

05. Reti d'impresa in odontoiatria

Michele Rossini¹

¹ Laurea in Odontoiatria presso l'Università degli Studi di Milano. Ha frequentato corsi di specializzazione in: Gnatologia e disturbi dell'ATM con il dott. Mario Molina; Terapia del dolore oro-facciale con il prof. Sandro Palla dell'Università di Zurigo; Protesi estetica con il dott. Mauro Fradeani. Dal 2009 lavora con le tecnologie digitali, in particolare nella scansione intraorale, e segue la produzione con sistemi CAD/CAM, realizzando il primo studio dentistico totalmente digitale. Tiene conferenze sul trattamento digitale, sull'organizzazione e sulla comunicazione. Tiene regolarmente corsi su organizzazione aziendale, management, marketing, comunicazione e sviluppo di tecnologie digitali nel centro corsi annesso allo studio di famiglia. Gestisce mensilmente una rubrica radiofonica dedicata all'odontoiatria e alla relazione con i pazienti. Ha organizzato congressi espressamente dedicati ai pazienti sui temi della salute in campo odontoiatrico, ai quali partecipano regolarmente oltre un migliaio di persone.

Alcuni soggetti che operano nel settore odontoiatrico stanno percorrendo da tempo, forse in modo inconsapevole, una via alternativa per ottenere vantaggi organizzativi, produttivi ed economici, senza la necessità di mettere in campo investimenti inadeguati o risorse difficili da reclutare per una singola attività. Il concetto di rete è stato affiancato alla produzione di manufatti in odontoiatria protesica e sono state messe in evidenza alcune peculiarità di questo modo di fare impresa. Sopravvivere in questo momento storico, per uno studio dentistico e per un laboratorio odontotecnico, significa diversificarsi da quella che tradizionalmente è stata l'erogazione di un servizio di qualità, basata sulle conoscenze e sulle capacità di un singolo che riuscivano a soddisfare le necessità del mercato (in questo caso i pazienti). La necessità delle imprese in odontoiatria è diventata quella di capitalizzare la capacità distintiva, spesso immateriale, relativa alla produzione di idee, al marketing o alla qualità. Chi in questi anni non ha saputo mettere in pratica questo tipo di approccio ha sofferto pesanti riduzioni della propria attività fino alle estreme conseguenze della chiusura totale.

È possibile che in questo contesto sia di aiuto il concetto di rete d'impresa, che vede nella libera aggregazione di realtà produttive imprenditoriali una valida soluzione per cogliere eventuali opportunità o per affrontare meglio una minaccia avvalendosi delle competenze del gruppo. Se l'opportunità economica reale sarà valida per tutti i soggetti che fanno parte di questo tipo di aggregazione, tale fattore ne permetterà la continuazione nel tempo. L'idea, non nuova, della rete tra imprese può quindi trovare in ambito odontoiatrico e odontotecnico un valido campo di applicazione. La tecnologia di produzione di manufatti in odontoiatria, i suoi costi sempre più elevati e l'enorme diversificazione e frammentazione delle esigenze dei pazienti potrebbero portare gli studi e i laboratori ad aprirsi alla collaborazione in modo da ottenere gran parte dei benefici (massa critica, know-how, tecnologia, soluzioni) che oggi fanno riferimento alle grosse economie tipiche delle grandi imprese.

Non basta tuttavia la sola idea, anche buona di per sé, affinché la rete possa nascere e svilupparsi. È necessaria anche la presenza di un'opportunità di business comune, la potenzialità di stare nella rete dei vari partner, la filosofia imprenditoriale e le relazioni tra i vari partecipanti alla rete. Una volta accettati e chiariti i termini di questi quattro punti precedenti, si può pensare alla visione strategica e all'analisi dei processi chiave che contribuisca a definire, a comunicare e a condividere una strategia comune orientata al mercato a livello integrato e non più in singola organizzazione. In altre parole, devono essere definiti gli obiettivi specifici e la pianificazione al fine di poter definire le modalità per concretizzare tutte le opportunità che si possono trovare sul mercato. Una volta acquisita una produttività superiore e la capacità di aumentare il margine, grazie a offerte più complesse e a più alto valore aggiunto per il cliente, la rete d'impresa deve essere in grado di ripartire in modo adeguato i proventi dell'attività comune. Infatti solo un metodo di ripartizione dei vantaggi materiali e immateriali in modo condiviso e applicato con equità rende la rete più solida e capace di durare nel lungo periodo.

Oltre all'idea iniziale, in questo caso sarà fondamentale, per meglio comprendere i vantaggi di un approccio in rete, modificare il punto di osservazione ed estendere la propria visione passando dal semplice rapporto *fornitore-cliente* al più ampio rapporto *fornitore del fornitore e cliente del cliente*. Continuando a ragionare in termini di singola organizzazione, si rimarrebbe sulle posizioni fino a ora conosciute, secondo le quali si ha:

- organizzazione singola,
fornitore → impresa → cliente.

Questo schema può essere facilmente replicato anche per:

- un laboratorio,
fornitore → laboratorio odontotecnico → odontoiatra.

Oppure per:

- uno studio dentistico,
laboratorio odontotecnico → odontoiatra → paziente.

Nel caso invece ci si voglia confrontare con un tipo di organizzazione più complessa, considerando tutte le dinamiche in gioco, si deve passare a una visione molto più ampia del processo; tenuto conto che non esiste più un'impresa che sta al centro della filiera di produzione, sia essa di tipo verticale o orizzontale, ma esiste appunto una rete di imprese collegate tra loro da vantaggi di vario genere. Per cui, in questo caso, si ha uno schema un po' più complesso (Fig. 5.1) che può essere definito organizzazione produttiva integrata (rete).

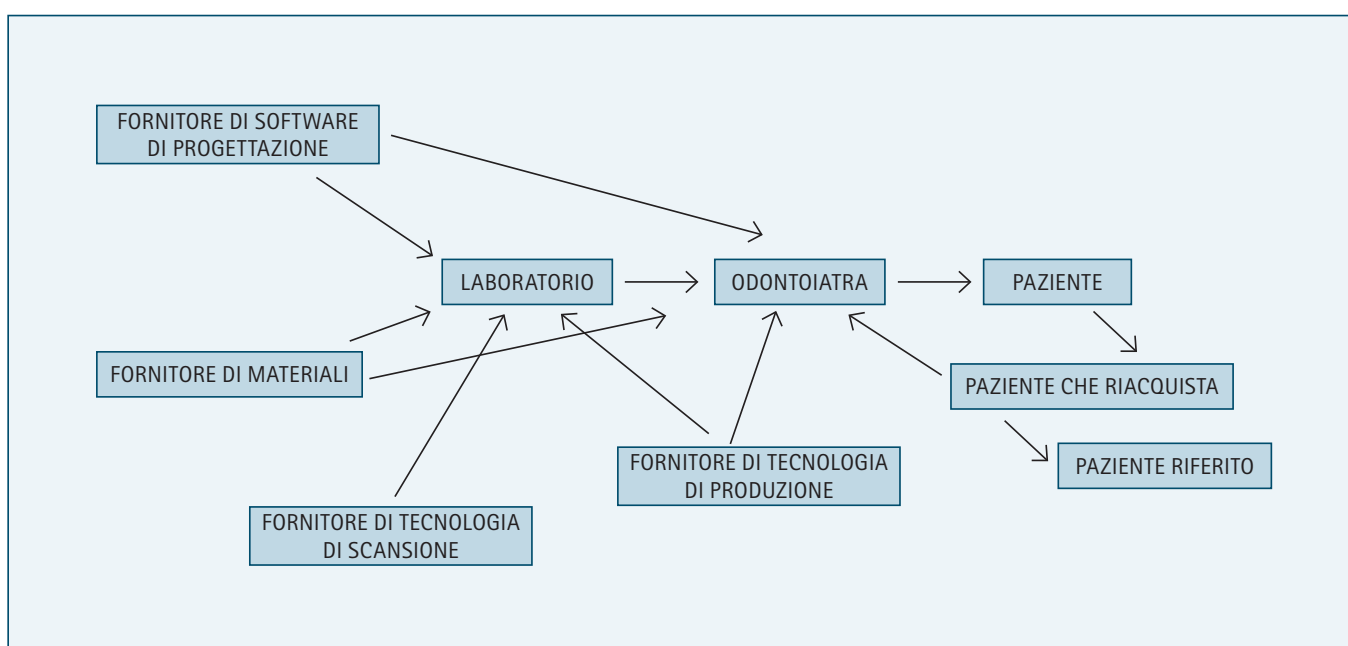


Fig. 5.1 - Schema di rete in odontoiatria.

In questo schema si perde completamente di vista la centralità dell'unità produttiva per acquisire una visione globale nella quale si può apprezzare l'interscambio di informazioni, di tecnologia, di know-how e di prodotti tra i vari attori. Emerge chiaramente la forte interazione esistente all'interno dell'ambiente che si viene a creare (Fig. 5.2). Avere il controllo su una realtà di questo tipo permette di condividere attività o iniziative per raggiungere un obiettivo, per risolvere problemi comuni, razionalizzare gli investimenti e ottimizzare il sistema produttivo.

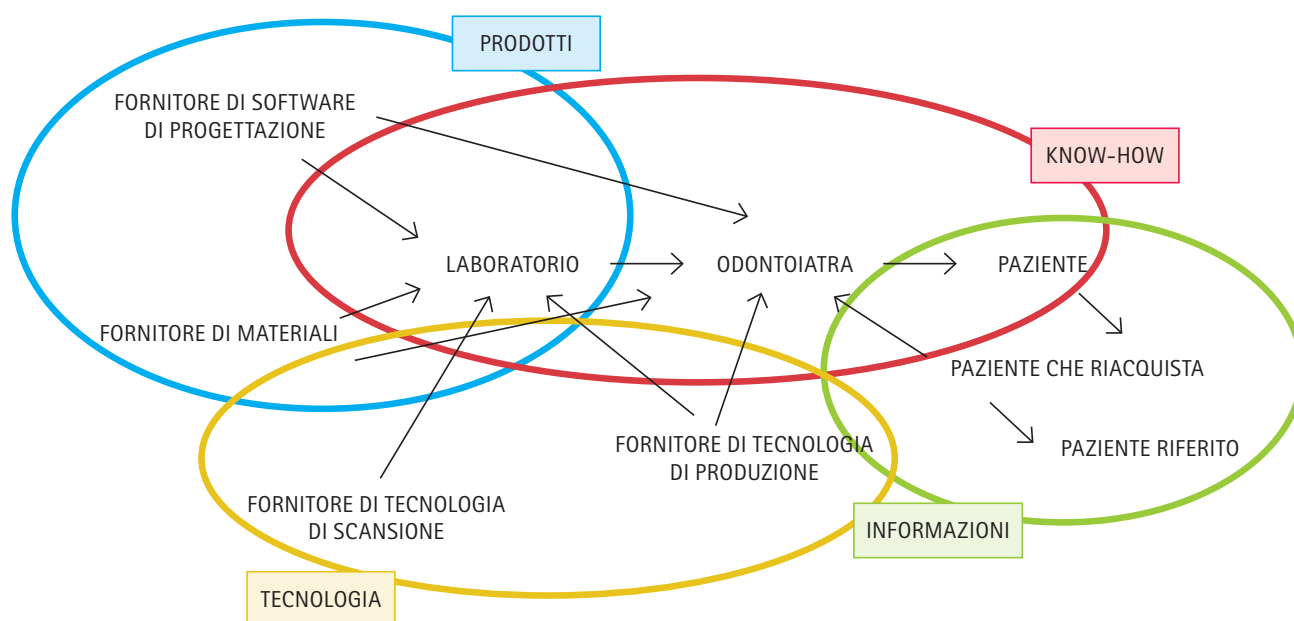


Fig. 5.2 - Interazione all'interno della rete.

Questo è un tipico esempio di una rete informale nella quale i vari soggetti/attori si relazionano attraverso accordi che non devono per forza essere legati tramite contratti specifici. Non c'è inoltre la presenza di una azienda leader in grado di dettare le condizioni tecniche, procedurali, commerciali ed economiche ma si assiste alla presenza di un obiettivo o un progetto condiviso dagli attori che si coordinano e collaborano in maniera differenziata e secondo una linea di tipo orizzontale. Non si tratta quindi di una vera e propria produzione di filiera. Anche se questo tipo di logica è presente, tuttavia non costituisce la guida della relazione. La rete orizzontale in questo caso è un sistema costituito da un insieme di aziende autonome che agiscono in modo organico e integrato per creare di volta in volta il flusso di lavoro più adatto per il tipo di produzione richiesto in quel momento.

L'obiettivo in questo caso può essere quello di razionalizzare le risorse per mantenere standard qualitativi elevati senza l'obbligo di investimenti non sostenibili da

parte delle singole entità sia in termini di tecnologia, sia in termini di know-how e risorse umane. Gli obiettivi prevalenti di questo tipo di aggregazione dovrebbero essere:

- scambio di informazioni;
- ricerca;
- sviluppo;
- razionalizzazione degli investimenti;
- innovazione;
- qualità;
- approvvigionamenti materiali;
- produzione;
- commercializzazione e marketing.

Se ci si riferisce a questo tipo di obiettivi, si evidenzia, come accennato sopra, che nel campo del dentale, qualora si voglia pensare a un'unione tra imprese, ci si trova di fronte alla contemporanea presenza delle due principali categorie di rete che vengono sempre rappresentate e che possono entrambe costituire un vero valore aggiunto per lo sviluppo del servizio.

- *Rete verticale* (filiera) dove tutti gli aderenti con le loro funzioni e i prodotti specifici concorrono alla realizzazione e al trasferimento del prodotto dalla produzione fino allo stato finale di utilizzo. Si passa dall'acquisto della materia prima, alla sua trasformazione con tutte le fasi di lavorazione, fino all'ottenimento del prodotto finito e alla sua commercializzazione e servizio post vendita.
- *Rete orizzontale* (di condivisione) dove i soggetti aderenti basano la condivisione su un obiettivo comune conferendo ognuna un apporto specifico anche se non direttamente collegato a fasi produttive o di semilavorazione. In questo caso, alla fase lineare di lavorazione si affiancano realtà produttive e di servizio che vanno a completare l'offerta. L'esempio classico è quello dell'offerta turistica completamente estranea alla cura del paziente ma legata alla permanenza dello stesso in un particolare luogo che potrebbe presentare attrattive di tipo culturale e/o commerciale.

Nessuno studio odontoiatrico può oggi prescindere dall'ausilio dell'odontotecnico se vuole veramente sviluppare l'utilizzo di tecnologia digitale nell'erogazione del servizio al paziente, così come nessun laboratorio di tipo e, soprattutto, di dimensioni tradizionali, pur avendo acquisito nel tempo enormi competenze tecniche, può pensare di competere a livello prettamente tecnologico con realtà strutturate e orientate alla produzione di grandi numeri e all'affidabilità di tipo industriale. La possibilità di un'alleanza tra soggetti direttamente o indirettamente interessati e coinvolti nell'erogazione del servizio, unita alla possibilità di sviluppo di rapporti sia orizzontale che verticale, può rappresentare la vera arma vincente nel panorama odierno, che presenta una richiesta estremamente frammentata

e diversificata. Richiesta che, qualora venisse affrontata da un singolo, sarebbe praticamente impossibile da ottemperare.

Configurazione

Quando si pensa a questo tipo di rete non si può fare a meno di notare una certa complessità nella gestione dei ruoli, delle risorse e dei rischi. Ovviamente il livello di formalizzazione degli accordi deve essere scelto in base alle risorse e agli impegni che ognuno mette in campo. Si può parlare di una rete molto semplice e informale regolata da un "gentlemen agreement", in cui si procede attraverso accordi di collaborazione aspecifici e rivolti alla semplificazione di determinati rapporti o situazioni, fino alla vera e propria formalizzazione di un contratto più definito, qualora vengano investite delle risorse importanti sia economiche, sia umane, sia tecnologiche. Più le funzioni messe a disposizione dalle aziende sono importanti, più il legame tra loro diventerà critico e la necessità di strutturare il vincolo sarà maggiore. Non da ultimo si deve sottolineare il problema della complessità e dell'incremento delle interrelazioni che si vanno a formare al crescere dei soggetti aderenti al progetto. Se si pensa all'utilizzo di tecnologie di scansione intraorale a livello clinico, non si può pensare a una rete di produzione che comprenda meno di tre o quattro soggetti, includendo l'odontotecnico, il fornitore di software CAD, il fornitore di software CAM, il tecnico in grado di supportare la produzione sia essa eseguita per fresatura o stampa 3D. La complessità nel far funzionare questa filiera di produzione deve prendere in considerazione l'idea di strutturare la cooperazione al fine di ottenere un prodotto e un servizio affidabili e il più possibile efficienti.

La strategia

La rete nasce da un'esigenza e l'esigenza definisce la strategia per affrontarla. Si deve quindi determinare la struttura più o meno complessa delle interazioni tra gli aderenti e gli obiettivi da raggiungere (posizionamento). Deve essere definito il grado di collaborazione e devono essere chiarite le modalità attraverso le quali la collaborazione avrà luogo con la valutazione delle differenti tipologie di rapporti, le politiche interne ed esterne e i processi decisionali. In sostanza il network si forma dopo la valutazione di tutti i livelli di rapporto cliente-fornitore, tenendo in considerazione, come già accennato, il fornitore del fornitore e il cliente del cliente. Solo una volta chiarito il quadro complessivo dell'esigenza da affrontare e delle risorse necessarie, si potranno valutare eventuali inserimenti di nuovi soggetti in grado di sopperire ai bisogni, e magari si potrà pensare a un nuovo ruolo per soggetti esistenti. In generale infatti, per risolvere un problema di configurazione, è necessario valutare tutti i nodi che compongono il sistema, stabilirne i relativi collegamenti e identificare i soggetti che li realizzano. In questo caso, l'esigenza che nasce non può prescindere dalla considerazione del *valore* che viene creato e venduto all'utente finale. Tutti i membri attivi della rete di collaborazione devono essere d'accordo sul valore dell'offerta che si propone e sul ruolo e la funzione che essi stessi andranno a compiere all'interno dell'impresa di rete.

La tattica Con la tattica si risolvono i problemi relativi alle scelte organizzative che guidano l'attività da sviluppare, spostando l'attenzione dalla collaborazione strategica alle decisioni di coordinamento per la pianificazione del flusso di lavoro in maniera integrata all'interno della organizzazione.

In questo ambito si svolge la classificazione delle risorse e delle abilità per guidare il *processo di produzione*.

- Informazioni: coordinamento, condivisione, tecnologie;
- delocalizzazione: outsourcing;
- approvvigionamento: materiali e software;
- gestione della produzione: gestione dei materiali, capacità, ubicazione delle lavorazioni.

Con la tattica si decidono i modi e i tempi dell'organizzazione del lavoro all'interno del flusso di erogazione del servizio. Avendo deciso cosa si fa e con che tempistica, si può procedere al livello operativo.

L'operatività Una volta organizzata l'idea, attraverso la strategia, e definite le modalità organizzative, attraverso la tattica, si può passare al livello operativo in cui si attuano concretamente tutte le procedure per la gestione dei processi e si programma l'attività di scambio delle conoscenze, di divisione dei compiti, di organizzazione della produzione e infine di controllo sull'attività svolta.

Si può procedere attraverso cinque livelli.

1. Reclutamento: è la fase in cui una azienda o un soggetto decide di creare una rete con un'idea e, come primo compito, si fa carico di reclutare partner adeguati allo scopo.
 2. Posizionamento: caratteristico del marketing, questo concetto racchiude in sé la guida di tutto il processo di marketing inclusa la strategia. Con il posizionamento vengono definite le "regole" grazie alle quali si muoverà tutta la produzione. Ogni azione della rete deve essere coerente con il posizionamento e ogni soggetto appartenente alla rete deve essere congruente a queste regole.
 3. Realizzazione: è l'aspetto attuativo dove vengono realizzate tutte le fasi teorizzate nel posizionamento e poi progettate. Le attività produttive, di scambio di informazioni, logistiche e di marketing vengono realizzate in questa fase.
 4. Supporto: tutti i soggetti nella rete devono svolgere la loro attività con criteri ragionati in termini di supporto alla programmazione effettuata.
 5. Verifica e debriefing: è la fase in cui si raccoglie il feedback, si analizza e ci si confronta sulle criticità emerse per modificare l'attività in modo da seguire costantemente il cambiamento delle richieste del mercato.
- La flessibilità caratteristica di questo tipo di associazione parte proprio dalla capacità di adeguarsi attraverso l'analisi del lavoro svolto in precedenza.

Finalità

Attraverso la collaborazione tra professionisti, tra imprese odontotecniche, tra aziende di servizi e aziende merceologiche è possibile modernizzare i servizi, aumentare la produttività, ampliare l'accesso al mercato e alle competenze, condividere know-how e razionalizzare i costi degli investimenti. Questo permette da un lato di operare con economie di scala e investire in conoscenza, e dall'altro di conservare un'elevata personalizzazione e fiducia nella erogazione della prestazione al singolo utente finale, come le aziende di servizi e delle professioni fanno tradizionalmente per vocazione. La collaborazione oggi è assolutamente necessaria per i servizi di qualità, che richiedono un forte investimento tecnologico e un'elevata specializzazione delle conoscenze. Inoltre la collaborazione è competitiva se, grazie alle sue economie di scala e di specializzazione, consente di ottimizzare il servizio offerto all'utente finale abbattendo i costi a parità di qualità, o aumentando la qualità a parità di costi.

Le imprese di servizi e i professionisti non hanno la possibilità di gestire un prodotto stoccabile e trasferibile e per questo motivo hanno tradizionalmente dovuto localizzarsi nei luoghi vicini ai clienti e adattarsi ai loro tempi. Negli ultimi anni, però, lo sviluppo delle tecnologie digitali della comunicazione e della produzione ha reso stoccabili e soprattutto trasferibili molte delle prestazioni immateriali, al pari e forse anche in modo più marcato dei prodotti materiali.

Questa possibilità di trasferire beni immateriali ha permesso:

- alle imprese produttrici ed erogatrici di servizi di ottenere notevoli vantaggi in particolar modo economici;

- vantaggi in termini di aumento dei clienti potenziali contattabili. È evidente come nell'ambito di una rete di contatti sia favorita la possibilità di incrementare il numero delle persone o delle imprese che vengono a conoscenza della specifica attività di un'azienda o della specifica preparazione di uno specialista in un determinato campo.

Uno speciale riferimento poi deve essere fatto verso lo sviluppo del cosiddetto business to business, grazie al quale le aziende che partecipano alla rete possono ricavare utili (materiali e immateriali) ben prima che il prodotto o il servizio vengano venduti al consumatore finale;

- vantaggi in termini di possibile specializzazione, scala e meccanizzazione. Non solo nel mondo digitale ma anche in quello della produzione di tipo tradizionale, le imprese a ogni livello, dalle piccolissime imprese artigiane alle più grandi multinazionali, hanno riscoperto la possibilità e i vantaggi derivanti dall'operare in sinergia con tutte le fasi della produzione e della distribuzione di un prodotto/servizio.

L'outsourcing dell'apparato produttivo e delle conoscenze permette alle piccole realtà di affrontare e sopravvivere in economie di scala nettamente superiori e nello stesso tempo permette a realtà multinazionali di trovare sbocchi produttivi e tecnologici a costo ridottissimo, migliorando l'efficienza della produzione e della distribuzione;

- al cliente utilizzatore, questo meccanismo consente di rivolgersi a uno specia-

lista o a un tecnico competente nello specifico problema che interessa, anche se questo ha il suo studio, il suo laboratorio o il centro di produzione a molti chilometri di distanza.

Immaginare forme di tipo collaborativo tra imprese, studi professionali, laboratori e aziende merceologiche appare oggi di fondamentale importanza se si vogliono mantenere standard tecnologici produttivi elevati senza eccessivi costi e rischi per la prestazione.

La collaborazione tra aziende di servizi e tra professionisti consente:

1. di mantenere un ottimo e continuativo rapporto interattivo con il cliente. Si è visto che il cliente, in una rete di questo tipo, può far parte del circuito collaborativo come produttore o generatore di valore oppure può parlare con un interlocutore che ne fa parte come professionista o erogatore del servizio;
2. di industrializzare e standardizzare il servizio, con tutti i vantaggi che se ne possono ottenere come la determinazione di economie di scala, l'aumento del grado di competenza e di specializzazione;
3. di evitare la dispersione di capitale con investimenti che non possono per definizione restituire un ritorno economico;
4. di sfruttare i vantaggi della divisione del lavoro a distanza come fonte di valore e di crescita della qualità professionale dei servizi da impiegare.

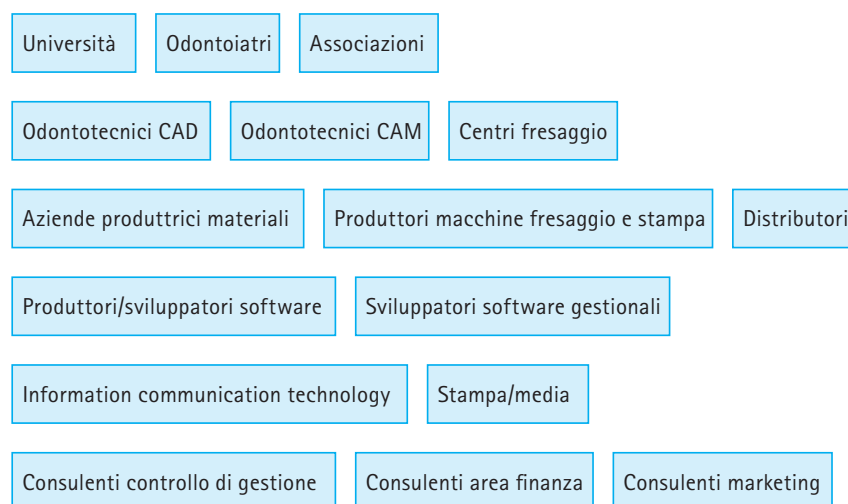


Fig. 5.3 - Soggetti di rete possibili.

L'unico vero problema oppure ostacolo alla realizzazione di una rete consiste nel fatto che occorre costruire una collaborazione sulla specializzazione reciproca tra professionisti o tecnici o aziende produttrici che spesso, in partenza, si considerano potenziali concorrenti. Bisogna vincere la diffidenza iniziale e stabilire regole condivise per la gestione dei compiti e per la distribuzione dei vantaggi. Questo non è sempre facile, ma è fondamentale. La collaborazione tra professionisti o tra aziende di servizi è lo strumento attraverso cui è possibile modernizzare i servizi,

umentare la loro produttività, ampliare l'accesso al mercato e alle competenze. Per realizzarla servono regole certe e precise che disegnino una definizione accettata dei confini di luogo e di competenza per ciascun aderente.

È necessario condividere la qualità delle prestazioni fornite e avere regole non conflittuali di erogazione del servizio verso un cliente che si rivolge a uno degli operatori per avere prestazioni che richiedono l'intervento di altri operatori. Da ultimo è necessario distribuire gli investimenti da fare, i costi correnti da sostenere e i ricavi da conferire a chi ha contribuito alla prestazione, in modo certo e regolato da norme sempre condivise. I vantaggi nell'aggregazione di questo tipo sono in ogni caso subordinati alla collaborazione affidabile tra i diversi specialisti coinvolti, collaborazione che renda accessibile, senza eccessivi costi e rischi, la prestazione.

Anche se, dal punto di vista giuridico, non è possibile realizzare contratti di rete tra i professionisti, non si può non immaginare come forme collaborative tra tali soggetti, siano fondamentali. In conclusione, la collaborazione tra aziende di servizi e tra professionisti consente di mantenere un buon rapporto interattivo con il paziente e, al tempo stesso, consente di industrializzare il servizio determinando economie di scala e aumentando il grado di competenza e di specializzazione. L'utilizzatore può entrare lui stesso nella collaborazione, se ne ha il tempo e le competenze minime necessarie, oppure una collaborazione può prendere forma tra i professionisti di un certo campo, ciascuno dei quali presidia – anche per conto di tutti gli altri – problemi e/o luoghi differenti. L'esistenza di collaborazioni del genere consente di sfruttare i vantaggi della divisione del lavoro a distanza come fonte di valore e di crescita della qualità professionale dei servizi da impiegare.

Valutare oggi la possibilità di creare una rete tra i soggetti coinvolti in campo odontoiatrico rappresenta la chiave per riuscire a offrire un prodotto di qualità, affidabile e al tempo stesso unico. Un prodotto su misura per il paziente che possa soddisfare le sue esigenze senza obbligare la singola impresa a investimenti che potrebbero nel tempo minare le fondamenta più o meno solide sulle quali l'azienda odontoiatrica in generale è stata costruita. La rete Internet e tutte le sue caratteristiche e applicazioni, soprattutto nel campo del social network, possono fornire un valido supporto di base su cui costruire tutto l'ambito delle interazioni. Lo scambio di dati, oggi così semplice ed efficace, offre la vera opportunità di travalicare i confini del materiale, conferendo possibilità fino a oggi solo immaginate. La struttura, il supporto logistico, così come le motivazioni positive e i vantaggi sono ormai una realtà consolidata, quello che occorre adesso è il cambio di mentalità, necessario per affrontare collaborazioni e interazioni tra soggetti imprenditoriali fino a ora considerate non utili o addirittura controproducenti per l'attività. Le realtà che oggi operano in questa direzione stanno già cogliendo i frutti comuni derivanti direttamente dalla capacità di condividere e includere tutti i soggetti in un'operazione in cui la vittoria e il guadagno sono la vittoria e il guadagno di tutti.