

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 ottimazione 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 pazientela 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 apriendo 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 disdegno 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.