquillità degli operatori sanitari canadesi rispetto ai colleghi americani, e questa con la maggior qualità della prestazione sanitaria, in termini di percezione da parte del paziente. Un medico sereno, infatti, ha più appeal verso il cliente/paziente. In secondo luogo, perché l'obiettivo base dell'attività d'impresa, ivi inclusa quella del dentista/imprenditore, è produrre una remunerazione dell'investimento. Se l'investimento personale, il sacrificio, diventano eccessivi rispetto al guadagno, il gioco non vale la candela. Salvaguardare la propria capacità di conservare la clientela è quindi un elemento fondamentale nella vita dello studio medico/impresa. E' l'equivalente professionale di ciò che nel gergo aziendalistico si chiama "salvaguardia del backlog", ovvero il mantenimento nella continuità degli ordini. ⁽⁸⁾

3. Manualetto sul cammino.

■ **Nota generale 1: la Piccola e Media Impresa** [com'è in genere uno Studio Odontoiatrico]

Le PMI, a causa delle loro specificità, presentano due caratteristiche importanti:

- in primo luogo, subiscono con effetto ritardato le flessioni della congiuntura (effetto di sfasamento), mentre nella successiva fase di ripresa devono recuperare terreno;
- in secondo luogo, sono meno soggette alle variazioni congiunturali dell'occupazione e perciò hanno un effetto stabilizzatore su di essa.

Si tende ad attribuire questo effetto all'orientamento delle PMI verso il mercato interno e alle strutture di proprietà. L'orientamento verso il mercato interno favorisce le PMI in periodi di bassa congiuntura, poiché ad esse sono colpiti soprattutto le esportazioni e gli investimenti, mentre il consumo interno resiste più a lungo. Il settore terziario avanzato, è il caso delle strutture odontoiatriche nel quale la quota di PMI è superiore alla media, può beneficiare in modo particolare di questa robustezza.

Ulteriore vantaggio per le PMI è la minore pressione sui prezzi di vendita, che aumenta di pari passo con le dimensioni dell'impresa. Una causa importante di questo fenomeno è l'orientamento più deciso delle grandi imprese verso i mercati mondiali, dove la concorrenza è molto più agguerrita che non sul mercato interno.

■ **Nota generale 2: lo spirito imprenditoriale**

Alla ricerca dello spirito imprenditoriale

In Italia vi è un predominio di piccole e medie imprese che, per la loro rilevanza, definiscono il "sistema paese". La loro dimensione è generalmente caratterizzata da alta qualità della produzione (il *made in Italy*), ma la loro esistenza è sempre connotata da rischi di sopravvivenza. Così l'imprenditore deve avere la forza di esprimere una capacità di modificare le proprie intuizioni imprenditoriali rigenerando continuamente le attività produttive, pena la perdita di competitività della propria azienda.

Il cambiamento continuo viene ulteriormente enfatizzato da un mercato aperto [fughe commerciali verso altri paesi UE emergenti] e dal sovraffollamento della concorrenza interna. E' sicuramente, questo, il caso delle Aziende odontoiatriche. Proprio in questo mercato è oggi presente un'innovazione continua e costante che muta perennemente lo scenario in cui l'imprenditore deve operare.

Imprenditore-innovatore

L'imprenditore è quindi sempre più chiamato a svolgere quotidianamente il ruolo di innovatore che Joseph A. Schumpeter (1883-1950), economista, già gli assegnava nel momento in cui crea la sua impresa. I prodotti stessi sono sempre più caratterizzati dai servizi con i quali vengono proposti ai clienti in uno scambio non più puntuale nel tempo [*point output*]. Lo scambio, infatti, avviene in generale attraverso fenomeni continui [*continuous output*] che possono essere assimilati a un vero e proprio processo di manutenzione programmata, continua e costante sul prodotto, inteso come "servizio".⁽⁹⁾

Queste situazioni vanno orientate a ricercare sul mercato quel vantaggio competitivo che Michael E. Porter ha teorizzato affermando: "Il vantaggio competitivo deriva fondamentalmente dal valore che un'azienda è capace di creare per i suoi clienti. Può assumere la forma di prezzi più bassi di quelli dei concorrenti a parità di benefici offerti, oppure può consistere nel fornire benefici con caratteristiche di unicità tali da compensare abbondantemente un prezzo più elevato, quello che si definisce di solito *premium prices*" ⁽¹⁰⁾. Si stabilisce così come la competizione si vinca spesso non sul prezzo più basso, ma sulla molteplicità e qualità dell'*insieme prodotto-servizio*.

⁷) Sara Robinson, *Ten myths about Canadian health care, busted*, Alternet, 5 febbraio 2008

⁸) In questa prima parte ha collaborato I. Tosco

⁹) Il processo di mantenimento del paziente attraverso le procedure previste per il controllo e la detartrasi può essere certamente visto, in termini di flusso di processo, del tutto conforme al *continuous output*.

¹⁰) Porter, M., *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York, 1985.

La qualità come strategia

La qualità deve essere perseguita non soltanto sul prodotto finale e sui servizi a esso collegati, ma sull'intero ciclo di produzione, e l'imprenditore/dentista deve perciò instaurare una *total quality*, intesa come fenomeno integrato della gestione aziendale/dello Studio. Una qualità, quindi, non considerata solo per la specifica azione clinica, ma tale da coinvolgere l'insieme dei fenomeni aziendali e dunque anche l'organizzazione e l'atmosfera che caratterizzano l'ambiente interno dell'impresa, per diventare *economia del sistema*, capace di prolungare nel tempo l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni fornite.

Impresa-rete

In questo quadro l'imprenditore deve organizzare in maniera flessibile la propria struttura imprenditoriale nella forma di *impresa rete*, secondo le attuali tendenze delle teorie organizzative.

Rete di tecnologie, soprattutto informatiche, ma anche rete di individui delegati e motivati sugli obiettivi da realizzare, e non più su azioni semplici che generano scarsa motivazione. L'impresa/Studio Odontoiatrico tende così, sempre più, a trasformarsi da semplice funzione di produzione a strumento di governo di processi complessi di natura socio-tecnica nell'ambito dei quali lo sviluppo tecnologico, la diffusione delle nuove applicazioni cliniche scaturite dalla ricerca, la formazione avanzata diventano fenomeni da sviluppare per la sopravvivenza e per il conseguimento di successi significativi sul territorio. Così i necessari problemi gestionali e di strategia vengono affiancati dalla attività di *governance*, rappresentando moderne e obbligatorie espressioni della gestione imprenditoriale del Clinico Odontoiatra, dove gli individui devono tornare a svolgere un ruolo creativo e innovativo essendo fortemente motivati nella loro *mission* aziendale. ⁽¹¹⁾

4. Dei ciocchi e dei fiammiferi.

▪ I punti di forza su cui agire

- **Preservazione della propria qualità di vita.**

La salvaguardia della propria qualità di vita è in qualche modo doverosa da parte del titolare dell'azienda odontoiatrica. Essa è infatti una variabile che incide direttamente sulla qualità della prestazione fornita. L'azione clinica in sé contiene due componenti: la conoscenza tecnica e la personalità dell'operatore che la pratica. Se l'operatore viene a trovarsi in situazioni che disturbano la sua tranquillità e serenità, è difficilmente in condizione di esprimere al meglio la qualità della sua conoscenza tecnica.

- **Coinvolgimento del team degli operatori clinici e delle Risorse Umane.**

Già normalmente l'Azienda di servizi alla persona non va intesa come l'azione di un unico [o pochi] specialista, poiché egli può esprimersi a livelli alti solo se affiancato da uno staff di supporto che lo metta in condizione di farlo. Ma in condizioni socio-economiche instabili o calanti, solamente l'azione sinergica può attivare la necessaria energia per superare il momento difficile.

- **Mantenimento del pacchetto clienti.**

Un'azienda di servizi alla persona, in particolare di servizi alla salute, ha il dovere –per sua stessa ragione d'essere- di prendersi in carico nel tempo il soggetto che ad essa si affida. Non può quindi in nessun caso esimersi dal dovere di seguire il cliente, di guidarlo e di controllarne la salute nel tempo, fino a quando non è egli stesso che decide, autonomamente, di non volere più questa attenzione. L'insieme dei clienti costituisce appunto ciò che viene definito come *pacchetto clienti*.

In momenti di difficoltà socio-economiche, l'attenzione al *pacchetto*, se possibile, va ulteriormente rafforzata. Del resto chi vive una realtà difficile accetta, e magari inconsciamente ricerca, qualcuno che gli offra la sua attenzione. Naturalmente l'obiettivo, aziendalemente parlando, è quello di mantenere il lavoro [con la salvaguardia del *backlog* a cui si accennava]. In concreto occorre utilizzare, nelle aziende Odontoiatriche, due principali strumenti:

- *l'attenzione particolare a sviluppare nel paziente la percezione della qualità fornita.*

E' indispensabile per raggiungere l'accettazione del preventivo, per continuare il mantenimento, per combattere la tendenza a collocare la patologia orale tra i bisogni meno importanti da soddisfare, per reggere la competizione con il mercato;

- *l'applicazione, soprattutto attraverso il team, delle tecniche di Customer care.*

Nelle nuove forme di customer care si punta all'integrazione tra tutti i sistemi e i mezzi. Accanto al classico telefono, vanno utilizzati strumenti innovativi come l'e-mail e l'instant messaging: sono gli strumenti di un customer care integrato. Ma anche alcuni elementi fissi delle pagine Web possono rappresentare un primo approccio nell'ottica dell'attenzione al cliente. Il passo successivo è la creazione di qualcosa di più che una semplice politica di customer care: è il senso d'appartenenza e unione con l'azienda stessa, il concetto di community.

Si suggerisce, inoltre, di procedere al richiamo dei pazienti che non sono più, da tempo, in contatto con lo studio come inizio delle procedure di customer care

¹¹) cfr. www.datamanager.it/dioguardi.php, newsletter di aprile 2008

Ciascuno deve rapportarsi al proprio pubblico: soluzioni di customer care adeguate alle richieste degli utenti porteranno un migliore livello di qualità del servizio, con ricadute benefiche in termini di fidelizzazione dei clienti e di vantaggio competitivo.

- **Analisi e Controllo attento, sistematico e professionale dei preventivi presentati e accettati.**
E' l'area del commerciale quella che innesca il processo di lavorazione e l'esistenza dell'azienda. Se non ci sono contratti, non ci sono lavorazioni da eseguire. Inoltre l'azienda odontoiatrica ha il vantaggio di incontrare clienti che vogliono acquistare il prodotto, perché ne hanno bisogno, e sono in quell'azienda specifica perché le attribuiscono la capacità di fornire il prodotto desiderato. Eppure continua ad esistere un delta molto elevato tra i preventivi presentati e quelli accettati che, in termini di valori, oscilla ben oltre il trenta per cento dell'intera produzione di un anno. Ora, in momenti di difficoltà economica, acquisire anche solo la metà di quanto abitualmente sfugge, può rappresentare il polmone che permette di reggere, senza dover ricorrere a impossibili applicazioni di aumento dei prezzi di listino.
- **Applicazione professionale dei criteri di pagamento e della modalità di incasso dalle prestazioni.**
Ciò è tanto più necessario quando non occorre solamente superare delle errate abitudini acquisite dalle segreterie amministrative e dai clienti, ma esistono reali difficoltà di disponibilità dei clienti e inferiori margini di redditività delle aziende. Forse, in molti casi, è anche necessario dotare le segreterie amministrative di adeguata formazione.
- **Ottimizzazione dell'organizzazione e del controllo di gestione, e particolare attenzione ai costi.**
Introdurre principi di organizzazione aziendale e di controllo di gestione è da fare comunque, ma in momenti di stagnazione o addirittura di possibile recessione è un dovere che l'Imprenditore ha verso se stesso, la sua azienda e i suoi collaboratori.
- **Attenzione all'ambiente e alla logistica della struttura operativa.**
I clienti dei servizi alla persona hanno pochi strumenti per entrare nell'aspetto strettamente tecnico, ma ne hanno molti per cogliere il *meta-tecnico*, l'ambiente in cui si realizza. L'attenzione alla gradevolezza dell'ambiente è intesa come attenzione e rispetto del cliente e come segnale di cambiamento e di serenità verso il futuro.
- **Gli strumenti da predisporre a breve**
 - **Osservazione e conoscenza della situazione socio-economica dell'area territoriale in cui si trova ad operare lo Studio Odontoiatrico;**
 - **Coinvolgimento del team degli operatori clinici e delle Risorse Umane;**
 - **Mantenimento del pacchetto clienti;**
 - **Analisi e Controllo attento, sistematico e professionale dei preventivi presentati e accettati.**
- **Da dove partire**
 - **Coinvolgimento del team degli operatori clinici e delle Risorse Umane;**
 - **Mantenimento del pacchetto clienti;**
 - **Analisi e Controllo attento, sistematico e professionale dei preventivi presentati e accettati;**

5. Guardare che tempo che fa.

Si può guardare dalla finestra per godere maggiormente del tepore che ancora aleggia nella stanza. Ma, prima o poi, il legno finisce e la temperatura scende. Oppure si può guardare per notare il variare del tempo, scegliere il vestito adatto, uscire nella strada a misurare le proprie forze.

Fuor di metafora, si corrono –certo- dei rischi sia con l'una e sia con l'altra delle scelte. In astratto, così è. Ma nella pratica aziendale l'imprenditore sa che, per salvare il suo lavoro, di strada ne ha una sola. E quindi, con i suoi strumenti di analisi, di conoscenza, di esperienza e di coraggio, infila il vestito adatto ed esce fuori. Perché la selezione naturale colpisce maggiormente chi resta fermo nella stanza.