

## ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

### ***M&A di Studi odontoiatrici: un mercato che fa riflettere***

di Alessandro Siess di MpO & Partners



***“Ho deciso di cedere il mio studio professionale con MpO”***

*MpO è il partner autorevole, riservato e certificato nelle operazioni di cessione e aggregazione di studi professionali:  
**Commercialisti, Consulenti del lavoro, Avvocati, Dentisti e Farmacisti.***

### **L'ingresso nel mercato da parte del mondo imprenditoriale**

Nell'ambito delle attività professionali, **il mercato degli studi dentistici è stato uno dei primi ad essere oggetto di interessamento da parte del mondo imprenditoriale**, con l'ingresso circa 15 anni fa delle c.d. catene dentali, società di capitali sovente partecipate da fondi ed investitori esteri. Oggi quella che viene definita l'"odontoiatria organizzata" rappresenta circa il 2% del mercato, ma cura più del 10% dei pazienti. **Questi operatori hanno sostanzialmente accelerato il processo di imprenditorializzazione dell'attività professionale, applicando logiche aziendali all'organizzazione del lavoro:**

- standardizzazione ed ottimizzazione dei processi organizzativi
- spersonalizzazione dell'attività e realizzazione di brand strutturati
- utilizzo di risorse manageriali
- attività di marketing e comunicazione
- controllo di gestione

È stato proprio l'avvento di realtà con un approccio orientato al marketing ed alla comunicazione ad aver portato il paziente a vedere l'offerta odontoiatrica non più come una mera prestazione sanitaria, bensì come una prestazione che si inserisce nell'ambito di una più ampia "esperienza di consumo". **Il paziente viene avvicinato tramite una proposta che si presenta attraente, non solo in termini economici** (convenienza economica in realtà poi non sempre riscontrata), **ma anche in termini più ampi:** maggiore e migliore organizzazione, cura della relazione "commerciale", offerta di strumenti finanziari, maggior fruibilità al servizio in termini sia di *location* (sovente presso aree commerciali, con facilità di parcheggio) sia di maggiore elasticità di orari e di giorni di apertura.

Sono però emerse delle criticità, **in quanto la corsa "ossessiva" all'utile**, tipica della visione

imprenditoriale, **ha avuto nel breve anche degli effetti negativi:**

- **minor attenzione agli standard qualitativi** causato dall'impiego sovente di professionisti giovani, inesperti ed a basso costo
- scelta di terapie funzionali alla **miglior resa delle prestazioni in termini di marginalità immediata** (meglio un impianto subito che una terapia conservativa a lungo termine)
- spaesamento del paziente dovuto alla **perdita della stabilità del rapporto fiduciario con il titolare dello studio**, a vantaggio di una spinta alla turnazione dei professionisti impiegati dalla struttura
- **aumento del contenzioso** legato a responsabilità professionale e conseguente ricaduta sull'immagine reputazionale della struttura.

## Una possibile inversione di tendenza da parte degli imprenditori del dentale?

Sulla base delle criticità sopra evidenziate e probabilmente anche in ragione della saturazione dei centri commerciali ove aprire cliniche dentali, **si stanno affacciando ora sul mercato dei player imprenditoriali che si fanno portatori di una progettualità diversa**. Sebbene sia ancora presto per parlare di una consolidata inversione di tendenza, pare che ora l'obiettivo delle catene dentali, o comunque di quelle più evolute, sia quello di **abbinare l'applicazione delle logiche aziendali con:**

- **alto livello degli standard qualitativi** delle prestazioni sanitarie
- importante **coinvolgimento del titolare della clinica** nel progetto imprenditoriale
- investimenti nella **formazione**

Questi imprenditori hanno quindi compreso **che l'organizzazione aziendale non può prescindere dalla qualità della prestazione professionale**, bensì che debba essere di supporto alla medesima, al fine di consentire al professionista di fornire ai pazienti un servizio altamente qualificato. Per questo motivo **diviene importante il coinvolgimento nel progetto del titolare dello studio**, il quale non solo avrà il compito di accompagnare la paziente nel percorso di fidelizzazione verso la nuova struttura, ma potrà anche **cooperare e vigilare ai fini del mantenimento degli standard qualitativi** in essere prima dell'ingresso dell'imprenditore.

## E i professionisti come si collocano nel mercato del M&A delle attività odontoiatriche ?

I **dentisti**, sia pure con numeri molto inferiori di quanto avviene nel mondo dei commercialisti, sono recentemente tornati ad impegnarsi nelle operazioni di acquisizione di studi dentistici.

L'emergenza sanitaria, **la quale accelera il processo di decadenza dello studio mono professionale a causa della sua fisiologica difficoltà ad affrontare le crisi di mercato**, sta aprendo delle vere e proprie praterie inesplorate per chi ha la lungimiranza e lo spirito di iniziativa necessari. Sulla base di quanto emerso con riferimento alle catene dentali, **quali possono essere le riflessioni che si possono proporre ai professionisti interessati ad affrontare il mercato delle aggregazioni di studi dentistici?** Senza ambizione di esaustività:

- il professionista **deve studiare e fare sue le positività dell'approccio imprenditoriale** al mondo professionale: ciò in quanto una migliore organizzazione si traduce in efficienza e in maggior marginalità, a sua volta necessaria a garantire la qualità della prestazione
- il professionista **non deve fare l'errore di sottovalutare e sminuire i plus tipici del suo dna: indipendenza, preparazione, aggiornamento continuo, perizia, responsabilità**
- il professionista deve rendersi conto che, per intraprendere questi percorsi e fronteggiare la concorrenza del mondo imprenditoriale, **deve presentarsi sul mercato in forma aggregata ed integrata con altri professionisti**, non disdegnando ove necessario la partecipazione al progetto di altri soggetti: solo così potrà avere la capacità e la forza per creare strutture in grado di fornire prestazioni di qualità in un contesto di efficienza.

Dunque, a ben vedere, riflessioni pertinenti ai processi aggregativi riguardanti tutte le categorie professionali.