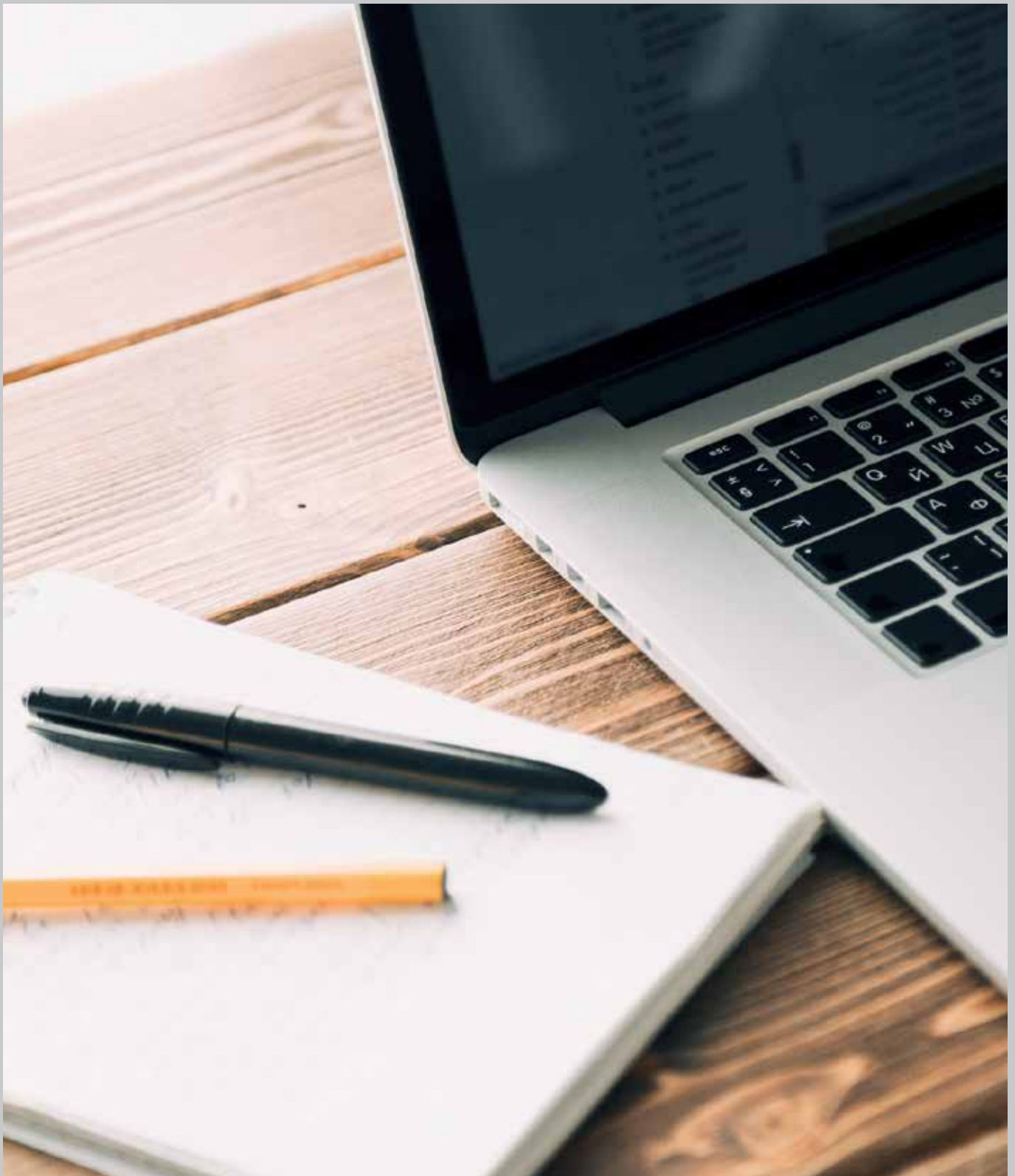


Dalla percezione individuale alle metodologie di misurazione oggettive, per il successo professionale

4

8





Antonio Pelliccia

Da vent'anni docente in Economia ed Organizzazione Aziendale – Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma Agostino Gemelli e presso l'Università Vita e Salute, Ospedale S. Raffaele di Milano. Economista e consulente di direzione per le strategie di impresa e per la gestione strategica delle risorse umane. Già docente presso il Master di secondo livello in Dermoplastica presso l'Università di Roma Tor Vergata facoltà di Medicina e Chirurgia; docente di Marketing e fondatore della Continuing Management Education(CME); docente al Master di Gestione della Professione Odontoiatrica presso l'Università di Brescia; docente al Corso di Laser chirurgia presso l'Università di Firenze; docente al Master sulle tecnologie laser Università di Parma; docente al *Corso di Perfezionamento in "Odontologia Forense"* Dip. Anatomia, Istologia e Medicina Legale Università di Firenze; docente al corso di "Economia sanitaria per le libere professioni mediche" presso l'Università di Roma Tor Vergata, Facoltà di Economia e Commercio Istituto di Economia Aziendale Studi sull'Impresa; docente al Master dello Sport Università IULM per l'area Marketing; docente di Economia aziendale al Master di Diritto Commerciale Università Sapienza, facoltà di Giurisprudenza. Academy Member International AMA (American Marketing Association). Alcuni recenti incarichi istituzionali nel settore odontoiatrico: Consulente Nazionale ANDI (Associazione Nazionale Dentisti Italiani). Relatore e formatore per FIMP (Federazione Italiana Medici Pediatri) regionale Lombardia e Nazionale, sui temi della comunicazione dialogica in pediatria e dei processi gestionali ed organizzativi della professione. Economista per il Commissariato del Governo nella Regione Lombardia (Presidenza del Consiglio dei Ministri). Relatore e consulente per AIDA (Associazione Italiana Dermatologi Ambulatoriali). Consulente e relatore per la SIDO (Società Italiana di Ortodonzia). Consulente e Manager di aziende dell'area farmaceutica e tecnologica. *Opinion leader relatore* per il management sanitario nelle seguenti aree di riferimento: Odontoiatria, Pediatria, Dermatologia, Chirurgia estetica, Medicina Generale.

Fondatore della Casa Editrice Arianto srl. (www.arianto.it), Società di Consulenza di Management in Sanità, con specializzazione nel settore odontoiatrico, dermatologico e pediatrico, attualmente con un data base di più di 24.000 medici iscritti alla rivista Mediamix ed alla Newsletter Arianto. Direttore responsabile, iscritto all'Albo Speciale dell'Ordine dei Giornalisti di Milano, del periodico di gestione della professione medica "Mediamix" edito da Arianto srl. Autore di articoli tecnici e divulgativi di Economia Sanitaria per "Il Sole 24 Ore" e per "Il Sole 24 Ore Sanità". Autore con più di 270 pubblicazioni di "economia e gestione sanitaria" sulle principali riviste specializzate dei settori di riferimento. Componente del Board Scientifico della rivista di Cosmetologia Chirurgica "Kosmè" edita da UTET spa. Componente del Board Scientifico della rivista di Odontoiatria Generale "DentalClinic" edita da Formas srl. Componente del Board Scientifico di riviste internazionali di Odontoiatria "Dental Tribune International". Srl. Ha in attivo più di 480 interventi in corsi e congressi di rilievo nazionale ed internazionale. Relatore presso: IDS -International World Exhibition Fair Cologne -Germany; Dental Salon Krasnoyarsk - Russia; Istanbul - Turkey; Univerzita Karlova Praha - Czech Republic. Da circa ventidue anni relatore sui temi del Marketing, del Management e della Gestione delle Risorse Umane, con più di 500 corsi e congressi svolti nelle aree sanitarie di riferimento. Ha pubblicato più di 250 articoli di economia e marketing sanitario. Autore di testi "best seller" del management in odontoiatria: "Management Odontoiatrico", "Segreteria Odontoiatrica", "Marketing Odontoiatrico", "Tu e il Management vol.1" dell'omonima collana.

8 articoli che diventano interattivi sul sito

Con lo spirito collaborativo di chi è da 26 anni al fianco dei dentisti italiani grazie a tutti questi anni di consulenze sul campo, all'interno di centinaia di studi, così diversi l'uno dall'altro ed onorato di essere al fianco di una grande Associazione come ANDI, ho accettato di pubblicare 8 articoli sul Management: "Dalla percezione individuale alle metodologie di misurazione oggettive per il successo professionale".

L'obiettivo è quello di fornire ai liberi professionisti una corretta formazione imprenditoriale competente, dai principi etici, attraverso modelli pratici, misurabili e soprattutto applicabili da tutti, pratici sul campo. Una raccolta di articoli che possano essere un valido supporto alle decisioni che ogni dentista oggi deve affrontare. Un corso a dispense ma con una modalità interattiva, che si può approfondire online, in base alle singole esigenze, sul sito o partecipando fisicamente alla vita associativa. Un cambiamento concreto nella formazione manageriale, graduale, misurabile, competente.

MISURARE IL RITORNO SULL'INVESTIMENTO E LO SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE.

L'analisi degli investimenti (o "valutazione" degli investimenti) è uno degli aspetti più importanti della gestione finanziaria dello studio dentistico e con questo articolo tutti i dentisti potranno facilmente comprendere ed analizzare una serie di calcoli che qualsiasi professionista che investe nell'attività professionale dovrebbe conoscere ed adottare, prima di aprire il portafogli, tirare fuori i soldi e acquistare nuovi macchinari, impianti, risorse umane, e/o in generale rischiare investimenti per lo sviluppo del proprio studio.

Troppo spesso, infatti, si vedono scene in cui il dentista effettua investimenti utilizzando un criterio molto conosciuto ma poco efficace: il "fiuto"!

Ogni studio dentistico gestito correttamente ed ogni dentista libero professionista che investe, ha il dovere di impiegare le risorse finanziarie in modo durevole per conseguire i propri obiettivi di sviluppo. **Programmare e controllare** sono due parole chiave del management, della gestione per le strategie di successo professionale.

Per poter perseguire questo obiettivo il dentista deve **investire per mantenere il posizionamento** sul mercato, spesso adeguando la qualità clinica sfruttando le più recenti metodologie operative.

Un investimento presuppone un notevole esborso di denaro, anche se sostenuto nel corso degli anni e bisogna anche sempre ipotizzare che il ritorno dell'investimento (ROI) avvenga anch'esso nel tempo e che questo tempo possa essere superiore al ciclo produttivo quindi al tempo in cui si sostiene il costo dell'investimento stesso.

Ad esempio, se un dentista investisse nelle risorse umane, assumendo una nuova assistente segretaria e formandola, a fronte di un investimento di circa 400.000 € in dieci anni, quanto sarà il ritorno economico? Se avesse speso altrettanto acquistando una partecipazione in un altro studio di un collega, quanto avrebbe invece reso? Quale dei due

investimenti sarebbe stato più adatto, considerando che le valutazioni possono cambiare in base a punti di vista ed esigenze giustamente personali?

Il recupero dell'investimento può avvenire attraverso l'aumento della produttività, ma anche sul miglioramento qualità, sulla competitività o sulla riduzione dei costi. Per definizione un investimento è sempre un impegno rilevante di risorse economiche attuali al fine di ottenere in un futuro, non sempre breve, un ritorno positivo.

In ogni caso **l'investimento è il mezzo per assicurare lo sviluppo dello studio dentistico e dell'attività stessa**, perché nell'economia moderna l'investimento è spesso condizione della sopravvivenza fisiologica dell'attività produttiva sia per chi eroga i servizi, sia per chi produce i beni. Questo vale nella libera professione così come nell'industria.

Un investimento dovrebbe sempre migliorare il processo produttivo o in termini economici (riduzione dei costi di produzione), o in termini qualitativi (miglioramento di una o più fasi del processo produttivo con vantaggio nel risultato finale). Si può anche pensare di investire per ampliare la gamma dei servizi o per migliorare ed ottimizzare quelli attualmente erogati. È evidentemente fondamentale comprendere che sia fisiologico anche per l'attività libero professionale mettersi nelle condizioni adeguate per rispondere agli sviluppi della domanda di cure odontoiatriche sia in senso quantitativo (ampliamento), sia in senso qualitativo (richiesta di nuovi servizi, magari su nuovi target di pazienti).

Gli investimenti possono essere strategici, se agiscono sulle linee fondamentali di sviluppo futuro dello studio dentistico e quindi se vengono coinvolte le risorse umane in modo che si modifichi in modo sensibile l'assetto esistente.

Possiamo invece classificare come investimenti operativi quelli che non incidono in modo particolarmente significativo sulle linee di sviluppo dello studio dentistico, né coinvolgono eccessivamente le risorse umane impiegate. Sono investimenti che rientrano quindi all'interno di

strategie già in atto e ne costituiscono la loro attuazione.

Comunque la caratteristica dell'investimento è sempre il **rischio**, perché le uscite sono sempre certe e quantificabili, mentre i flussi futuri delle entrate sono sempre incerti e più o meno difficili da stimare.

Come ho scritto all'inizio, fare l'analisi degli investimenti basandosi su un sistema di valutazione "a fiuto", con una serie di elementi e variabili, prima tra tutti, l'esperienza, porta, inevitabilmente, a commettere uno degli errori più comuni, cioè dimenticare che ci troviamo di fronte ad un investimento solo quando ci priviamo di una somma di denaro ora, in questo momento, per vederla "ritornare" aumentata tra qualche tempo. È centrale il concetto di **"rendimento"**, quindi, è questa la parola che bisogna associare al concetto di investimento poiché, quando si fa l'analisi degli investimenti, **non si può parlare di investimento se non c'è un rendimento**.

Ecco allora che le caratteristiche essenziali di un'analisi qualitativamente e quantitativamente accettabile sono determinate da fattori che non sempre hanno solo a che fare con il tema finanziario, come la competenza di chi suggerisce l'investimento, la precisione nella misurabilità degli effetti positivi attesi dall'investimento stesso.

La **competenza** di chi valuta l'investimento è forse il requisito più importante per la qualità dell'analisi di un investimento, in odontoiatria.

Infatti una decisione superficiale può provocare quegli errori che si commettono trascurando tutti gli aspetti valutativi che si generano attorno alla scelta di investimento. La valutazione delle opportunità è quindi un parametro evidente di valutazione e se un qualsiasi fattore non viene tenuto in considerazione, non si otterrà la corretta misurazione. Proprio la specifica variabile della competenza di chi decide di effettuare quell'investimento, che potrebbe rappresentare l'insuccesso dell'investimento stesso. La competenza nella valutazione è essenziale in quanto permette di acquisire un termine

di paragone tra ciò che accade e ciò che si era preventivato.

Per onestà culturale va quindi ribadito che la correttezza di un investimento non è dato solo, e soprattutto determinato, dalla analisi strettamente finanziaria, ma assume una caratteristica fondamentale l'**attitudine dell'imprenditore**, in questo caso del titolare dello studio dentistico, di saper considerare ogni variabile e rappresentare in maniera corretta l'eventuale

sviluppo positivo futuro sulla base degli obiettivi di impiego, ad esempio dell'investimento in tecnologia nello studio odontoiatrico. L'**intuito imprenditoriale** è un elemento anche esso fondamentale per la determinazione dell'investimento, ma è quello più rischioso ed è per questo che non può essere l'unico parametro di valutazione. Tanti imprenditori, quindi tanti dentisti, hanno creato dal nulla o rilanciato le proprie realtà. Come hanno potuto? Hanno fatto ricorso alla business intelligence, alla competitive intelligence, alle ricerche di mercato? In molti casi la risposta è no. Hanno semplicemente assecondato il loro istinto. Esistono virtù, strumenti e valori diversi dai nostri e piuttosto che creare una contrapposizione tra razionalità e istinto, dobbiamo imparare a fonderli. Parafrasando l'aforisma di Leonardo Da Vinci: *"Quelli che s'innamoran di pratica senza scienza son come 'l nocchier ch'entra in navilio senza timone o bussola, che mai ha certezza dove si vada. Sempre la pratica deve essere edificata sopra la bona teorica."*, posso affermare che per avere successo serve sicuramente un mix tra l'intuito imprenditoriale e le conoscenze dell'economia gestionale. Conquistare il successo e mantenerlo, consolidarlo, è frutto di fattori molto complessi, non basta andare a vedere come un collega capace ha ottenuto successo. Il succes-

Conquistare il successo e mantenerlo, consolidarlo, è frutto di fattori molto complessi, non basta andare a vedere come un collega capace ha ottenuto successo. Il successo non è ripetibile come acquisire una metodica chirurgica o protesica, il successo è complicato, è intuitivo, ma al tempo stesso scientifico, è misurabile, ma aleatorio. Ogni collega ha caratteristiche uguali ma diverse dagli altri, ha una segreteria diversa, un gruppo di pazienti divulgatori diversi, una economia del territorio diversa, una contingenza di elementi casuali diversi, una faccia diversa, un contesto diverso, ma gli investimenti, i protocolli, le tecnologie, la formazione, Il successo non si "copia ed incolla"; non si acquisisce replicando, ma con un insieme di competenze ed emozioni... Ma la misurabilità diventa sempre più importante come requisito del modello di analisi di un investimento. Essa riguarda anzitutto la possibilità di basare l'analisi dell'investimento su grandezze quantitative, cui possono essere associati indicatori misurabili.

so non è ripetibile come acquisire una metodica chirurgica o protesica, il successo è complicato, è intuitivo, ma al tempo stesso scientifico, è misurabile, ma aleatorio. Ogni collega ha caratteristiche uguali ma diverse dagli altri, ha una segreteria diversa, un gruppo di pazienti divulgatori diversi, una economia del territorio diversa, una contingenza di elementi casuali diversi, una faccia diversa, un contesto diverso, ma gli investimenti, i protocolli, le tecnologie, la formazione, Il successo non si "copia ed incolla"; non si acquisisce replicando, ma con un insieme di competenze ed emozioni... Ma la misurabilità diventa sempre più importante come requisito del modello di analisi di un investimento. Essa riguarda anzitutto la possibilità di basare l'analisi dell'investimento su grandezze quantitative, cui possono essere associati indicatori misurabili.

Il processo di decisione di merito per la scelta di investimento dovrebbe partire da una corretta analisi del problema o opportunità che con l'investimento si vuole risolvere, cioè l'obiettivo che si vuole raggiungere. La fase successiva è l'individuazione di tutte le alternative capaci di risolvere, in modo più o meno completo, il problema descritto. Infine, ogni alternativa individuata viene analizzata in ogni sua conseguenza sulla realizzazione dell'obiettivo finale.

Ogni dato così raccolto deve essere inserito in un prospetto che evidenzia i flussi generati da ogni proposta in modo da, nell'ultima fase, poter scartare le alternative non convenienti e mettere a confronto quelle positive per poter scegliere quella che risulta migliore a seconda del criterio di scelta selezionato.

La decisione, come già anticipato, verrà presa sulla base di un criterio di scelta che deve essere identificato in modo chiaro e preciso.

I criteri di scelta, tra i quali generalmente si individua quello più appropriato, sono:

- Il criterio della **redditività**
- Il criterio dell'**economicità**
- Il criterio della rapidità del **rientro del capitale**

Il criterio della qualità della vita o della scelta centrata sul **piacere personale** è comunque in parte riconducibile a uno dei tre precedenti criteri, perché lavorare in un ambiente più adatto alle proprie esigenze produce sicuramente una qualità economica migliore.

L'**economicità** è la differenza algebrica dei flussi di cassa positivi, principalmente i ricavi conseguibili con l'investimento, con i flussi di cassa negativi, ovvero tutti i costi che si sosterranno sia per l'acquisto dell'oggetto dell'investimento stesso che per il funzionamento nel tempo.

La **redditività** invece mette a confronto il recupero ottenuto nel tempo con il capitale investito, è l'ultimo criterio preso in esame in questa sede e valuta gli investimenti sulla base della rapidità di rientro del capitale, ovvero sul tempo di recupero.

Il **tempo** quindi assume una rilevanza notevole quando parliamo di ritorno sull'investimento. Da sempre si è cercato di trovare un modello atto a misu-

rare la convenienza ad investire sulla base del risultato economico stimato, tenendo conto di un orizzonte temporale (vita utile).

Parliamo di *misurazione* sull'investimento e non di scelta dell'investimento.

Nell'ambito economico si distinguono due modelli di misurazione, quelli che utilizzano **metodi aritmetici** e quelli che utilizzano invece

metodi finanziari complessi. I metodi aritmetici non tengono gran conto del fattore tempo e quindi non attribuiscono importanza al fatto che un flusso in entrata o in uscita venga generato nel primo, secondo, terzo, ecc. anno di vita dell'investimento, cioè in periodi temporali non omogenei. I metodi finanziari invece, considerano il fattore tempo e cercano di perseguire l'omogeneità delle grandezze economiche per la valutazione di un investimento considerando quindi il denaro nel tempo. Sarebbe utile integrare questi due metodi ed ecco allora che l'attualizzazione è il procedimento che permette di rendere comparabili valori diversi per distribuzione temporale, in particolare che permette di portare al tempo zero le grandezze che si presume si realizzeranno negli anni futuri. Esempio: 100 € oggi non valgono come 100 € tra un anno o due anni. La domanda quindi che dobbiamo porci è come facciamo a comparare i valori di 100 €, quindi tra n° anni?

Quindi l'analisi prospettica di un investimento non dipende solo dal tasso di interesse, ma anche dalle **condizioni macroeconomiche**, dal rischio legato all'investimento, dall'inflazione, dalle condizioni di **mercato**, ecc.

Ogni investimento è caratterizzato da un flusso di esborsi che iniziano al tempo zero a confronto con i flussi in entrata. Ma oltre ai costi in conto capitale e ai costi e ricavi in conto esercizio, occorrerà non trascurare altre eventuali voci di costo, come ad esempio il **valore residuo**, o di realizzo, nel caso in cui l'investimen-

I criteri di scelta, tra i quali generalmente si individua quello più appropriato, sono:

- **Il criterio della redditività**
- **Il criterio dell'economicità**
- **Il criterio della rapidità del rientro del capitale**

Il criterio della qualità della vita o della scelta centrata sul piacere personale è comunque in parte riconducibile a uno dei tre precedenti criteri, perché lavorare in un ambiente più adatto alle proprie esigenze produce sicuramente una qualità economica migliore

to riguarda una tecnologia che può essere rivenduta sul mercato dell'usato. Non voglio entrare negli aspetti troppo tecnici ma esso si può riferire sia ad una vecchia tecnologia, se si tratta di un investimento di rinnovo, oppure al nuovo acquisto. Nel primo caso il valore residuo rettificherà il costo di acquisto dell'investimento al tempo t_0 , diminuendone l'ammontare, nel secondo caso, invece, si realizzerà nell'ultimo anno di vita utile aumentando il valore delle rispettive disponibilità.

Si parla invece di **capitale d'esercizio** quando ad un investimento, ad esempio tecnologico, devono essere aggiunte una serie di spese aggiuntive per poterlo utilizzare. Tali risorse aggiuntive aumentano evidentemente il costo dell'investimento e vanno dalla formazione all'adeguamento logistico, ma dovrebbero poi essere **recuperate di anno in anno** potendo godere di risparmi di costo.

(In qualche caso esiste la possibilità di utilizzare anche contributi a fondo perduto per acquisire alcuni investimenti. Stato, Regione, Comuni, ecc. elargiscono senza vincolo di ritorno del capitale ceduto, ma ciò avviene in particolari condizioni voglio citare questa fonte di finanziamento solo per completezza dell'informazione.)

Una risorsa aggiuntiva importante sul tema del finanziamento è quella riguardante la **fiscalizzazione degli oneri sociali** e fa riferimento ad un contributo che gli studi odontoiatrici organizzati in forma di impresa ricevono attraverso il sollievo di parte o del totale degli oneri

sociali di competenza a favore dei propri dipendenti (contributo generalmente a carico dello Stato o di enti pubblici di vario livello). Tale contributo si individua quindi come un risparmio di costo sulla voce relativa alla manodopera ed avrà effetti positivi sulle disponibilità annue.

Le **imposte** sono solo in parte oggetto di una analisi per il ritorno sull'investimento, perché in

genere le valutazioni di convenienza degli investimenti tecnologici sorvolano l'aspetto fiscale delle operazioni e nella maggior parte dei casi esso non rappresenta una variabile differenziale per le alternative oggetto di analisi. Infatti le imposte pagate sull'acquisto di due beni dello stesso importo sono le stesse, ma indipendentemente dal risparmio fiscale quale dei due diversi investimenti renderà di più a quel dentista, piuttosto che a quell'altro?

Nel calcolo delle disponibilità annue risultanti dall'impiego dell'investimento, non vanno conteggiati tra i costi la quota di ammortamento. L'ammortamento è un procedimento con il quale un costo pluriennale viene ripartito tra gli esercizi di vita utile del bene, facendolo partecipare per quote alla determinazione del reddito dei singoli esercizi. Infatti, quando un dentista titolare di studio dentistico acquista un bene destinato a essere utilizzato per più anni, ad esempio un macchinario, il relativo costo sostenuto viene ripartito in funzione del numero di anni per l'acquisto in tante quote quanti sono gli esercizi nei quali il macchinario sarà presumibilmente impiegato. Se così non fosse il costo verrebbe imputato interamente nell'esercizio in cui viene acquistato disattendendo il principio della competenza economica dei componenti reddituali.

Un altro fattore che determina un importante discriminante è la vita della tecnologia: l'**obsolescenza**. I concetti di cui dobbiamo tenere conto sono: la

Vita fisica (periodo per cui la macchina può mantenere l'efficienza originaria in costanza di prestazioni) e Vita tecnologica (periodo di tempo in cui la macchina è in grado di fornire, con la stessa economicità e competitività, le prestazioni originarie, obsolescenza della macchina), infine la Vita tecnico-commerciale (periodo di tempo in cui la macchina riesce a conservare un'utilità economica: obsolescenza del prodotto).

Sono talmente importanti questi argomenti che oggi parliamo di **industria 4.0**. Una rivoluzione industriale che porta alla produzione del "tutto automatizzato e interconnesso". Le nuove tecnologie digitali avranno un impatto profondo nell'ambito di direttrici di sviluppo come l'utilizzo dei dati e gli analytics che genereranno "machine learning", cioè macchine che perfezionano la loro resa "imparando" dai dati via via raccolti e analizzati. L'interazione tra uomo e macchina, che coinvolgono le interfacce sempre più diffuse della realtà aumentata e la manifattura additiva, la stampa 3D, la robotica, le comunicazioni, le interazioni machine-to-machine e le nuove tecnologie per immagazzinare e utilizzare l'energia in modo mirato, razionalizzando i costi e ottimizzando le prestazioni.

Finora le rivoluzioni industriali del mondo occidentale sono state tre: nel 1784 con la nascita della macchina a vapore e di conseguenza con lo sfruttamento della potenza di acqua e vapore per meccanizzare la produzione; nel 1870 con il via alla produzione di massa attraverso l'uso sempre più diffuso dell'elettricità, l'avvento del motore a scoppio e l'aumento dell'utilizzo del petrolio come nuova fonte energetica; nel 1970 con la nascita dell'informatica, dalla quale è scaturita l'era digitale destinata ad incrementare i livelli di automazione avvalendosi di sistemi elettronici e dell'IT (Information Technology).

Il Piano nazionale Industria 4.0 ha rappresentato l'occasione per le aziende di cogliere le opportunità legate alla quarta rivoluzione industriale.

Ricordiamo al momento del suo debutto che il Piano aveva previsto le seguenti misure Iper e Super Ammortamento – L'obiettivo di questo provvedimento fu

supportare e incentivare le imprese che investivano in beni strumentali nuovi, in beni materiali e immateriali (software e sistemi IT) funzionali alla trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi. L'iperammortamento consiste nella supervalutazione del 250% degli investimenti in beni materiali nuovi, dispositivi e tecnologie abilitanti la trasformazione in chiave 4.0 acquistati o in leasing. Il superammortamento prevede la supervalutazione del 140% degli investimenti in beni strumentali nuovi acquistati o in leasing. Per chi beneficia dell'iperammortamento c'è la possibilità di usufruire dell'agevolazione anche per gli investimenti in beni strumentali immateriali (software e sistemi IT).

Si è voluto sostenere le imprese che richiedevano finanziamenti bancari per investimenti in nuovi beni strumentali, macchinari, impianti, attrezzature di fabbrica a uso produttivo e tecnologie digitali (hardware e software), garantendo un contributo a parziale copertura degli interessi pagati dall'impresa su finanziamenti bancari di importo compreso tra 20.000 e 2.000.000 di euro, concessi da istituti bancari convenzionati con il MISE. Il contributo fu calcolato sulla base di un piano di ammortamento convenzionale di 5 anni con un tasso d'interesse del 2,75% annuo ed è maggiorato del 30% per investimenti in tecnologie Industria 4.0. Inoltre la Nuova Sabatini consente l'accesso prioritario al Fondo centrale di Garanzia nella misura massima dell'80%. Ricordo anche la determinazione del Credito d'imposta R&S con lo scopo di stimolare la spesa privata in Ricerca e Sviluppo per innovare processi e prodotti e garantire così la competitività futura delle imprese. Consiste in un credito d'imposta del 50% su spese incrementalmente in Ricerca e Sviluppo, riconosciuto fino a un massimo annuale di 20 milioni di €/anno per beneficiario e computato su una base fissa data dalla media delle spese in Ricerca e Sviluppo negli anni 2012-2014. La misura è applicabile per le spese in Ricerca e Sviluppo che saranno sostenute nel periodo 2017-2020. Patent Box – È un regime opzionale di tassazione agevolata sui redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali: brevetti industriali, marchi registrati, di-

segni e modelli industriali, know how e software protetto da copyright. L'agevolazione consiste nella riduzione delle aliquote IRES e IRAP del 50% dal 2017 in poi sui redditi d'impresa connessi all'uso diretto o indiretto (ovvero in licenza d'uso) di beni immateriali sia nei confronti di controparti terze che di controparti correlate (società infragruppo). Il beneficio è dato a condizione che il contribuente conduca attività di R&S connesse allo sviluppo e al mantenimento dei beni immateriali. Startup e PMI innovative – Le nuove imprese (startup) innovative godono di un quadro di riferimento a loro dedicato in materie come la semplificazione amministrativa, il mercato del lavoro, le agevolazioni fiscali, il diritto fallimentare. Larga parte di queste misure sono estese anche alle PMI innovative, cioè a tutte le piccole e medie imprese che operano nel campo dell'innovazione tecnologica, a prescindere dalla data di costituzione o dall'oggetto sociale. Fondo di garanzia – L'obiettivo di questa disposizione è sostenere le imprese e i professionisti che hanno difficoltà ad accedere al credito. Consiste nella concessione di una garanzia pubblica, fino a un massimo dell'80% del finanziamento, per operazioni sia a breve sia a medio-lungo termine, sia per far fronte a esigenze di liquidità che per realizzare investimenti. Il Fondo garantisce a ciascuna impresa o professionista un importo massimo di 2,5 milioni di euro, un plafond che può essere utilizzato attraverso una o più operazioni, fino a concorrenza del tetto stabilito, senza un limite al numero di operazioni effettuabili. Il limite si riferisce all'importo garantito. Invece per il finanziamento nel suo complesso non è previsto un tetto massimo.

Insisto sul fattore "**tempo**", perché ogni dentista, prima di investire i suoi soldi in una qualsiasi nuova attività, dovrebbe porsi una domanda cruciale, di fondamentale importanza in qualsiasi decisione di investimento, poiché è diverso sapere che i soldi investiti "rientreranno" in tre/quattro anni, oppure in dieci.

La vita di un qualsiasi investimento si può dividere in due fasi: la prima è chiamata "**fase di impianto**", ed è quella in cui solitamente i flussi monetari sono negativi a causa delle risorse monetarie che sono

state immesse nella nuova idea (in pratica, nella fase di impianto l'imprenditore tira fuori i soldi dalle tasche senza avere ancora dei "ritorni" economici). Poi c'è la seconda fase, conosciuta come "**fase di esercizio**" la quale, normalmente, coincide con il periodo in cui l'iniziativa inizia a produrre dei profitti.

Dopo inizia a vedersi il "rendimento dell'investimento", ossia il guadagno effettivo

derivante dall'operazione di allocazione delle risorse monetarie. Dal punto di vista estremamente tecnico questo rendimento viene solitamente indicato con l'acronimo **ROI** (Return On Investment).

Per questo è importante capire per quale motivo è fondamentale fare l'analisi degli investimenti prima di tirare fuori i soldi!

Quindi, un qualsiasi progetto relativo ad una nuova iniziativa dovrebbe essere analizzato da due punti di vista: il primo, è un aspetto che riguarda la **fattibilità economica** dell'iniziativa la quale deve verificare se il rapporto tra i soldi che sono stati messi nell'iniziativa e i soldi che la stessa iniziativa ha prodotto è a saldo positivo (cioè il rendimento è stato positivo). Il secondo punto di vista da cui osservare un progetto di investimento riguarda la **fattibilità finanziaria** che riguarda la possibilità di potere finanziare una determinata idea di business.

"Quanto tempo ci metterò a riprendere i miei soldi?"

È evidente che le cose non sono così semplici. Esiste una grande quantità di fattori (variabili a seconda del tipo di business) che possono complicare il calcolo del ROI.

Gli indici di bilancio.

In un'ottica di analisi per indici il primo indice di bilancio che può essere costruito

La vita di un qualsiasi investimento si può dividere in due fasi: la prima è chiamata "**fase di impianto**", ed è quella in cui solitamente i flussi monetari sono negativi a causa delle risorse monetarie che sono state immesse nella nuova idea (in pratica, nella fase di impianto l'imprenditore tira fuori i soldi dalle tasche senza avere ancora dei "ritorni" economici). Poi c'è la seconda fase, conosciuta come "**fase di esercizio**" la quale, normalmente, coincide con il periodo in cui l'iniziativa inizia a produrre dei profitti.

Dopo inizia a vedersi il "rendimento dell'investimento", ossia il guadagno effettivo derivante dall'operazione di allocazione delle risorse monetarie. Dal punto di vista estremamente tecnico questo rendimento viene solitamente indicato con l'acronimo **ROI** (Return On Investment).

con i dati così acquisiti è il "**Return On Investment**" (**ROI**) il quale è dato da:

$ROI = EBIT : Capitale\ Investito$

L'EBIT è un acronimo inglese che deriva dall'espressione Earnings Before Interests and Taxes, esprime il **reddito** che lo studio dentistico è in grado di generare prima della remunerazione del capitale, comprendendo con questo termine sia il capitale di terzi (**indebitamento**) sia il **capitale proprio (patrimonio netto)**.

Tale indice di bilancio riporta la redditività del capitale investito attraverso la gestione tipica dell'azienda (ed è dunque indice fondamentale per capire come sia gestito l'azienda studio odontoiatrico): tale **redditività** dipende dall'intensità del fatturato, dai costi aziendali tipici e dal **capitale** investito.

Da notare che il ROI può anche essere espresso come combinazione di due ulteriori indici di bilancio: l'indice è dato infatti dalla moltiplicazione del "**Return On Sales**" (il quale è un indice di misurazione indiretta dell'intensità di incidenza dei costi tipici di esercizio sulla gestione):

$ROS = EBIT : Fatturato$

e del "**Assets Turnover**" (il quale riporta la proporzionalità esistente fra fatturato e capitale investito):

$AT = Fatturato : Capitale\ investito$

Lo studio dentistico cercherà di ottenere pari valori dell'indice tenendo quanto più basso possibile il valore del capitale investito.

Il capitale investito, che può essere diviso - in un'ottica temporale - in "attivo fisso" (coincidente con la struttura produttiva) ed "attivo circolante" (magazzino più crediti), genera un fabbisogno finanziario di pari entità che viene coperto dal **Capitale**

Proprio (CP) e dal **Capitale di credito** (CC) dove la remunerazione del primo è assicurata dall'**utile d'esercizio** mentre il secondo genera un flusso passivo di **oneri finanziari (interessi** per la remunerazione contrattuale del capitale di terzi avuto in prestito).

Sottraendo all'EBIT gli oneri finanziari e le imposte otteniamo il "**risultato netto d'esercizio**" che può essere sia attivo ("utile netto" o "profitto") sia passivo.

Ma si potrebbe accedere alle proprie risorse per investire, quindi al capitale proprio. In questo caso:

$ROE (Return\ On\ Equity) = Utile\ netto : Capitale\ proprio$

indica la redditività del capitale proprio.

Tutto questo è utile anche per capire, quindi, se a parità di rendimento del capitale investito e di costi del capitale di terzi, conviene all'impresa mantenere o raggiungere un maggiore livello di indebitamento.

Non è quindi possibile affermare l'esistenza di un rapporto ottimale fra Capitale Proprio e Capitale di Credito ma è necessario analizzare la situazione aziendale, in rapporto al mercato, **caso per caso**.

Il problema della **scelta delle fonti di finanziamento** per lo studio dentistico si risolve considerando, perlomeno, i seguenti elementi: intensità del margi-

ne operativo, costo dei capitali, caratteristiche del fabbisogno finanziario (che, in prima approssimazione, coincide con il capitale investito) e mantenimento del rapporto di indebitamento a livelli di sicurezza per lo studio dentistico.

Il capitale investito è costituito dall'Attivo Fisso (AF sono tutti quegli investimenti che si recuperano in maniera graduale attraverso l'imputazione di quote di ammortamento) che avrebbe, pertanto, bisogno di fonti di finanziamento che si recuperino, analogamente, in maniera graduale (ad esempio **mutui** o crediti a medio-lungo termine o **Capitale Proprio**) e dall'**Attivo Circolante** (AC) che, invece, necessita di un finanziamento a più rapido rigiro, in linea con le proprie caratteristiche.

Il ricorso al credito bancario non è sempre l'unica soluzione possibile al problema del finanziamento delle attività imprenditoriali per finanziare il ciclo del flusso di cassa corrente. Il ricorso ai finanziamenti bancari può rappresentare un fattore moltiplicatore dei costi e dei rischi se lo Studio dentistico incontrasse ostacoli se i debiti a breve mettessero a repentaglio la redditività aziendale. Gli investimenti per i quali non è stata fatta preventivamente un'attenta analisi dei rischi possono generare crisi finanziarie e di liquidità.

Il credito bancario va utilizzato quindi con estrema prudenza e attenzione e sempre solo dopo aver attentamente valutato l'investimento da realizzare. Va assolutamente ben ponderato come far fronte agli investimenti con debiti a breve e bisogna considerare sempre un ampio margine di imprevisti se non producono gli utili nei tempi previsti o se si producono margini inferiori al costo del denaro che si è comprato per realizzarli.

In generale, inoltre, bisogna evitare il più possibile le fidejussioni personali, che in caso di crisi ingabbiano l'imprenditore e non gli consentono di operare in maniera corretta e indipendente nelle negoziazioni con le banche. Per molti Studi odontoiatrici è "possibile" ridurre o azzerare il ricorso al credito bancario per finanziare lo sviluppo, ma anche per fronteggiare i momenti di crisi dell'attività.

Possibile non vuol dire che sia semplice.

L'**autofinanziamento** è basato sul concetto di miglioramento: è necessaria una analisi dettagliata della situazione, con la definizione degli obiettivi; la pianificazione delle azioni per raggiungere gli obiettivi individuati, con una attenta analisi d'impatto (cioè l'analisi dei rischi che si corrono, degli eventuali effetti sullo Studio dentistico e dei provvedimenti utili a contenere gli effetti negativi del rischio); la realizzazione delle azioni pianificate; il controllo dell'efficacia delle azioni previste attraverso strumenti di monitoraggio e, infine, le correzioni per migliorarne l'efficacia e ri-pianificare obiettivi e processo.

È un processo "lento", che può funzionare anche per far fronte ad una crisi purché si abbia consapevolezza del tempo necessario e si cominci il più presto possibile, alle prime avvisaglie di crisi (per esempio appena comincia a crescere il rapporto debito/fatturato).

Le variabili che determinano il successo o l'insuccesso sono molteplici, ma la pre-condizione dell'autofinanziamento è che lo Studio dentistico abbia un margine operativo positivo, ovvero che i suoi ricavi siano superiori ai costi. Maggiore è la marginalità, maggiore è la possibilità di autofinanziamento. Sembra scontato, ma non lo è: vi sono Studi dentistici con sufficienti margini operativi ed una pessima situazione finanziaria e di liquidità, e Studi con margini risicati e con un ottimo equilibrio patrimoniale e finanziario, e questo capita perché troppo spesso fin quando i cordoni della borsa delle banche sono ben aperti appare più semplice, comodo, veloce usare i soldi in prestito, casomai senza andare troppo per il sottile per quel che riguarda gli interessi da pagare e la coerenza tra periodo di indebitamento e tipo di investimento.

Le dell'autofinanziamento sugli investimenti

La pianificazione del processo di autofinanziamento dovrebbe sempre basarsi sull'analisi dettagliata della situazione economico-finanziaria dello Studio dentistico (ovvero sul rapporto sullo stato del sistema gestionale e sul check up economico-finanziario, vedi miei articoli precedenti) e sulla definizione degli obiettivi del finanziamento. Sulla base di detta-

gliate informazioni è possibile scegliere e definire quali leve utilizzare e come realizzare il processo.

Sono quattro le "leve" fondamentali per l'autofinanziamento:

1. le condizioni di fornitura, ovvero i tempi di **pagamento ai fornitori e i tempi di incasso dai clienti**;
2. la **pianificazione delle uscite fiscali e tributarie**, ovvero la possibilità, prevista dalle normative, di rinviare e/o rateizzare il versamenti di imposte, tasse e contributi;
3. la **ristrutturazione dei debiti finanziari**, ovvero la possibilità di chiedere una sospensione temporanea ed un allungamento dei mutui e dei leasing (moratoria)
4. I **finanziamenti in conto capitale e in conto interessi**, ovvero i finanziamenti agevolati pubblici che è possibile reperire dai fondi messi a disposizione dalla UE, dal governo e dalle regioni (per indirizzi e aggiornamenti www.enpam.it/fondiue).

E per chi vuole approfondire...

Parliamo, in quest'ottica, di "**indici di struttura finanziaria-patrimoniale**":

il "primo indice di struttura", dato dal **rapporto fra Capitale Proprio ed Attivo Fisso** cioè da CP/AF ed indica quanta parte del fabbisogno finanziario generato dall'attivo fisso è coperta dal capitale proprio; tale indice dovrebbe assumere, almeno nel lungo periodo, valori prossimi all'unità.

Il "secondo indice di struttura" chiamato "indice di struttura propriamente detto", dato dal rapporto fra capitale proprio più debiti a medio-lungo termine (Dm/I) ed attivo fisso e cioè da $(CP+Dm/I)/AF$ indice che dovrebbe assumere, in realtà odontoiatriche finanziariamente solide, un valore maggiore dell'unità; qualora assumesse valori inferiori ad uno indicherebbe uno squilibrio dello studio dentistico, in quanto verrebbe a mancare quella correlazione temporale tra le fonti di finanziamento (capitali permanenti, in quanto il mutuo è considerato sostituto temporaneo del capitale proprio) e gli impieghi che ne generano gli utili.