

MEDIA MIX

RIVISTA DI GESTIONE
MEDICA



CONTINUING
MANAGEMENT
EDUCATION



ORGANIZZAZIONE DELLE
RISORSE UMANE
ECONOMICHE E DI MERCATO
PER LO STUDIO DENTISTICO



Milano Roma Corsi di Management

Lezioni-consulenza a piccoli gruppi

Arianto S.R.L.
EDIZIONI MEDICHE

€ 7,50

Arianto

EDIZIONI MEDICHE

I prodotti del
management
odontoiatrico
sulla
"QUALITÀ
PERCEPITA"
per il successo
professionale



Book di Studio Personalizzato

CD personalizzato con le vostre fotografie, contenente 16 pagine che illustrano ai pazienti i servizi dello studio, le diverse specialità praticate, l'importanza dell'igiene e dei controlli periodici, una panoramica sulle persone che vi operano, la sicurezza della sterilizzazione, come fissare gli appuntamenti (orari, disdette) e le modalità di pagamento.

Viene consegnato ai pazienti come "Carta dei Servizi" in sala d'attesa dalla segreteria e ritirato prima dell'accesso alle sale operative.

È molto gradito dai pazienti che possono comprendere anche il significato della Parodontologia, della Gnatologia,

dell'Ortodonzia, dell'Implantologia...

Il Book dello studio rappresenta oggi un must della Comunicazione fra il Team ed i pazienti ed è il principale strumento di Marketing Odontoiatrico. Presentato già nel 1995 dall'autore nei suoi Corsi, oggi è attivo in moltissimi studi odontoiatrici.

Fornendo le foto alla ARIANTO s.r.l. riceverete il CD personalizzato.

€ 620,00 + IVA (20%)



Pocket della Segretaria dello studio odontoiatrico

Il Pocket, per la sua semplicità, sebbene tratti argomenti di rilevanza quotidiana, vuole essere un manuale di utilizzo pratico e di suggerimenti concreti per svolgere al meglio i compiti e sviluppare competenze.

Il CD, completo di 130 pagine, test, suggerimenti e schede per migliorare la capacità e l'operatività delle segretarie degli studi odontoiatrici.

Ogni pagina del CD può essere stampata in studio.

€ 39,00 + IVA (20%)



Le Schede di Management

614 pagine raccolte in un raccoglitore ad anelli. Come aumentare e mantenere il successo professionale, formare il personale e rendere percepibile la qualità ai pazienti migliorando il valore economico/finanziario dello studio. Dalla sala d'attesa alla gestione dei riuniti, dalla prima visita alla discussione del preventivo, ai richiami periodici. Raccolta di progetti effettuati dall'Autore, con esempi pratici personalizzabili.

€ 181,00 (IVA inclusa)



Libretto di Personalizzato mantenimento della Terapia

CD contenente 8 pagine a colori personalizzabili con vostre foto che dovranno essere fornite alla ARIANTO s.r.l. Viene consegnato a tutti i pazienti in cura e contiene le informazioni sull'igiene domiciliare, professionale e sulla prevenzione (visite, controlli,...). Formato passaporto.

Nell'ultima pagina sono indicati gli appuntamenti di igiene dopo trattamento odontoiatrico. Gradito motiva i pazienti come percezione della Qualità.

€ 310,00 + IVA (20%)



Software per Cartelle cliniche visive e Piano Terapeutico Contabile

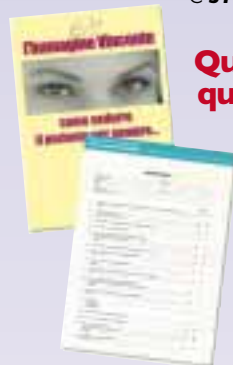
CD per costruire le Cartelle cliniche, realizzate per singole branche, che possono essere stampate dal vostro computer e consegnate ai pazienti già dal primo appuntamento dopo la compilazione. Spiegazione della terapia con immagini che possono essere inserite in qualsiasi formato.

Strumento di altissimo Valore Aggiunto per la percezione della Qualità.

Con la gestione dei Consensi Informati Visivi per permettere ai pazienti di essere sempre partecipativi e motivati. Possibilità di inserimento della Legge 93/42. Personalizzabile su ogni paziente direttamente in studio.

Contiene il piano terapeutico contabile.

€ 310,00 + IVA (20%)



Questionari della qualità percepita

CD contenente 8 diversi questionari (totale 24 pagine) per la percezione della qualità clinica e dell'organizzazione.

Il questionario può essere distribuito ai vecchi ed ai nuovi pazienti per incentivare la collaborazione ed implementare la partecipazione.

Attraverso le domande si informano i pazienti e si ricevono notizie fondamentali per la motivazione della terapia.

Ottimo per la gestione del Consenso Informato.

€ 259,00 + IVA (20%)



Corso Pratico di Gestione dell'Agenda

CD con 130 diapositive e note esplicative di Agenda personalizzabile per l'ottimizzazione degli appuntamenti e per la gestione delle scadenze. Il metodo ha l'obiettivo di ottimizzare i tempi, le operazioni di controllo ed archiviare le informazioni. Contiene le schede per la comunicazione ai pazienti che ritardano i pagamenti, che non sono puntuali o che non seguono correttamente il piano terapeutico stabilito.

€ 310,00 + IVA (20%)

Arianto

EDIZIONI MEDICHE

PER ULTERIORI INFORMAZIONI consultare il sito www.arianto.it alla voce PRODOTTI o inviare un fax al numero 02 95441174 / 02 700506796

o spedire una e-mail a info@arianto.it

PER ACQUISTARE effettuare bonifico bancario intestato ad ARIANTO s.r.l. - c/c 100894/60 - ABI 03069 - CAB 05062 Banca Intesa BCI Ambroveneto - Fil. 491

Spedire la ricevuta del pagamento via fax al numero 02 95441174 / 02 700506796

riportando i Vostri dati fiscali e la causale del pagamento.



l'Editoriale

Quando l'esperienza in quindici anni di consulenza si unisce alla pratica quotidiana...

Prof. Antonio Pelliccia

Si possono aumentare i guadagni grazie al Management?

Certamente, anche fino al 22% senza dover aumentare le ore produttive e quindi senza lavorare di più.

Tutto ciò grazie all'ottimizzazione dei costi, al controllo gestionale, alla programmazione dei pagamenti, alla costruzione del "Team Building" attraverso la motivazione del personale e dei pazienti. Il reddito dello studio dentistico dipende tutto dalla sua organizzazione e dal controllo di gestione governato in modo costante. La gestione di studio ottimale prevede la redistribuzione di competenze attraverso le funzioni di una efficiente ed efficace "front office" e di un "back office" in sinergia con tutto lo staff. Tutto ciò monitorando l'attività costantemente con modelli di gestione precisi e puntuali. Questo è quanto è emerso nei miei quasi quindici anni di consulenza direttamente presso gli studi dentistici, al fianco degli odontoiatri, dei loro Team e dei pazienti...

Una buona gestione produce più reddito, soprattutto va considerato l'avviamento che lo Studio ha acquisito negli anni, per raggiungere l'obiettivo di sviluppare una serie di metodologie che non contrastino con la linea gestionale data all'attività, ma che ne perfezionino tre aspetti principali: quello economico, quello delle risorse umane e quello di mercato.

Le aree di intervento sono tre e per ognuna devono essere sviluppati sistemi in grado di rendere efficaci gli sforzi per ottenere la gestione dello studio consolidata nel tempo.

Per l'area economica:

- Analisi economica con possibilità di monitorare in tempo reale i costi, il margine di pro-

fitto, il rischio di impresa ed il piano di investimenti, l'indice di liquidità dello studio ed i costi delle singole terapie in funzione dei pagamenti ricevuti dai pazienti. Nella fase iniziale si procederà con una metodologia classica attraverso la compilazione da parte della segretaria di alcune schede cartacee.

Per l'area di gestione delle risorse umane:

- Costruzione della "scheda delle attività", contenente gli obiettivi economici ed il controllo dei flussi monetari e dei costi. Scheda che ho redatto sempre personalmente ed illustrata al dentista con un breve corso di formazione per la raccolta dei futuri dati necessari al monitoraggio ed all'ottimizzazione della gestione economica.
- I dati vengono aggiornati periodicamente, esaminati personalmente ogni mese attraverso un "report" specifico.
- Sviluppo del protocollo organizzativo di segreteria, dei richiami periodici e delle azioni di mantenimento dei pazienti.

Per l'area del mercato:

- Creazione di una strategia di sviluppo
- Realizzazione della "Carta dei Servizi" dello studio da utilizzare in sala d'attesa
- Realizzazione del "Libretto di Mantenimento della Terapia" da consegnare ai pazienti per la gestione della prognosi, dei richiami e del consenso
- Realizzazione della "Cartella Clinica Visiva" personalizzata per la motivazione dei pazienti.
- Realizzazione del "Videoclip" per la sala d'attesa.
- Pianificazione e realizzazione della strategia di marketing.

La consulenza di base, si articola in tre incontri distinti e tutti gli strumenti operativi sono consegnati direttamente allo studio odontoiatrico.

5° DentalGO Meeting.....

Relatori, Presidenti e Moderatori di Sessioni, Università Napoletane e Italiane, Aziende Sponsors, Addetti Commerciali, Congressisti partecipanti, Società Scientifiche e Istituzioni patrocinanti, Staff Segreteria, Staff Centro Congressi, Città di Napoli. E' questo il mix che ha decretato il successo del 5° DentalGO Meeting. Che dire ... grazie, grazie veramente di cuore a tutti

Cesare Trabucco

Presidente dentalGO Association

Numeri da capogiro

Ora possiamo ben dirlo. Il 5° dentalGO meeting svoltosi nei giorni 3-4-5 Novembre 2005 a Città della Scienza di Napoli ha avuto numeri da far girare la testa. Nessuno poteva prevedere. Ma oggi possiamo dire che il lavoro, la dedizione, la disponibilità, il crederci - sempre e comunque - alla fine vengono sempre ripagati. Ecco perchè una idea, nata da un gruppo di amici, si è trasformata in un evento che ha visto la partecipazione di 120 Relatori di fama sia Nazionale che Internazionale, 40 Presidenti e Moderatori di sessione, 2.500 Congressisti giornalieri provenienti da tutto il centro sud italiano, 120 aziende tra le più rappresentative del comparto dentale, 400 Addetti Commerciali. Insomma, circa 7.000 presenze nei tre giorni congressuali che hanno decretato un successo che - io dedico - al Gruppo, alla Città, all'Odontoiatria Campana ma, in particolar modo, alle Università Napoletane e Italiane presenti al Congresso. Un grazie a tutti e un arrivederci al prossimo anno.

Il 26 - 27 - 28 ottobre 2006 sempre a Napoli, questa volta Mostra d'Oltremare

e..... ancora più numerosi!!!



MEDIAMIX Anno 5, numero 13, Dicembre 2005

Direttore Responsabile: Antonio Pelliccia
Direttore Amministrativo: Maria Anna Mazzuca

Concessionaria di Pubblicità: Arianto srl Pubblicità, Milano
APMANAGEMENT, Milano

Impaginazione e Grafica: APMANAGEMENT Divisione Marketing

Stampa: Uniongraf srl (CO)

Ai sensi della Legge 675/96 sulla tutela dei dati personali, si informa che è nel diritto del ricevente richiedere la cessazione dell'invio e/o l'aggiornamento dei dati in nostro possesso.

MEDIAMIX è iscritta all'autorità Garante per le Comunicazioni e certifica ad ogni numero le copie spedite

Editore: ARIANTO S.r.l. - Corso Trieste 175 - 00198 ROMA

Redazione: Via G. Grizziotti 3 - 20145 MILANO - Tel. 02 48000053
Fax 02 95441174 / 02 700506796 - E-mail info@arianto.it

Registrato il 15/01/2001 con N. 12 presso il Tribunale di Milano
Periodico iscritto al Registro Nazionale della Stampa con N. 11186 ed al Registro Operatori di Comunicazione con N. 7057

Tutti gli articoli o redazionali pubblicati su Mediamix sono redatti sotto la responsabilità degli Autori. La proprietà letteraria spetta all'Editore; è vietata qualsiasi riproduzione, intera o parziale, in qualsiasi lingua, senza la previa autorizzazione scritta.

Organizzazione di studio

La Gestione delle 3 risorse: Umane, Economiche, di Mercato,

1° Capitolo

Prof. ANTONIO PELLICCIA

Economista, docente di Management Sanitario

Con questo articolo inizio una serie di pubblicazioni "a puntate" sulla gestione dello studio dentistico nell'ambito dell'ottimizzazione delle tre risorse: umane, economiche e di mercato.

La finalità è quella di fornire una serie di concetti e di metodologie che permettano al dentista ed al suo team di migliorare il management dell'attività, la soddisfazione professionale, la riduzione dello stress e la qualità della vita.

Questi articoli saranno corredati da alcuni schemi e soprattutto da esempi che sono direttamente derivati dalla ormai decennale esperienza che ho acquisito come frutto delle consulenze svolte direttamente presso gli studi dentistici e dei numerosissimi corsi, ormai più di 300, che dal 1996 ad oggi ho tenuto nel settore odontoiatrico.

Il management permette di ottimizzare, di equilibrare e rendere più stabili e concrete le attività dello studio odontoiatrico e, attraverso un'azione di controllo e di programmazione, è possibile anche bilanciare tutti quegli aspetti fiscali, economici e finanziari, frutto della produttività e della capacità di "essere preferiti" dal mercato (pazienti). Il management, è una macrodefinizione che vede al suo interno delle sottoclassificazioni quali il Marketing, la gestione delle risorse, la riduzione dei rischi di impresa e la costituzione del Valore Aggiunto.

Buona lettura.

Antonio Pelliccia

Prof. a c. Università Cattolica del Sacro Cuore Roma - Policlinico Agostino Gemelli ICLOD

CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE

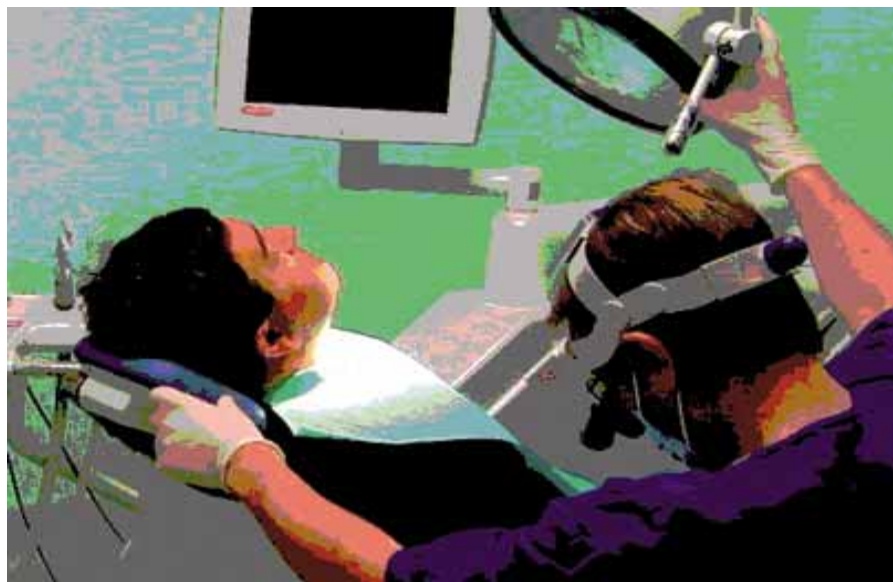
Un'organizzazione, considerata dal punto di vista del comportamento organizzativo, è caratterizzata da un gruppo di individui, che svolgono attività interdipendenti, per il raggiungimento di obiettivi e che sviluppano e mantengono modelli di comportamento relativamente stabili e prevedibili, anche se gli individui nell'organizzazione possono cambiare. Consideriamo tre dimensioni che contribuiscono al formarsi dei modelli di comportamento che osserviamo nelle organizzazioni (Hall, 1991):

- 1 - complessità
- 2 - formalizzazione
- 3 - centralizzazione

La complessità, il grado di formalizzazione e di centralizzazione si riflettono nella struttura organizzativa e nella cultura organizzativa. La struttura organizzativa fa riferimento alle relazioni tra i compiti svolti dai membri dell'organizzazione e si concretizza nelle forme di divisione del lavoro, nelle unità organizzative, nella gerarchia, nelle politiche, regole e procedure e nei diversi meccanismi di coordinamento e di controllo. Si tratta quindi dell'insieme degli elementi di base, relativamente stabili, del sistema di ruoli su cui si articola il sistema organizzativo. Essa esprime i criteri di fondo con cui viene attuata la divisione del lavoro (Rugiadini, 1979; Perrone, 1990). La cultura organizzativa è l'insieme di valori dominanti, opinioni, atteggiamenti e norme che sono la base per giustificare decisioni e comportamenti (così come analizzerò successivamente).

La **complessità** di un'organizzazione dello studio dentistico dipende dal numero delle attività, delle funzioni, dai compiti, dal grado di eterogeneità e dal tipo di interdipendenza tra queste. *Esistono maggiori problemi di coordinamento e di controllo in organizzazioni a elevata complessità, perché esse presentano numerose attività, a elevata interdipendenza e maggiori relazioni interpersonali.* La complessità è solitamente più elevata nelle organizzazioni di grandi dimensioni.

Il grado di **formalizzazione** si riferisce all'intensità di impiego di politiche, procedure, routine, regole formali e scritte, che vincolano le scelte dei membri dell'organizzazione. In organizzazioni altamente formalizzate la discrezionalità e la libertà d'azione dei membri sono limitate dai confini definiti



dalle norme organizzative. Nelle organizzazioni informali il grado di libertà d'azione è superiore.

Il termine **centralizzazione** fa riferimento alla distribuzione del potere e dell'autorità all'interno dell'organizzazione. Le organizzazioni presentano un maggior grado di decentramento quando la maggior parte delle decisioni è presa ai livelli più bassi dell'organizzazione, nell'ambito delle politiche e delle procedure. *Le organizzazioni sono altamente centralizzate quando le decisioni sono prese dal vertice aziendale e la discrezionalità dei livelli più bassi è vincolata da regole e procedure formali.* L'autorità è il diritto di decisione e di controllo che un individuo ha nello svolgimento dei compiti, nell'assunzione di responsabilità e nelle decisioni. Avere **autorità** significa quindi avere autonomia decisionale e poter decidere senza fare approvare queste decisioni da altri attori organizzativi. Per il personale operativo, che non ha responsabilità manageriali, significa avere controllo diretto sul lavoro, mentre per il dentista significa avere il diritto di decisione e di controllo sull'uso delle risorse dell'organizzazione da parte dei diretti collaboratori. Ciò si rende necessario perché i compiti e le responsabilità sono "frammentati" nell'organizzazione, attraverso il processo di divisione del lavoro. L'autorità rappresenta quindi un meccanismo di coordinamento e di integrazione dell'azione collettiva degli individui nell'organizzazione (Grandori, 1995, 1999).

ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE

Adottando un approccio sistemico (Seder, 1967; Rugiadini, 1979) possiamo considerare l'organizzazione dello studio odontoiatrico come un sistema di attività interconnesse (umane ed economiche) che impiegano risorse del loro ambiente esterno (pazienti, fornitori, consulenti), le quali vengono trasformate in mercato, prodotti o servizi. L'insieme dei collaboratori, dei fornitori, dei pazienti, dei tecnici, dei colleghi, ... è definito ambiente rilevante o transazionale (Perrone, 1990).

L'ambiente rilevante di un'organizzazione può includere una serie di elementi, quali:

- a - mercati (= pazienti)
- b - fornitori
- c - sindacati (= politiche associative)
- d - concorrenti
- e - gruppi di interesse (= società scientifiche)
- f - leggi

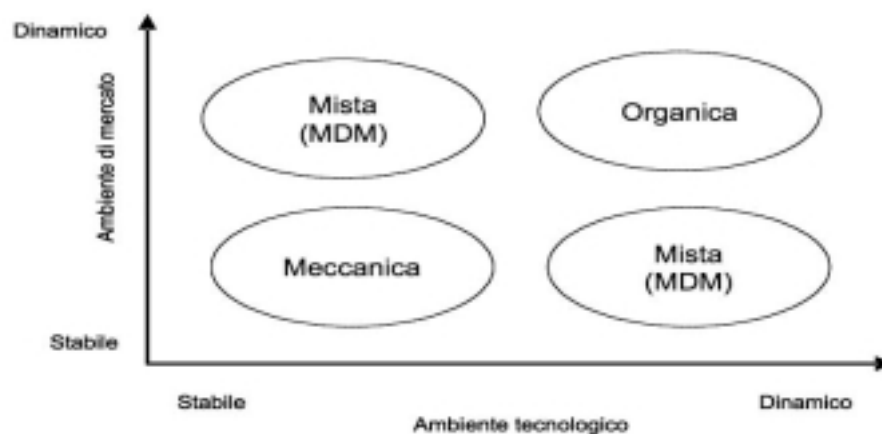
- g - investitori (= capitali esterni)
- h - tecnologia/comunicazione (= informatica, internet, cultura massmediatica)

MODELLI ORGANIZZATIVI DI BASE

Per semplicità ed esigenza di schematizzazione ai fini dell'organizzazione dello studio dentistico, ho considerato due fattori ambientali rilevanti: il mercato e la tecnologia. Il mercato perché i fattori culturali determinano un diverso approccio organizzativo (ad esempio per gli studi dentistici nelle grandi città, i fattori organizzativi verso i pazienti

variare in termini di stabilità e dinamismo. Si possono così individuare e descrivere quattro modelli base di organizzazione, che corrispondono alle estremità di entrambi i continuum, tenendo ovviamente presente che nella realtà gli studi dentistici possono spesso ricadere in posizioni intermedie. I quattro modelli base di organizzazione sono:

- 1 - organizzazione meccanica,
- 2 - organizzazione organica,
- 3 - organizzazione mista dominata dalla tecnologia (MDT),
- 4 - organizzazione mista dominata dal mercato (MDM).



hanno maggiore incidenza rispetto a piccoli centri, dove spesso i ritmi di lavoro possono essere più rilassanti) e la tecnologia, perché il livello di informatizzazione ed il suo relativo utilizzo, oggi più che mai concorre alla terminazione del sistema organizzativo. Senza un efficace sistema tecnologico informatizzato è difficile archiviare, memorizzare e adempiere a tutte quelle funzioni e scadenze, ai controlli e alle pianificazioni, che sono assolutamente necessarie per governare il complesso sistema gestionale di uno studio odontoiatrico del terzo millennio. Questo perché le norme sono in continua evoluzione, gli studi di settore ed il fisco in costante adeguamento ed il mercato in periodica criticità. Tutto ciò concorre alla necessità di una cultura manageriale, prima impensabile.

La Figura 1 mostra la relazione tra dinamismo ambientale e modelli organizzativi di base. Su un asse ho posizionato l'ambiente tecnologico e sull'altro l'ambiente relativo al mercato. Entrambi questi ambienti possono

Fig. 1 Relazione tra ambiente e tipi di organizzazione

Questi modelli organizzativi di base riflettono importanti differenze sulla natura del potere e del controllo, su come è distribuita l'autorità e sul grado di flessibilità richiesta per adattarsi all'ambiente.

In ognuno dei diversi modelli, le parti e le unità organizzative presentano tipi diversi di interazione tra di loro e con l'ambiente esterno. Per esempio, funzioni come il marketing e la promozione dello studio dentistico sono sempre in diretto contatto con l'ambiente, mentre le attività di produzione tendono a essere più profondamente radicate nell'organizzazione. Le attività saranno condizionate dalla natura dell'ambiente: in situazioni di stabilità le attività assumeranno caratteristiche routinarie, mentre in situazioni di dinamismo le attività devono essere più flessibili. In situazioni di ambienti tecnologici e di mercati stabili e prevedibili, il modello organizzativo più coerente è quello dell'organizzazione meccanica.



Quando ci si concentra solo sulla produzione e non sul marketing, i compiti e le mansioni possono essere molto ripetitivi.

La divisione del lavoro è intensa e la maggior parte delle attività di lavoro sono routinarie, relativamente esigue e semplici. È sufficiente immaginare una linea di montaggio. Quando il lavoro è così rigidamente specializzato, e i compiti parcellizzati, il personale operativo può non avere idea dei collegamenti tra la propria specifica attività e il resto delle attività svolte nell'organizzazione, e ciò proprio a causa dei compiti separati e di natura diversa. Nell'organizzazione meccanica le attribuzioni di responsabilità e di autorità sono molto chiare e formalizzate. La struttura è rigida e gerarchica e la comunicazione è verticale, di tipo top down. Ciò accade perché in parte è possibile usare per fini di controllo le informazioni sviluppate storicamente e che hanno raggiunto accettabilità e legittimità organizzativa. Il focus delle attività di controllo sarà quello di misurare i risultati delle performance e il processo decisionale tende a essere centralizzato. Le informazioni possono essere velocemente e facilmente raccolte e trasmesse ai livelli gerarchici più alti, cosicché le decisioni possono essere prese senza richiedere troppo coinvolgimento dei manager ai livelli più bassi, con conseguente diminuzione del livello di autonomia decisionale.

Il modello organico è quello più adatto a situazioni di elevato dinamismo ambientale di mercato e tecnologico. Esempi di studi dentistici organici possono essere quelli che si inseriscono in nuovi mercati, che ricercano sempre nuovi pazienti, che devono espandersi e non solo consolidare se stessi. In tali

realtà le relazioni e i compiti sono definiti in modo meno netto e preciso, per permettere un più facile processo di adattamento dell'organizzazione all'ambiente che cambia. Il risultato è un continuo mutamento e ridefinizione di compiti, rendendo difficile, se non impossibile, avere una struttura gerarchica ben definita come nel modello meccanico. Ciò ha una serie di conseguenze organizzative: le mansioni sono più ampie, le informazioni sono decentrate, la comunicazione è più orizzontale e meno verticale. *L'importanza e lo status di una persona sono maggiormente basati sulla sua competenza, piuttosto che sulla posizione ricoperta.* La struttura organizzativa deve essere più flessibile e i processi decisionali orientati da poche e chiare linee guida, poiché la variabilità dell'ambiente rende meno utile la definizione di piano di azione a lungo termine. *Il controllo e la valutazione delle performance saranno più "soggettivi" e meno basati su misure di performance "oggettive".* Gli indicatori di performance si focalizzano sul modo in cui gli individui eseguono il lavoro e come effettivamente interagiscono tra di loro. Il lavoro svolto è per progetti e per processi e non esiste un'unica dipendenza gerarchica: i tempi per la realizzazione delle terapie sono flessibili, modificati e variabili. Viene creato un team per lavorare su particolari progetti; i membri del team possono muoversi verso progetti diversi e ciò richiede una grande tolleranza individuale verso l'ambiguità e il cambiamento.

In senso generale, efficienza significa un'organizzazione che mette a disposizione un metodo ottimale per passare, nel minor tempo possibile e con le migliori garanzie di sicurezza, da uno stato di bisogno a quello del

suo soddisfacimento. Norme organizzative e regolamenti molto dettagliati non lasciano spazio a molte incertezze e contribuiscono a garantire un lavoro di grande efficienza.

Una caratteristica fondamentale è la **calcolabilità**, cioè un risalto particolare agli aspetti quantitativi del servizio venduto (qualità della cura, costo e tempo risparmiato, modalità di pagamento e tempi di esecuzione). In questa organizzazione la quantità è sinonimo di qualità. Successiva caratteristica è la **prevedibilità**, ossia la garanzia che i servizi offerti dallo studio saranno gli stessi nel tempo. Dà un gran senso di tranquillità sapere che questo tipo di organizzazione di studio non da sorprese. Il successo del modello organizzativo sta a indicare che un mondo senza sorprese è quello che si preferisce. Chi lavora da in questo modo si comporta, di conseguenza, in modo assolutamente prevedibile. Si seguono regole corporative e c'è pieno adeguamento alle direttive del management. In molti casi non solo quello che si fa (l'azione) ma anche quello che si dice (il pensiero) è altamente prevedibile. Le organizzazioni di questo tipo forniscono spesso dei memorandum scritti che i pazienti sono tenuti a leggere e ai quali il team odontoiatrico deve riferirsi (tra quelli di maggiore successo, che presento nei miei corsi: il Piano Terapeutico Contabile e la Cartella Clinica Visiva). Questo comportamento programmato è agevolato dall'utilizzo corretto e funzionale della tecnologia informatica.

L'organizzazione mista dominata dal mercato (MDM) esiste in quegli studi dentistici caratterizzati da un ambiente tecnologico stabile, da personale consolidato da anni, da protocolli ben verificati ma da un mercato mutevole. Sono gli studi medici che devono acquisire sempre nuovi pazienti e che hanno un livello di organizzazione acquisito stabilmente. Nelle organizzazioni MDM, la maggiore influenza strategica e politica sarà esercitata dall'unità che denomiho di "marketing", sempre in stretto contatto con pazienti/clienti che sono a loro volta in costante cambiamento, sia per tipologia che per comportamenti d'acquisto. La comprensione di questi mercati mutevoli avviene più attraverso l'esperienza, l'intuizione e il giudizio del dentista o del team dello studio. Non esiste un'analisi di informazioni standard di mercato, quali i dati sulla popolazione, le previsioni dei redditi e dei consumi o dei modelli di ac-

quisto tradizionali. Ciò che risulta relativamente meno problematico da gestire, in un'organizzazione MDM, è il processo produttivo. La produzione è standard. Ciò che determina il vero successo dello studio non è dato da come viene erogata la terapia, ma dal fatto che il dentista abbia "trovato" una buona soluzione (a volte solo economica), che il mercato "acetterà e comprerà".

Le attività di controllo manageriali saranno, dunque, condizionate dalla differenza tra i sotto ambienti di riferimento. La natura flessibile e dinamica del marketing e del sistema di acquisizione dei pazienti, renderà difficile la raccolta sistematica di tutti i dati di costo storici e rilevanti, in quanto i sistemi di fidelizzazione dei pazienti verso lo studio possono cambiare e ciò porterà a problemi di misurazione della performance. Non è sempre detto, in questi casi, infatti, che lavorare di più significhi guadagnare di più. In pratica potrebbero essere formulati tanti preventivi diversi in base a diversi pazienti ed a diverse soluzioni terapeutiche, tutto orientato non sul sistema di organizzazione ma sulla soddisfazione di esigenze specifiche. La struttura sarà relativamente gerarchica e rigida nelle unità tecniche e di produzione e più flessibile e con maggiori livelli di autonomia decisionale nelle unità di marketing e di comunicazione/vendita.

Occorre comunque rilevare che nel corso degli ultimi anni gli studi dentistici hanno dovuto affrontare una serie di cambiamenti organizzativi dettati dal delicato passaggio da situazioni di ambienti stabili, tipici di un'economia della stabilità, ad ambienti sempre più dinamici, caratteristici di un'economia della flessibilità (Pelliecia, 1990). Tale passaggio è legato a mutamenti di contesto ambientale che hanno determinato un aumento nella complessità organizzativa e gestionale degli studi dentistici.

DIVISIONE DEL LAVORO E INTERDIPENDENZE

La divisione del lavoro è il modo in cui il lavoro nelle organizzazioni è suddiviso e assegnato ai singoli individui.

L'approccio scientific management, di Tayloristica memoria (Taylor, 1947), prevede che le mansioni siano semplici, che i compiti assegnati ad una persona siano limitati, che venga effettuata un'attività di supervisione e che venga concessa scarsa autonomia decisionale e responsabilità. Un secondo ap-

proccio, denominato job enrichment, prevede la creazione di mansioni più ricche e complesse, caratterizzate da numerosi compiti. L'individuo controlla il proprio lavoro e ha maggiore autonomia e responsabilità. Alcune delle maggiori e più importanti differenze tra i due approcci sono riportate nella Tabella 2.

e generalmente assegnati a persone diverse. Quando il lavoro è molto specializzato sui compiti e quindi parcellizzato, risulta maggiormente ripetitivo, poiché il lavoratore esegue solo una piccola parte del lavoro completo e il ciclo di lavoro, inteso come lasso di tempo che intercorre tra l'inizio e la fine del lavoro, è solitamente breve. Poiché i

Scientific Management	Caratteristiche	Job enrichment
Semplificare	Filosofia nella progettazione delle mansioni	Accrescere la complessità
Bassa	Numerosità del task	Alta
Esercitati da altri	Supervisione e controllo	Esercitati dalle persone stesse
Bassa	Autonomia dei lavoratori	Alta
Bassa	Livello di responsabilità	Alto
Bassa	Potenziale di motivazione	Alto

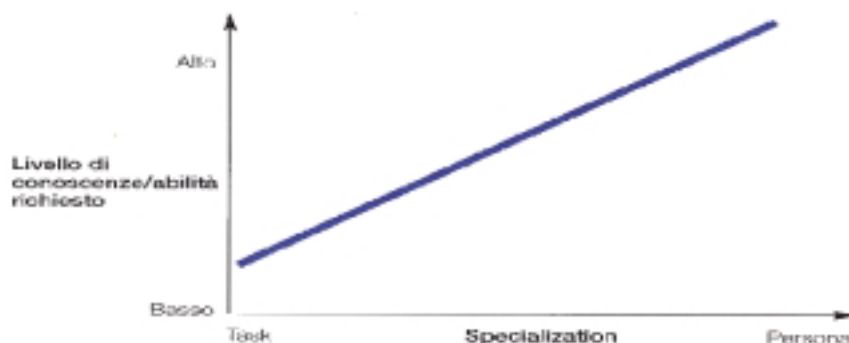
Tabella. 2 Alcune differenze tra gli approcci scientific management e job enrichment

In ogni caso, dovete decidere come dividere il lavoro e il tipo di specializzazione necessaria. Per esempio, nel vostro studio, potete decidere di assumere una persona il cui solo e unico lavoro è di rispondere al telefono e fissare gli appuntamenti. Questa è una forma di task specialization. Oppure potete decidere di assumere un'altra persona che è capace di gestire la segreteria dello studio, proprio come voi. Questo tipo di specializzazione è denominata personal specialization (Thompson, 1967) e richiede un maggior livello di conoscenze e di abilità possedute dagli individui (Fig. 3).

Nella task specialization, le mansioni sono scomposte in sotto componenti, i compiti, che successivamente vengono raggruppati

compiti sono semplici e ripetitivi, sono più facili da apprendere e da svolgere. Il controllo può essere effettuato sui risultati prodotti, più che attraverso una supervisione diretta e i lavoratori sono meno coinvolti nel loro lavoro e più difficilmente motivabili, date le condizioni di routine, monotonia ed elevata programmazione. Tale criterio di divisione del lavoro, se da un punto di vista dell'efficienza economica, permette l'innalzamento della produttività, per effetto delle economie di specializzazione e di apprendimento (Grandori, 1995), da un punto di vista del comportamento organizzativo presenta anche alcune criticità, per i problemi in termini di autonomia individuale, di integrità e di realizzazione personale (Prethuis, 1978).

Fig. 3 Relazione tra tipi di specializzazione e livello di conoscenze/abilità richieste



Corsi Pratici annuali

a cura della Redazione

I corsi si svolgono di lunedì mattina dalle ore 9:30 alle ore 13:30

Sede Milano:	Sede Roma:
18 settembre 2006	25 settembre 2006
16 ottobre 2006	23 ottobre 2006
13 novembre 2006	20 novembre 2006
11 dicembre 2006	18 dicembre 2006
15 gennaio 2007	22 gennaio 2007
5 febbraio 2007	12 febbraio 2007
5 marzo 2007	12 marzo 2007



Sedi:

Roma e Milano

Frequenza:

Una mattina al mese

Inizio corsi:

Marzo 2006/ Maggio 2006

Durata:

sette mesi (escluso Agosto)

Costo:

€ 740,00 per studio (max due persone). € 450,00 ogni successivo iscritto dello stesso studio (prezzi esclusa Iva)

Posti riservati:

12 studi

Orari:

9:00 - 13:30



Materiale distribuito:

Cd, DVD, Dispense

Attestato:

Arrianto Srl per gli usi consentiti dalla legge.

Informazioni:

info@arrianto.it - 02 48000053

Programma:

Richiedere il programma via e-mail ad info@arrianto.it

Partecipanti:

Odontoiatri, collaboratori me-



dici, igienisti, assistenti, segretarie, tecnici di laboratorio

Servizi:

Convenzione alberghiera per il soggiorno



Patrocini:

CME (Continuing Management Education)

Obiettivi:

Il corso si prefigge di raggiungere tutti quegli obiettivi che sono necessari per la corretta gestione delle attività gestionali dello studio odontoiatrico. Dalla migliore organizzazione



delle risorse umane, all'ottimizzazione dei costi e dei ricavi, fino al miglioramento della qualità reale e percepita. Le discipline inserite nel programma spaziano dalla giurisprudenza all'economia, dal fisco al marketing, dalle scienze delle comunicazioni alla psicologia. Il materiale distribuito è prodotto con la partecipazione degli iscritti durante le lezioni pratiche e sulla base di fatti reali che riconducono il corso ad un'attività simile alla consulenza.



L'UNIVERSITÀ
ti ha dato la formazione...

I CONGRESSI ED I CORSI
ti hanno dato l'aggiornamento...

LA PRATICA
ti ha dato l'esperienza...

LE SOCIETÀ SCIENTIFICHE
ti hanno dato l'informazione...

I PAZIENTI
ti hanno dato la gratificazione...

APMANAGEMENT
ti da
**L'ORGANIZZAZIONE DEL TEAM ED IL
SUCCESSO PROFESSIONALE**

A n t o n i o

P e l l i c c i a



**Corsi e consulenze
di management:**

Economia
Organizzazione
Segreteria
Marketing
Comunicazione

Informazioni: APMANAGEMENT

Tel. 02 48000053

Fax1: 0295441174 - Fax2: 02700 06796

Mail: ap@apmanagement.com

Web: www.apmanagement.com

Le precauzioni non sono mai troppe...

La transazione novativa può essere un efficace rimedio extragiudiziale per ottenere il pagamento delle cure odontoiatriche

Dr. RUGGERO PARIS

Esperto in problematiche giuridico-sociali

Nel precedente numero di *Mediamix* si sono esaminate le vicende giudiziarie promosse dai titolari di due Studi dentistici nei confronti dei rispettivi pazienti che, muovendo addebiti all'operato dei professionisti, si erano rifiutati di pagare l'intero prezzo concordato per le cure ricevute. La breve disamina ha evidenziato che, nei casi in questione, le contestazioni sollevate non erano destituite di fondamento e che i pazienti probabilmente sarebbero divenuti anche ad un accordo stragiudiziale se i due odontoiatri si fossero dichiarati disponibili su tale terreno. Una transazione verbale non sarebbe stata comunque idonea a rivedere gli assetti contrattuali quanto meno nella vicenda della sig.ra Rossi. La diversità delle contestazioni lamentate dalla paziente avrebbe comportato, infatti, un riesame approfondito delle nuove posizioni contrattuali che, alla luce degli episodi in parte anomali (la caduta) verificatisi nel corso del rapporto di cura, si sarebbero potute definire con chiarezza solo tramite la sottoscrizione di un nuovo accordo.

La transazione semplice e complessa

Il codice civile definisce la transazione il contratto col quale le parti, facendosi reciproche concessioni, pongono fine ad una lite già incominciata o prevengono una lite che può sorgere tra loro. Poiché oggetto della presente disamina è l'accordo transattivo che evita ai due soggetti contrapposti di andare in giudizio, ci occuperemo soltanto della transazione stragiudiziale. Gli elementi che caratterizzano questo contratto sono costituiti dallo stato di incertezza del rapporto insorto tra le parti (dentista e paziente) nonché dallo scopo delle stesse di porvi termine. Altro elemento essenziale è il raggiungimento di un accordo previo reciproche concessioni (il cliente si obbliga a pagare il prezzo origi-

nario se il dentista *riesegue* la sua prestazione; oppure il dentista accoglie in parte la richiesta di ridurre il prezzo pattuito perché è consapevole di non aver fornito una prestazione impeccabile e così via). Indipendentemente dal rischio, che non vuole correre, di essere condannato per qualche responsabilità professionale, l'odontoiatra può scegliere la via della transazione anche perché, pur non avendo nulla da rimproverarsi, dubita della piena solvibilità del paziente. Alcune cure possono richiedere l'esborso di somme rilevanti da parte di colui che ne usufruisce. In tali circostanze gli specialisti sono soliti dimostrare ampia disponibilità nei confronti dei clienti. Se gli Studi sono organizzati tramite l'adozione di corretti criteri di gestione, fanno scegliere all'interessato, tra le varie opzioni, la soluzione di pagamento più confacente alle sue possibilità. Ciò nonostante non è raro che si giunga alla fine del ciclo terapeutico ed il beneficiario, per i motivi più disparati, abbia ancora una grossa esposizione debitoria verso il professionista. Un nuovo accordo, se da un lato riduce le sue legittime pretese creditorie, dall'altro gli evita le noie di un giudizio ed il rischio che un pieno riconoscimento delle sue spettanze sia in parte vanifi-



cato dai tempi purtroppo lunghi della nostra giustizia. Con la transazione semplice le concessioni reciproche dei due interessati restano nell'ambito della situazione giuridica dedotta in lite. Ciò significa che, oltre alla riduzione del prezzo, la nuova intesa può riguardare o la singola prestazione (ad es. la devitalizzazione di un elemento dentario) o un intero ciclo terapeutico (cura canalare, fissaggio del perno, applicazione della corona provvisoria e di quella definitiva). Con la transazione complessa i due contraenti intendono far rientrare nella nuova pattuizione anche interessi estranei alla lite specifica. Questa seconda ipotesi, contemplata anch'essa dal codice civile, consente alle parti di creare, modificare o estinguere, attraverso reciproche concessioni, anche rapporti diversi da quello che ha formato oggetto della pretesa o della contestazione. Nel settore odontoiatrico è difficile che possano costituire oggetto di transazione rapporti che esulano da tale materia specialistica. I motivi per cui si va dal dentista, per quanto possano essere i più svariati, riguardano sempre l'apparato dentario dell'interessato per cui, in caso di contestazioni, la vicenda, se ha un epilogo bonario, si conclude con una transazione semplice. Può accadere, tuttavia, che un'intera famiglia (padre, madre e figlio) sia in cura presso lo stesso specialista. Trattandosi di tre rapporti diversi, saranno concordati costi separati per le prestazioni che dovranno ricevere i singoli componenti del nucleo familiare. Se il padre si lamenta, ad esempio, di aver ricevuto un trattamento ortodontico incongruo e richiede al professionista una decurtazione del 25% del costo iniziale o in alternativa la dilazione di un anno dei pagamenti delle protesi applicate al figlio, il dentista, se al fine di evitare una *querelle* giudiziaria, ritiene di accordarsi, dopo svariati tentativi di componimento della lite, su una riduzione del 15% del costo delle cure del padre e di allungare il pagamento di quelle del figlio di soli sei mesi, può sottoscrivere con il paziente un contratto di transazione complessa. Con il nuovo accordo i precedenti rapporti contrattuali, limitatamente a due membri della famiglia, non hanno più efficacia nel momento in cui le parti onorano gli ultimi impegni sottoscritti.

La transazione novativa

Il mancato rispetto delle obbligazioni assunte con l'atto transattivo (situazione giuridicamente definita come risoluzione della tran-

Continua a pagina 13

Dental Supporting Group

una rete di studi odontoiatrici per

FIDELIZZARE E INCREMENTARE I PAZIENTI

con il progetto



PREVENZIONE & SORRISO

I NOSTRI SERVIZI:

- Software di gestione della cartella clinica elettronica
- Gruppo di acquisto per materiali di consumo
- Check-up dello studio
- Formazione
- Consulenza finanziaria
- Ausilio nelle pratiche di finanziamento
- Azioni di marketing congiunte

L'ADESIONE AL PROGETTO È GRATUITA



Dental
Supporting Group

Dental Supporting Group s.r.l.
Viale Cadorna, 95 - 20025 Legnano (Mi)
Tel.: 0331 520 218 - Fax: 0331 520 244
info@dental supportinggroup.com
www.dental supportinggroup.com

Dentisti italiani in crisi: dal Nordovest lombardo la risposta per utenza e professione

COMUNICATO

«In sei mesi perso più di un paziente su tre». «Per la crisi pazienti diminuiti del 50%». «Tutti in vacanza a Budapest. Dal dentista». Dall'inizio dell'anno le notizie che circolano a proposito del panorama dentistico italiano non sono tra le migliori. La crisi economica sta interessando anche una fascia imprenditoriale che sta a cuore a tutti. Consumatori compresi. Le associazioni dei consumatori, infatti, lamentano di «abbassare i prezzi», così quanto sta «diminuendo il potere di acquisto». Notizie assolutamente poco confortanti che hanno portato l'utenza a rivolgersi a operatori esteri fino a ieri nemmeno presi in considerazione: ungheresi, slovacchi, polacchi. Alla fine del 2006, inoltre, una direttiva europea aprirà le porte italiane ai dentisti dell'Unione Europea. Che fare, dunque? Il Nordovest Lombardo, quella fetta di territorio, per intenderci, che si stende dalla nuova fiera di Rho-Però fino a Varese è ancora una volta in prima fila: lo scorso primo dicembre è infatti nata, prima in Italia, Dental Supporting Group srl, società di gestione di studi dentistici venuta alla luce proprio per «garantire professionalità odontoiatriche d'eccellenza, mantenendo i costi a livello del settore pubblico».

La sede della neonata società è a Legnano (Milano) e, al momento, conta su dieci studi dentistici convenzionati situati in altrettanti Comuni dell'asse del Sempione. «Il progetto – spiega Katia Cassano, marketing manager del gruppo – era in cantiere da circa due anni. La crisi del settore non è una novità per chi opera nel campo. Già nel 2000, c'erano stati i primi segnali di livellamento dell'utenza. Nel 2002, il numero di pazienti era diminuito del 10%. I segnali sono riconducibili alla crisi economica che sta investendo il nostro Paese e che, per inerzia, ha interessato anche il nostro settore».

Dall'idea si è iniziato a pensare sul serio a una società che dia la possibilità agli utenti di non rinunciare alla qualità professionale dei dentisti italiani oltretutto a consentire loro la possibilità di finanziamenti agevolati nel caso di interventi particolarmente onerosi. «Abbiamo studiato una risposta che avvicinasse le esigenze degli utenti e dei dentisti – continua Cassano -. In primo luogo abbiamo sondato il mercato della nostra area di competenza (l'asse del Sempione, ndr) per capire se vi fosse la volontà da parte dei dentisti del territorio di intraprendere questa strada. In secondo luogo, abbiamo cercato di studiare soluzioni che avvicinassero la nostra opera professionale a quella del pubblico impiego. Ci siamo riusciti e ora siamo pronti a mettere al servizio della comunità e della professione un nuovo modo di operare nel rispetto degli standard previsti dalla legge». Di fatto, Dental Supporting Group, grazie alla collaborazione tra

studi dentistici qualificati e conosciuti sul territorio, offre interventi a prezzi simili a quelli della sanità pubblica (ticket). Tanto per fare un esempio: un'otturazione costa, negli studi del gruppo, dai 40 ai 70 euro. Liste di attesa, naturalmente, azzerate.

I pazienti del gruppo, inoltre, possono contare su un sistema informativo che consente loro il controllo costante e continuo della propria situazione sanitaria: «I pazienti dei nostri convenzionati – precisa Cassano – vengono dotati di una tessera magnetica con microchip, password e codice identificativo in modo che, in qualsiasi occasione lo desiderano, possono controllare via internet la propria situazione sanitaria: vedere quando è stato fissato un appuntamento, consultare il tariffario, quando è stata consigliata la visita successiva, quali tipi di interventi sono stati eseguiti e così via. Un modo trasparente e corretto di rapportarsi con l'utenza nel rispetto della privacy, così come previsto dalla normativa vigente in materia».

Altro punto di forza della società è la collaborazione impostata con alcuni istituti di credito che permettono all'utenza di contare su tassi agevolati e condizioni studiate su misura: «Sappiamo benissimo – conclude il marketing manager – che alcuni tipi di lavori sono molto onerosi e incidono fortemente sui bilanci delle famiglie. Ciò accadeva prima, quando la crisi nel nostro settore non si avvertiva, a maggior ragione ne siamo consapevoli ora. Determinati tipi di interventi, oltre che lunghi e particolarmente costosi, non possono scendere sotto un determinato parametro prefissato. Proprio per questo, abbiamo instaurato una serie di rapporti con alcuni istituti di credito per agevolare gli studi nei finanziamenti ai nostri utenti che li avvantaggino a che rispondano, completamente, alle loro esigenze».

La sede di Dental Supporting Group è a Legnano, in provincia di Milano (viale Cadorna, 95). Per informazioni: www.dentalsupporting-group.com; e-mail: info@dentalsupportinggroup.com; telefono: 0331.520218.

LA CRISI DEL SETTORE: UN'ANALISI

L'Associazione nazionale dentisti italiani (Andi), durante il convegno "Dentalday" organizzato a Roma lo scorso 6 luglio, ha presentato una serie di dati che hanno tracciato un andamento piuttosto negativo del settore odontoiatrico. Secondo i dati presentati al Convegno, dal 1999 al 2002 il calo dei pazienti – che si recano almeno una volta all'anno dal dentista – si è aggirato attorno all'8, 10% con una perdita di circa 1,6 milioni di prestazioni effettuato e un abbattimento del fatturato oscillante tra i 300 milioni e 1,06 miliardi di euro. Nei primi sei mesi del 2005, inoltre, le prestazioni effettuate sono calate ulteriormente del 50% rispetto al periodo precedente. Roberto Callioni, presidente dell'Andi, ha così commentato il trend negativo: «La crisi economica ha colpito il ceto medio e, di riflesso, è arrivata a noi: la coppia di impiegati con due figli, lo zoccolo duro della nostra clientela, a farsi curare non ci viene più».

Nessun dubbio sulla qualità professionale dei dentisti italiani che, come ha precisato Alessandro Gamberini, presidente dell'Unidi (Unione nazionale industrie dentarie italiane), «siamo terzi, dopo Stati Uniti e Germania, e che esportiamo in Europa e fuori dall'Unione Europea il 35, 45% dei nostri prodotti». Ma nonostante ciò, negli ultimi due anni «il nostro comparto - ha continuato Gamberini -, che comprende circa 200mila addetti, ha subito un calo del 20, 30 per cento».

Le precauzioni non sono mai troppe...

La transazione novativa può essere un efficace rimedio extragiudiziale per ottenere il pagamento delle cure odontoiatriche

...azione per inadempimento), fa rivivere i precedenti rapporti. Nel caso della transazione semplice o complessa, come quella sopra ipotizzata, il dentista, qualora il paziente-padre risulti insolvente, può senz'altro ricorrere al giudice per ottenere il pieno riconoscimento delle sue pretese creditorie sulla base degli assetti delineati con gli originari rapporti contrattuali. In giudizio, tuttavia, può essere comprovata una qualche sua responsabilità. In tal caso le sue pretese non solo non verrebbero accolte ma egli potrebbe essere condannato al risarcimento dei danni subiti dal paziente. Tutto ciò può essere evitato se si ricorre alla c.d. transazione novativa. Tale accordo è frequentissimo e quasi costante nella prassi contrattuale. In questa ipotesi il rapporto controverso, sulla base di un specifico accordo degli interessati, viene completamente estinto e sostituito con un altro, dal quale derivano nuove obbligazioni incompatibili con le precedenti. Anche se per la validità del contratto di transazione non è indispensabile la forma scritta, di norma è preferibile sottoscrivere tale tipo di accordo, soprattutto se è novativo. Una simile precauzione tende ad evitare contestazioni in ordine alla sua esistenza, interpretazione o efficacia. È bene, poi, quando si tratta di transazione novativa, che sia manifestata chiaramente la volontà delle parti di ritenere completamente estinti, con il nuovo accordo, i precedenti rapporti.

Considerazioni conclusive
Sarebbe bello che ogni paziente, a cure ultimate, (dopo aver

saldato il suo debito) dicesse al proprio dentista: dottore lei è stato veramente bravo! Oppure: grazie a lei ho riscoperto il piacere di mangiare le bistecche! Anche se non si può negare che ci sono persone che si ritengono più che soddisfatte delle prestazioni ricevute dal proprio dentista, bisogna prendere atto che una discreta percentuale di pazienti manifesta ampie riserve sull'operato degli odontoiatri. Alcuni individui, poi, sono talmente esigenti che minacciano di ricorrere alle vie legali anche per delle bazzecole. Poiché è pur vero che non tutti i professionisti sono scrupolosi nel fornire sempre prestazioni perfette, quando le persone meno tolleranti si incontrano (o meglio si scontrano) con quest'ultima categoria di medici, lo spettro di liti giudiziarie aleggia continuamente su di loro. Se i punti di vista, in presenza di prestazioni odontoiatriche contestate, non sono radicalmente distanti e c'è spazio per una soluzione bonaria della vicenda, un accordo, previe reciproche concessioni, con una stretta di mano è indubbiamente la soluzione più indolore. Diversamente il professionista, prima di correre dal giudice, può proporre all'ostinato cliente di sottoscrivere una transazione novativa. Tra le diverse tipologie di accordi stragiudiziali, tale contratto gli offre una maggiore tutela in caso di inadempimento in quanto, in un inevitabile giudizio, il paziente non potrebbe eccepire eventuali colpe del professionista nell'attività posta in essere nei suoi confronti.

► OBIETTIVI DEL CLUB

Migliorare la gestione dell'attività odontoiatrica con nozioni teoriche ed esercitazioni pratiche per tutto il Team dello studio, con l'ausilio di prodotti concreti e personalizzabili, frutto di anni di ricerca e testati nelle consulenze di Antonio Pelliccia, l'economista che ha già applicato ed inventato il Management in Odontoiatria con più di 200 corsi già svolti dal 1995 ad oggi.

► ISCRIVERSI AL CLUB DEL MANAGEMENT

I medici iscritti al Club del Management riceveranno gratuitamente l'abbonamento a "Mediamix Odontoiatria"; saranno informati sugli aggiornamenti normativi, fiscali e gestionali inerenti la professione; potranno usufruire del 10% di sconto sui corsi e sui prodotti dell'ARIANTO Srl.

Quota di iscrizione annua: € 120,00
da versare tramite bonifico bancario intestato ad:

ARIANTO srl

C/C 100894/60, ABI 03069, CAB 05062,
Banca Intesa BCI, Ambroveneto Filiale 491.

Spedire la ricevuta del pagamento via fax al numero:
02 95441174 / 02 700506796
riportando i Vostri dati fiscali e la causale di pagamento.

Newsletter

Gratis per tutti i dentisti, abbonati o no a MEDIAMIX.

Iscrivi lo studio alla Newsletter ARIANTO, gratis riceverai importanti ed utili aggiornamenti sulla materia gestionale e interessanti informazioni per la segreteria.

Collegati al sito www.arianto.it e iscriviti subito!



Arianto S.R.L.

EDIZIONI MEDICHE

Via Giacomo Griziotti 3, 20145 Milano
Telefono 02 48000053 – Fax 02 95441174 - 02 700506796
Sito Web www.arianto.it - E.mail info@arianto.it

Corsi di gestione



Segreteria

Cod. 0104

**Corso di segreteria
(Le aree di crisi)**

Nuova Edizione 2005!

E.C.M. : CREDITI 6

Durata: 1 giorno dalle 9,30 alle 17,30

Relatore: ANTONIO PELLICIA

Prezzo: 170,00 Euro + IVA (20%)

Sede-data: Roma, 24 marzo 2006
Milano, 31 marzo 2006

1° area di crisi: i ritardi Gestione dei ritardi negli appuntamenti dei pazienti - Gestione del ritardo del medico - Gestione dei ritardi nei pagamenti delle terapie. **2° area di crisi: gli incassi** Implementare il rendimento economico dello studio - Il recupero crediti - La contrattualistica (scritta e verbale). **3° area di crisi: i richiami periodici ed i controlli di igiene** Aumentare la domanda di igiene - Motivare i pazienti verso i richiami periodici - Organizzare il marketing della prevenzione e della profilassi. **4° area di crisi: il telefono** La relazione dialogica - Le domande e le risposte nella comunicazione con i pazienti - Come fissare gli appuntamenti - Esempi ed esercitazioni con i partecipanti. **5° area di crisi: l'agenda** Prendere appuntamenti in funzione del carico di lavoro dello studio e delle esigenze dei pazienti - Gestione della lista d'attesa dei pazienti - I tempi cuscinetto e la gestione delle poltrone - Ottimizzare gli appuntamenti - La gestione di se stessi - Offrire un servizio senza essere servizievoli. **6° area di crisi: il preventivo** Motivare il paziente e concordare le modalità di pagamento - La determinazione delle modalità di pagamento - Presentazione discussione ed accettazione del preventivo - Aiutare il paziente a scegliere la terapia ed e decidere di curarsi. **7° area di crisi: il controllo dei costi** I costi diretti, quelli indiretti, il margine di profitto ed il rischio di impresa - Determinare l'acconto minimo e le rate per i pagamenti frazionati delle terapie. **8° area di crisi: l'immagine personale** Come farsi referire - Motivare se stessi - Trasformare i compiti in competenze.

Gestione: marketing e management

Cod. 0204

**Lo studio odontoiatrico
gestito managerialmente**

Nuova Edizione 2005!

E.C.M. : CREDITI 10

Durata: 2 giorni dalle 9,30 alle 17,30

Relatore: ANTONIO PELLICIA

Prezzo: 340,00 Euro + IVA (20%)

Sede-data: Roma, 28-29 aprile 2006
Milano, 16-17 giugno 2006

1° GIORNO

La diagnosi manageriale dello studio

Il calcolo del costo della prestazione - la congruità del listino - il controllo della produzione.

Gli obiettivi e la terapia manageriale

Il mantenimento dei pazienti: Richiami, Qualità percepita e Marketing - L'incremento dei pazienti: Preventivi, modalità di pagamento, comunicazione dialogica - Lo sviluppo organizzativo: risorse umane, Motivazione, Controllo, Documentazione.

Benefici gestionali

Gestione dei tempi, aumento della redditività, contenimento dei costi, riduzione dello stress.

La gestione quotidiana

L'Agenda - I fattori di rischio - La gestione degli incassi - Gli adempimenti amministrativi.

2° GIORNO

Assetto istituzionale dello Studio

Studio monoprofessionale - Studio Associato - Società di Capitali (Srl).

La Qualità certificabile

ISO/Vision - Accreditazioni - Convenzioni.

La comunicazione

Stimolare l'interesse del paziente attraverso la partecipazione attiva - Migliorare la comunicazione interna.

La gestione degli accordi economici

Il piano terapeutico contabile - Il consenso informato - La Cartella Clinica Visiva.

La soddisfazione del paziente ("Customer Satisfaction")

I Questionari della Qualità Percepita - Il paziente promoter - Le garanzie professionali.



Comunicazione

Cod. 0203

Corso di motivazione attraverso il coaching automotivazionale

Nuova Edizione 2005!

E.C.M. : CREDITI 6

Durata: 1 giorno dalle 9,30 alle 17,30

Relatore: ANTONIO PELLICCIA

Prezzo: 170,00 Euro + IVA (20%)

Sede-data: Milano, 27 maggio 2006

Motivare i pazienti, sé stessi ed il team, migliora il successo terapeutico e gestionale

- Come impostare la "Filosofia dello Studio" e perché.
- Come comunicare la "Filosofia dello Studio" ai pazienti.
- Motivare i pazienti.
- La propria capacità di comunicazione (analisi dei punti di forza e delle debolezze).
- Come trasferire le conoscenze del team verso i pazienti: *il coaching*.
- La gestione dell'informazione.
 - Apprendimento sistemico.
 - Apprendimento strumentale.
 - Apprendimento comunicativo.
 - Apprendimento trasformativo.
- La comunicazione scritta e visiva da abbinare alla comunicazione dialogica.
- Riconoscere uno stimolo verso un obiettivo ed essere persuasivi.
- Il coaching per l'automotivazione del medico, del team e del paziente. La gestione delle diverse personalità.
- Migliorare la performance personale nel comunicazione verso il paziente.
- La comunicazione efficace (esempi ed esercitazioni in aula).

Si consiglia la partecipazione al corso anche al personale di studio.

COMPILARE IN OGNI SUA PARTE IL PRESENTE MODULO DI ISCRIZIONE

Desidero iscrivermi al corso:

Codice

Corso

Sede: Data:

Invio il Modulo di Iscrizione a ARIANTO srl:

- via Fax allo 02 95441174 - 02 700506796
- via Posta Prioritaria a ARIANTO srl
Via Giacomo Grizotti 3, 20145 Milano.

Scelgo la seguente modalità di pagamento:

- allego assegno Non Trasferibile intestato a ARIANTO srl

N. di €

- allego copia del bonifico bancario intestato a ARIANTO srl,
C/C 100894/60, ABI 03069, CAB 05062,

MODULO DI ISCRIZIONE

Numero Partecipanti:

Intestazione Fattura:

Via:

Città:

CAP Provincia

Tel. Studio: Fax:

Tel. Casa: Cell. :

E-mail:

P. IVA:

Nome partecipanti e qualifica:

.....

.....

- Autorizzo l'uso dei miei dati personali per la spedizione di pubblicazioni tecniche e l'invio di mailing ai sensi della legge 31.12.96, sul trattamento dei dati personali.

Firma:

Qualora, per motivi organizzativi, si dovesse annullare il corso, mi restituirete l'intera quota. Resta inoltre inteso che qualora per causa di forza maggiore o di impossibilità sopravvenuta il corso non si dovesse tenere, avrà diritto esclusivamente al rimborso della quota versata.



**CONTINUING
MANAGEMENT
EDUCATION**

AIUTARE IL MEDICO A:

- Acquistare o vendere lo studio
- Scegliere l'ubicazione logistica di un nuovo studio
- Scegliere il programma gestionale e le tecnologie informatiche
- Pianificare l'organizzazione del lavoro e dei tempi
- Redigere il listino delle prestazioni
- Organizzare le procedure di segreteria
- Stipulare contratti (consulenti, collaboratori, fornitori, ...)
- Costituire studi associati
- Coordinare i soci nella costituzione di ambulatori polispecialistici con direzione sanitaria
- Certificarsi ISO
- Accreditare lo studio come "struttura sanitaria" presso la Regione
- Parlare in pubblico
- Comunicare la propria Qualità Percepita ai pazienti
- Controllo dei costi e analisi dei margini di profitto
- Controllo e Analisi della redditività e degli incassi
- Gestione del Rischio di Impresa
- Realizzazione siti Internet.

SVILUPPARE L'ORGANIZZAZIONE DEI RAPPORTI CON:

- Soci
- Team
- Pazienti
- Colleghi
- Fornitori
- Consulenti
- Banche
- Assicurazioni
- Istituzioni
- Internet.

MIGLIORARE LA GESTIONE DEL TEAM CON:

- Selezione e formazione del personale
- Identificazione dei compiti e delle competenze all'interno del Team
- Motivare il Team (Coaching automotivazionale - Leadership situazionale)
- Organizzazione e gestione di stage (corsi pratici in altre strutture) per il personale
- Informatizzazione e gestione della comunicazione attraverso le immagini digitali
- Organizzazione della Reception e della Sala d'attesa
- Organizzazione del magazzino, degli ordini e dei consumi
- Sviluppo di modelli personalizzati per la presentazione dei preventivi
- Aumento della Qualità Percepita dai pazienti
- Miglioramento delle capacità comunicazionali dei singoli
- Preparazione della modulistica interna allo studio e esterna verso i pazienti
- Gestione delle aree di crisi della segreteria attraverso corsi sul "Problem Solving"
- Identificazione dei compiti e delle competenze all'interno del Team
- Motivare il Team (Coaching automotivazionale - Leadership situazionale)
- Organizzazione e gestione di stage (corsi pratici in altre strutture) per il personale
- Informatizzazione e gestione della comunicazione attraverso le immagini digitali
- Organizzazione della Reception e della Sala d'attesa
- Organizzazione del magazzino, degli ordini e dei consumi
- Sviluppo di modelli personalizzati per la presentazione dei preventivi
- Aumento della Qualità Percepita dai pazienti
- Miglioramento delle capacità comunicazionali dei singoli
- Preparazione della modulistica interna allo studio e esterna verso i pazienti
- Gestione delle aree di crisi della segreteria attraverso corsi sul "Problem Solving".

Arianto S.R.L.

EDIZIONI MEDICHE

Consulenze di organizzazione delle risorse umane, economiche e di mercato, per lo studio dentistico

Richiedete il catalogo delle consulenze a:

ARIANTO s.r.l.

Via G. Griziotti 3 - 20145 MILANO - Tel. 02 48000053
Fax 02 95441174 / 02 700506796 - E-mail info@arianto.it



Via G. Griziotti 3 - 20145 Milano - Tel. 02 48000053 - Fax 02 95441174/02 700506796
E-mail ap@apmanagement.com - Internet www.apmanagement.com