

Arianto.it

Perché è necessaria l'analisi economica dello studio?

L'approccio che l'economista ha verso l'azienda (in questo caso lo studio odontoiatrico) è simile a quello che il medico ha verso il proprio paziente. La differenza è che il primo "cura" la gestione ed il secondo la salute. Entrambi in prima istanza ascoltano (esame obiettivo ed anamnesi), successivamente raccolgono dati (referti e analisi), poi elaborano una strategia di risposta alle rilevazioni effettuate (diagnosi), procedono poi con una attività operativa (terapia) ed infine, in qualche caso con una strategia a lungo termine (prognosi). Quindi, come manager, tra le metodologie per migliorare la gestione dello studio odontoiatrico, considero in particolare l'analisi economica come il check up che deve essere effettuato per monitorare lo stato di salute di un paziente. Così come per le persone, anche le aziende (da considerare lo studio dentistico come azienda, poiché produce costi, ricavi e rischi di impresa) hanno necessità, ogni tanto di essere analizzate.

Questo serve per prevenire eventuali errori di gestione o mutamenti fisiologici dell'attività dovuti a fattori contingenti (variabili della domanda, del mercato e delle norme che regolano la professione). Ogni azienda e questo vale anche per lo studio dentistico, attraverso il test derivante da un'attenta e competente analisi gestionale sia di natura economica e sia della produzione, può comprendere meglio la strada che sta percorrendo, sviluppare gli obiettivi ed affrontare con maggiore serenità gli investimenti, adottare tempestivamente i correttivi e pianificare la propria capacità produttiva, oltre a migliorare la gestione delle risorse umane (titolari, dipendenti, e pazienti). In pratica l'analisi economica corretta, effettuata da chi conosce le metodologie del controllo gestionale di impresa ma anche le dinamiche odontoiatriche, produce numerosi vantaggi, senza dei quali la gestione dello studio è incerta come un'imbarcazione condotta solo con una "navigazione a vista", priva cioè di qualsiasi carta nautica o strumento di rilevazione.



Tutt'oggi, pochi odontoiatri conoscono il costo delle loro prestazioni. Il *costo* è quanto spende il dentista per produrre la terapia, mentre il *prezzo* è il valore a cui la vende al paziente. Nel costo incidono il costo orario, i materiali, il margine di profitto ed il rischio di impresa, mentre nel prezzo il valore aggiunto e la qualità percepita. Tant'è che a parità di costo un dentista può permettersi di "vendere" a prezzi maggiori di altri, per il valore che gli viene riconosciuto dal mercato o perché ha saputo far percepire la sua migliore qualità (fatte salve le norme deontologiche e la prioritaria importanza della qualità clinica e della formazione professionale). Nei miei numerosissimi articoli, durante i miei corsi ed anche sulle pagine delle mie pubblicazioni, su tale argomento ho sempre dedicato moltissimo spazio, anche perché i risultati prodotti dall'analisi economica, nel corso delle consulenze effettuate in questi dieci anni, hanno prodotto benefici di valore in termini di gestione e di organizzazione, tali da considerare questa metodologia una necessaria attività per chi vuole capire ed impostare al meglio la propria organizzazione, soprattutto in modo programmato e duraturo.

Quali sono i vantaggi derivanti dall'analisi economica?

1. Poter conoscere i costi delle proprie prestazioni
2. Poter conoscere quali sono le prestazioni che producono maggior reddito
3. Valutare la congruenza del listino attuale
4. Conoscere il proprio margine di profitto
5. Calcolare il proprio rischio di impresa
6. Calcolare i tempi di produzione compresi i rischi quali i ritardi, gli appuntamenti saltati, ...
7. Conoscere il costo orario dello studio (costo che lo studio sostiene, anche se non lavora).
8. Conoscere il costo medio della produzione (costo mediamente sostenuto lavorando)
9. Calcolare il prezzo minimo delle cure da proporre ai pazienti
10. Calcolare l'acconto minimo da chiedere ai pazienti
11. Calcolare le rate da chiedere per ridurre al minimo il rischio di impresa
12. Sviluppare le migliori modalità di pagamento delle cure da proporre ai pazienti

13. Analizzare il credito massimo possibile da concedere ai pazienti (acconto, saldo, insoluti,...)
14. Pianificare gli investimenti
15. Programmare la redditività
16. Calcolare le percentuali da corrispondere ai collaboratori in funzione della produzione, del tempo impiegato, del fatturato prodotto e del servizio offerto ai pazienti
17. Ridurre il rischio nelle decisioni di investimento
18. Conoscere il valore finanziario della propria gestione: in termini di rapporto tra le uscite e le entrate, tra il credito concesso ai pazienti (rate) e gli acconti, tra i costi di materiali e odontotecnico e quelli umani interni allo studio, ...
19. Migliorare la programmazione dell'agenda degli appuntamenti
20. Organizzare gli acquisti
21. Conoscere il valore percentuale del risparmio attuabile attraverso una gestione economica della produzione
22. Pianificare i tempi di cura
23. Controllare il valore dell'esposizione dei pazienti riferita alle cure ricevute e non ancora pagate
24. Pianificare le imposte
25. Analizzare il valore economico della gestione in funzione dei tempi e dell'impiego dei collaboratori e dei dipendenti
26. Conoscere i tempi improduttivi dello studio (tempo di servizio per la gestione extraclinica dei pazienti dalla segreteria alla pulizia dei riuniti, dalla sala d'attesa alla motivazione dialogica, ...)
27. Determinare i budget di ore da dedicare ai controlli ed alle visite gratuite di controllo (o comprese nel costo delle terapie praticate)
28. Determinare il budget delle ore produttive massime raggiungibili e di quelle distribuite per operatore

Questi punti sono quelli principali, derivanti da una corretta analisi economica, per produrre le informazioni necessarie occorre raccogliere i seguenti dati di base:

Documenti per l'analisi gestionale

1. bilancio degli ultimi due anni di attività
2. elenco delle prestazioni presenti nel listino
3. listino
4. organico dello studio con i collaboratori
5. orari dello studio e delle persone inclusi i collaboratori
6. breve relazione sulla situazione attuale e sugli obiettivi
7. valore in euro delle cure effettuate e non ancora pagate dai pazienti
8. valore in euro dei preventivi accettati nel corso degli ultimi sei mesi
9. valore in euro del residuo non ancora pagato delle cure in corso
10. valore in euro dei debiti dello studio e loro scadenza (es. mutuo)
11. planimetria dello studio
12. materiale utilizzato per la comunicazione con i pazienti (cartelle, informative,...)
13. dato numerico dei pazienti in elenco dello studio (quantità) negli ultimi tre anni
14. dato numerico dei pazienti in cura (quantità)
15. accordi con collaboratori (percentuali, costi)
16. elenco degli investimenti previsti a breve
17. ultime due dichiarazioni di reddito
18. ultimo modello sugli studi di settore
19. Elenco dei crediti a breve

Ritengo fondamentale che un "imprenditore" come il dentista, possa governare la propria attività professionale e ricavarne le dovute soddisfazioni, che si ripercuoteranno senz'altro positivamente sui pazienti sotto forma di investimenti costanti e di miglioramento del servizio. L'elenco che in questo articolo vi è stato presentato sarà man mano approfondito sulle pagine di questo giornale attraverso approfondimenti e anche qualche formula.

In questo numero iniziamo dal primo vantaggio dell'analisi gestionale:

1. Poter conoscere i costi delle proprie prestazioni

$\{[(\text{costi fissi} + \text{costi variabili}) \times \% \text{ di margine di profitto}] \times \% \text{ di rischio di impresa}\}$

- Calcolate e sommate tutti i vostri costi fissi (costi *indiretti*)
- Divideteli per le ore di presenza in studio degli operatori, sommando tutte le ore di ciascuno

- Avete cos' calcolato il costo orario
- Adesso svolgete la formula:

$\{[(\text{costi fissi} + \text{costi variabili}) \times \text{percentuale di margine di profitto}] \times \text{percentuale di rischio di impresa}\}$

- I costi variabili (costi *diretti*) devono essere calcolati ad ogni prestazione (materiali, monouso, odontotecnico)
- Il margine di profitto è dato dalla divisione degli utili dell'anno precedente per le entrate dello stesso anno. Essendo una percentuale, il risultato della divisione va moltiplicato per 100. $(\text{utili}/\text{entrate}) \times 100$
- Il rischio di impresa minimo è pari al margine di profitto in termini percentuali (se infatti il risultato della divisione precedente, ad esempio fosse 20% allora anche il rischio di impresa minimo sarebbe del 20%). Resta sottointeso che il rischio di impresa può essere anche maggiore, nella realtà, ma quello che va indicato nel costo è un valore minimo al di sotto del quale non dobbiamo certamente andare.

Antonio Pelliccia

Consulente di Direzione per le Strategie di Impresa e per la Gestione Strategica delle Risorse Umane

Prof. a c. Economia ed Organizzazione Aziendale
Università Cattolica del Sacro Cuore
Policlinico Agostino Gemelli – Roma
Università Vita e Salute
Ospedale S. Raffaele - Milano

Tel. 02 4800 0053 Fax 02 9544 1174
cell. +39 336625859
mail: ap@arianto.it
web: www.arianto.it