

03. L'analisi degli investimenti in uno studio odontoiatrico

Franco Cellino - Lessicom srl

Abstract *La nota vuole fornire alcune linee guida che il dentista imprenditore dovrebbe seguire per valutare la fattibilità economico finanziaria dell'investimento ed il suo ritorno economico.*

Nella prima fase, una volta definito il progetto e/o l'obiettivo che si intende perseguire, si procede alla sua pianificazione, alla definizione dell'orizzonte temporale dell'investimento, alla valutazione di eventuali cambiamenti organizzativi sulla base del nuovo processo produttivo fino alla stesura di un piano di fattibilità economico-finanziario.

La seconda fase, il controllo, ha l'obiettivo di valutare il ritorno economico dell'investimento.

I dati e le informazioni che scaturiscono dal controllo di gestione analizzano la variazione della produzione, dell'incidenza dei costi, sia fissi sia variabili.

Forniscono inoltre utili indicazioni strategiche per migliorare la competitività dello studio in base alle tariffe (prezzi) delle prestazioni erogate.

Il termine investimento è sicuramente familiare a chiunque e alla domanda "cosa è un investimento?" la maggior parte delle persone dirà che è "un impiego di una somma di denaro per ricavarne un reddito, o un vantaggio economico".

Volendo dare una definizione più articolata, l'investimento è un'azione che impiegando capitale (monetario e non), nell'ambito di un'economia di mercato, consente, in un periodo accettabile, l'ammortamento del capitale investito generando inoltre un adeguato margine di profitto.

Un'azienda che voglia mantenere il proprio posizionamento sul mercato di fatto è obbligata ad investire, pena la sua rapida obsolescenza (di prodotti e/o servizi forniti) con un rischio concreto di fallimento. In tale contesto lo studio professionale odontoiatrico non fa eccezione. L'evoluzione tecnologica degli ultimi anni, abbinata ad una crescita della qualità professionale delle prestazioni cliniche erogate, rappresenta di fatto la carta vincente per poter rimanere competitivi in un mercato sempre più difficile e concorrenziale e per poter fornire prestazioni che mirino all'eccellenza.

Gli investimenti che in questa trattazione verranno presi in considerazione sono quelli relativi all'immobilizzo di parte del patrimonio aziendale in beni cosiddetti a capitale fisso, ovvero incrementi di beni di lungo periodo i cui benefici economici si prevedono ritornare in un periodo altrettanto lungo. Sono di questo tipo gli investimenti in macchinari ed attrezzature.

Le motivazioni che spingono il titolare di uno studio odontoiatrico all'investimento possono essere:

1. La necessità di espansione o ampliamento per generare un aumento della capacità produttiva (aumento del numero dei riuniti o ampliamento dei locali dello studio);
2. La necessità di sostituire impianti o macchinari obsoleti (riuniti, attrezzature radiologiche, altro);
3. La necessità di utilizzare macchinari a più elevata tecnologia (TAC, scanner per impronte etc.);
4. La necessità di migliorare l'ambiente di lavoro.

Di fronte a tali necessità è normale che l'imprenditore dentista si ponga degli interrogativi quali: "posso permettermi l'acquisto?", "riuscirò a recuperare il costo sostenuto?", "dispongo delle risorse finanziarie?" Le risposte solitamente vengono ricercate da eventuali colleghi che hanno effettuato investimenti simili, o dal consulente fiscale, la cui valutazione mira ad ottenere equilibri di bilancio, o da altre fonti di informazione; rimane tuttavia la sensazione di fare un salto nel buio, e talvolta questo comporta la scelta di non effettuare investimenti, in particolar modo quelli ad elevata tecnologia, perché ritenuti troppo rischiosi.

Il rischio, si sa, è insito nell'investimento, ma un approccio più aziendale alla questione, con l'eventuale supporto di un professionista, può aiutare l'imprenditore dentista a fare una scelta ponderata, ovvero a valutare la bontà di un investimento con modalità più oggettive e analitiche.

L'approccio di tipo aziendalistico muove da tre momenti fondamentali:

- La Pianificazione Strategica.
- La Pianificazione Operativa.
- Il Controllo.

La Pianificazione Strategica è il processo con cui si formulano e si valutano le strategie aziendali di massima; si definiscono di fatto quelli che devono essere gli obiettivi che si vogliono raggiungere (riduzione costi, miglioramento dell'efficienza dei servizi erogati, incremento dei ricavi, fidelizzazione della clientela, etc.). È il titolare dello studio, o la proprietà che partecipa a tale processo.

La Pianificazione Operativa traduce con dei veri e propri piani operativi ciò che si è stabilito in sede di pianificazione strategica. Fornisce una prima indicazione sulla fattibilità economico-finanziaria dell'obiettivo/i che si vuole perseguire.

Il Controllo analizza e valuta se i risultati ottenuti sono in linea con quelli prefissati.

Pianificazione strategica ed operativa

L'analisi di fattibilità di un investimento sostanzialmente può essere raggruppata nei seguenti aspetti:

- tecnico-progettuale
- economico
- finanziario
- redditività degli investimenti.

L'analisi tecnico-progettuale valuta la tipologia di investimento che si vuole effettuare. Ci sono gli investimenti di sostituzione di attrezzature o macchinari per obsolescenza dove spesso i costi di manutenzione diventano troppo elevati in relazione alla capacità produttiva. Nello studio odontoiatrico il caso tipico è la sostituzione del riunito.

Ci sono poi gli investimenti di espansione o ampliamento in cui si va ad incrementare la capacità produttiva dell'attività professionale aumentando semplicemente il numero di macchinari preposti. Quasi sempre all'incremento del numero dei macchinari, anche in questo caso si parla di numero di riuniti, segue un investimento sui locali (ammodernamento di quelli esistenti e/o loro espansione). Si parla, in tal caso anche di investimenti ergonomici. Una quarta tipologia di

investimento è quella legata all'innovazione. Ci può essere innovazione di processo, quando si produce lo stesso bene o servizio ma con un processo produttivo diverso, oppure innovazione di prodotto, quando l'investimento effettuato consente di ampliare il numero di prodotti, servizi o prestazioni erogate. In pratica tali investimenti vengono effettuati al fine di rafforzare la posizione dell'azienda o dello studio professionale nei riguardi dell'ambiente esterno per essere più competitivi rispetto alla concorrenza (investimenti aggressivi), ma anche dell'ambiente interno; un tipico esempio è la valorizzazione e la formazione delle risorse umane (investimenti difensivi).

In pratica l'aspetto tecnico progettuale stabilisce cosa, quanto e in che modo produrre, nonché l'orizzonte economico-finanziario dell'investimento.

Le differenze fra gli investimenti elencati non vanno ricercate solo nella diversità degli oggetti dell'analisi, ma anche e soprattutto nella modalità dell'analisi stessa e nella affidabilità del modello (matematico) utilizzato a supporto della decisione. In particolar modo la stima dei flussi finanziari riguardanti l'investimento può avere caratteristiche molto diverse proprio in base alla tipologia dell'investimento stesso. Ad esempio, nel caso di investimento di sostituzione o di ampliamento, l'azienda ha buone capacità di fare una valutazione in termini di produttività, razionalizzazione dei costi etc.; nel caso di investimento di innovazione di prodotto o di processo la valutazione del ritorno economico-finanziario risulta essere molto più difficile, tenendo conto, oltretutto, che tali investimenti sono generalmente molto elevati dal punto di vista monetario.

È importante, sempre nella fase tecnico-progettuale, definire con una certa precisione l'orizzonte temporale dell'investimento; esso rappresenta il periodo di tempo entro il quale l'azienda ritiene di poter formulare previsioni future attendibili. La vita economica di un investimento è fortemente correlata alla vita economica dei beni oggetto dell'investimento stesso.

Quindi, i macchinari o le attrezzature devono essere distinti sulla base della loro durata fisica, tecnologica e commerciale. La durata fisica è il periodo di tempo in cui il macchinario, con normali manutenzioni periodiche, può mantenere invariata la propria efficienza produttiva, sia in termini di quantità che di qualità.

La durata tecnologica è il periodo di tempo in cui il macchinario è in grado di fornire prestazioni, o di produrre beni competitivi da un punto di vista tecnologico. Si pensi ad esempio al PC; dopo alcuni anni può continuare a svolgere egregiamente il suo lavoro ma la sua capacità o tecnologia (HD, memoria, RAM o processore) è superata rispetto a quelli esistenti sul mercato. La macchina funziona ancora, ma è tecnologicamente "vecchia" (obsolescenza diretta della macchina) e non più in grado di supportare nuovi programmi software. La previsione di questa durata è di difficile valutazione ma molto importante per l'analisi degli investimenti.

La durata commerciale è il periodo di tempo in cui il prodotto erogato conserva

una sua utilità economica. Il prodotto fornito diventa obsoleto e di conseguenza anche il macchinario (obsolescenza indiretta della macchina).

Il secondo aspetto da prendere in considerazione è il piano economico. Il piano economico determina i costi ed i ricavi che verranno prodotti dall'investimento in esame. Tale valutazione deve ricoprire un arco temporale pari alla vita utile del macchinario o almeno deve essere pari al periodo di ammortamento finanziario. Gli elementi di costo che intervengono nella definizione del piano economico sono innumerevoli e diversamente articolati. Per semplificare il tutto, possiamo considerare due tipologie di costi: i costi di gestione ed i costi per immobilizzazioni. I costi di gestione comprendono tutte quelle spese connesse con la normale attività produttiva; ad esempio l'acquisizione di materie prime, le risorse umane dedicate, spese varie di lavorazione, spazi e locali necessari etc.

I costi per immobilizzazioni sono direttamente correlati con l'acquisizione del bene in questione e sono costi che hanno utilità pluriennale. Questi costi, solitamente di ammontare significativo, possono, talvolta, incidere sul futuro dell'azienda o dello studio professionale in maniera significativa.

Tali spese richiedono, pertanto, un'attenta valutazione ed un accurato controllo del loro svolgimento.

Analogamente alla determinazione dei costi, nel piano economico si deve fare una previsione dei ricavi, attraverso la determinazione sia dei prezzi di vendita sia dei volumi delle vendite. Tale previsione, già difficile per una azienda che produce manufatti, forse lo è ancora di più per uno studio professionale quale quello odontoiatrico, soprattutto quando si ha un investimento con innovazione di processo che comporta dei vantaggi in termini di efficienza produttiva, ma non sempre implementa i volumi delle vendite. L'innovazione di prodotto, invece, può aprire nuovi scenari di business in quanto dà la possibilità allo studio di presentarsi sul mercato con nuove prestazioni; si possono pertanto ipotizzare i ricavi sulla base di volumi di vendita stimati.¹

Ipotizzati i costi ed i ricavi, si può procedere alla stesura dei flussi annuali di cassa, dati dalle uscite richieste per effettuare l'investimento e dalle entrate generate dalle vendite, tenendo conto delle quote di ammortamento dei vari cespiti sulla base della normativa fiscale.

Il terzo aspetto da prendere in considerazione è il Piano Finanziario. Il piano finanziario solitamente si allinea a quello economico in termini di durata; talvolta differisce se legato a finanziamenti con estensione pluriennale o per eventuali estinzioni anticipati in caso di capitale a debito. Di fatto il piano finanziario ha l'obiettivo di capire se esistono le coperture monetarie per far fronte all'investi-

mento, almeno fino a quando la produzione non possa autosostenersi, ed in caso di necessità come reperire tali risorse.

Solitamente le coperture finanziarie sono date dal capitale di rischio, quello messo dal titolare e/o soci della azienda, dai crediti a medio lungo termine (4-6 anni) e dai finanziamenti a breve (1 anno). Solitamente l'erogazione di un prestito avviene quando la componente del capitale di rischio raggiunge una certa quota del fabbisogno finanziario globale.

La conclusione dell'analisi di fattibilità tecnico-economica scaturisce con l'analisi della redditività dell'investimento. L'obiettivo è quello di verificare se, superato un periodo iniziale in cui i costi sono superiori ai ricavi, la produzione sarà in grado di sostenere i costi ordinari di gestione, generare un cash flow in grado di estinguere eventuali debiti a breve e medio termine ed infine recuperare il capitale di rischio remunerandolo ad un tasso di mercato congruo.

Il controllo Gli argomenti sinora trattati, hanno riguardato la pianificazione strategica ed operativa. Rimane da affrontare la questione del controllo inteso come vero e proprio controllo di gestione.²

Di estrapolazione aziendale, il controllo di gestione è diventato uno strumento di straordinaria importanza anche per lo studio professionale odontoiatrico; esso guida il professionista imprenditore verso il raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione. Il controllo si sviluppa attraverso il continuo confronto tra gli obiettivi ed i risultati ottenuti, stimolando il cambiamento delle performance e adottando, se necessari, dei correttivi specifici.

Il controllo, a sua volta si articola nel controllo antecedente, che valuta a priori se i piani operativi sono in linea con gli obiettivi della pianificazione strategica; il controllo concomitante invece si effettua in itinere. Questa fase richiede un monitoraggio costante di dati e di informazioni e di un loro confronto, solitamente su base mensile. Infine il controllo susseguente si basa sul confronto tra i risultati attesi e quelli consuntivi, solitamente su base annuale.

Vediamo ora alcuni esempi di controllo nello studio odontoiatrico prima e dopo aver effettuato un investimento in attrezzature.

1. Si pensi ad esempio agli interventi fatti con il laser, o ad altri in campo estetico, settore che negli ultimi anni si è notevolmente sviluppato anche presso studi o centri odontoiatrici.
2. Il controllo di gestione rappresenta uno dei momenti, o meglio il momento, di conclusione di un ciclo di produzione aziendale (cfr. "Fare il dentista è fare azienda", Il Dentista Moderno 2004;1:101-114). Gestire la propria azienda, lo studio odontoiatrico, vuol dire individuare il fabbisogno di risorse e attrezzature necessarie al corretto svolgimento della propria attività professionale, individuare gli obiettivi da perseguire traducendoli in piani operativi concreti, supportare le risorse umane (personale dipendente e/o colleghi-collaboratori) nello svolgimento delle loro attività, verificare costantemente il raggiungimento degli obiettivi prefissati e la tempistica definita in sede di programmazione, individuare i bisogni di sviluppo professionale delle risorse umane, curare e valorizzare le risorse (economiche, umane e tecnologiche) necessarie al funzionamento della propria azienda; in altre parole, vuol dire attivare un processo di controllo che non deve essere fine a se stesso, ma deve fornire informazioni utili al corretto funzionamento dell'azienda.

Il costo poltrona

Per determinare il costo poltrona, ipotizziamo uno studio composto da tre poltrone con apertura di 8 ore giornaliere per 225 giorni/anno³. Le ore potenziali poltrona sono 5.400 come si vede dalla formula sottostante. Ore potenziali = Ore giorno apertura x 225 giorni/anno = 1.800 x 3 poltrone = 5.400.

Sapendo che l'utilizzo del 100% delle ore poltrona potenziali disponibili è di fatto impossibile, a causa di ore non programmate, ore programmate e non lavorate (disdette), assenza del produttore (medico-igienista), fermo macchina per riparazione o manutenzione, il 75% di utilizzo delle ore potenziali è da ritenersi un valore di buona efficienza. Partendo dalle ore potenziali, le ore produttive effettive sono 4.050 come si vede dalla formula sottostante

Ore produttive effettive = Ore potenziali x 75% = 5.400 x 75% = 4.050.

Vediamo ora come iniziare ad utilizzare tali informazioni. Partendo dal piano dei conti dello studio, ed strapolando solo i costi fissi si può determinare il costo orario poltrona potenziale ed effettivo sia prima e sia dopo aver effettuato un investimento. Nell'esempio, il valore totale dell'investimento ammonta a 100.000,00 € con quota annuale di ammortamento su 5 anni pari a 20.000,00 €.

| Centri di costo | totale anno [€] | PIANO DEI CONTI | Costo orario (ante) investimento [€] | | Costo orario (post) investimento [€] | |
|------------------|-------------------|---|--------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------|
| | | | su ore potenziali | su ore produttive | su ore potenziali | su ore produttive |
| attrezzature | 15.000,00 | manutenzione-strumentario, acquisti | 2,78 | 3,70 | 2,78 | 3,70 |
| consulenti | 13.000,00 | fiscale-lavoro-gestionale, informatico | 2,41 | 3,21 | 2,41 | 3,21 |
| servizi | 25.000,00 | affitti, utenze, pulizie, manutenzione locali | 4,63 | 6,17 | 4,63 | 6,17 |
| generali | 18.000,00 | aggiornamento, rappresentanza, cancelleria etc. | 3,33 | 4,44 | 3,33 | 4,44 |
| imposte e tasse | 2.500,00 | indirette | 0,46 | 0,62 | 0,46 | 0,62 |
| leasing | 7.200,00 | su attrezzature cliniche | 1,33 | 1,78 | 1,33 | 1,78 |
| oneri finanziari | 1.500,00 | interessi passivi, spese tenuta c/c | 0,28 | 0,37 | 0,28 | 0,37 |
| personale | 75.000,00 | clinico e amministrativo | 13,89 | 18,52 | 13,89 | 18,52 |
| ammortamenti | 20.000,00 | attrezzature, arredo etc. | 3,70 | 4,94 | 3,70 | 4,94 |
| ammortamento new | 20.000,00 | investimento | | | 3,70 | 4,94 |
| Totale | 197.200,00 | | 32,81 | 43,75 | 36,52 | 48,69 |

3. Giorni annui stimati escludendo sabati, domeniche e festività.

Pertanto, ad investimento avvenuto, il costo orario poltrona potenziale passa da 32,81 € a 36,52 €, mentre quello calcolato sulle ore potenziali da 43,75 € a 48,69 €. Vediamo ora come utilizzare concretamente tali informazioni.

Il costo prestazione

Per valutare il costo di una prestazione occorre scorporare dal costo orario poltrona, visto in precedenza, la quota di costo orario relativa al personale clinico ed amministrativo, da cui:

costo orario su ore produttive effettive (ante) investimento = 43,75 - 18,52 = 25,23 €

costo orario su ore produttive effettive (post) investimento = 48,69 - 18,52 = 30,17 €

Occorre inoltre determinare quelli che sono i costi che si generano nel momento in cui si produce, ovvero i costi variabili come ad esempio i materiali clinici generici e specifici, laboratorio, collaboratore medico, altro.

La tabella riportata di seguito determina il costo, l'utile e la redditività della stessa prestazione (di valore di listino pari a 500,00 €) confrontando le relative variazioni sulla base di modifiche di alcuni parametri⁴.

| Prestazione | listino | tempo | sedute | costi variabili | | | | costi indiretti-fissi | | totale | utile | redditività |
|-------------|---------|-----------|----------|-----------------------|--------|--------------|--------------|-----------------------|-----|--------|--------|-------------|
| | | | | materiale+laboratorio | medico | assistente | segretaria | costo orario poltrona | | | | |
| | | [minuti] | | | | | | | | | | |
| 1 | 500,00 | 60 | 3 | 165,00 | 150,00 | 16,00 | 15,00 | 25,23 | 371 | 129 | 25,75% | |
| 2 | 500,00 | 60 | 3 | 165,00 | 150,00 | 16,00 | 15,00 | 30,17 | 376 | 124 | 24,77% | |
| 3 | 500,00 | 45 | 3 | 165,00 | 150,00 | 12,00 | 15,00 | 22,63 | 365 | 135 | 27,07% | |
| 4 | 500,00 | 45 | 2 | 160,00 | 150,00 | 12,00 | 10,00 | 22,63 | 355 | 145 | 29,07% | |
| 5 | 500,00 | 60 | 3 | 90,00 | 150,00 | 16,00 | 15,00 | 30,17 | 301 | 199 | 39,77% | |

Il caso 1 riporta dati di costo (371,00 €), di utile lordo (129,00 €) e di redditività (25,75%) della prestazione prima dell'investimento; i casi 2, 3, 4 e 5 ad investimento effettuato.

Nel caso 2 l'utile e la redditività della prestazione decrescono per via dell'incremento del solo costo orario passato da 25,23 € a 30,17 €.

Nel caso 3 modificando il parametro tempo prestazione (da 60 a 45 minuti)

4. Sono evidenziati in rosso i parametri/valori modificati e variati.

sia la redditività sia l'utile migliorano a causa della minor incidenza dei costi indiretti (assistente e costo orario poltrona). Ad un tempo inferiore di realizzo della prestazione corrisponde una quota inferiore di costo unitario imputabile alla prestazione stessa.

Nel caso 4 modificando il parametro tempo prestazione (da 60 a 45 minuti) ed il numero di sedute (da 3 a 2) sia la redditività sia l'utile migliorano a causa della minor incidenza dei costi indiretti (assistente, costo orario poltrona oltre al costo di segreteria, la cui incidenza è, nell'ipotesi fatta, correlata al numero di sedute); ma anche una quota di costi variabili (materiale clinico generico) diminuisce per via della riduzione del numero delle sedute.

Nel caso 5 l'unica variazione si ha sul costo del laboratorio, costo variabile, che si traduce in un consistente aumento di utile e di redditività.

Negli esempi riportati, mentre nel caso 2 l'investimento non porta alcun beneficio economico, nel caso 3 e in parte nel caso 4, dalla riduzione del tempo di lavoro si ha un miglioramento dell'utile e della redditività perché si produce in maniera più efficiente. Attenzione però; il beneficio legato al fattore tempo rischia di rimanere effimero se la capacità organizzativa dello studio non è in grado di impiegare il tempo liberato. Un esempio per chiarire: passare da 60 a 45 minuti permette di ridurre la quota di costo dell'assistente clinica associata alla prestazione che passa da 16,00 € a 12,00 €. Ma se lo studio non ha la capacità e/o possibilità di impiegare tale risorsa nel tempo liberato, il rischio è che si generino "tempi morti" o tempi non produttivi vanificando così i benefici derivanti dall'investimento.⁵ Se invece l'acquisto di un nuovo macchinario permette la riduzione di alcuni costi variabili, come nel caso 5, allora il vantaggio economico sulla singola prestazione è immediato a condizione però di raggiungere adeguati volumi produttivi, ovvero quantità di prestazioni erogate tali da poter ammortizzare l'investimento.

Alcune considerazioni finali sono d'obbligo. Premesso che la tabelle esposte sono a titolo puramente esemplificativo, ciò che si vuole trasmettere è che esistono strumenti aziendali a supporto di decisioni imprenditoriali talvolta difficili ed impegnative da un punto di vista economico.

Si tratta di utilizzare al meglio questi strumenti, per poter ridurre sensibilmente un rischio che comunque rimane, poiché il rischio è insito nell'investimento, come detto già in precedenza.

Ma in fondo sia l'imprenditore di azienda, sia il titolare di uno studio professionale hanno già scelto di rischiare nel momento in cui hanno deciso di esercitare autonomamente la loro attività lavorativa. Di fatto, quindi, sono obbligati ad investire con continuità, e non solo in impianti, macchinari o attrezzature necessarie al ciclo produttivo ma contestualmente anche in risorse umane (incremento e formazione) che sono strettamente correlate ad esso; il tutto per continuare a competere, consolidare e migliorare il proprio posizionamento sul mercato, difficile sì, ma non impossibile.

AGGIORNATI!

CORSO ECM ONLINE TUEOR: ECONOMICO, FACILE, COMODO

**FORMAZIONE A DISTANZA
50 CREDITI ECM 2013/14**

Possibilità di seguire il corso dove e quando vuoi direttamente sul tuo PC o MAC

"La gestione del moderno studio odontoiatrico"

a cura di Franco Tosco

La professione odontoiatrica è sicuramente complessa, sia in se stessa sia per l'attuale periodo storico in cui si deve esprimere. Negli ultimi anni, in particolare, da un lato per i continui cambiamenti di tecnologie e procedure richiesti dalla moderna odontoiatria e dall'altro per le variazioni del mercato.

Il corso nasce dall'esigenza precisa di fornire agli operatori del comparto dentale un chiaro e maneggevole strumento per meglio comprendere l'attività che sta alla base di uno studio odontoiatrico, che sempre più si delinea come Azienda a tutti gli effetti.

Verranno forniti suggerimenti utili, a partire da un quadro degli operatori dello Studio organizzato fino all'analisi dei preventivi come strumento di gestione e marketing, passando per le indicazioni su come redigere un Piano di Trattamento, il Controllo di Gestione e l'analisi finanziaria. Una vera antologia per prendere maggiore coscienza della propria attività imprenditoriale. "Il medico deve fare il medico, perché quello è il suo mestiere e quello è ciò che gli utenti gli chiedono. Però, deve sapere di chi e di che cosa ha bisogno per poterlo fare al meglio".



**INIZIO
CORSO
SETTEMBRE 2013**

Per ulteriori informazioni e/o iscrizioni chiamare il 011 0463350 / www.tueor.it

5. Una strategia di marketing mirata al mercato esterno ma anche e soprattutto al mercato interno (portfolio pazienti) è di vitale importanza per mantenere ed implementare il flusso lavorativo all'interno dello studio odontoiatrico.