



Al Dental Manager Symposium i percorsi per uscire dal guado

## Poca imprenditorialità, va riorganizzata l'offerta

**A**nche quest'anno International Expodental verrà completato da un ricco programma culturale, sotto l'egida di Expodental Forum, giunto alla sua terza edizione. Due giornate intense, venerdì 8 e sabato 9 ottobre 2010, con più di quindici eventi, dove ai convegni scientifici si aggiungono workshop e corsi tecnologici promossi dalle aziende e completamente gratuiti per favorire la massima accessibilità alla cultura e all'aggiornamento professionale.

Ad aprire Expodental Fo-

rum sarà il "Dental Management Symposium", un evento sulla gestione imprenditoriale della professione, dedicato a dentisti, personale ausiliario e operatori del settore promosso da Unidi e organizzato da Key-Stone.

Il convegno si propone un programma pluriennale su argomenti di informazione e formazione per la gestione della professione odontoiatrica, a vantaggio dei professionisti e dei cittadini.

Tema del 2010 è l'analisi della situazione attuale e dello scenario futuro. Una foto-

grafia del settore necessaria, a seguito della crisi tuttora in atto, prima di affrontare eventuali cambi strategici dell'attività degli studi dentistici.

L'indubbia severa situazione congiunturale, che ha provocato una riduzione degli afflussi di pazienti per una parte considerevole di studi dentistici, ha avuto un impatto negativo su tutta la filiera, dalla produzione di protesi ai consumi complessivi e agli investimenti.

«Il convegno ha preso forma incontrando il favore e il sostegno di Unidi - spiega il

presidente delle industrie del dentale, Mauro Matteuzzi - poiché lo sviluppo del settore e del comparto produttivo dipende anche dalla capacità dei dentisti italiani, se lo desiderano, di migliorare efficienza ed efficacia della propria attività. Poiché esiste la concreta possibilità di scegliere e di sviluppare una professione maggiormente orientata all'imprenditorialità, con lo scopo di favorire una domanda che sarà sempre più articolata ed eterogenea, cui occorrerà rispondere con un'offerta flessibile e moderna, ma mai a scapito dell'in-



### RIPENSARE LA PROFESSIONE

## «Il futuro è nei network di grandi strutture»

**S**tiamo vivendo un momento molto particolare, nel quale si osservano grosse implementazioni in termini di competenze e protocolli operativi e merceologici, ma in cui l'attuale crisi dei mercati e comunque un trend di cambiamenti a 360° in tutti i campi, ha investito anche l'odontoiatria e di conseguenza la protesi dentale e odontotecnica.

Ricordo che i nostri professionisti sono tra i migliori al mondo, e le maggiori società scientifiche internazionali si rivolgono a molti di loro, che sono top leader nei rispettivi settori, prendendoli come punti di riferimento mondiali.

Devo anche ricordare che il 60 per cento della popolazione non ha i mezzi per andare dall'odontoiatra a farsi curare e in questo periodo è giustamente passato il messaggio di diritto-dovere del paziente alla salute orale!

Bene, chi non può permettersi prestazioni di livello adeguato, si rivolge o al turismo odontoiatrico o ad altre realtà spesso con brutte sorprese riguardanti la propria salute specie nel medio-lungo termine.

Devo anche porre l'accento, con cognizione di causa, sul fatto che la politica è fortemente orientata a risolvere questo problema e ricordo che, nei programmi degli opposti schieramenti alle ultime elezioni, non certo casualmente la salute orale compariva in entrambi.

Quindi una situazione di profonda incertezza in cui i professionisti del settore da un lato e i pazienti dall'altro si pongono domande e cercano risposte.



Quale sarà il futuro dell'odontoiatria in Italia?

Va chiarito subito che il futuro dipende e dipenderà in gran parte da noi e da come sapremo affrontare questa difficile situazione, senza però raccontarsi fiabe sperando che tutto «si aggiusti in maniera autonoma».

Dovremo rapportarci in maniera intelligente con i fondi integrativi che, è bene ricordare, sono oramai legge dello Stato, e con il terzo pagante cercando però di non penalizzare la libera professione.

Libera professione che dovrà per forza di cose organizzarsi aiutata anche dalla politica, riuscendo così a dare risposte concrete sempre nel rispetto di professionalità e qualità.

Fermo restando che è necessario cercare di salvaguardare il monostudio professionale, cosa che stanno facendo egregiamente, dal mio punto di vista, sia l'ordine che le associazioni professionali, penso però che inesorabilmente nel futuro questa tipologia di professione cambierà.

A mio parere il singolo professionista dovrà ripensare il proprio modo di affrontare la professione, soprattutto se è relativamente giovane. Il dentista tutologo che svolge la professione da solo è destinato a scomparire, perché le esigenze cliniche, ma anche le richieste degli stessi pazienti, comportano competenze diversificate, la struttura odontoiatrica dovrà sempre più garantire la collaborazione tra professionisti con competenze diverse.

È un cambiamento inesorabile: in futuro i pazienti cercheranno sia prestazioni d'eccellenza sia prestazioni decorose a prezzi accessibili, e i dentisti dovranno adattare il proprio modello imprenditoriale a questi cambiamenti.

Il mercato quindi tenderà sempre più a studi associati, grandi strutture che racchiudano al loro interno varie competenze sia in termini clinici che di organizzazione, e dei network seri che mettendo in comune le risorse riescano a contenere i costi d'esercizio con implicazioni positive per l'ultimo e più importante fruitore della filiera che è il nostro paziente.

**Enrico Gherlone**

Direttore Servizio di Odontoiatria, Istituto scientifico universitario San Raffaele Milano

**L'**evoluzione delle professioni è un tema rilevante nell'agenda governativa in Italia e in Europa e la questione riguarda direttamente anche gli odontoiatri e gli odontotecnici. Il cambiamento atteso e in parte già in corso sarà determinato da fattori diversi e difficilmente arrestabili: il mercato, sempre più attento al rapporto tra valore della prestazione e prezzo pagato; l'evoluzione del senso comune che sempre più privilegia rapidità ed efficienza; la volontà delle istituzioni di aumentare la concorrenza e facilitare l'accesso al mercato, in particolare ai giovani che avviano l'attività professionale.

Di fronte a questi mutamenti per gli operatori del settore sono possibili tre opzioni, ciascuna con i suoi pro e contro.

La prima è rimanere un "professionista" nel senso più tradizionale del ruolo, rafforzandone i contenuti positivi e l'immagine percepita; la seconda è divenire dipendente, naturalmente di elevato livello, in strutture sanitarie operanti sul mercato; la terza via potrebbe consistere nel dare alla propria attività professionale un contenuto imprenditoriale.

Qual è tra questi il percorso migliore? Come sempre in queste situazioni non c'è una soluzione migliore in senso assoluto.

### LE STRATEGIE DI BUSINESS ANTI-CRISI

## «Dal modello porteriano alla core competence: bisogna usare le armi di chi fa azienda»

**I**l mercato in crisi e in fase di grande discontinuità porta all'inadeguatezza dell'attuale modello di business per molti operatori attivi sul mercato dentale e impone a ogni odontoiatra un ripensamento "strategico" del proprio futuro.

Fino a oggi le possibili scelte strategiche sono state principalmente relative al posizionamento

alto/medio/basso dello studio, la location, la dimensione (numero di riuniti e dipendenti), le collaborazioni, il tipo di business (impianti-ortodonzia), i rapporti con i fornitori, l'acquisto di nuove tecnologie, i rapporti con i clienti.

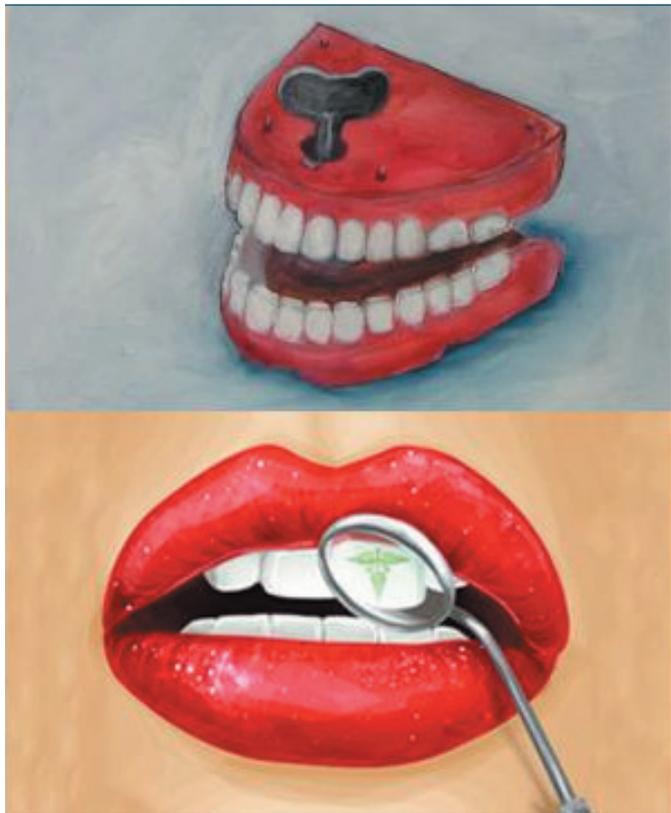
In questo momento storico, per una attività odontoiatrica pensare strategicamente vuol dire porsi obiettivi di lungo periodo, ana-



**G**li odontoiatri italiani sono stretti tra presa di coscienza del nuovo scenario, resistenze al cambiamento e orientamento alla professione. Il presente e il futuro della professione odontoiatrica, così come di tutte le professioni liberali nel nostro Paese, sono fortemente avviluppati rispetto alla profonda evoluzione, sinanco antropologica, caratterizzante la società italiana tanto in termini di costumi che di scelte comportamentali di questi ultimi anni.

Tale evoluzione ha subito certamente una fondamentale accelerazione a seguito della profonda crisi economica che ha drasticamente ridotto il potere di acquisto di quel cittadino-paziente, linfa vitale dell'odontoiatria esercitata in regime libero-professionale, realtà indiscutibile sino a oggi nel nostro Paese. Il dentista italiano a fronte della netta riduzione di afflusso di pazienti nel proprio studio con il conseguente netto ridimensionamento della soddisfazione reddituale della professione, a fronte di costi gestionali, fiscali e adempimenti burocratici crescenti, si interroga oggi più che mai circa le proprie scelte del presente rispetto a un futuro quanto mai incerto, cercando risposte e soluzioni nelle istituzioni, nella politica, nelle associazioni di categoria.

In realtà, così come nell'evoluzione darwiniana tendono a sopravvivere le specie che meglio sanno adattarsi al cambiamento, l'odontoiatra oggi è più che mai disponibile a quella



dispensabile qualità e senza tralasciare il profitto per professionisti e organizzazioni».

«Durante la grave situazione congiunturale in atto - aggiunge Roberto Rosso, presidente Key-Stone, organizzatore del simposio - stupisce l'eterogeneità delle performance degli studi odontoiatrici. Un chiaro segno che a fianco dell'indubbia crisi, non tutti i dentisti e gli odontotecnici hanno saputo riorganizzare in modo efficace l'offerta, indice di uno scarso orientamento imprenditoriale soprattutto da parte dei professionisti più anziani e

delle micro-strutture. D'altro canto, solo attraverso un'oculata capacità gestionale e di ottimizzazione dei costi lo studio dentistico potrà venire incontro alle esigenze anche economiche degli italiani, che vivono la grave situazione attuale con una capacità di spesa familiare decrescente».

Negli interventi degli esperti partecipanti ai lavori - pubblicati in queste pagine - la guida alle scelte che contano per aiutare gli studi professionali a uscire dal guado e a reinventare la professione del dopo-crisi. (Red.San.)

#### CONSIGLI DI CRESCITA PER LE MICRO-STRUTTURE

## «Dallo studio all'impresa, missione possibile»

È evidente, a esempio, che per un professionista di lunga esperienza e fortemente affermato nel suo contesto ha molto più senso seguire la prima strada rispetto a quanto ne abbia per un giovane neo-laureato. Anche la scelta della dipendenza ha i suoi vantaggi, tenendo conto che nelle aziende chi svolge attività professionali ha normalmente un ruolo rilevante e ben remunerato. Forse, però, quella del professionista-imprenditore può rappresentare l'opzione più innovativa sulla quale vale la pena riflettere con attenzione.

In realtà la distanza tra professionista e imprenditore non è poi così grande, in particolare nel caso degli odontoiatri, che per la loro attività utilizzano moltissimi materiali, attrezzature e impianti in alcuni casi altamente tecnologici. Che cosa significa allora per un professionista assumere anche il ruolo di imprenditore?

Ipotizzando, per ovvie ragioni di riferimento, una impresa di dimensioni non grandi, gli ambiti operativi dove il professionista-imprenditore si differenzia maggiormente sono essenzialmente due: il mercato e l'organizzazione interna. Sul primo fronte occorre progettare una strategia di marketing e attivare meccanismi efficaci per gestire la relazione con i clienti-pazienti; sul secondo, è necessario avere procedure organizzative semplici ma efficaci. C'è poi un terzo aspetto importante, che attiene ai valori immateriali: un buon imprenditore guarda sempre lontano e non privilegia i risultati di breve termine; il professionista dovrebbe maturare la stessa attitudine.

**Matteo Caroli**

Vice-preside della Facoltà di Economia, Università Luiss (Roma)

lizzare il mercato, decidere dove allocare le risorse, capire quale vantaggio competitivo di medio periodo è possibile ottenere rispetto alla concorrenza, stabilire una direzione con un insieme coerente di decisioni strategiche, individuare le competenze necessarie, definire l'organizzazione e le azioni appropriate e agire.

Il nuovo approccio descritto prevede quindi un cambiamento di dimensione rispetto alle attuali scelte e pone in primo piano la ridefinizione del proprio modello di business: dallo studio tradizionale allo studio associato, dalle possibili fusioni all'allungamento della catena del valore (attività estetiche e altro), dalle catene fran-

chising al business all'estero. Nel percorso strategico è necessario percorrere alcune fasi rilevanti: innanzitutto la definizione della propria visione e della propria missione sul mercato, l'analisi del mercato stesso, del proprio posizionamento e delle competenze chiave possedute; l'individuazione delle opportunità e minacce confrontate con i nostri punti di forza e debolezza.

Alla fine di questo percorso l'imprenditore potrà prendere le decisioni strategiche su basi più razionali e concrete.

Vari temi e strumenti che si usano per supportare le scelte strategiche nel mondo delle aziende possono essere usati anche nel

mondo dei professionisti. Tra questi i più adatti possono essere i seguenti:

1 il classico modello "portariano" delle cinque forze sull'analisi della concorrenza allargata, che prevede lo studio della concorrenza, ma anche l'analisi dell'evoluzione dei rapporti con i fornitori e i clienti e l'impatto dei prodotti sostitutivi o di nuovi competitor sul mercato e che aiuta a pensare le strategie con una visione del mercato più ampia;

2 la «mappa di posizionamento», che mette a confronto i diversi competitor (o gruppi di competitor) in relazione ai principali elementi dell'offerta sul mercato e serve a meglio identificare le dif-

ferenze con la concorrenza e le eventuali strategie di differenziazione o riallineamento;

3 il concetto di «core competenze», che aiuta a individuare le competenze chiave di un'azienda e quelle su cui la stessa deve sviluppare il proprio futuro.

Questi concetti e strumenti devono aiutare il professionista a porsi le domande giuste sul futuro del suo business e a prendere le decisioni strategiche che determineranno i suoi investimenti e le sue attività per i prossimi anni.

**Alberto Cellini**

Docente di marketing della Business School Mip, Politecnico di Milano

#### VERSO NUOVI SCENARI

## «Stop alle resistenze, rimettiamoci in gioco»

flessibilità e duttilità professionale che gli consenta una dignitosa sopravvivenza.

Questa realtà viene vissuta in modo profondamente variegato dalla categoria, laddove paradossalmente proprio le giovani leve che per un verso sembrerebbero le più penalizzate, manifestano quell'attitudine alla flessibilità, anche per non aver vissuto i fasti di una professione elitaria del passato, superiore rispetto a quella generazione anagraficamente adulta, che si trova a metà del guado di vita professionale.

Ed è proprio da questa "middle profession" che scaturiscono le più intense resistenze, peraltro sempre più isolate e arroccate al vessillo ideologico di una qualità spesso irraggiungibile dalla gran parte dei cittadini, tradendo così quell'irrinunciabile alleanza terapeutica che è il vero punto di forza del rapporto odontoiatra-paziente.

Così si sono vissuti e sporadicamente si vivono ancora quei profondi contrasti categoriali rispetto a quest'inevitabile mutazione che porta con sé anche la disponibilità ad affronta-

re la professione con paradigmi magari diversi rispetto al passato.

Tale situazione professionale, slatentizza anche drammaticamente l'assoluta carenza di un adeguato welfare professionale che renda sostenibile e attuale il concetto stesso di libera professione, aspetto quest'ultimo che porta l'odontoiatra italiano a ripensare alle proprie scelte, immaginando modelli di esercizio professionale protesi a forme collaborative se non addirittura, in alcuni casi esasperati, di dipendenza, certamente lontani da un modello libero-professionale incentrato allo studio monoprofessionale. In definitiva un professionista sempre più consapevole della mutazione professionale in atto e coraggiosamente disponibile, pur in un contesto sfavorevole, a rimettere in gioco se stesso e le proprie scelte per favorire il rilancio della professione.

**Roberto Callioni**

Past president Andi

#### NORME ISO: IL PUNTO A RIO DE JANEIRO

## «Un autunno caldo anche per le regole»

Esperti mondiali a confronto sugli standard

Con riferimento alle norme tecniche che regolano la produzione dei dispositivi dentali, proprio la settimana precedente alla 38ª edizione di International Expodental, si svolge a Rio de Janeiro dal 27 settembre al 2 ottobre 2010 il 46º Congresso Annuale dell'Iso/Tc 106 "Odontoiatria".

Un appuntamento importante per il nostro settore dato che si riuniscono più di trecento autorevoli esperti provenienti da tutto il mondo, tra cui rappresentanti dell'industria, ingegneri specializzati, professori universitari, odontoiatri e altri professionisti del settore.

Il Technical Committee 106 risulta essere uno dei più numerosi tra le commissioni tecniche dell'Iso, suddividendosi in sette sottocomitati a loro volta composti da diversi specifici gruppi di lavoro.

Anche se non sempre le aziende ne percepiscono l'importanza,

nizzazioni del commercio internazionale (quali a esempio l'Oms) come riferimento per l'abolizione delle barriere non tariffarie.

Gli standard, come vengono denominati all'estero, servono inoltre a favorire la fruibilità di determinati prodotti su scala mondiale. Per fare un esempio, il Sotto Comitato 8 che si occupa di impianti dentali, grazie all'apporto dei suoi esperti ha rilevato come spesso un odontoiatra che ha necessità di eseguire un intervento di estrazione di un impianto dentale su di un paziente trasferitosi da un altro

Paese in cui il dispositivo è stato originariamente impiantato, incontri numerose difficoltà dovute all'incompatibilità tra la strumentazione disponibile e gli impianti.

Il gruppo di lavoro si è pertanto prefissato di raggiungere l'ambizioso obiettivo di pubblicare

le norme tecniche di prodotto hanno un ruolo preminente nella crescita dell'economia e del settore, poiché rappresentano una forma immediata ed economica di "trasferimento tecnologico", armonizzano regole e procedure ed eliminano gli ostacoli tecnici.

Ancora più importante e utile per le aziende - soprattutto in un settore così strettamente regolamentato come è quello dei dispositivi medici - è il fatto che alcune di esse (in Europa si tratta delle cosiddette norme armonizzate), se applicate, danno presunzione di conformità dei prodotti alle leggi nazionali dei Paesi di destinazione e sono per questo utilizzate dalle orga-

Unidi ha in questo ambito un ruolo importante, di rappresentanza, monitoraggio e soprattutto di sostegno agli esperti dell'industria che desiderano contribuire ai lavori di normazione nazionale e internazionale.

**Linda Sanin**  
 Ufficio Studi e normative Unidi

#### Categorie sotto esame

SC1	Filling and restorative materials
SC2	Prosthetic materials
SC3	Terminology
SC4	Dental instruments
SC6	Dental equipment
SC7	Oral care products
SC8	Dental implants
WG 10	Biological evaluation
Ad hoc Wg	Cad/Cam systems
Iec/Iso	Dental electric requirements

