

IL MARKETING MANAGEMENT
in
MEDICINA ESTETICA
Aspetti gestionali e legali

Piero Notarrigo

Antonella Costa

Daniela Messina

IL MARKETING MANAGEMENT
in
MEDICINA ESTETICA
Aspetti gestionali e legali

Presentazione
PROF. CARLO ALBERTO BARTOLETTI

Prefazione
PROF. MARCO ROBINO



EDIZIONI MARTINA

Copyright © 2007 Edizioni Martina s.r.l.

e-mail: info@edizionimartina.com www.edizionimartina.com

ISBN 978-88-7572-049-0

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del libro può essere riprodotta o trasmessa sotto qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo elettronico o meccanico, comprese fotocopie, registrazioni su nastro o mediante memorizzazione, senza il permesso scritto dell'Editore.

*Finito di stampare nel mese di Aprile 2007
presso le Officine Grafiche Zanini - Bologna*

INDICE

| | Pag. |
|--|------|
| PRESENTAZIONE | IX |
| RINGRAZIAMENTI | X |
| PREFAZIONE | XI |
| INTRODUZIONE | XIII |
| 1 LE BASI DEL MARKETING | 1 |
| 1.1 Che cos'è il marketing?..... | 1 |
| 1.2 Il modello di impresa per la Medicina Estetica..... | 2 |
| 1.3 La dichiarazione di missione..... | 3 |
| 1.4 Esempio di dichiarazione di missione..... | 3 |
| 2 ANALISI DEL MERCATO | 4 |
| 2.1 Analisi del macro-ambiente..... | 4 |
| 2.2 Analisi dell'ambiente interno ed esterno la Struttura sanitaria: la Swot Analysis..... | 5 |
| 2.3 Analisi della concorrenza..... | 6 |
| 3 LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO | 8 |
| 3.1 Criteri di selezione del mercato target..... | 8 |
| 3.2 Analisi del Cliente e delle sue caratteristiche..... | 8 |
| 3.3 La Conoscenza del Cliente..... | 8 |
| 4 ANALISI DELLA DOMANDA | 10 |
| 4.1 Analisi dei bisogni del Cliente..... | 10 |
| 4.2 La gerarchia dei bisogni secondo Maslow..... | 10 |
| 4.3 Classificazione dei bisogni socio-culturali contemporanei..... | 11 |
| 4.4 Il comportamento d'acquisto..... | 12 |
| 4.5 Le fasi del comportamento d'acquisto..... | 12 |
| 4.6 Le influenze sociali..... | 14 |
| 5 ANALISI DEI SERVIZI | 15 |
| 5.1 Definizione del Servizio..... | 15 |
| 5.2 Il paradigma del Servizio..... | 15 |
| 5.3 La duplice ottica del Servizio..... | 16 |
| 5.4 I principi di gestione del Servizio..... | 17 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 6 | IL CONCETTO DI QUALITÀ NEI SERVIZI | 20 |
| 6.1 | I principi della customer satisfaction..... | 20 |
| 6.2 | I fattori di qualità del Servizio secondo il modello Parasuraman | 21 |
| 6.3 | Le dimensioni della qualità dei Servizi | 22 |
| 6.4 | Peculiarità e misurabilità del Servizio | 23 |
| 6.5 | Presenza e gestione del disservizio | 23 |
| 7 | LA PROGETTAZIONE DEI SERVIZI | 25 |
| 7.1 | Il modello delle 5 P per la programmazione ed il controllo della qualità | 25 |
| 7.2 | Presentazione di un questionario sulla qualità attesa..... | 26 |
| | 7.2.1 Risultati e discussione del sondaggio | 26 |
| 7.3 | La qualità progettata | 34 |
| 7.4 | La qualità prodotta (o prestata) | 35 |
| 7.5 | La qualità percepita e la customer satisfaction | 36 |
| 7.6 | La qualità paragonata..... | 36 |
| 7.7 | La misurazione della customer satisfaction..... | 37 |
| | 7.7.1 Questionari per la misurazione della customer satisfaction | 39 |
| 7.8 | La Carta dei Servizi in un ambulatorio di Medicina Estetica | 42 |
| 8 | IL DATA BASE MARKETING | 45 |
| 8.1 | Che cos'è il database marketing | 46 |
| 8.2 | Elementi costitutivi di un database (DB) marketing | 46 |
| 8.3 | Progetto di un DB marketing per un ambulatorio di Medicina Estetica | 47 |
| 9 | IL MARKETING MIX | 50 |
| 9.1 | Obiettivi e strategie | 50 |
| 9.2 | Il ciclo di vita del prodotto | 51 |
| 9.3 | Pianificazione di un nuovo prodotto | 51 |
| 9.4 | La matrice di Ansoff | 52 |
| 9.5 | Il packaging: l'importanza dell'apparenza | 52 |
| 10 | IL MARKETING IN PRATICA: TECNICHE E STRUMENTI | 54 |
| 10.1 | La strategia del valore | 54 |
| 10.2 | L'intimacy | 55 |
| 10.3 | La pubblicità sanitaria: leggi e strategie | 56 |
| 10.4 | Come promuovere il proprio ambulatorio di Medicina Estetica | 68 |
| 10.5 | Il marketing plan | 69 |
| 11 | STUDIO DI FATTIBILITÀ ECONOMICO – FINANZIARIA DEL PROGETTO | 73 |
| 11.1 | Il progetto iniziale di base: la missione e l'obiettivo da raggiungere | 73 |
| 11.2 | Spese e costi: cosa sono – manifestazioni finanziarie ed economiche – le differenze | 74 |
| 11.3 | Costi fissi e costi variabili | 75 |
| 11.4 | La copertura di costi e spese: la redditività economica | 76 |
| 11.5 | Il break even point: definizione e caratteristiche | 77 |
| 11.6 | Il raggiungimento del profitto: tempi e modalità..... | 80 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 12 | IL REPERIMENTO DELLE RISORSE FINANZIARIE | 83 |
| 12.1 | La struttura patrimoniale – finanziaria da adottare | 83 |
| 12.2 | Le forme più opportune di indebitamento: il ciclo finanziario ed i suoi riflessi sulle scelte aziendali | 84 |
| 12.3 | I rapporti con gli investitori istituzionali: le banche | 87 |
| 12.4 | Gli altri potenziali investitori | 88 |
| 12.5 | Le agevolazioni per le nuove attività | 89 |
| 12.6 | Basilea 2: cosa è cambiato – Come presentarsi alle banche per accedere al credito | 90 |
| 13 | IL BUSINESS PLAN | 92 |
| 13.1 | In cosa consiste un business plan | 92 |
| 13.2 | Il perché dell’elaborazione di un business plan | 92 |
| 13.3 | Forme di utilizzo e metodologie applicative | 93 |
| 14 | LA SCELTA DELLA STRUTTURA PIÙ IDONEA | 98 |
| 14.1 | La struttura professionale: singolo o associato? | 98 |
| 14.2 | La struttura societaria. Quando e come è possibile | 101 |
| 14.3 | Le disposizioni della legge attualmente vigente | 101 |
| 15 | LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO DI GESTIONE | 103 |
| 15.1 | Il budget: finalità e struttura | 103 |
| 15.2 | Analisi degli scostamenti tra dati preventivi e dati consuntivi | 104 |
| 15.3 | Strumenti di correzione | 105 |
| 16 | NATURA DELLA RESPONSABILITÀ MEDICA | 107 |
| 16.1 | Introduzione | 107 |
| 16.2 | Le fonti normative | 108 |
| 16.3 | Responsabilità contrattuale ed extracontrattuale. Il Contatto sociale | 109 |
| 17 | LE OBBLIGAZIONI DEL MEDICO ED IL CONSENSO INFORMATO | 111 |
| 17.1 | Il contratto d’opera professionale | 111 |
| 17.2 | Obbligazioni di mezzi ed obbligazioni di risultato | 111 |
| 17.3 | L’obbligo di informativa ed il consenso informato | 112 |
| 17.4 | L’obbligo di segretezza | 115 |
| 18 | CONFIGURABILITÀ DELLA RESPONSABILITÀ MEDICA | 117 |
| 18.1 | Elementi costitutivi della responsabilità | 117 |
| 18.2 | La condotta | 117 |
| 18.3 | L’elemento soggettivo | 117 |
| 18.4 | Il nesso di causalità | 119 |
| 18.5 | Il danno (rinvio). La perdita di chances | 122 |
| 19 | LA DISTRIBUZIONE DELL’ONERE PROBATORIO | 125 |
| 19.1 | Orientamento tradizionale | 125 |
| 19.2 | Recenti orientamenti | 127 |

| | |
|---|-----|
| 20 IL DANNO RISARCIBILE | 128 |
| 20.1 Cenni introduttivi. Il danno biologico | 128 |
| 20.2 Il danno morale | 130 |
| 20.3 La prescrizione dell'azione risarcitoria | 131 |
| | |
| 21 LA RESPONSABILITÀ DEL CHIRURGO ESTETICO E DEL MEDICO ESTETICO | 133 |
| 21.1 Cenni introduttivi. Distinzione tra chirurgia estetica e medicina estetica | 133 |
| 21.2 La natura dell'obbligazione del chirurgo estetico | 133 |
| 21.3 L'estensione del dovere di informazione e del consenso informato | 134 |
| 21.4 Il danno risarcibile | 135 |
| 21.5 Considerazioni conclusive | 136 |
| | |
| APPENDICE | 139 |
| La Polizza di responsabilità civile per il Medico che esercita la Medicina Estetica | 139 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 144 |

PRESENTAZIONE

È con molto piacere che ho accettato di presentare questo importante elaborato sul “Marketing Management” in Medicina Estetica del collega Piero Notarrigo.

L'autore, uno dei miei più brillanti allievi, è oggi docente molto applaudito di Marketing Management nella Scuola Internazionale di Medicina Estetica della Fondazione Internazionale Fatebenefratelli, che ho il privilegio di dirigere.

Il successo della Scuola è legato a un giusto mix di *materie caratterizzanti*, le scientifiche, e di *materie qualificanti*, le umanistiche e le socio economiche: tra queste ultime annoveriamo il management strategico e operativo mirato al Medico Estetico.

Notarrigo si è particolarmente appassionato a questa materia e, sotto la guida del Professor Marco Robino, illuminato docente di Management Strategico e Operativo nella nostra struttura, è diventato un esperto di Marketing Management in Medicina Estetica, tanto che lo stesso Professor Robino lo ha scelto come Docente in questo settore, ad integrazione del suo insegnamento all'interno della Scuola.

L'autore passa in rassegna le basi del Marketing, l'analisi del mercato, della domanda e dei servizi; poi si sofferma sulla pratica di marketing: tecniche e strumenti.

Ha infine voluto arricchire l'argomento chiedendo l'intervento della Dottoressa Antonella Costa a cui ha chiesto di illustrare gli aspetti gestionali, e dell'Avvocato Daniela Messina per gli aspetti legali.

Per quanto riguarda l'aspetto gestionale vengono trattati lo studio di fattibilità economico-finanziaria del progetto, il reperimento delle risorse finanziarie, il business plan, la programmazione e il controllo di gestione.

Gli aspetti legali presentano dei capitoli sulla responsabilità professionale medica, il consenso informato, la configurabilità della responsabilità medica, il danno risarcibile e la responsabilità del medico estetico.

A completamento dell'opera l'assicuratrice Ragioniera Mara Mazzotti tratta la polizza di responsabilità civile per il medico che esercita la Medicina Estetica.

All'Autore e al suo testo, unico nel suo genere, auguro un pieno successo e esorto a acquistarlo, come un *vademecum prezioso*, tutti i medici che vogliono occuparsi “a tutto tondo” di Medicina Estetica.

prof. Carlo Alberto Bartoletti

*Direttore della Scuola Internazionale di
Medicina Estetica della Fondazione
Internazionale Fatebenefratelli, Roma*

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare l'editore Alfredo Martina per avermi dato la possibilità di pubblicare tutto il materiale che ho iniziato a raccogliere dal 2002 in occasione della preparazione della tesi di diploma in Medicina Estetica presso la Scuola Internazionale di Medicina Estetica della Fondazione Internazionale Fatebenefratelli. Il titolo era "La customer satisfaction: fattore critico di successo in Medicina Estetica".

Da allora, da autodidatta, ho continuato a leggere e ad interessarmi di marketing cercando di interpretare e "tradurre" alcuni dei numerosi testi presenti nel mercato i quali però sono scritti ed indirizzati alle Aziende e a professionisti ben lontani dal mondo della Medicina Estetica. I miei sforzi si sono diretti quindi a capire, a studiare e ad utilizzare le strategie di marketing aziendali al fine di trovare le migliori condizioni per promuovere anche le più piccole realtà nell'ambito della Medicina Estetica.

Un particolare ringraziamento desidero rivolgerlo ai miei Maestri, il prof. Carlo Alberto Bartoletti che ha avuto la brillante intuizione di inserire l'insegnamento del Management Sanitario all'interno della Scuola Internazionale di Medicina Estetica da Lui diretta ed il prof. Marco Robino i cui insegnamenti e incoraggiamenti sono stati determinanti per poter entrare nel mondo del marketing.

Desidero infine ringraziare la dr.ssa Antonella Costa, dottore commercialista, l'avvocato Daniela Messina e la rag. Mara Mazzotti che con professionalità ed entusiasmo hanno accettato di completare il testo occupandosi rispettivamente degli aspetti gestionali, legali e assicurativi della conduzione di uno Studio Medico.

Spero che il mio lavoro, caro collega, ti possa essere utile e che se avrai maturato delle idee, delle domande o delle critiche mi scriverai o mi telefonerai per aiutarmi nel percorso che ho intrapreso.

e-mail: piero.notarrigo@libero.it - Cell. 335 6942249

PREFAZIONE

Medicina Estetica, management, marketing: sono tre declinazioni di un paradigma professionale oggetto di riflessione, studio, confronto. L'attualità di questo paradigma viene testimoniata dall'attenzione crescente che spinge il medico estetico ad affrontare un processo di elaborazione cognitiva e di sperimentazione, dire quasi quotidiana, alla ricerca di un punto di equilibrio fra tre diverse dimensioni: la dimensione professionale, la dimensione imprenditoriale, la dimensione etico-deontologica.

Nella mia esperienza di docente di Management Strategico ed Operativo, presso la Scuola Internazionale di Medicina Estetica della Fondazione Fatebenefratelli di Roma, ho avuto l'opportunità di confrontarmi spesso con queste tematiche, cercando, attraverso un approccio metodologico innovativo, di caratterizzare il mio insegnamento, intorno al paradigma sopra indicato: la ricerca di un modello di organizzazione e gestione da proporre al professionista medico che dovrà presidiare le diverse dimensioni manageriali, in un quadro sistemico e strutturato di investimento, scelta, responsabilità professionale ed organizzativa.

La definizione di detto modello, se da una parte deve caratterizzarsi in relazione al contesto generale e, allo scenario culturale, sociale, economico ed antropologico - nel quale si va a collocare l'investimento imprenditoriale che sarà avviato - dall'altra dovrà necessariamente essere declinato in coerenza e conformità ad un bagaglio di capacità e competenze, corredo indispensabile del medico estetico.

La coniugazione manageriale in tema di competenze da acquisire e presidiare, viene articolata su due livelli, distinti ma complementari; un primo livello rappresentato dalle cosiddette competenze "caratterizzanti" ed un secondo livello rappresentato dalle competenze "qualificanti". Al primo dei due, vanno avocate le competenze espressione dei fattori di identità professionale del medico-estetico, nel suo percorso di affermazione qualitativa e di caratterizzazione clinica, nel processo di presa in carico del bisogno di salute, benessere, qualità della vita del paziente; al secondo livello vanno ascritte le competenze legate al presidio dei processi di gestione delle risorse strutturali, tecnologiche, umane, economico-finanziarie, nell'ottica di un utilizzo ottimale delle stesse, agendo sulla relazione costi-benefici, in termini di efficacia ed efficienza.

La definizione di un dizionario di competenze caratterizzanti e qualificanti integrate, è obiettivo inderogabile di un percorso di formazione permanente cui il medico estetico dovrà dedicare impegno, tempo e risorse, nella certezza che solo in questa ottica potrà governare i fattori critici di successo del suo investimento e, presidiare il rischio di vulnerabilità strategico - competitiva della sua organizzazione.

Se il processo di apprendimento didattico e cognitivo delle competenze caratterizzanti, ha raggiunto elevati standard in termini di offerta e di valutazione della ricaduta formativa (a tal riguardo la pluriennale esperienza maturata dalla Scuola Internazionale di Medicina Estetica, ne è diretta e valida testimonianza), non parimenti può definirsi il processo collegato alle competenze qualificanti, che è ancora alla ricerca di elementi fondativi specifici, di un glossario dedicato e di un alfabeto di conoscenze applicabili alla medicina estetica. Tale processo, attraversato troppo spesso da improvvisazione e superficialità, esprime con forza la necessità di trovare un proprio modello di sviluppo e di strutturazione sistemica ed al tempo stesso valoriale, in quanto la dimensione manageriale, nelle more della professione medica, non può oggi derogare da una sintassi deontologica. In questo contesto, le competenze ascrivibili al marketing management, soprattutto quelle legate al presidio dei processi di gestione del rapporto con il paziente-cliente, trovano una loro strategica collocazione, particolarmente interessante, se offerte attraverso una interpretazione teorico-applicativa, garantita da una esperienza consolidata negli anni.

La definizione stessa di competenza - come saper fare collegato al raggiungimento del miglior risultato ottenibile - nella sua dimensione qualificante, rimanda a comportamenti professionali coerenti, nei quali il principio della responsabilità, contrattuale ed organizzativo-gestionale, deve caratterizzare la successiva valutazione dei risultati raggiunti e della performance espressa.

prof. Marco Robino

*Docente di Management Strategico ed Operativo
presso la Scuola Internazionale di Medicina Estetica
della Fondazione Fatebenefratelli di Roma*

INTRODUZIONE

Se sapete chi siete, che cosa vogliono i vostri Clienti, dove volete arrivare, come arrivarci e che cosa farete una volta arrivati, potete fermarvi qui nella lettura del libro in quanto il successo è praticamente garantito.

Probabilmente questo libro non vi darà le chiavi per ottenere con certezza un completo sviluppo professionale, vi aprirà comunque nuovi orizzonti, cercherà di aiutarvi a programmare la professione di medico di Medicina Estetica valutando aspetti di tipo economico e di marketing che possono rappresentare quella marcia in più rispetto ai vostri concorrenti in modo da ottenere un soddisfacente successo professionale.

Aprire un ambulatorio di Medicina Estetica mettendo la targa fuori dalla porta e aspettare che i Clienti entrino senza una attenta valutazione del territorio, senza mettere in pratica un attento management prendendo in prestito dal modo aziendale le più utili strategie di marketing e focalizzando invece la nostra attenzione solamente su una (doverosa) preparazione professionale, rischia di darci parecchi dispiaceri.

La valutazione finale del nostro Cliente quando uscirà dall'ambulatorio, il suo voto finale, terrà senz'altro in considerazione, per una alta percentuale, l'esito della rimozione del suo inestetismo, ma questo aspetto avrà una valenza del 70-80% non di più, la restante percentuale potrà riguardare la possibilità di trovare un comodo parcheggio vicino all'ambulatorio, la cortesia della segretaria, il decoro e la pulizia dei locali, il rispetto degli appuntamenti, il poter comunicare senza eccessiva difficoltà con il medico in caso di bisogno, la disponibilità e l'elasticità della Struttura ad aiutarlo in caso di particolari necessità, formule personalizzate per il pagamento della parcella.

Quando un nuovo Cliente entra in ambulatorio è necessario dare il via ad un processo di fidelizzazione che oltre a soddisfare pienamente le sue attese, ci permetterà di usufruire di un passaparola a noi favorevole che ci permetterà di incrementare ulteriormente il numero dei nostri Clienti. Cosa possiamo fare per sapere con relativa certezza il grado di soddisfazione del nostro Cliente? Semplicemente glielo chiederemo in modo anonimo prima della visita attraverso un questionario sulla qualità attesa minima e massima che verrà poi confrontato con un questionario a fine trattamenti che riguarderà la qualità percepita. La sua valutazione finale si svilupperà quindi tra l'atteso ed il percepito.

Avere la presunzione di offrire un Servizio perfetto e completamente gradito ai nostri Clienti ci potrebbe riservare spiacevoli sorprese. Chiedere un giudizio sul nostro operato è un'abitudine che dovremo gradualmente prendere in considerazione come avviene già da tempo nel mondo Anglo-Sassone dove anche i locali meno importanti presentano sempre bene in vista il questionario sulla customer satisfaction. Perché non usufruire di un mezzo così semplice e per lo più gradito ai Clienti al fine di avere una consulenza gratuita e ben mirata sullo svolgimento del Servizio nella nostra Struttura?

Un aspetto importante prima di aprire un ambulatorio è valutare il contesto socio-economico del paese, della città in cui viviamo: oltre a una discreta disponibilità economica vi è anche la propensione da parte della popolazione ad investire nel proprio benessere psico-fisico? Avere agiate condizioni economiche non implica necessariamente avere interesse o volontà a spendere per il proprio aspetto fisico.

Quali sono i bisogni più o meno espliciti dei potenziali Clienti e quali sono attualmente le offerte nella zona? In pratica: che cosa desidera il pubblico? Chi sono i concorrenti e cosa fanno? Attenzione: a volte può essere molto più vantaggioso non aprire un'attività in una determinata zona per prevenire gravi errori di posizionamento per cui è consigliabile effettuare prima una valutazione oculata ed obiettiva di fattibilità attraverso un piano di marketing e di business.

Di libri che trattano il marketing sono piene le librerie però sono rivolti alle Aziende o a professionisti nell'ambito dei Servizi ben lontani comunque dal mondo della medicina ed in particolare della Medicina Estetica.

Grazie all'insegnamento di Management Sanitario da alcuni anni presente nella Scuola Internazionale di Medicina Estetica della Fondazione Internazionale Fatebenefratelli diretta dal prof. C.A. Bartoletti ho potuto sviluppare, in seguito agli illuminanti insegnamenti del prof. M. Robino, alcune mie convinzioni secondo le quali anche in una microscopica realtà rappresentata da uno Studio medico in cui opera solamente il professionista senza alcun altro collaboratore, è necessario ugualmente entrare nel "mercato" utilizzando le strategie che fanno parte del management aziendale.

La seconda parte del libro è stata dedicata ad argomenti riguardanti la fattibilità economico-finanziaria, l'elaborazione di un business plan oltre agli aspetti legali e assicurativi riguardanti il rapporto Medico-Cliente. In tal modo il testo si sofferma su tutte le problematiche inerenti l'apertura e la migliore gestione di uno Studio di Medicina Estetica.