

# Riccardo Lucietti

# GENERARE VALORE

**5 elementi** che generano **valore** e mantengono in equilibrio l'ecosistema del tuo **Studio Dentistico** 

ideandum<sup>\*</sup>

"La creatività da sola non è sufficiente se non supportata da strategie di Marketing correlate da una conoscenza specifica del mercato odontojatrico."

Riccardo Lucietti

# Capitolo 0

# Cambio di Paradigma

La creatività da sola non è sufficiente se non supportata da strategie di Marketing e da una corretta implementazione della gestione manageriale coadiuvate da una conoscenza specifica del mercato odontoiatrico

## 0.1 IL FUTURO DEL MONDO DENTALE

È innegabile che negli ultimi 20 anni abbiamo assistito ad un cambiamento radicale del mondo dentale:

- » Decreto Bersani (ha liberalizzato la Comunicazione);
- » Catene Dentali:
- » Problematiche economiche per i meno abbienti;
- » Il dentista non è più una priorità (nel paniere della spesa di una famiglia un esborso che supera i 1500 € deve essere condiviso);
- » Turismo Dentale:
- » Affollamento "promo-pubblicitario" che genera disorientamento e inevitabile distorsioni di interpretazione da parte del Paziente;
- » Covid, anche se i dati ci hanno dimostrato che chi ha continuato ad investire in Comunicazione è stato premiato.

I Pazienti stessi hanno cambiato approccio come conseguenza di:

» Un sempre più diffusa "alfabetizzazione sanitaria" attraverso il reperimento delle informazioni dal Web con conseguenti interpretazioni soggettive spesso errate;

- » Il Paziente è informato ma anche distratto da comunicazioni fuorvianti;
- **»** Un forte orientamento alla "negoziazione" (quanto bisogna essere bravi rispetto a 40 anni fa!);
- » Un passaggio dal modello di ispirazione cartesiana al modello bio-psico sociale. Mi spiego: l'approccio cartesiano vede la mente e il corpo come due entità distinte, mentre quello ad oggi diffuso (bio-psico sociale) non riconosce questa netta distinzione. Curare un paziente non significa più concentrarsi esclusivamente sul "dolore" che lo porta in studio, ma comunicare con la sua "personalità", il suo stato d'animo, il suo vissuto, i fattori psicologici (umore, personalità, comportamento, ecc) e i fattori sociali (culturali, familiari, socio-economici, ecc).

Quindi il momento della relazione è il momento della cura.

In aggiunta a tutti questi elementi, il dentista di oggi si ritrova in un sistema iper competitivo, che sta cambiando pelle anche attraverso la digitalizzazione, che sta adottando un approccio imprenditoriale con un focus orientato sulla capacità di trasmettere valore ai pazienti, lavorando su cosa lo rende unico e su cosa lo differenzia rispetto a tutti i player del mercato.

Questa prima analisi ci porta a comprendere quanto siano un tesoro prezioso i pazienti acquisiti. Il 70% delle esperienze d'acquisto dipendono da come il Cliente percepisce il modo in cui è stato trattato.

Quando il paziente esce dallo studio dopo aver terminato le sue cure, è quindi fondamentale interrogarsi su come l'abbiamo fatto sentire. Siamo stati in grado di fargli capire il nostro Valore, di trasmettergli tutte le informazioni che si aspettava? Il 55% dei Pazienti è disposto a pagare un prezzo superiore per assicurarsi un servizio migliore.

Se ci chiediamo perché sia così importante stabilire relazioni durature con i nostri Pazienti dobbiamo considerare che:

» Con un Paziente "caldo" (Hot Lead) proveniente dal passaparola, si ha una percentuale di "chiusura" (ovvero di firma del preventivo di cura) che si attesta attorno all'80%. Con l'evoluzione della "vendita" e l'approccio multi-canale che prevede attività di marketing, si interagisce invece con il Paziente freddo (Cold Lead), per cui la percen-

tuale di "chiusura" scende al 25-30%;

» Mediamente il 25% dei Pazienti sono insoddisfatti del servizio ricevuto e di questi (il 95%!) non reclama, ma cessa direttamente di frequentare lo Studio. Un'esperienza positiva in ambito odontoiatrico viene riferita in media a 5/7 persone, mentre un Paziente insoddisfatto può raccontare la propria esperienza negativa oltre a 20 persone. Acquisire un nuovo Paziente costa 6/7 volte di più che mantenere un Paziente esistente.

Per quanto riguarda i criteri di scelta che portavano un paziente a preferire un dentista piuttosto che un altro, fino agli anni '90 si dividevano in: 80% prestazioni; 10% studio; 10% altro.

Come è cambiata la scelta oggi?

- » 30% Studio (igiene, ordine, attrezzatura, ambiente, vicinanza);
- » 25% Prestazioni (professionalità, qualifiche, gestione interventi);
- » 15% Comunicazione (cortesia, attenzione ai pazienti, notorietà, passaparola, gestione del percorso del Paziente-come siamo in grado di capire chi abbiamo di fronte e riservare la giusta comunicazione);
- » 15% Servizi (disponibilità per fuori orario, flessibilità);
- » 15% Politiche dei prezzi (rapporto qualità/prezzo, modalità di pagamento, convenzioni).

La sintesi di quanto finora esaminato è che lo Studio tradizionale vince ancora con il passaparola e la capacità di fidelizzazione, ma allo stesso tempo è necessario implementare una corretta politica manageriale e di Marketing.



Dati Attuali del mercato dentale:

- » Odontoiatri iscritti all'Albo 62.800;
- » Strutture operanti sul territorio 39.000;
- » Media riuniti/Studio 2,2;
- » Età media dei proprietari Studi Dentistici 54;
- » Dentisti con età superiore a 60 anni: 26.000;
- » Dentisti con età inferiore a 35 anni: 8.000.

Nelle previsioni dello scenario dei prossimi 10 anni è prevista la chiusura di circa 10.000 Studi dentistici che lasceranno lo spazio ad una realtà le cui caratteristiche vincenti saranno:

- » Strutture più grandi della media (da 2,2 a 4-5 riuniti);
- » Con più collaboratori;
- » Alto livello tecnologico;
- » Gestione manageriale;
- » In attività da almeno 15 anni;
- » Gestite da dentisti più giovani della media attuale (54 anni) o con un passaggio generazionale in atto;
- » Attitudine alla ricerca di Partner Commerciali a 360°.

Si comprende quindi che di fronte a questi "cambiamenti" in essere è di fondamentale importanza organizzarsi e anticipare le tendenze, proponendo un servizio moderno, diverso. Un eloquente e convincente motivatore divenuto imprenditore di successo, Jim Rohn, ha coniato un pensiero che potrà essere di stimolo: "Se fai quello che hai sempre fatto, otterrai quello che hai sempre ottenuto".

#### 0.2 IL CONCETTO DI BUBBLE REALITY

Essere odontoiatra oggi richiede un giusto approccio, con un cambio di atteggiamento che implica impegno e fatica per l'adeguata gestione delle risorse, l'attività di Marketing, seguire i processi di vendita, e analizzare e strutturare i dati.

Il partner/consulente può interagire con le proprie competenze per contribuire all'attività di Marketing e a quella di Formazione, ma l'impegno deve essere fortemente condiviso da te e questo significa che devi essere disposto a "cambiare", uscendo da quella che è definita la "comfort zone", attraversando la "zona della paura" (intesa come scuse,

poca fiducia in sé stessi, influenza del giudizio degli altri), entrando nella "zona di approfondimento" (nuove conoscenze, abilità, competenze, capacità di affrontare i problemi), fino a raggiungere la "zona di crescita", quella più impegnativa, quella in cui dobbiamo cimentarci giorno per giorno, dove dedichiamo tempo e fatica.



# ideandum<sup>\*</sup>

Vi racconto la mia esperienza personale.

Tu sei a tutti gli effetti Imprenditore, e anche io come te, cerco di prevedere quello che riserverà il futuro, cerco di anticipare le tendenze con un approccio scalabile e una visione legata al rendere l'Azienda indipendente dal titolare stesso, da me.

Durante il periodo del primo lockdown per Covid-19 non avevo più la serenità per capire cosa proiettare nel futuro ed ero costantemente contaminato da persone con pensieri negativi che, quotidianamente, si confrontavano con me. Nei loro confronti, nei confronti dei miei dipendenti e dei miei collaboratori, sentivo il grande peso delle responsabilità. Ad un certo punto, quasi per caso, mi sono imbattuto in un

concetto: la "Bubble Reality", una sorta di nuvola, la tua bolla di realtà dove fai entrare solo le informazioni che vuoi, insomma ti "contamini" solo di ciò che vuoi.



Ho deciso di evitare e bloccare ogni notizia negativa e ho iniziato a pensare solo a come migliorare la struttura della mia azienda.

Nel Marzo 2020 in Ideandum eravamo un gruppo di 37 persone che operava in un ufficio di 300 mq. e ho deciso di migliorare la nostra azienda in modo ancora più strutturato.

Da quel momento la motivazione è tornata fortissima, finalmente sapevo di nuovo cosa fare e come farlo e, come per magia, anche le persone attorno a me iniziavano a contaminarsi di uno spirito positivo. Mesi intensi, durante i quali abbiamo lavorato moltissimo, ci hanno portato nella nuova Sede di 1000 mq., abbiamo arricchito il nostro organico e oggi lo staff di collaboratori Ideandum conta oltre 70 persone.

Tutto questo per dire che quando progettiamo il nostro futuro, quando abbiamo una visione di quello che vogliamo fare, iniziamo a sognare, iniziamo a immaginare dove vogliamo andare e, come per magia, si crea una sorta di flusso energetico.

Se decidi di intraprendere questo percorso di cambiamento ci vorrà sicuramente molto impegno, ma se fatto con la giusta determinazio-

ne avrai di ritorno tanta energia e molta più motivazione, con una contaminazione positiva di tutte le persone che fanno parte della tua squadra. Una volta riconosciuta la tua motivazione, sarà il momento di cominciare il cambiamento e quindi uscire da tutti i (comprensibili) pregiudizi, mettersi in discussione e agire!

## 0.3 GLI "INGREDIENTI" DEL MARKETING PLAN

Un primo concetto da comprendere è che il Marketing si integra con l'organizzazione interna, la capacità commerciale, i competiors e il consumatore.

Ciò significa che, fin dal primo passo, se internamente allo Studio non sei ben organizzato e se non gestisci correttamente i protocolli, l'attività di Marketing non può essere di grande efficacia. Se tramite il Sito, i Social, le brochure, ecc., esprimi le tue qualità e poi il Paziente che viene in Studio non percepisce la stessa coerenza di comunicazione, difficilmente raggiungi i risultati sperati. Anche la capacità commerciale è strettamente collegata. Competitors, con chi ti stai confrontando? E cosa vogliono, quali sono le aspettative dei tuoi consumatori?

La parte Clinica, deontologica si deve confrontare con il tuo Mercato, il tuo consumatore, il competitors che hai nella tua zona. Spesso si comprende quanto sia difficile distinguere ciò che va di moda, di tendenza, e cosa succede nel Mercato, che cosa fanno i competitors e con quale consumatore ci si deve approcciare. La gente si informa e sceglie con un approccio e un comportamento completamente differente dal Paziente degli anni '80 e 2000.

## IL MARKETING SI INTEGRA CON



Organizzazione interna



Capacità commerciale: vendita



S I competitor, il consumatore

Quali sono allora gli ingredienti di questo Marketing Plan?

- » Analisi Strutturale;
- » Il posizionamento del Brand e l'analisi del Target;
- » L'analisi dei Numeri e del controllo di gestione;
- » Analisi del mercato, dei competiors e del consumatore;
- » Analisi S.W.O.T.:
- » Obiettivi Strategici S.M.A.R.T..

#### **Analisi Strutturale**

Tutta l'argomentazione definita Analisi Strutturale, richiede un atteggiamento di causatività, ci si deve essere considerata la storia dello Studio, come è organizzato, quanto è formato lo staff, quali sono le tecnologie presenti, quanto sono radicati i valori aziendali.

# Il posizionamento del Brand e l'analisi del Target

Un suggerimento è quello di scrivere: mettere nero su bianco le cose aiuta moltissimo a fissare gli elementi. Inizia facendoti alcune importanti domande. Qual è il mio Core Business? Qual è il Target di pazienti al quale mi voglio rivolgere? Di conseguenza come posso definire la mia "Buyer Persona"?

## **STP MARKETING**



Con il termine Buyer Persona s'intende persone che per abitudini, gusti, età, livello di istruzione e altro, rappresentano il nostro potenziale cliente. Per intenderci: il tuo paziente tipo. Quanto più lo Studio della Buyer Persona sarà preciso, tanto più sarà personalizzata e performante la tua Comunicazione.

È importante avere una chiara visione per definire il tuo Core Business, ovvero la tua attività chiave, strategica (Ortodonzia? Estetica?

ecc.). È importante definirlo subito, in questo modo inizieremo a dare un'identità più forte alla Struttura, per costruire quella che viene definita la tua Unique Value Proposition, la proposta di valore unica, e soprattutto perché in questo modo potrai individuare con precisione il tuo Target primario.

Fermo restando che la maggior parte degli Studi Dentistici sono multidisciplinari, e questo lo devono comunicare, il Core Business si rivolge ad uno specifico Target di pubblico. Qual è quindi la loro Buyer Persona? Ovvero qual è la categoria più specifica all'interno del tuo Target che risponde allo sviluppo del Core Business?

# Esempio:

Core Business: Implantologia

Target: Pazienti che vogliono un trattamento implantare

Buyer Persona (Segmentazione del Target):

- Paziente 1: vuole un trattamento implantologico rapido e veloce
- Paziente 2: vuole un trattamento implantologico il più possibile indolore
- Paziente 3: vuole un trattamento implantologico con il miglior rapporto qualità/prezzo

I protocolli, le attività di Marketing, l'organizzazione, la scelta delle tecnologie, devono essere indirizzate adeguatamente da questa analisi. Il Core Business è rappresentato dalla branca odontoiatrica che porta il bacino di pazienti più interessante strategicamente per lo Studio. È scelto dall'Imprenditore in base a una serie di considerazioni: quali sono i business strategici per la mia attività e di conseguenza vado a definire Target e Buyer Persona. Vanno valutati inoltre il Know how della Struttura, le Tecnologie, il Mercato di riferimento, il Posizionamento (concetto che verrà ripreso in seguito).

Il Core Business è "la ragion d'essere dell'Azienda", è la scelta strategica che viene fatta dopo una serie di riflessioni:

- » Voglio lavorare io o far lavorare gli altri?
- » In cosa "sono efficiente" e in cosa "sono meno organizzato"?
- » Punto ad acquisire una mole importante di pazienti o voglio lavorare su un bacino ridotto ma alto spendente?
- » Voglio lavorare tre giorni o sei giorni alla settimana?
- » Il Mercato attorno a me, il consumatore e le richieste sono affini al

mio desiderato?

» Le tecnologie presenti, l'ergonomia e presenza del mio Studio, il mio staff, sono coerenti con la mia volontà, il Paziente troverà una risposta reale?

Solo dopo esserti dato una risposta consapevole a queste domande potrai fare la scelta corretta per ottenere i migliori risultati.

# L'analisi dei Numeri e il controllo di gestione

Dopo aver fatto un'analisi strutturale, definito il Core Business, la Buyer Persona, il terzo ingrediente è legato ai Numeri, i cosiddetti KPI.

#### Cosa sono i KPI?

Gli indicatori di produttività – secondo l'acronimo inglese KPI (Key Performance Indicators) – sono dei veri indicatori di performance e variano in base alla tipologia di attività economica. Come per gli altri settori, i KPI sono fondamentali per tenere sotto controllo l'andamento del proprio Studio odontoiatrico. La misurazione specifica di tutti i parametri di produttività, con dati da confrontare a cadenza mensile, trimestrale o annuale, permette di avere una chiara idea della vitalità e dell'efficienza dello Studio, mostrando chiaramente al professionista i propri punti di forza (da valorizzare) e di debolezza (da contenere e su cui lavorare).

Un aspetto molto importante è quello di avere accesso a dati precisi e significativi: non basare le analisi su delle stime approssimative, ma su percentuali e valori puntuali, netti e ben definiti. I KPI dello Studio Dentistico devono essere valori perfettamente numerabili, con percentuali calcolate appositamente per offrire una chiara visione dell'andamento dello Studio e migliorarne la gestione.

Consiglio di iniziare effettuando una semplice analisi commerciale di alcuni fattori:

- » PMV Preventivo Medio di Vendita:
- » TMV Ticket Medio di Vendita;
- » Percentuale Chiusura Preventivi:
- » Numero Prime Visite:
- » Fatturato.

Perché sono importanti questi cinque indicatori?

Molto spesso si fa l'errore di credere che per incrementare il fatturato si debba aumentare il numero delle prime visite, in realtà ciò non è sempre corretto.

Il Ticket Medio di Vendita (TMV), il Preventivo Medio di Vendita (PMV), la Percentuale di Chiusura, influiscono in modo direttamente proporzionale su quello che è l'incremento o la diminuzione del fatturato. È fondamentale conoscere PMV e TMV e confrontarli con il Benchmark (la media) del Mercato, perché si comprende subito se, in realtà, aumentando il PMV e di conseguenza il TMV, possiamo aumentare il fatturato.

Se ho un PMV e un TMV basso, devo fare molte visite per fatturare di più. Se prima di ambire ad aumentare il numero di prime visite, sviluppo uno specifico lavoro sul mio PMV e TMV riorganizzando alcuni processi di gestione del Paziente all'interno dello Studio, migliorando i protocolli, ottimizzando il mio modello di Vendita (etica)... con lo stesso numero di prime visite, in realtà potrò fatturare molto di più. Altro aspetto molto importante da considerare è la percentuale di chiusura. Si deve tener presente che un Contatto cosiddetto "caldo", da passaparola, mediamente viene chiuso 7 volte su 10! Il Paziente che arriva dal Marketing o Web Marketing, mediamente viene chiuso con una percentuale del 25-40%, motivo in più per prevedere su questi pazienti un TMV alto ma soprattutto essere in grado di farlo.



# **BENCHMARK DI MERCATO**

**P.M.V.** € 1.500 - € 2.500 **T.M.V.** € 1.200 - € 1.800

**FATTURATO** ANNUO/RIUNITO € 200.000 − € 250.000 **MARGINALITÀ** 18% − 25% fatturato annuo

Il Controllo di gestione è un ulteriore aspetto da tenere in considerazione durante l'analisi che viene studiata nel Marketing Plan. Prima di pensare a "crescere" e aumentare il fatturato, devo analizzare la marginalità dello Studio e comprendere se è prioritario aumentare il fattu-

rato o effettuare prima un'ottimizzazione dei costi o una revisione del listino prezzi. Il rischio altrimenti è quello di lavorare, investire risorse e tempi, ma non produrre utili.

# Analisi del mercato, dei competiors e del consumatore

Cos'è il Posizionamento? Come abbiamo visto in precedenza il posizionamento è il "mood" con il quale ti vuoi rivolgere al mercato. È condizionato dal tuo listino prezzi, dalla percezione che tu e il tuo staff date ai pazienti, dall'ambiente e dal tuo comportamento.

Nel definire il posizionamento devi porre particolare attenzione al mercato circostante, alle richieste dei tuoi pazienti, al comportamento dei competitors. Come detto sopra è importante trovare una coerenza e un equilibrio tra il desiderato e il possibile. Un ultimo, ma non minor punto da considerare, sono i cosiddetti Fattori Differenzianti, cioè quello che ti differenzia dai competitors e sul mercato, quali sono i "key message" che risulteranno dalle tue attività di Marketing e comunicazione. Spesso sul Web si trovano siti di studi dentistici monotematici, la parola professionalità è la più frequente.

Ma in realtà ti sei mai chiesto cosa desiderano realmente i tuoi pazienti? Quali sono gli aspetti che ti distinguono realmente dai competitors? Perché hanno scelto proprio te e il tuo Studio? Potrebbero essere: i corsi effettuati, la tecnologia, l'approccio multidisciplinare degli specialisti, le tecniche innovative, ecc. Ecco che iniziamo a identificare le qualità che ti differenziano davvero dagli "altri".

#### Analisi S.W.O.T.

Quanto finora considerato può riassumersi in quella che viene definita analisi S.W.O.T.. Un'opportuna e consapevole disamina di quelli che sono per la Struttura: i punti di Forza; i punti di Debolezza; le Opportunità; le Minacce.

Per aiutarti, di seguito riporto un esempio di analisi S.W.O.T. effettuata per uno Studio Dentistico Mio Cliente con un passaggio generazionale in corso.

#### Punti di Forza:

- » Propensione familiare, lungimiranza del padre e proattivismo e attitudine della figlia nell'intraprendere un percorso manageriale e di rinnovamento della struttura:
- » Volume di fatturato, numero di pazienti attivi e in database;

- » Struttura: storica e radicata nel territorio, attrezzata tecnologicamente, ergonomica;
- » Staff completo sia in termini di dipendenti che di collaboratori.

#### Punti di debolezza:

- » Risorse umane storiche da riorganizzare e gestire, da motivare e far uscire dalla comfort zone;
- » Processi e percorso del Paziente da riorganizzare e rivedere, modalità della prima visita, processi di richiami, attività specifiche sul Paziente fidelizzato;
- » Mancanza di analisi del dato, controllo di gestione e utilizzo del gestionale;
- » Attività di Marketing confusa e carente, sito obsoleto, logo con un nome differente rispetto a quello utilizzato su sito e social network;
- » Motivazione dei collaboratori consulenti che non sono abituati a gestire situazioni medio-complesse in assenza del titolare.

# Opportunità:

- » Ottimizzare il percorso del Paziente, aumentare il TMV ed effettuare una attività specifica sui pazienti dormienti non attivi e sui pazienti fidelizzati:
- » Sviluppare una attività di Marketing interno allo Studio e favorire il passaparola;
- » Sviluppare attività esterne e di Web Marketing, favorire il network e la cerchia di conoscenze della figlia del titolare per acquisire nuovi pazienti;
- » Potenziare specifici posizionamenti e Target, in particolare la pedodonzia e l'ortodonzia intercettiva con l'obiettivo di acquisire l'intero nucleo famigliare.

#### Minacce:

- » Forte dipendenza dalla figura del titolare;
- » Non adeguarsi ai tempi che cambiano e rischiare una implosione interna o una perdita di pazienti causata dall'aumento dei competitors;
- » Perdere visibilità e pazienti a causa di una carente o non appropriata attività di Marketing e comunicazione.

# Obiettivi Strategici S.M.A.R.T.

Quali sono le caratteristiche di un buon obiettivo? Perché è importante stabilire degli obiettivi?

Gli obiettivi devono essere S.M.A.R.T., questo acronimo ci aiuta a ricordare le caratteristiche specifiche ed essenziali:

- » Specifici;
- » Misurabili;
- » Attendibili;
- » Realistici;
- » Temporali (da realizzare con specifiche tempistiche).

Individuare l'obiettivo ci permette di riconoscere e individuare:

- I. La strategia corretta per raggiungerlo;
- 2. I micro obiettivi per giungere all'obiettivo finale;
- 3. Le metriche corrette per valutare l'andamento della strategia.

Gli obiettivi Strategici S.M.A.R.T. sono derivati dall'analisi delle aree sopra citate e definiscono il nostro Marketing plan, ci aiutano a comprendere quali sono le attività strategiche da sviluppare, ci mettono nelle condizioni di comprendere qual è il nostro potenziale inespresso, ci guidano nella definizione delle opportunità, nelle nostre scelte e nella nostra motivazione.

