

Master Specialistico

MBA in Direzione e Gestione di Centri Veterinari





Master Specialistico MBA in Direzione e Gestione di Centri Veterinari

- » Modalità: online
- » Durata: 2 anni
- » Titolo: TECH Università Tecnologica
- » Dedizione: 16 ore/settimana
- » Orario: a scelta
- » Esami: online

Accesso al sito web: www.techitute.com/it/veterinaria/master-specialistico/master-specialistico-mba-direzione-gestione-centri-veterinari

Indice

01

Presentazione

pag. 4

02

Obiettivi

pag. 8

03

Competenze

pag. 16

04

Direzione del corso

pag. 20

05

Struttura e contenuti

pag. 26

06

Metodologia

pag. 46

07

Titolo

pag. 54

01 Presentazione

La specializzazione dei professionisti veterinari in gestione aziendale è un'area poco studiata, anche se di grande interesse, poiché il successo o il fallimento di qualsiasi impresa dipende, in larga misura, dalla sua corretta amministrazione. Per questo motivo noi di TECH abbiamo progettato il miglior programma di gestione delle cliniche veterinarie, con l'unico obiettivo di aiutarti a raggiungere il successo professionale.



A close-up, slightly blurred photograph of a light-colored dog's face, showing its eye, ear, and nose. The image is positioned on the left side of the slide, partially overlapping a teal geometric shape.

“

*Diventa un professionista di successo nella
Direzione e Gestione di Centri Veterinari e dai
maggiore visibilità al tuo progetto imprenditoriale
fornendo un'assistenza di qualità"*

La gestione aziendale dei centri veterinari è un'area di studio che è stata praticamente assente all'interno delle scuole di veterinaria, giacché le conoscenze si concentrano sulla diagnosi e sul trattamento degli animali per fornire le competenze più sviluppate nella loro cura.

Noi di TECH, per contro, vogliamo offrirti la più completa specializzazione nella direzione di questo tipo di cliniche, poiché il successo di qualsiasi azienda, compresi i centri veterinari, dipende in larga misura dalla loro gestione aziendale. Per questa ragione abbiamo progettato un Master Specialistico esaustivo che include la più completa specializzazione sull'MBA e sulla gestione e direzione di centri veterinari.

Durante questa specializzazione, lo studente sarà esposto a tutti gli approcci attuali alle diverse sfide poste dalla sua professione. Un passo avanti che diventerà un processo di miglioramento, non solo professionale, ma anche personale. Inoltre, noi di TECH assumiamo come impegno sociale aiutare i professionisti altamente qualificati a specializzarsi e a sviluppare le loro capacità personali, sociali e lavorative nel corso della loro carriera.

Non solo arricchiremo il tuo percorso di studi fornendoti conoscenze teoriche, ma ti mostreremo un altro modo di studiare e imparare, più organico, più semplice ed efficiente. Lavoreremo per mantenerti motivato e per creare la passione per l'apprendimento. Ti spingeremo a pensare e a sviluppare il pensiero critico.

Questo Master Specialistico è concepito per fornirti accesso alle conoscenze specifiche di questa disciplina in maniera intensiva e pratica. Una sfida di grande valore per qualsiasi professionista. Inoltre, essendo una specializzazione 100% online, è lo studente stesso che decide dove e quando studiare. Non ci sono orari fissi e nessun obbligo di recarsi in aula, il che rende più facile conciliare lavoro e vita familiare.

Questo **Master Specialistico MBA in Direzione e Gestione di Centri Veterinari** possiede il programma scientifico più completo e aggiornato del mercato. Le caratteristiche principali del corso sono:

- ◆ L'ultima tecnologia nel software di e-learning
- ◆ Il sistema di insegnamento intensamente visivo, supportato da contenuti grafici e schematici di facile assimilazione e comprensione
- ◆ Lo sviluppo di casi di studio presentati da esperti attivi
- ◆ Sistemi di video interattivi di ultima generazione
- ◆ Insegnamento supportato dalla pratica online
- ◆ Sistemi di aggiornamento e riciclaggio permanente
- ◆ Apprendimento autoregolato che permette piena compatibilità con altri impegni
- ◆ Esercizi pratici per l'autovalutazione e la verifica dell'apprendimento
- ◆ Gruppi di sostegno e sinergie educative: domande all'esperto, forum di discussione e conoscenza
- ◆ Comunicazione con l'insegnante e lavoro di riflessione individuale
- ◆ La disponibilità di accesso ai contenuti da qualsiasi dispositivo fisso o portatile con una connessione internet
- ◆ Archivi di documentazione complementare sempre disponibili, anche dopo il corso



Una specializzazione di alto livello scientifico, sostenuta da uno sviluppo tecnologico avanzato e dall'esperienza didattica dei migliori professionisti"

“

Una specializzazione creata per i professionisti che aspirano all'eccellenza e che ti permetterà di acquisire nuove competenze e strategie in modo fluente ed efficace”

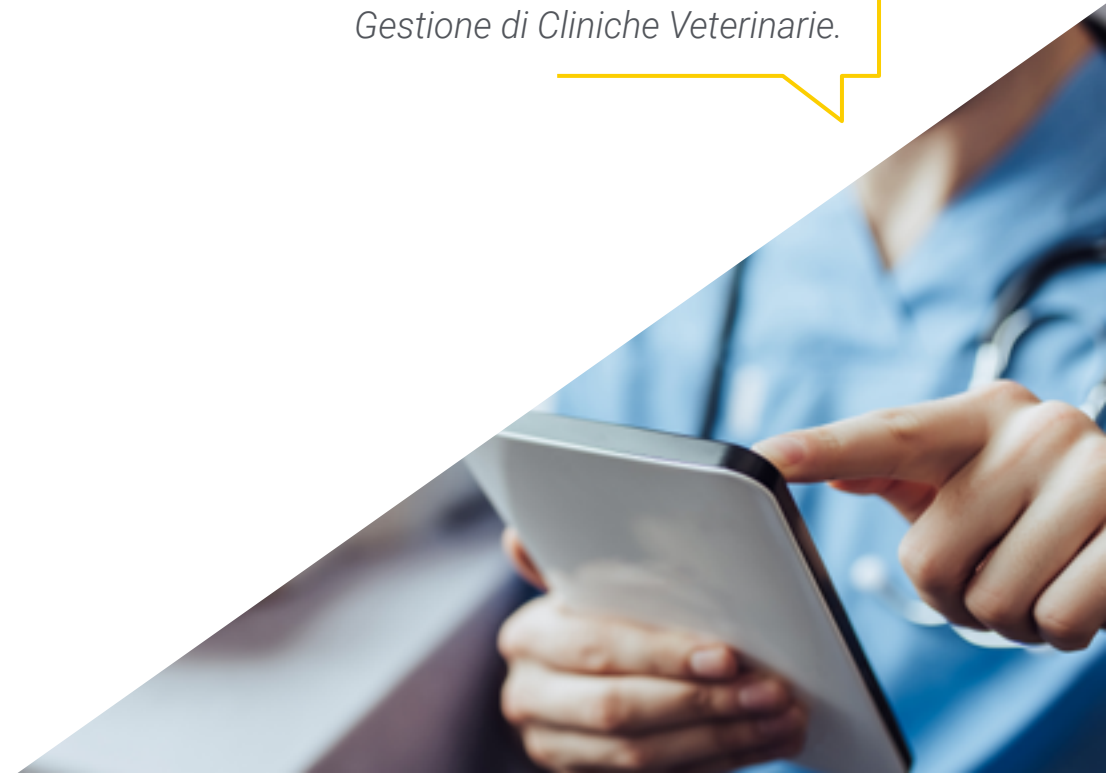
Il nostro personale docente è composto da professionisti attivi. In questo modo ci assicuriamo di fornirti l'obiettivo di aggiornamento educativo che ci prefiggiamo. Un team multidisciplinare di docenti preparati ed esperti in diversi contesti svilupperà le conoscenze teoriche in modo efficace, ma soprattutto, metterà a disposizione della specializzazione le conoscenze pratiche derivate dalla propria esperienza.

La padronanza della materia è completata dall'efficacia del design metodologico di questo Master Specialistico. Sviluppato da un team multidisciplinare di esperti di e-learning, integra gli ultimi progressi della tecnologia educativa. In questo modo potrai studiare avvalendoti di una serie di strumenti multimediali comodi e versatili che ti daranno l'operatività necessaria durante lo studio.

La progettazione di questo programma è incentrata sull'Apprendimento Basato sui Problemi, un approccio che concepisce l'apprendimento come un processo eminentemente pratico. Per raggiungere questo obiettivo in modalità remota, useremo la pratica online: con l'aiuto di un innovativo sistema di video interattivi e il Learning From an Expert, è possibile acquisire le conoscenze come se ci si trovasse di fronte allo scenario che si sta studiando in quel momento. Un concetto che ti permetterà di integrare e ancorare l'apprendimento in modo più realistico e permanente.

Il direttore di una struttura veterinaria deve avere un'ampia conoscenza della gestione aziendale, in modo da poter applicare tutti gli strumenti disponibili alla sua pratica quotidiana.

Ti offriamo la migliore specializzazione del momento affinché tu possa realizzare uno studio approfondito della Direzione e Gestione di Cliniche Veterinarie.



02 Obiettivi

Il nostro obiettivo è quello di preparare professionisti altamente qualificati per l'esperienza lavorativa. Tale obiettivo è completato, inoltre, in modo globale, dalla promozione dello sviluppo umano che getta le basi per una società migliore. Questo obiettivo si concretizza nel fornire ai professionisti un livello di competenza e controllo molto superiore. Un obiettivo che si può dare per scontato, con alta intensità e specializzazione di precisione.





“

Se il tuo obiettivo è quello di migliorare nella tua professione e di acquisire una qualifica che ti permetta di competere tra i migliori, non cercare più: benvenuto a TECH”



Obiettivi generali

- ◆ Definire le ultime tendenze e novità nella gestione aziendale
- ◆ Costruire un piano di sviluppo e miglioramento delle competenze personali e manageriali
- ◆ Sviluppare strategie per prendere decisioni in un ambiente complesso e instabile
- ◆ Sviluppare la capacità di individuazione, analisi e problem solving
- ◆ Sviluppare le competenze essenziali per gestire strategicamente l'attività aziendale
- ◆ Definire l'azienda da un punto di vista globale, così come la responsabilità che sviluppa ogni area della stessa
- ◆ Progettare strategie e politiche innovative per migliorare la gestione e l'efficienza imprenditoriale
- ◆ Formulare e implementare strategie di crescita che adattino l'azienda ai cambiamenti del contesto nazionale e internazionale
- ◆ Identificare la complessità del settore veterinario nell'attuale contesto socio-economico
- ◆ Generare conoscenze specialistiche sul settore dei servizi veterinari: ambiente, sfide e tendenze
- ◆ Raccogliere e analizzare informazioni sulle aree di innovazione nel settore veterinario
- ◆ Identificare le esigenze formative nel settore dei servizi veterinari in un ambiente in continua evoluzione
- ◆ Stabilire una metodologia per la stesura di un piano commerciale annuale
- ◆ Identificare e analizzare le diverse sezioni
- ◆ Analizzare le fonti di dati e le informazioni necessarie per completare i documenti pertinenti
- ◆ Generare conoscenze specialistiche in modo che i proprietari di un centro veterinario siano in grado di produrre da soli questi documenti
- ◆ Essere consapevoli che si tratta di un documento dinamico che deve accompagnarci durante tutto l'anno
- ◆ Esaminare i concetti finanziari necessari a gestire con successo una clinica veterinaria
- ◆ Sviluppare strumenti finanziari che consentano di gestire al meglio una clinica veterinaria
- ◆ Identificare e valutare i comportamenti e le tendenze di consumo dei clienti di un centro veterinario
- ◆ Compilare i dati necessari alla creazione di un financial scorecard
- ◆ Progettare, generare e interpretare i risultati di una financial scorecard
- ◆ Stabilire una metodologia efficace e sistematica per formulare una strategia aziendale dinamica e innovativa in un centro veterinario
- ◆ Proporre strumenti di lavoro utili e pratici per la ricerca sull'innovazione
- ◆ Generare conoscenze specialistiche sull'innovazione come mezzo di creazione di proposte di valore differenziate per gli utenti
- ◆ Sviluppare e proporre un modello di business dinamico che consenta all'azienda di adattarsi al mutevole ambiente globale
- ◆ Analizzare e definire i diversi tipi di clienti/utenti di un centro veterinario
- ◆ Identificare e valutare le capacità di comunicazione necessarie per avere successo con i clienti
- ◆ Proporre una metodologia per affrontare efficacemente i clienti con emozioni contrastanti
- ◆ Sviluppare processi di fidelizzazione
- ◆ Esaminare i diversi strumenti di marketing utilizzati per vendere prodotti e servizi
- ◆ Riflettere sulla necessità di una comunicazione efficace con i clienti
- ◆ Stabilire come fissare il prezzo di un servizio veterinario
- ◆ Essere consapevoli dell'importanza del cross selling
- ◆ Analizzare gli strumenti di *merchandising*
- ◆ Studiare la coerenza tra il marketing online e offline
- ◆ Sviluppare le competenze necessarie a una buona gestione del personale
- ◆ Proporre una metodologia per un corretto processo di reclutamento e integrazione

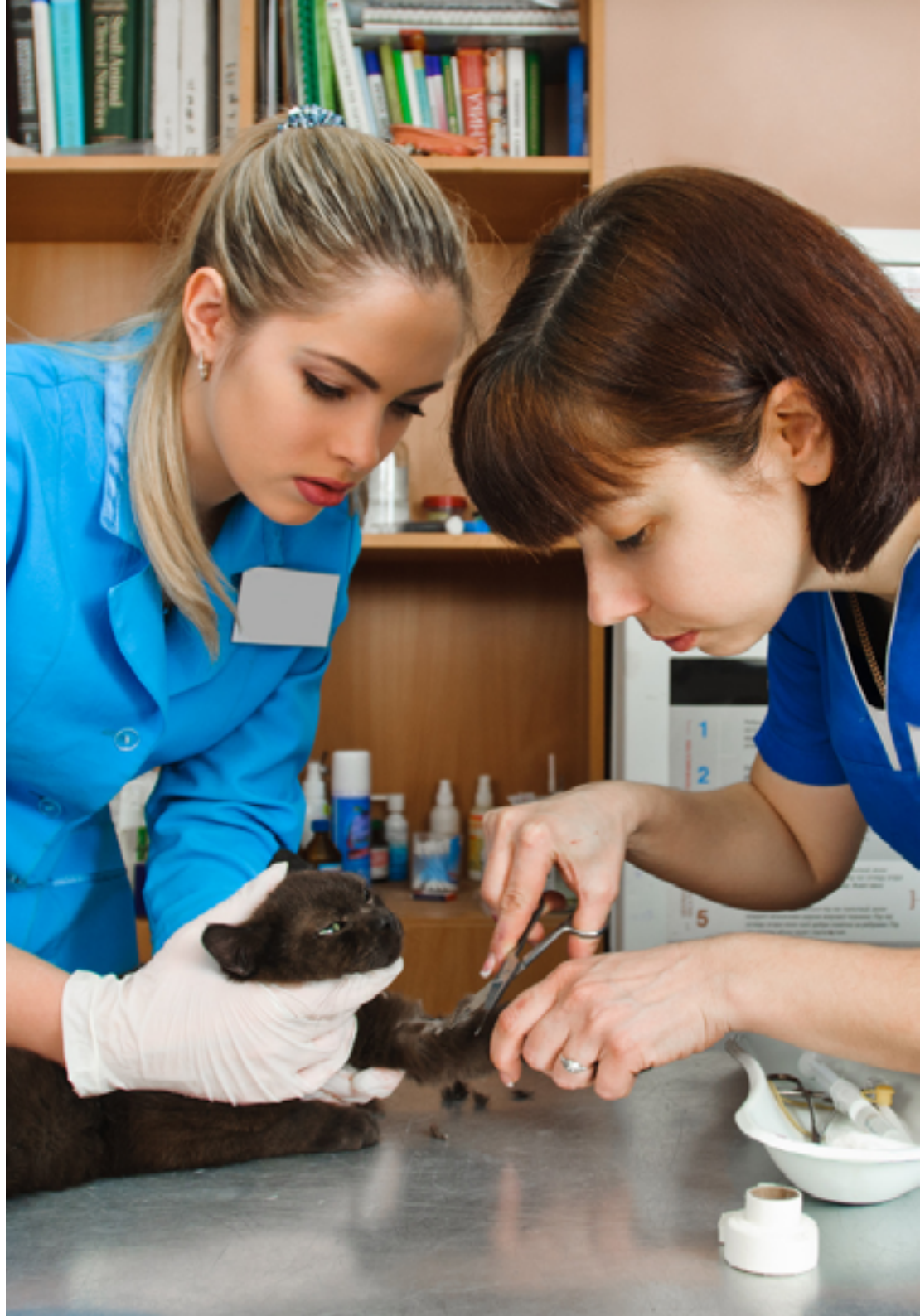


- ◆ Promuovere e responsabilizzare i dipendenti di maggior talento e valore per l'azienda
- ◆ Stabilire gli aspetti chiave per trattenerne questi dipendenti
- ◆ Sviluppare le competenze necessarie per essere un buon leader
- ◆ Proporre una metodologia per garantire la necessaria efficienza ed efficacia di un manager
- ◆ Promuovere e responsabilizzare team di professionisti con prestazioni elevate
- ◆ Consentire al manager di gestire con successo i conflitti all'interno dei team professionali
- ◆ Esaminare e sviluppare i processi produttivi di un centro veterinario
- ◆ Analizzare i processi esistenti e identificare i colli di bottiglia
- ◆ Sviluppare e implementare una gestione aziendale *lean* in un centro veterinario
- ◆ Generare una cultura di miglioramento continuo nella gestione aziendale
- ◆ Valutare le condizioni legislative da soddisfare prima di aprire un centro sanitario veterinario al pubblico
- ◆ Specificare la forma giuridica delle società da costituire, con le particolarità di ciascuna, dalle società di persone alle cooperative di soci
- ◆ Analizzare le diverse legislazioni da applicare una volta che il centro sanitario veterinario sia aperto al pubblico, sempre dal punto di vista della tutela del consumatore, al fine di fornire un servizio eccellente, come ad esempio la protezione dei dati, la salute sul lavoro, la protezione dalle radiazioni, ecc.
- ◆ Sviluppare una corretta gestione degli acquisti e dei rapporti con i fornitori
- ◆ Esaminare la legge sui farmaci e stabilire la corretta emissione delle prescrizioni, nonché il successivo controllo delle stesse
- ◆ Esaminare la responsabilità civile che acquisiamo verso i lavoratori in base al contratto collettivo e i clienti in generale dal momento in cui gestiamo un centro sanitario veterinario



Obiettivi specifici

- ◆ Definire e analizzare le nuove sfide in un ambiente di economia verde e sociale
- ◆ Specificare e analizzare le informazioni sui cambiamenti climatici e il loro impatto sul settore veterinario
- ◆ Determinare il concetto di "One Health" e realizzarne lo sviluppo collaborativo come opportunità di mercato
- ◆ Esaminare la salute animale digitale e analizzare il suo potenziale disruptivo negli ambulatori veterinari
- ◆ Differenziare i diversi attori dell'industria degli animali domestici e le interrelazioni all'interno di questo mercato
- ◆ Concordare sull'importanza delle associazioni imprenditoriali e analizzare le possibilità di agire come leva per il cambiamento in un settore costituito principalmente da microimprese
- ◆ Identificare nuovi concetti ed esigenze, nonché nuove forme di comunicazione e interazione tra clienti e lavoratori del settore
- ◆ Esaminare le nuove sfide per la salute pubblica generate dal cambiamento climatico, dalla perdita di biodiversità, dalla globalizzazione, dal commercio internazionale di animali esotici, ecc.
- ◆ Riflettere sulla necessità e sull'obbligo di redigere documenti in materia
- ◆ Sviluppare, in modo logico e ragionato, ciascuna delle loro parti
- ◆ Proporre una metodologia per condurre l'analisi ambientale e l'analisi esterno della concorrenza
- ◆ Essere in grado di effettuare un'analisi SWOT
- ◆ Stabilire una metodologia per la definizione di obiettivi SMART
- ◆ Creare una metodologia per definire strategie e per tradurre ognuna di esse per lo meno in un'azione specifica
- ◆ Programmare le azioni in base alla priorità legata al business



- ◆ Riflettere sulla necessità di un monitoraggio regolare del piano aziendale
- ◆ Stabilire una metodologia pratica per il controllo e il monitoraggio del piano aziendale
- ◆ Analizzare le condizioni in cui è necessario sviluppare un piano di emergenza e come farlo
- ◆ Esaminare alcuni modelli che agevolino l'inserimento dei dati e la preparazione del business plan
- ◆ Specificare e definire i ruoli del responsabile o del proprietario di un centro veterinario
- ◆ Definire la missione, la visione e i valori di un'azienda del settore sanitario veterinario
- ◆ Proporre una metodologia di lavoro per la ricerca di alternative innovative che apportino valore all'utente
- ◆ Ricercare, analizzare e stabilire un profilo utente adatto al modello di business proposto
- ◆ Ricercare, analizzare e presentare una proposta di valore "attraente" per il profilo di utente ideale del modello di business e proporre modelli di business alternativi o complementari a quelli tradizionali che si rivolgano a uno o più segmenti di utenti
- ◆ Sviluppare e implementare il *Design thinking* come tecnica complementare al pensiero creativo e innovativo
- ◆ Definire i tipi di clienti di un centro veterinario e gli stili di comunicazione più adatti a loro
- ◆ Sviluppare le capacità di comunicazione necessarie in un centro veterinario
- ◆ Mostrare e sviluppare l'empatia in uno studio veterinario
- ◆ Analizzare le situazioni di emozioni distorte e lamentele per affrontarle in modo efficace
- ◆ Gestire e valutare la qualità del servizio clienti in un centro veterinario
- ◆ Stabilire e sviluppare il portafoglio clienti utilizzando strumenti pratici
- ◆ Progettare e sviluppare modelli di Customer Experience (CX) per ottenere la migliore User Experience (UX) possibile
- ◆ Analizzare ed elaborare la visita perfetta dell'utente del centro veterinario
- ◆ Analizzare l'evoluzione del marketing e il suo significato nel marketing esperienziale di oggi
- ◆ Riflettere sulla necessità e sull'obbligo di fidelizzare i buoni clienti
- ◆ Esaminare la differenza tra la vendita di servizi e di prodotti
- ◆ Determinare il prezzo di una prestazione veterinaria
- ◆ Proporre una metodologia per la determinazione dei prezzi dei servizi veterinari
- ◆ Sviluppare una metodologia pratica per l'assistenza telefonica
- ◆ Fare in modo di essere sempre pagati per tutto ciò che viene fatto e fatturato
- ◆ Identificare i mezzi pubblicitari più appropriati per ogni azione
- ◆ Mostrare l'importanza delle indagini di soddisfazione per scoprire cosa pensano di noi i nostri clienti
- ◆ Stabilire una metodologia per la gestione di reclami e lamentele
- ◆ Creare una metodologia per tradurre ogni strategia per lo meno in un'azione specifica
- ◆ Determinare le basi pratiche per aumentare le vendite attraverso il cross-selling
- ◆ Convincere della necessità di impiegare il *merchandising* nel negozio
- ◆ Mostrare diversi strumenti per la fidelizzazione dei clienti
- ◆ Convincere che il marketing digitale deve avere lo stesso peso del marketing analogico
- ◆ Proporre modelli per controllare le azioni di marketing
- ◆ Identificare gli aspetti chiave della pianificazione strategica del personale
- ◆ Definire e specificare il profilo del candidato per una posizione di lavoro
- ◆ Stabilire l'organigramma di un centro di lavoro
- ◆ Dimostrare di avere le competenze necessarie a svolgere un colloquio di lavoro durante un processo di selezione
- ◆ Sviluppare un processo di inserimento per ogni posto vacante da coprire
- ◆ Proporre piani di carriera ai dipendenti dell'azienda

- ♦ Valutare le prestazioni dei dipendenti dell'azienda
- ♦ Sviluppare programmi di incentivazione per i dipendenti dell'azienda
- ♦ Riconoscere e premiare i dipendenti di maggior talento e valore dell'azienda
- ♦ Analizzare e sviluppare i valori necessari a un manager
- ♦ Proporre una metodologia per poter diventare un buon leader
- ♦ Affrontare un processo negoziale con fiducia e sicurezza
- ♦ Creare fiducia nelle persone con cui il manager lavora e in sé stesso
- ♦ Sviluppare le capacità necessarie a realizzare una eccellente autogestione del tempo
- ♦ Proporre una metodologia appropriata per ottimizzare la produttività manageriale
- ♦ Costruire e affiatate il team di professionisti con prestazioni elevate
- ♦ Identificare e analizzare i conflitti interni a un centro veterinario
- ♦ Guidare team di professionisti per aiutarli a trovare soluzioni ai loro conflitti interni
- ♦ Analizzare i processi produttivi nei centri veterinari
- ♦ Identificare e valutare i colli di bottiglia nei processi produttivi
- ♦ Approfondire la conoscenza dei modelli di business di un centro veterinario
- ♦ Presentare il modello di gestione *lean* applicato alle strutture veterinarie
- ♦ Riassumere i vantaggi e l'utilità del modello di gestione *Lean*
- ♦ Proporre una metodologia per l'implementazione del modello di gestione *Lean*
- ♦ Presentare esempi pratici di monitoraggio e miglioramento continuo della gestione aziendale secondo il modello *Lean*
- ♦ Identificare i diversi tipi di società professionali esistenti
- ♦ Esaminare la legge sulla protezione dei dati personali, quali dati dobbiamo conoscere dei nostri clienti, come conservarli e gestirli, nonché i diversi tipi di autorizzazione che devono darci prima di eseguire una procedura su un animale
- ♦ Esaminare la medicina del lavoro che dobbiamo applicare nel nostro centro di salute veterinaria per garantire ai nostri lavoratori un corretto svolgimento delle loro funzioni nel modo più sicuro possibile in base alle funzioni da svolgere
- ♦ Stabilire le categorie professionali e le funzioni che devono essere svolte da ciascuno dei membri del nostro team di lavoratori in conformità con il contratto collettivo per i centri sanitari veterinari
- ♦ Valutare come stabilire tutte le procedure di lavoro del nostro centro nel rispetto della corretta etica e deontologia professionale nei confronti dei nostri clienti e del nostro team
- ♦ Sviluppare un rapporto corretto con i fornitori, sapere come relazionarsi con loro e come stabilire condizioni commerciali, termini e condizioni di pagamento reciprocamente soddisfacenti
- ♦ Specificare e stabilire un protocollo efficace per la gestione dei debitori e dei debiti non pagati, dalle autorizzazioni da firmare al riconoscimento del debito, avvalendosi di conoscenze su come amministrare le dilazioni, i finanziamenti e, se necessario, i procedimenti di ingiunzione di pagamento
- ♦ Definire e sviluppare protocolli di assistenza ai clienti, e soprattutto la loro attuazione e valutazione (dall'informazione ai clienti sulle cure prestate ai loro animali a come comunicare le cattive notizie)



Specializzazione di qualità per studenti eccellenti. In TECH possediamo l'equazione perfetta per una specializzazione di alto livello"



03

Competenze

Una volta studiati i contenuti e raggiunti gli obiettivi del Master Specialistico MBA in Direzione e Gestione di Centri Veterinari, il professionista possederà competenze e prestazioni superiori in questo settore. Un approccio completo in una specializzazione di alto livello, che fa la differenza.



“

Raggiungere l'eccellenza in qualsiasi professione richiede sforzo e perseveranza. Ma, soprattutto, l'appoggio di professionisti che ti daranno l'impulso di cui hai bisogno, con i mezzi e il sostegno necessari. In TECH ti forniamo tutto ciò di cui hai bisogno"



Competenze generali

- Gestire le aziende del settore nel modo più efficace ed efficiente possibile
- Progettare, sviluppare, implementare, monitorare e migliorare il proprio piano aziendale

“

Il nostro obiettivo è molto semplice: offrirti una specializzazione di qualità, che si avvale del il miglior sistema di insegnamento del momento, affinché tu possa raggiungere l'eccellenza nella tua professione"





Competenze specifiche

- ◆ Comprendere le nuove sfide della salute pubblica, in linea con le economie verdi e sostenibili
- ◆ Effettuare un'analisi SWOT per comprendere le particolarità dell'azienda e dell'ambiente ed essere in grado di sfruttare i vantaggi che offre
- ◆ Effettuare la gestione economico finanziaria dell'azienda
- ◆ Progettare e implementare un modello di business appropriato per attrarre potenziali clienti
- ◆ Saper comunicare in modo appropriato con il cliente per migliorare la sua esperienza nella clinica veterinaria
- ◆ Progettare e implementare strategie di marketing che migliorino le prestazioni dell'azienda
- ◆ Conoscere a fondo il profilo dei dipendenti dell'azienda al fine di collocarli nelle posizioni più adatte e valutare le loro prestazioni
- ◆ Guidare l'azienda, avvalendosi della capacità di risolvere i conflitti interni all'azienda
- ◆ Applicare il modello di gestione *Lean*
- ◆ Comprendere in modo approfondito gli aspetti legali che interessano le cliniche veterinarie

04

Direzione del corso

Come parte del concetto di qualità totale del nostro Università, siamo orgogliosi di offrirti un corpo docente di altissimo livello, scelto per la sua comprovata esperienza nel campo dell'educazione. Professionisti di differenti aree e competenze che compongono un team multidisciplinare completo. Un'opportunità unica per imparare dai migliori.



“

I nostri insegnanti metteranno la loro esperienza e le loro capacità di insegnamento a tua disposizione per offrirti un processo di specializzazione stimolante e creativo"

Direzione



Dott. Barreneche Martínez, Enrique

- Laurea in Medicina Veterinaria presso l'Università Complutense di Madrid nel 1990
- Direttore di VetsPower.com, una società di consulenza aziendale dedicata esclusivamente ai centri sanitari veterinari per animali domestici
- Vicepresidente dell'associazione provinciale dei datori di lavoro del settore veterinario di Alicante, AEVA, e tesoriere della Confederazione delle associazioni dei datori di lavoro del settore veterinario della Spagna (CEVE)
- Cofondatore del Gruppo di lavoro Gestione e Amministrazione (GGA) di AVEPA, di cui è stato presidente tra il 2011 e il 2013
- Esperienza di lavoro aziendale in proprio. Fondatore e proprietario del Centro Veterinario Amic di Alicante dal 1991 al 2018, che ha ceduto per dedicarsi esclusivamente alla gestione aziendale nel settore dei centri sanitari veterinari per animali domestici
- Autore dei libri sulla gestione aziendale dei centri veterinari "Chi si è portato via il mio centro veterinario?" (2009) y "Ho ritrovato il mio centro veterinario!" (2013)
- Coautore di due libri e autore di capitoli specifici in altre pubblicazioni per la formazione degli assistenti di clinica veterinaria (VCA)
- Relatore in vari corsi e workshop sulla gestione aziendale dei centri veterinari, sia in loco che online, in Spagna e all'estero
- Dal 1999 ha tenuto numerose conferenze, corsi e webinar per il personale ausiliario dei centri veterinari

Personale docente

Dott. Martín González, Abel

- ♦ Laurea in Veterinaria presso l'Università Complutense di Madrid nel 1989
- ♦ Studi di dottorato, senza presentazione di una tesi
- ♦ Insegnante collaboratore della Junta de Comunidades de Castilla La Mancha in corsi sulla gestione degli allevamenti
- ♦ Conferenze su Ultrasonografia e controllo della riproduzione organizzate presso AESLA (Associazione di Allevatori della razza Lacaunne) in diverse località della Spagna
- ♦ Relatore al ciclo di conferenze sulle malattie del toro da corrida organizzato dal Collegio di Veterinari di Madrid
- ♦ Conferenze sulla gestione dei centri veterinari organizzate dal gruppo di gestione AVEPA
- ♦ Relatore a diversi congressi nazionali organizzati da AVEPA (GTA-AVEPA, IVEE-AVEPA)
- ♦ Esperto nella stesura della qualifica professionale di Assistenza e aiuto sanitario nella gestione degli animali da reddito
- ♦ Veterinario in libera professione in aziende zootecniche, come direttore tecnico di allevamenti di bovini, ovini, equini e suini
- ♦ Direttore tecnico di ADSG in Castilla La Mancha (Spagna): ADSG Bovino Castillo de Bayuela, ADSG Bovino La Jara, ADSG Extensivo Belvis, ADSG Bovino Los Navalmorales, ADSG Porcino La Jara
- ♦ Direttore tecnico del marchio di qualità della carne Sierra de San Vicente
- ♦ Direttore del Centro Veterinario Talavera e della Clinica Veterinaria Veco in Talavera de la Reina (Toledo)
- ♦ Direttore dell'Ospedale Clinico Veterinario di Talavera
- ♦ Membro fondatore della CEVE (Confederazione Imprenditoriale Veterinaria Spagnola), di cui è attualmente vicepresidente. Membro della Commissione Salute e della Commissione Digitale del CEVE

- ♦ Membro de varias asociaciones profesionales a nivel nacional e internacional como AVEPA, ANEMBE, SEOC, AVETO
- ♦ Membro della Commissione digitale della CEOE (Confederazione delle organizzazioni imprenditoriali spagnole)

Dott. Muñoz Sevilla, Carlos

- ♦ Laurea in Veterinaria presso l'Università Complutense di Madrid Classe 1985-1990
- ♦ MBA presso l'Università Jaime I-(UJI), Corso 2017-18
- ♦ Docente di anesthesiologia e gestione delle cliniche veterinarie presso l'Università Cardenal Herrera CEU, da novembre 2011 a oggi
- ♦ Membro di AGESVET dalla sua fondazione fino al 2018
- ♦ Partecipante allo sviluppo e alla creazione del modulo HR di AGESVET

Dott. Rotger Campins, Sebastià

- ♦ Ingegnere Superiore in Telecomunicaciones
- ♦ Laurea in Nautica e trasporti marittimi
- ♦ Capitano della Marina Mercantile
- ♦ Istruttore subacqueo professionista
- ♦ Segretario della Confederazione spagnola delle imprese veterinarie CEVE
- ♦ Responsabile del Dipartimento Lavoro, Organizzazione e Formazione del CEVE
- ♦ Segretario dell'Empresaris Veterinaris de les Illes Balears EMVETIB (Imprenditori Veterinari delle Isole Baleari)
- ♦ Presidente della Commissione Servizi della Confederació d'Associacions Empresariales de Balears CAEB (Confederazione delle Associazioni Imprenditoriali delle Isole Baleari)
- ♦ Membro del Comitato Esecutivo CAEB
- ♦ Presidente della Commissione nazionale di negoziazione dell'Accordo collettivo per i centri e i servizi sanitari veterinari
- ♦ Responsabile della clinica veterinaria Veterinari Son Dureta SLP

Dott.ssa Saleno, Delia

- ◆ Studi di dottorato (2000- 2003) senza presentazione di una tesi
- ◆ Laurea in Medicina Veterinaria presso l'Università di Scienze Agrarie e Medicina Veterinaria di Cluj-Napoca (Romania)
- ◆ Diploma di studi avanzati in clinica dei piccoli animali (2000)
- ◆ Ricerca in citogenetica da parte dell'Università di Cordoba (2005) con uno studio sull'infertilità negli equini
- ◆ Corso per imprenditori (500 ore), organizzato dall'EOI nel 2007 a Palma di Maiorca (Spagna)
- ◆ Corso di qualificazione come valutatore nelle procedure di accreditamento delle competenze professionali attraverso l'esperienza lavorativa nella famiglia professionale agricola
- ◆ Ricercatrice pre-dottorale presso il Dipartimento di Riproduzione Animale, Facoltà di Medicina Veterinaria, Cluj-Napoca, Romania.
- ◆ Ricercatrice pre-dottorale presso il Dipartimento di Genetica dell'Università di Cordoba
- ◆ È attiva clinicamente nella medicina del cane e del gatto da oltre 20 anni, inizialmente presso l'Ospedale Veterinario Universitario di Cluj-Napoca e successivamente in varie cliniche e ospedali in Spagna
- ◆ Nel 2008 ha iniziato la sua attività imprenditoriale con una clinica veterinaria a Palma di Maiorca: Clinica veterinaria Son Dureta
- ◆ È membro fondatore della Empresaris Veterinaris de les Illes Balears (EMVETIB) e della Confederazione Imprensitoriale Veterinaria Spagnola (CEVE) Ha ricoperto la presidenza di EMVETIB dal novembre 2012 e la presidenza di CEVE dal marzo 2017
- ◆ Da settembre 2018 è membro del Consiglio di Amministrazione di CEOE
- ◆ Rappresentante del settore veterinario in vari forum economici nazionali e internazionali e in osservatori settoriali e gruppi di lavoro del Ministero dell'Istruzione, del Ministero del Lavoro e del Ministero dell'Agricoltura



**Dott. Villaluenga, José Luis**

- ◆ Laurea in Scienze Biologiche presso l'Università Complutense di Madrid (1979)
- ◆ Master in Marketing Digitale, presso EAE e Università di Barcellona (2016)
- ◆ Master in Direzione e Gestione di RRHH, presso EAE e Università di Barcellona (2018)
- ◆ Professore associato dal 2012 presso la Facoltà di Medicina Veterinaria dell'Università Alfonso X El Sabio, Madrid (Spagna) nel Corso di Laurea in Medicina Veterinaria, nelle materie di Genetica Veterinaria 1° Corso e Etnologia 2° (Modulo: Gestione e marketing nel settore veterinario)
- ◆ Docente nell'area "Customer Service", dal 2017, presso il FORVET, Centro di formazione per assistenti tecnici veterinari, Madrid (Spagna)
- ◆ Docente del Master in Medicina dello Sport Equino presso l'Università di Cordoba (Spagna), dal 2019. Modulo: Marketing e gestione dell'azienda veterinaria equina
- ◆ Docente del corso di laurea in Fisioterapia e Riabilitazione dei piccoli animali: Cani e gatti, area: Gestione aziendale di un centro di riabilitazione per piccoli animali, dal 2017, presso l'Università Complutense di Madrid (Spagna)
- ◆ 2016– Attualità: Uno dei 2 soci fondatori della società Rentabilidad Veterinaria, SL. Questa società si dedica alla gestione commerciale di centri veterinari per animali domestici. Fornisce consulenza, formazione, servizi di advisory, valutazione aziendale, gestione delle risorse umane, gestione economica e finanziaria e costituzione di nuove società
- ◆ 2000– Attualità: Collaboro come consulente specializzato in gestione aziendale veterinaria



Un team di alto livello per una specializzazione di altissima qualità"

05

Struttura e contenuti

I contenuti di questa specializzazione sono stati sviluppati da diversi docenti con uno scopo chiaro: assicurare che i nostri studenti acquisiscano tutte le competenze necessarie per diventare veri e propri esperti in questo campo. Il contenuto di questo programma ti permetterà di apprendere tutti gli aspetti delle diverse discipline coinvolte in questo settore. Un programma completo e ben strutturato che ti porterà ai più alti standard di qualità e successo.





“

Il nostro programma di studi è stato progettato considerando l'efficacia dell'insegnamento per imparare più velocemente, in modo più efficiente e su una base permanente”

Modulo 1. Leadership, etica e CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa)

- 1.1. Globalizzazione e governance
 - 1.1.1. Globalizzazione e tendenze: internazionalizzazione dei mercati
 - 1.1.2. Contesto economico e governance aziendale
 - 1.1.3. Accountability o rendicontazione
- 1.2. Leadership
 - 1.2.1. Contesto interculturale
 - 1.2.2. Leadership e direzione d'impresa
 - 1.2.3. Ruoli e responsabilità direttive
- 1.3. Etica d'impresa
 - 1.3.1. Etica e integrità
 - 1.3.2. Comportamento etico aziendale
 - 1.3.3. Deontologia, codici etici e condotta
 - 1.3.4. Prevenzione di frode e corruzione
- 1.4. Sostenibilità
 - 1.4.1. Impresa e sviluppo sostenibile
 - 1.4.2. Impatto sociale, ambientale ed economico
 - 1.4.3. Agenda 2030 e ODS
- 1.5. Responsabilità sociale d'impresa
 - 1.5.1. Responsabilità sociale delle imprese
 - 1.5.2. Ruoli e responsabilità
 - 1.5.3. Attuazione della responsabilità sociale aziendale

Modulo 2. Direzione strategica e *management* direzionale

- 2.1. Analisi e design organizzativo
 - 2.1.1. Cultura organizzativa
 - 2.1.2. Analisi organizzativa
 - 2.1.3. Progettazione della struttura organizzativa
- 2.2. Strategia Aziendale
 - 2.2.1. Strategia di livello aziendale
 - 2.2.2. Tipologie di strategie di livello aziendale
 - 2.2.3. Determinazione della strategia aziendale
 - 2.2.4. Strategia aziendale e immagine di prestigio
- 2.3. Pianificazione e formulazione strategica
 - 2.3.1. Pensieri strategici
 - 2.3.2. Formulazione e pianificazione strategica
 - 2.3.3. Sostenibilità e strategia aziendale
- 2.4. Modelli e schemi strategici
 - 2.4.1. Ricchezza, valore e recupero dell'investimento
 - 2.4.2. Strategia aziendale: metodologie
 - 2.4.3. Crescita e consolidamento della strategia aziendale
- 2.5. Direzione strategica
 - 2.5.1. Missione, visione e valori strategici
 - 2.5.2. Balanced Scorecard/Scheda di valutazione
 - 2.5.3. Analisi, monitoraggio e valutazione della strategia aziendale
 - 2.5.4. Direzione strategica *ereporting*
- 2.6. Introduzione ed esecuzione strategica
 - 2.6.1. Attuazione strategica: obiettivi, azioni e impatti
 - 2.6.2. Supervisione e allineamento strategico
 - 2.6.3. Approccio di miglioramento continuo
- 2.7. Executive *Management*
 - 2.7.1. Integrazione di strategie funzionali nelle strategie globali di business
 - 2.7.2. Politica di gestione e processi
 - 2.7.3. Knowledge *Management*
- 2.8. Analisi e risoluzione di casi/problemi
 - 2.8.1. Metodologia di risoluzione dei problemi
 - 2.8.2. Metodo Casistico
 - 2.8.3. Posizionamento e presa di decisioni

Modulo 3. Direzione di persone e gestione del talento

- 3.1. Comportamento organizzativo
 - 3.1.1. Teoria delle organizzazioni
 - 3.1.2. Fattori chiave per il cambiamento nelle organizzazioni
 - 3.1.3. Strategie aziendali, tipologie e gestione della conoscenza
- 3.2. Direzione strategica del personale
 - 3.2.1. Progettazione del posto di lavoro, assunzione e selezione
 - 3.2.2. Piano strategico delle risorse umane: progettazione e attuazione
 - 3.2.3. Analisi del posto di lavoro; progettazione e selezione del personale
 - 3.2.4. Formazione e crescita professionale
- 3.3. Sviluppo direttivo e leadership
 - 3.3.1. Capacità direttive: competenze e abilità del XXI secolo
 - 3.3.2. Abilità non direttive
 - 3.3.3. Mappa delle competenze e abilità
 - 3.3.4. Leadership e direzione del personale
- 3.4. Gestione del cambiamento
 - 3.4.1. Analisi del rendimento
 - 3.4.2. Approccio strategico
 - 3.4.3. Gestione del cambiamento: fattori chiave, progettazione e gestione dei processi
 - 3.4.4. Approccio di miglioramento continuo
- 3.5. Negoziazione e gestione dei conflitti
 - 3.5.1. Obiettivi della negoziazione: elementi distintivi
 - 3.5.2. Tecniche di negoziazione efficace
 - 3.5.3. Conflitti: fattori e tipologie
 - 3.5.4. Gestione efficiente dei conflitti: negoziazione e comunicazione
- 3.6. Comunicazione direttiva
 - 3.6.1. Analisi del rendimento
 - 3.6.2. Dirigere il cambiamento. Resistenza al cambiamento
 - 3.6.3. Gestione dei processi di cambiamento
 - 3.6.4. Gestione di team multiculturali
- 3.7. Gestione di team e svolgimento del personale
 - 3.7.1. Contesto multiculturale e multidisciplinare
 - 3.7.2. Gestione di team e svolgimento del personale
 - 3.7.3. *Coaching* e rendimento delle persone
 - 3.7.4. Riunioni di gestione: pianificazione e gestione del tempo

- 3.8. Gestione della conoscenza e del talento
 - 3.8.1. Identificazione della conoscenza e talento delle organizzazioni
 - 3.8.2. Modelli aziendali di gestione della conoscenza e del talento
 - 3.8.3. Creatività e innovazione

Modulo 4. Direzione economico finanziaria

- 4.1. Contesto economico
 - 4.1.1. Teoria delle organizzazioni
 - 4.1.2. Fattori chiave per il cambiamento nelle organizzazioni
 - 4.1.3. Strategie aziendali, tipologie e gestione della conoscenza
- 4.2. Contabilità Direttiva
 - 4.2.1. Quadro contabile internazionale
 - 4.2.2. Introduzione al ciclo contabile
 - 4.2.3. Bilanci d'esercizio delle imprese
 - 4.2.4. Analisi dei bilanci d'esercizio: processo decisionale
- 4.3. Bilancio e controllo di gestione
 - 4.3.1. Pianificazione di bilancio di previsione
 - 4.3.2. Controllo della gestione: progetto e obiettivi
 - 4.3.3. Supervisione e reporting
- 4.4. Responsabilità Sociale delle imprese
 - 4.4.1. Responsabilità fiscale aziendale
 - 4.4.2. Procedimento tributario: Approssimazione a un caso-Paese
- 4.5. Sistemi di controllo delle imprese
 - 4.5.1. Tipologie di controllo
 - 4.5.2. Adempimento normativo/compliance
 - 4.5.3. Revisione interna
 - 4.5.4. Revisione Esterna
- 4.6. Direzione finanziaria
 - 4.6.1. Introduzione alla direzione finanziaria
 - 4.6.2. Direzione finanziaria e strategia aziendale
 - 4.6.3. Direttore finanziario o Chief Financial Officer (CFO): competenze direttive



- 4.7. Pianificazione finanziaria
 - 4.7.1. Modelli di business e necessità di finanziamento
 - 4.7.2. Strumenti di analisi finanziaria
 - 4.7.3. Pianificazione finanziaria a breve termine
 - 4.7.4. Pianificazione finanziaria a lungo termine
- 4.8. Strategia finanziaria aziendale
 - 4.8.1. Investimenti finanziari aziendali
 - 4.8.2. Crescita strategica: tipologie
- 4.9. Contesto macroeconomico
 - 4.9.1. Analisi macroeconomica
 - 4.9.2. Indicatori di congiuntura
 - 4.9.3. Ciclo economico
- 4.10. Finanziamento strategico
 - 4.10.1. Business Bancario: Contesto attuale
 - 4.10.2. Analisi e gestione del rischio
- 4.11. Mercati monetari e di capitali
 - 4.11.1. Mercato a reddito fisso
 - 4.11.2. Mercato a reddito variabile
 - 4.11.3. Valutazione di imprese
- 4.12. Analisi e risoluzione di casi/problemi
 - 4.12.1. Metodologia di risoluzione dei problemi
 - 4.12.2. Metodo casistico

Modulo 5. Direzione di operazioni e logistica

- 5.1. Direzione delle operazioni
 - 5.1.1. Definire la strategia delle operazioni
 - 5.1.2. Pianificazione e controllo della catena di fornitura
 - 5.1.3. Sistema di indicatori
- 5.2. Direzione di acquisti
 - 5.2.1. Gestione di stock
 - 5.2.2. Gestione dei magazzini
 - 5.2.3. Gestione di acquisti e forniture
- 5.3. Supply chain *management* (I)
 - 5.3.1. Costi ed efficienza della catena di operazioni
 - 5.3.2. Cambiamento nei modelli della domanda
 - 5.3.3. Cambiamento nella strategia delle operazioni
- 5.4. Supply chain *management* (II). Esecuzione
 - 5.4.1. *Lean Manufacturing/Lean Thinking*
 - 5.4.2. Direzione Logistica
 - 5.4.3. Acquisti
- 5.5. Processi logistici
 - 5.5.1. Organizzazione e gestione mediante processi
 - 5.5.2. Fornitura, produzione, distribuzione
 - 5.5.3. Qualità, costi di qualità e strumenti
 - 5.5.4. Servizio di assistenza post-vendita
- 5.6. Logistica e clienti
 - 5.6.1. Analisi della domanda e previsione
 - 5.6.2. Previsione e pianificazione di vendite
 - 5.6.3. Collaborative planning forecasting & replacement
- 5.7. Logistica internazionale
 - 5.7.1. Dogane, processi di esportazione e importazione
 - 5.7.2. Modi e mezzi di pagamento internazionale
 - 5.7.3. Piattaforme logistiche a livello internazionale
- 5.8. Competere dalle operazioni
 - 5.8.1. L'innovazione nelle operazioni come vantaggio competitivo nell'azienda
 - 5.8.2. Tecnologie e scienze emergenti
 - 5.8.3. Sistemi informativi nelle operazioni

Modulo 6. Direzione di sistemi informativi

- 6.1. Direzione di sistemi informativi
 - 6.1.1. Sistemi di informazione aziendale
 - 6.1.2. Decisioni strategiche
 - 6.1.3. Ruolo del CIO
- 6.2. Tecnologie dell'informazione e strategia aziendale
 - 6.2.1. Analisi aziendale e settori industriali
 - 6.2.2. Modelli di business basati su Internet
 - 6.2.3. Il valore della IT nell'azienda
- 6.3. Pianificazione strategica di SI
 - 6.3.1. Il processo di pianificazione strategica
 - 6.3.2. Formulazione della strategia di SI
 - 6.3.3. Piano di introduzione della strategia
- 6.4. Sistemi informativi e *business intelligence*
 - 6.4.1. CRM e *business intelligence*
 - 6.4.2. Gestione di Progetti di *Business Intelligence*
 - 6.4.3. Architettura di *business intelligence*
- 6.5. Nuovi modelli di business basati sulla TIC
 - 6.5.1. Modelli di business di basa tecnologica
 - 6.5.2. Capacità per innovare
 - 6.5.3. Ridisegno dei processi della catena di valore
- 6.6. E-commerce
 - 6.6.1. Piano Strategico di e-commerce
 - 6.6.2. Gestione logistica e assistenza al cliente nell'e-commerce
 - 6.6.3. E-commerce come opportunità di internazionalizzazione
- 6.7. Strategie di E-Business
 - 6.7.1. Strategie nei social media
 - 6.7.2. Ottimizzazione dei canali di servizio e supporto al cliente
 - 6.7.3. Regolazione digitale
- 6.8. *Digital business*
 - 6.8.1. Mobile e-Commerce
 - 6.8.2. Progettazione e fruibilità
 - 6.8.3. Operazioni dell'e-commerce

Modulo 7. Direzione commerciale, Marketing e Comunicazione aziendale

- 7.1. Direzione Commerciale
 - 7.1.1. Direzione di vendite
 - 7.1.2. Strategia commerciale
 - 7.1.3. Tecniche di vendita e di negoziazione
 - 7.1.4. Direzione di team di vendite
- 7.2. Marketing
 - 7.2.1. Marketing e impatto aziendale
 - 7.2.2. Variabili base del Marketing
 - 7.2.3. Piano di Marketing
- 7.3. Gestione strategica di Marketing
 - 7.3.1. Fonti di innovazione
 - 7.3.2. Tendenze attuali nel Marketing
 - 7.3.3. Strumenti di Marketing
 - 7.3.4. Strategia di Marketing e comunicazione con i clienti
- 7.4. Strategia di Marketing Online
 - 7.4.1. Approccio al Marketing Online
 - 7.4.2. Strumenti di Marketing Online
 - 7.4.3. Inbound marketing ed evoluzione del Marketing digitale
- 7.5. Strategia di vendita e comunicazione
 - 7.5.1. Posizionamento e promozione
 - 7.5.2. Pubbliche relazioni
 - 7.5.3. Strategia di vendita e comunicazione
- 7.6. Comunicazione aziendale
 - 7.6.1. Comunicazione interna ed esterna
 - 7.6.2. Dipartimento di comunicazione
 - 7.6.3. Responsabili della comunicazione (DIRCOM): competenze e responsabilità manageriali
- 7.7. Strategia di comunicazione aziendale
 - 7.7.1. Strategia aziendale di comunicazione
 - 7.7.2. Piano di comunicazione
 - 7.7.3. Redazione di comunicati stampa/*Clipping/ Publicity*

Modulo 8. Innovazione e direzione di progetti

- 8.1. Innovazione
 - 8.1.1. Macro Concetto di innovazione
 - 8.1.2. Tipologie di innovazione
 - 8.1.3. Innovazione continua e discontinua
 - 8.1.4. Formazione e Innovazione
- 8.2. Strategia di Innovazione
 - 8.2.1. Innovazione e strategia aziendale
 - 8.2.2. Progetto globale di Innovazione: progettazione e gestione
 - 8.2.3. Seminari di innovazione
- 8.3. Progettazione e verifica del modello di business
 - 8.3.1. Metodologia *Lean Startup*
 - 8.3.2. Iniziativa di business innovatore: fasi
 - 8.3.3. Modalità di finanziamento
 - 8.3.4. Strumenti del modello: mappa di empatia, modello canvas e metriche
 - 8.3.5. Crescita e fidelizzazione
- 8.4. Direzione e gestione di progetti
 - 8.4.1. Opportunità di innovazione
 - 8.4.2. Studio di viabilità e concretizzazione delle proposte
 - 8.4.3. Definizione e ideazione di progetti
 - 8.4.4. Esecuzione dei progetti
 - 8.4.5. Chiusura dei progetti

Modulo 9. Il settore economico delle strutture sanitarie veterinarie

- 9.1. Il ruolo degli animali domestici nella società attuale
 - 9.1.1. Gli animali domestici e i loro benefici per la salute fisica ed emotiva delle persone
 - 9.1.2. Animali domestici e sviluppo sano dei bambini
 - 9.1.3. Animali domestici e invecchiamento sano
 - 9.1.4. Gli animali domestici e i loro benefici per la convivenza in comunità
 - 9.1.5. Il maltrattamento degli animali e il suo legame con la violenza domestica
 - 9.1.6. Gli animali nel contesto terapeutico e assistenziale
- 9.2. Il ruolo dell'impresa nell'attuale contesto sociale
 - 9.2.1. Responsabilità sociale aziendale
 - 9.2.2. Il cambio climatico e il *Green New Deal*
 - 9.2.3. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e l'Agenda 2030
 - 9.2.4. Sfide per la società di servizi veterinari
- 9.3. Il mercato degli animali domestici
 - 9.3.1. Industria, vendita al dettaglio e distribuzione
 - 9.3.2. Servizi
 - 9.3.2.1. Servizi clinici veterinari
 - 9.3.2.2. Servizi di addestramento per cani
 - 9.3.2.3. Servizi di toelettatura
 - 9.3.2.4. Controllo delle popolazioni di animali selvatici
 - 9.3.3. Vendite di medicinali per uso veterinario
 - 9.3.4. Allevamento e vendita di animali domestici
 - 9.3.5. ONG
- 9.4. Tipologia di strutture e servizi sanitari veterinari
 - 9.4.1. Centri sanitari veterinari
 - 9.4.2. Servizi sanitari veterinari
 - 9.4.3. Collaborazione pubblico-privata
- 9.5. Situazione macroeconomia del settore clinico veterinario
 - 9.5.1. Situazione socioeconomica settoriale
 - 9.5.2. Situazione lavorativa settoriale
- 9.6. Salute digitale nel settore veterinario

- 9.6.1. La digitalizzazione nel settore veterinario
- 9.6.2. Fattori e strumenti digitali che facilitano il cambiamento
- 9.6.3. Fattori che frenano lo sviluppo digitale
- 9.6.4. Differenziatori digitali
- 9.6.5. Situazione attuale e sfide digitali nel settore veterinario
- 9.7. Il concetto di *"One Health"* applicato ai centri sanitari veterinari
 - 9.7.1. Il concetto generale di *"One Health-One Well-being"* (una salute un benessere)
 - 9.7.2. Il ruolo del medico veterinario nel *"One Health"*
- 9.8. La formazione di categorie professionali nelle strutture sanitarie veterinarie
 - 9.8.1. Il contesto attuale della qualifica nel settore e le reali esigenze delle istituzioni sanitarie veterinarie
 - 9.8.2. Apprendimento continuo
 - 9.8.3. Apprendimento duale
- 9.9. Strategia aziendale settoriale
 - 9.9.1. L'associazionismo d'impresa: cos'è, come si esercita e a cosa serve
 - 9.9.2. Intervento proattivo nella creazione di normative che riguardano il settore
- 9.10. Tempi di incertezza, tempi di cambiamenti e tendenze di mercato
 - 9.10.1. Lavoratore con nuovi concetti e sensibilità
 - 9.10.2. Clienti con nuove richieste ed esigenze
 - 9.10.3. Nuove sfide per la salute pubblica
 - 9.10.4. Nuove forme di comunicazione



Modulo 10. Il piano aziendale applicato ai centri veterinari

- 10.1. Il piano aziendale nelle cliniche veterinarie
 - 10.1.1. Pianificazione e controllo: due facce della stessa medaglia
 - 10.1.2. Perché e per cosa avere un piano?
 - 10.1.3. Chi deve eseguirlo?
 - 10.1.4. Quando si deve eseguire?
 - 10.1.5. Come eseguirlo?
 - 10.1.6. Deve essere messo per iscritto?
 - 10.1.7. Domande che hanno bisogno di una risposta
 - 10.1.8. Sezioni del piano commerciale
- 10.2. Analisi esterna I: il contesto delle cliniche veterinarie
 - 10.2.1. Cosa deve includere?
 - 10.2.2. Contesto politico
 - 10.2.3. Contesto economico
 - 10.2.4. Contesto sociale
 - 10.2.5. Contesto tecnologico
 - 10.2.6. Contesto ecologico
 - 10.2.7. Contesto legale
- 10.3. Analisi esterna II: contesto competitivo applicato al settore delle cliniche veterinarie
 - 10.3.1. Clienti
 - 10.3.2. Competenza
 - 10.3.3. Fornitori
 - 10.3.4. Altro
- 10.4. Analisi interna di una clinica veterinaria
 - 10.4.1. Strutture e attrezzature
 - 10.4.2. Personale
 - 10.4.3. Entrate/uscite
 - 10.4.4. Clienti
 - 10.4.5. Prezzi
 - 10.4.6. Servizi
 - 10.4.7. Comunicazione con i clienti
 - 10.4.8. Formazione
 - 10.4.9. Fornitori
 - 10.4.10. Competenza
- 10.5. Analisi SWOT e CAME applicato alle cliniche veterinarie
 - 10.5.1. Punti deboli
 - 10.5.2. Punti di forza
 - 10.5.3. Minacce
 - 10.5.4. Opportunità
 - 10.5.5. Correggere
 - 10.5.6. Affrontare
 - 10.5.7. Conservare
 - 10.5.8. Sfruttare
- 10.6. Obiettivi aziendali delle cliniche veterinarie
 - 10.6.1. Cosa sono?
 - 10.6.2. Caratteristiche: SMART
 - 10.6.3. Tipi
- 10.7. Strategie imprenditoriali nelle cliniche veterinarie
 - 10.7.1. Le 7 P del marketing di servizio
 - 10.7.2. Prodotto servizio
 - 10.7.3. Prezzo
 - 10.7.4. Distribuzione
 - 10.7.5. Comunicazione
 - 10.7.6. Persone
 - 10.7.7. Procedure
 - 10.7.8. Test
- 10.8. Piani d'azione per la strategia di una clinica veterinaria
 - 10.8.1. In cosa consiste?
 - 10.8.2. Come svolgere una strategia?
 - 10.8.3. Cosa si deve prendere in considerazione in ogni azione?
 - 10.8.4. Gerarchizzazione delle azioni a seconda della loro importanza per il business
 - 10.8.5. Calendarizzazione
- 10.9. Piano di controllo e follow up del piano commerciale di una clinica veterinaria
 - 10.9.1. Pianificazione e controllo
 - 10.9.2. Cos'è e perché è necessario?
 - 10.9.3. Chi e come controllare?
 - 10.9.4. Controllo in base agli indicatori
 - 10.9.5. Processo decisionale

- 10.10. Piano di contingenza applicato al piano commerciale di una clinica veterinaria
 - 10.10.1. Cos'è e a cosa serve?
 - 10.10.2. Come farlo
 - 10.10.3. Come usarlo

Modulo 11. Finanza applicata alle cliniche veterinarie

- 11.1. Costi e ricavi in una clinica veterinaria
 - 11.1.1. Costi fissi
 - 11.1.2. Costi variabili
 - 11.1.3. Costi diretti
 - 11.1.4. Costi indiretti
 - 11.1.5. Ricavi per i servizi
 - 11.1.6. Ricavi per la vendita di prodotti
 - 11.1.7. Margine lordo
 - 11.1.8. Margine netto
 - 11.1.9. Margine sull'acquisto
 - 11.1.10. Margine sulla vendita
- 11.2. Il conto economico di un centro veterinario
 - 11.2.1. EBITDA
 - 11.2.2. EBIT o BAII
 - 11.2.3. Redditività
 - 11.2.4. Produttività
 - 11.2.5. Risultato netto
- 11.3. Gestione degli stock nel magazzino di una clinica veterinaria
 - 11.3.1. Costi di vendita
 - 11.3.2. Caratteristiche di un sistema di gestione di stock
 - 11.3.3. Controllo delle forniture e degli stock
 - 11.3.4. Punto di allarme negli stock
 - 11.3.5. Stock di sicurezza
 - 11.3.6. Punto d'ordine
 - 11.3.7. Rotazione degli stock
- 11.4. Rapporto delle vendite in una clinica veterinaria Punto di equilibrio
 - 11.4.1. Principali rapporti pratici in una clinica veterinaria
 - 11.4.1.1. Frequenza delle transazioni
 - 11.4.1.2. Importo medio della transazione
 - 11.4.1.3. Costo medio per cliente
 - 11.4.1.4. Numero di transazioni giornaliere
 - 11.4.1.5. Numero di transazioni all'anno
 - 11.4.2. Concetto di punto di equilibrio
 - 11.4.3. Calcolo prospettico del punto di equilibrio
 - 11.4.4. Calcolo retrospettivo del punto di equilibrio
- 11.5. Analisi dei costi di servizio in una clinica veterinaria Investimenti tecnologici
 - 11.5.1. Fondamenti di analisi dei costi nelle strutture veterinarie
 - 11.5.1.1. Analisi dei costi dello studio veterinario
 - 11.5.1.2. Analisi dei costi di altri servizi professionali
 - 11.5.2. Calcolo del rendimento di un investimento tecnologico
- 11.6. Controllo dei flussi di cassa e gestione del budget nelle cliniche veterinarie
 - 11.6.1. Fondamenti del controllo dei flussi di cassa
 - 11.6.2. Strumenti per il monitoraggio dei flussi di cassa
 - 11.6.3. Fondamenti di gestione del budget
 - 11.6.4. Strumenti di gestione del budget
- 11.7. Valutazione economica di una clinica veterinaria
 - 11.7.1. Fondamenti per la valutazione economica di una clinica veterinaria
 - 11.7.2. Metodologia per la valutazione di una clinica veterinaria
 - 11.7.3. Il fondo commerciale
- 11.8. Indicatori chiave di gestione nelle cliniche veterinarie
 - 11.8.1. Concetti
 - 11.8.2. Informazione di base
 - 11.8.3. Indicatori più frequenti nelle cliniche veterinarie
 - 11.8.4. Indicatori di base delle risorse umane
 - 11.8.5. Indicatori di base della qualità del servizio clienti
 - 11.8.6. Selezione degli indicatori chiave di gestione



- 11.9. Il dashboard finanziario applicato ai centri veterinari
 - 11.9.1. Fondamenti del dashboard finanziario
 - 11.9.2. Analisi delle tendenze e confronti tra periodi
 - 11.9.3. Funzionamento operativo del dashboard
 - 11.9.4. Interpretazione dei risultati del dashboard
- 11.10. Il bilancio delle situazione in una clinica veterinaria
 - 11.10.1. Concetto
 - 11.10.2. Struttura del bilancio
 - 11.10.3. Composizione del bilancio
 - 11.10.4. Valutazione patrimoniale
 - 11.10.5. Diagnosi del bilancio patrimoniale e del conto economico
 - 11.10.6. Analisi di bilancio
 - 11.10.7. Studio delle cifre chiave più interessanti di un bilancio
 - 11.10.8. Analisi patrimoniale dinamica
 - 11.10.9. Analisi del conto patrimoniale
 - 11.10.10. Indicazioni del conto patrimoniale

Modulo 12. Strategia aziendale e innovazione nei centri veterinari

- 12.1. Il ruolo del direttore in una clinica veterinaria
 - 12.1.1. Gestione generale
 - 12.1.2. Gestione delle risorse umane
 - 12.1.3. Gestione finanziaria
 - 12.1.4. Gestione della salute sul lavoro
 - 12.1.5. Gestione delle tecnologie dell'informazione
 - 12.1.6. Gestione del marketing e delle vendite
 - 12.1.7. Gestione del servizio clienti e delle relazioni pubbliche
 - 12.1.8. Gestione del cambiamento
- 12.2. Pianificazione strategica nelle cliniche veterinarie
 - 12.2.1. Definizioni
 - 12.2.2. Il senso della strategia aziendale
 - 12.2.3. Piano strategico di una clinica veterinaria

- 12.3. La fase filosofica della pianificazione strategica di una clinica veterinaria
 - 12.3.1. Definizione
 - 12.3.2. Elementi
 - 12.3.2.1. Missione
 - 12.3.2.2. Visione
 - 12.3.2.3. Valori
 - 12.3.2.4. Strumenti
 - 12.3.2.5. Obiettivi strategici
 - 12.3.3. Esempi pratici
- 12.4. Modelli aziendali nelle cliniche veterinarie tradizionali
 - 12.4.1. Introduzione
 - 12.4.2. Struttura di una clinica veterinaria
 - 12.4.3. Servizi
 - 12.4.4. Personale di una clinica veterinaria
- 12.5. Ricerca per l'innovazione nelle cliniche veterinarie
 - 12.5.1. Concetto di innovazione nel settore veterinario
 - 12.5.2. La strategia dell'Ocean Blu applicata ai centri veterinari
 - 12.5.2.1. Concetto
 - 12.5.2.2. Strumenti analitici
 - 12.5.3. Metodologia Canvas per l'innovazione nelle cliniche veterinarie
 - 12.5.3.1. Descrizione
 - 12.5.3.2. Funzionamento operativo
 - 12.5.4. Formulazione di strategie di innovazione nelle cliniche veterinarie
 - 12.5.4.1. Generazione di nuove idee e sintesi
 - 12.5.4.2. Epicentro di innovazione
- 12.6. Progettazione della value proposition per i clienti delle cliniche veterinarie
 - 12.6.1. Il profilo del cliente/utente dei centri veterinari
 - 12.6.2. La mappa dei valori
 - 12.6.3. Adattare la proposta di valore al profilo del cliente dei centri veterinari
- 12.7. Prototipazione dell'innovazione applicata alle cliniche veterinarie
 - 12.7.1. Il sistemi di innovazione minimo sostenibile
 - 12.7.2. Dashboard dell'innovazione globale
 - 12.7.3. Piano operativo di innovazione
- 12.8. Schemi di modelli di business nel settore dei centri sanitari veterinari
 - 12.8.1. Progettazione del modello di business
 - 12.8.2. *Il long tail*
 - 12.8.3. Piattaforme multilaterali
 - 12.8.4. Il modello commerciale GRATIS (*Freemium*)
 - 12.8.5. Modelli commerciali aperti
- 12.9. *Design thinking* e applicazioni nelle cliniche veterinarie
 - 12.9.1. Concetto
 - 12.9.2. Linee guida e chiavi di lettura
 - 12.9.3. Strumenti
- 12.10. Ricerca per il miglioramento continuo della strategia aziendale nelle cliniche veterinarie
 - 12.10.1. Monitoraggio del piano strategico di una clinica veterinaria
 - 12.10.2. Realizzazione di miglioramenti nella strategia di una clinica veterinaria

Modulo 13. Il cliente/utente delle cliniche veterinarie

- 13.1. Il servizio clienti nelle cliniche veterinarie
 - 13.1.1. L'eccellenza del servizio clienti
 - 13.1.2. La gestione del servizio clienti
 - 13.1.3. La compliance nei centri veterinari come strumento di fidelizzazione
- 13.2. La comunicazione in presenza nelle cliniche veterinarie
 - 13.2.1. Vantaggi pratici della comunicazione con i clienti
 - 13.2.2. Paradigma attuale
 - 13.2.3. Necessità dei clienti
 - 13.2.4. Gestione della qualità del servizio clienti
 - 13.2.4.1. Canali di comunicazione con il cliente
 - 13.2.4.2. Sistemi informatici/database (CRM)
 - 13.2.4.3. Indagini di valutazione della qualità
- 13.3. Competenze comunicative essenziali per i professionisti delle cliniche veterinarie
 - 13.3.1. La domanda nella comunicazione professionale
 - 13.3.2. L'ascolto nella comunicazione professionale
 - 13.3.3. Comunicazione non verbale
 - 13.3.4. Comunicazione verbale
 - 13.3.5. Prossemica nelle cliniche veterinarie

- 13.4. L'empatia come competenza fondamentale nel XXI secolo nel rapporto con i clienti nei centri veterinari
 - 13.4.1. Classificazione e descrizione
 - 13.4.2. Espressioni di empatia
 - 13.4.3. Strumenti per lavorare sull'empatia con i clienti nelle cliniche veterinarie
- 13.5. Metodologia per affrontare con successo le situazioni difficili con i clienti in una clinica veterinaria
 - 13.5.1. Le quattro norme essenziali dei medici altamente efficaci
 - 13.5.2. Caratteristiche del conflitto tra professionisti e clienti
 - 13.5.3. Metodologia per affrontare le situazioni difficili con i clienti di una clinica veterinaria
 - 13.5.3.1. Identificare il problema
 - 13.5.3.2. Scoprire il significato
 - 13.5.3.3. Approfittare le opportunità
 - 13.5.3.4. Stabilire i limiti nelle relazioni
 - 13.5.3.5. Offrire aiuto per risolvere il problema
 - 13.5.4. Strumenti per il miglioramento delle capacità di comunicazione professionale
- 13.6. La comunicazione nello studio veterinario
 - 13.6.1. Introduzione
 - 13.6.2. Il modello Calgary-Cambridge applicato allo studio veterinario
 - 13.6.2.1. Fase di preparazione
 - 13.6.2.2. Inizio della visita
 - 13.6.2.3. Raccolta di informazioni
 - 13.6.2.4. Risultati e pianificazione
 - 13.6.2.5. Offrire informazioni appropriate
 - 13.6.2.6. Comprensione reciproca
 - 13.6.2.7. Fine della visita
 - 13.6.3. La comunicazione della cattive notizie ai clienti delle cliniche veterinarie
- 13.7. Strategie di relazione con i clienti in una clinica veterinaria
 - 13.7.1. Marketing relazionale
 - 13.7.2. Le principali aspettative dei clienti e degli utenti dei centri veterinari
 - 13.7.3. Gestione delle relazioni con i clienti a lungo termine
 - 13.7.3.1. Modello MSMC (Miglior servizio per i migliori clienti)
 - 13.7.3.2. Il nuovo paradigma CRM
- 13.8. Segmentazione e targeting dei clienti in un centro veterinario
 - 13.8.1. Segmenti e portafogli clienti
 - 13.8.1.1. Processo di targeting nelle cliniche veterinarie
 - 13.8.2. Vantaggi strategici del targeting
 - 13.8.3. Clienti più preziosi (MVC)
- 13.9. Esperienza del cliente (CX) e esperienza dell'utente (UX) nei centri veterinari
 - 13.9.1. Il momento della verità
 - 13.9.2. Elementi che compongono l'esperienza del cliente
 - 13.9.3. User Experience
- 13.10. Applicazione pratica dell'esperienza del cliente e dell'utente nei centri veterinari
 - 13.10.1. Fasi
 - 13.10.1.1. Studio e analisi delle esperienze degli utenti
 - 13.10.1.2. Definizione della piattaforma esperienziale
 - 13.10.1.3. Progettazione e pianificazione delle esperienze
 - 13.10.1.4. Strutturare il contatto o l'incontro con i clienti
 - 13.10.1.5. Metodologia pratica

Modulo 14. Marketing applicato nei centri veterinari

- 14.1. Marketing nelle cliniche veterinarie
 - 14.1.1. Definizioni
 - 14.1.2. Esigenze-motivi di acquisto
 - 14.1.3. Offerta e domanda
 - 14.1.4. Evoluzione del marketing
 - 14.1.5. Le aziende odierne
 - 14.1.6. Il cliente odierno
 - 14.1.7. La fidelizzazione: Marketing nel XXI secolo
- 14.2. Cosa si vende nei centri veterinari?
 - 14.2.1. Prodotti
 - 14.2.2. Servizi
 - 14.2.3. Differenze tra prodotti e servizi
 - 14.2.4. Le 4P dei prodotti
 - 14.2.5. Le 7P dei servizi

- 14.3. Servizi-prodotti nei centri veterinari
 - 14.3.1. Portafoglio di servizi
 - 14.3.2. Portafoglio di prodotti
 - 14.3.3. Come vendere prodotti
 - 14.3.4. Come vendere servizi?
 - 14.3.5. Differenziazione-valore aggiunto
 - 14.3.6. Tecnica CABA
 - 14.3.7. Il neuromarketing e la sua applicazione alle vendite
- 14.4. Il prezzo di servizi e prodotti nei centri veterinari
 - 14.4.1. L'importanza del prezzo in un'azienda
 - 14.4.2. La relatività del prezzo nei servizi
 - 14.4.3. Come fissare il prezzo di un servizio?
 - 14.4.4. Come fissare il prezzo di un prodotto?
 - 14.4.5. Listino prezzi
 - 14.4.6. Come fissare il prezzo di un servizio clienti
 - 14.4.7. Come rispondere a commenti sui prezzi alti
 - 14.4.8. Curva di elasticità di domanda-prezzi
 - 14.4.9. Modelli di business dei prezzi nelle cliniche veterinarie
 - 14.4.10. Come riuscire a far pagare tutto e cosa fare in caso contrario
- 14.5. Comunicazione con i clienti nelle cliniche veterinarie
 - 14.5.1. Comunicazione interna con i clienti: dipendenti
 - 14.5.2. Bisogni: coordinazione del messaggio
 - 14.5.3. Il multichannel e l'omnichannel
 - 14.5.4. La sala di attesa
 - 14.5.5. Servizio telefonico
 - 14.5.6. Durante la visita
 - 14.5.7. Promemoria
 - 14.5.8. Campagne di prevenzione della salute
 - 14.5.9. Dr. Google Vet. e la sua gestione da parte del veterinario
 - 14.5.10. I motivi per cui un cliente cambia di veterinario
 - 14.5.11. Indagini di soddisfazione
 - 14.5.12. I reclami in una clinica veterinaria
- 14.6. Pubblicità delle cliniche veterinarie
 - 14.6.1. Che tipo di clienti voglio raggiungere?
 - 14.6.2. Sala di attesa
 - 14.6.3. Articoli promozionali
 - 14.6.4. Mezzi per iscritto
 - 14.6.5. Media digitali
 - 14.6.6. Altro
- 14.7. Cross-selling nelle cliniche veterinarie
 - 14.7.1. Cos'è e a cosa serve?
 - 14.7.2. Tipi di cross-selling
 - 14.7.3. Come realizzarlo?
 - 14.7.4. Servizio + Servizio
 - 14.7.5. Servizio + Prodotto
 - 14.7.6. Prodotto + Prodotto
 - 14.7.7. Lavoro di Squadra
- 14.8. *Merchandising*
 - 14.8.1. Definizioni
 - 14.8.2. I pilastri
 - 14.8.3. Obiettivi
 - 14.8.4. Processo decisionale di acquisto e tipi di acquisti
 - 14.8.5. La parte esterna
 - 14.8.5.1. La facciata
 - 14.8.5.2. Identità
 - 14.8.5.3. Porta
 - 14.8.5.4. Vetrina
 - 14.8.6. La parte interna
 - 14.8.6.1. Assortimento
 - 14.8.6.2. Distribuzione dello spazio
 - 14.8.7. Gestione degli stock
 - 14.8.8. Animazione nel punto di vendita
 - 14.8.8.1. Esterna
 - 14.8.8.2. Interna
 - 14.8.8.3. PLV
 - 14.8.8.4. Promozioni

- 14.9. Marketing Digitale nelle cliniche veterinarie
 - 14.9.1. Informazioni generali
 - 14.9.2. Effetto ROPO
 - 14.9.3. *Blending Marketing*: offline e online
 - 14.9.4. Pagina web di una clinica veterinaria
 - 14.9.5. Social applicati alle cliniche veterinarie
 - 14.9.5.1. Facebook
 - 14.9.5.2. Twitter
 - 14.9.5.3. Instagram
 - 14.9.5.4. Canale YouTube
 - 14.9.6. E-mail Marketing
 - 14.9.7. Strumenti di messaggeria istantanea
 - 14.10. Strumenti di fidelizzazione per i clienti dei centri veterinari
 - 14.10.1. Non tutti i clienti valgono lo stesso
 - 14.10.2. Piani sanitari
 - 14.10.3. Campagne di prevenzione della salute
 - 14.10.4. Assicurazioni veterinarie
 - 14.10.5. Sistemi di accumulazioni di punti
 - 14.10.6. Buoni sconto
 - 14.10.7. Altro
- Modulo 15. Gestione delle risorse umane nelle cliniche veterinarie**
- 15.1. Pianificazione strategica della forza lavoro per un centro veterinario I
 - 15.1.1. Dimensioni del team
 - 15.1.2. Competenze e talento
 - 15.1.3. Funzioni, responsabilità e compiti
 - 15.2. Pianificazione strategica della forza lavoro per un centro veterinario II
 - 15.2.1. Analisi e descrizione dei posti di lavoro
 - 15.2.2. Obiettivi del posto
 - 15.2.3. Organigramma
 - 15.3. Processo di selezione in una clinica veterinaria I
 - 15.3.1. Profili
 - 15.3.2. Definizione dell'offerta di lavoro
 - 15.3.3. Ricezione e selezione dei curriculum
 - 15.4. Processo di selezione in una clinica veterinaria II
 - 15.4.1. Lettura dei curriculum: rilevazione di competenze e referenze
 - 15.4.2. Modelli di colloqui di lavoro, domande chiave
 - 15.4.3. Comunicazione con i candidati
 - 15.5. Assunzione e inserimento del personale in un centro veterinario
 - 15.5.1. Assunzione, categorie professionali
 - 15.5.2. Buste paga
 - 15.5.3. Processo di inserimento
 - 15.6. Qualifica del team in una clinica veterinaria
 - 15.6.1. Obiettivi della qualifica
 - 15.6.2. Qualifica interna ed esterna
 - 15.6.3. Valutazione e aspetti economici della qualifica
 - 15.6.4. Piani di carriera
 - 15.7. Comunicazione interna in una clinica veterinaria
 - 15.7.1. Comunicazione efficace
 - 15.7.2. Strumenti di comunicazione interna
 - 15.7.3. Riunioni efficaci
 - 15.8. Valutazione delle prestazioni dei dipendenti di un centro veterinario
 - 15.8.1. Concetti importanti
 - 15.8.2. Definizione degli indicatori
 - 15.8.3. Modelli di valutazione
 - 15.8.4. Implementazione
 - 15.8.5. Relazione con gli incentivi
 - 15.9. Conservare il personale di valore nelle strutture veterinarie
 - 15.9.1. Soddisfazione sul lavoro
 - 15.9.2. Motivazione
 - 15.9.3. Riconoscimenti e ricompense
 - 15.9.4. Promozioni
 - 15.10. Retribuzione del personale delle strutture veterinarie
 - 15.10.1. Stipendi per categoria
 - 15.10.2. Fisso e variabile
 - 15.10.3. Criteri per definire gli incentivi
 - 15.10.4. Tipi di incentivi: economici e non economici
 - 15.10.5. Salario emotivo

Modulo 16. Capacità di leadership e di gestione applicate nei centri veterinari

- 16.1. Competenze gestionali essenziali per un manager e/o proprietario di un centro veterinario
 - 16.1.1. La direzione
 - 16.1.2. Processo decisionale
 - 16.1.3. Capacità risolutiva
 - 16.1.4. Flessibilità
 - 16.1.5. Autoconsapevolezza
 - 16.1.6. Assertività
 - 16.1.7. Comunicazione
 - 16.1.8. Intelligenza emotiva
- 16.2. La leadership applicata alle cliniche veterinarie
 - 16.2.1. Caratteristiche de leader
 - 16.2.2. Vantaggi della leadership
 - 16.2.3. Esercizi del leader
 - 16.2.4. La delegazione
 - 16.2.4.1. Strategia di delegazione
 - 16.2.4.2. Scelta dei compiti
 - 16.2.4.3. Processo di abilitazione
 - 16.2.5. Colloqui motivazionali con i dipendenti
 - 16.2.5.1. Metodo GROW/MAPA
- 16.3. Negoziazione per il manager di un centro veterinario
 - 16.3.1. Competenze del negoziatore
 - 16.3.2. Tipi e stili di negoziazione
 - 16.3.3. Fasi della negoziazione
 - 16.3.3.1. Preparazione:
 - 16.3.3.2. Discussione e argomentazione
 - 16.3.3.3. Proposta
 - 16.3.3.4. Scambio
 - 16.3.3.5. Chiusura
 - 16.3.3.6. Monitoraggio
 - 16.3.4. Tattiche e tecniche di negoziazione
 - 16.3.5. Strategie
- 16.4. La gestione del tempo di un responsabile di un centro veterinario
 - 16.4.1. Rallentare, riflettere, analizzare, decidere
 - 16.4.2. Conoscenza interiore
 - 16.4.3. Come stabilire le priorità?
 - 16.4.4. Agire
 - 16.4.5. Pianificare e organizzare
 - 16.4.6. Ladri di tempo
- 16.5. Come creare fiducia nei dipendenti di un centro veterinario
 - 16.5.1. Fiducia in sé stessi
 - 16.5.2. Fiducia negli altri
 - 16.5.3. Autocritica costruttiva
 - 16.5.4. Rispetto e responsabilità
 - 16.5.5. Onestà
 - 16.5.6. Prova/errore
- 16.6. Gestione della produttività da parte del manager di un centro veterinario
 - 16.6.1. Ladri della produttività
 - 16.6.2. Il metodo *Getting Things Done*® (GTD)
 - 16.6.2.1. Fondamenti
 - 16.6.2.2. Riassumere o captare
 - 16.6.2.3. Processare o chiarire
 - 16.6.2.4. Organizzare
 - 16.6.2.5. Controllare
 - 16.6.2.6. Fare
- 16.7. Team di professionisti di alto rendimento nei centri veterinari
 - 16.7.1. Gruppi di lavoro
 - 16.7.2. Caratteristiche dei team di professionisti
 - 16.7.3. Vantaggi di un team di professionisti con prestazioni elevate
 - 16.7.4. Esempi pratici
- 16.8. Identificare e risolvere i conflitti interni nelle strutture veterinarie
 - 16.8.1. Il metodo delle cinque disfunzioni dei team professionali
 - 16.8.1.1. Mancanza di fiducia
 - 16.8.1.2. Paura del conflitto
 - 16.8.1.3. Mancanza di impegno
 - 16.8.1.4. Scaricare le responsabilità
 - 16.8.1.5. La mancanza di interesse nei risultati

- 16.8.1. Motivi di insuccesso dei team di professionisti
- 16.9. Prevenzione della tossicità interna nelle strutture veterinarie
 - 16.9.1. Salute organizzativa
 - 16.9.2. Misure preventive
 - 16.9.2.1. Creare un team di leadership coeso
 - 16.9.2.2. Fare chiarezza all'interno dell'organizzazione
 - 16.9.2.3. Comunicare con molta chiarezza
 - 16.9.2.4. Rinforzare la chiarezza
- 16.10. Gestione del cambiamento nella gestione di una clinica veterinaria
 - 16.10.1. Audit delle credenze
 - 16.10.2. Sviluppo del carattere
 - 16.10.3. Azioni di cambiamento

Modulo 17. Processi produttivi nei centri veterinari

- 17.1. Introduzione ai processi produttivi nei centri veterinari
 - 17.1.1. Concetto di processo aziendale
 - 17.1.2. Introduzione ai processi aziendali
 - 17.1.3. Rappresentazione grafica dei processi
 - 17.1.4. Normalizzazione dei processi
 - 17.1.5. Esempi pratici di processi nelle cliniche veterinarie
- 17.2. Analisi di processi produttivi nei centri veterinari
 - 17.2.1. Sistemi di gestione dei processi
 - 17.2.2. Misurazione, analisi e miglioramento dei processi aziendali
 - 17.2.3. Caratteristiche di un processo ben condotto e gestito
- 17.3. Produttività aziendale nel settore dei centri sanitari veterinari
 - 17.3.1. Focus sugli obiettivi chiave
 - 17.3.2. Valore aggiunto generato per il cliente
 - 17.3.3. Analisi del valore fornito dai processi
 - 17.3.4. Competitività
 - 17.3.5. Produttività. Analisi delle perdite e dei guadagni
- 17.4. Modelli di gestione aziendale applicati al settore delle cliniche veterinarie
 - 17.4.1. Gestione tradizionale massiva
 - 17.4.2. Gestione basata sul modello *lean*
 - 17.4.3. Gestione basata su un modello tradizionale migliorato
- 17.5. Introduzione al modello di gestione *lean* applicato alle strutture veterinarie
 - 17.5.1. Principi di base e caratteristiche
 - 17.5.2. Flussi di attività
 - 17.5.3. Sistema di flusso o *pull*
 - 17.5.4. Flusso-*pull*
 - 17.5.5. Miglioramento continuo
- 17.6. Gli sprechi in un modello di produzione applicato alle strutture veterinarie
 - 17.6.1. Sprechi, waste o rotazione
 - 17.6.2. Tipi di sprechi
 - 17.6.3. Cause degli sprechi
 - 17.6.4. Eliminazione degli sprechi
- 17.7. Implementazione del modello di gestione *lean* nei centri veterinari I
 - 17.7.1. Preparazione del processo
 - 17.7.2. Flusso *pull* equilibrato e flessibile
 - 17.7.3. Transizione da un modello tradizionale a un'implementazione *lean*
 - 17.7.4. Prima fase: creazione di un flusso regolare e ininterrotto
- 17.8. Implementazione del modello di gestione *lean* nei centri veterinari II
 - 17.8.1. Seconda fase: consolidare il flusso, eliminare gli sprechi, garantire la qualità e standardizzare le operazioni
 - 17.8.2. Terza fase: stabilire il flusso *pull*
 - 17.8.3. Quarta fase: flessibilità del ritmo di produzione
- 17.9. Implementazione del modello di gestione *lean* nei centri veterinari III
 - 17.9.1. Quarta fase: flessibilità del tipo di prodotto
 - 17.9.2. Sesta fase: implementazione completa del flusso *pull* equilibrato, livellato e multiprodotto
 - 17.9.3. Settima fase: gestione e controllo semplice
- 17.10. Strumenti di implementazione *lean* per i centri veterinari
 - 17.10.1. Mappa di flusso del valore (*Value Stream Map*)
 - 17.10.2. A3: analisi di nuovi approcci o problemi da risolvere

Modulo 18. Aspetti legali e amministrativi delle cliniche veterinarie

- 18.1. Forme giuridiche di impresa nel settore dei centri sanitari veterinari
 - 18.1.1. A seconda del tipo di responsabilità
 - 18.1.2. A seconda della quantità di soci
 - 18.1.3. A seconda del capitale sociale
- 18.2. Protezione dei dati in una clinica veterinaria
 - 18.2.1. Legge di protezione dei dati
 - 18.2.2. Protocolli d'azione
 - 18.2.3. Protocolli di trattamento dei dati
 - 18.2.4. Registro di attività
 - 18.2.5. Rapporti normativi
 - 18.2.6. Il responsabile del trattamento dei dati
- 18.3. Salute sul lavoro nelle cliniche veterinarie
 - 18.3.1. Rischi psicosociali
 - 18.3.2. Rischi ergonomici
 - 18.3.3. Rischi biologici
 - 18.3.4. Rischi chimici
 - 18.3.5. Rischi fisici
 - 18.3.6. Sicurezza e salute
- 18.4. Legge sui medicinali nelle strutture sanitarie veterinarie
 - 18.4.1. Aspetti della legge sui medicinali da prendere in considerazione
 - 18.4.2. Ricette: emissione, controllo, registrazione
 - 18.4.3. Prescrizioni a cascata
 - 18.4.4. Ricette eccezionali
- 18.5. Contratto collettivo di lavoro per il settore dei centri sanitari veterinari
 - 18.5.1. Organizzazione del lavoro e ruoli
 - 18.5.1.1. Pagamenti di salari e pagamenti extra salariali
 - 18.5.2. Giornata di lavoro
 - 18.5.2.1. Permessi retribuiti ed eccedenze
 - 18.5.3. Formazione e carriera professionale
 - 18.5.4. Modalità di assunzione
 - 18.5.5. Codice di comportamento sul lavoro
 - 18.5.6. La commissione paritaria



- 18.6. Etica e deontologia del professionista veterinario
 - 18.6.1. Codice dei valori etici
 - 18.6.2. Principi etici fondamentali
 - 18.6.3. Responsabilità professionali
 - 18.6.4. Benessere e maltrattamento degli animali
 - 18.6.5. Il codice deontologico veterinario
- 18.7. Responsabilità civile nell'esercizio dell'attività nei centri sanitari veterinari
 - 18.7.1. Concetto
 - 18.7.2. Casi di responsabilità civile del veterinario
 - 18.7.3. Responsabilità per colpa o negligenza
 - 18.7.4. Il processo civile
- 18.8. Gestione dei debiti e dei mancati pagamenti nelle cliniche veterinarie
 - 18.8.1. Documenti di riconoscimento del debito
 - 18.8.2. Rinvii e finanziamento dei pagamenti
 - 18.8.3. Comunicazione con i debitori
 - 18.8.4. Procedimento di ingiunzione di pagamento
- 18.9. Gestione degli acquisti nelle cliniche veterinarie
 - 18.9.1. Preventivi
 - 18.9.2. Gestione dei pagamenti
 - 18.9.3. Finanziamenti e dilazioni di pagamento
- 18.10. Comunicazione telefonica con i clienti di cliniche veterinarie
 - 18.10.1. Protocolli di comunicazione telefonica
 - 18.10.2. Comunicazione con i clienti
 - 18.10.3. Comunicazione interna e registro delle chiamate



*Una preparazione completa che ti fornirà
le conoscenze necessarie per competere
tra i migliori"*

06

Metodologia

Questo programma ti offre un modo differente di imparare. La nostra metodologia si sviluppa in una modalità di apprendimento ciclico: ***il Relearning.***

Questo sistema di insegnamento viene applicato nelle più prestigiose facoltà di medicina del mondo ed è considerato uno dei più efficaci da importanti pubblicazioni come il ***New England Journal of Medicine.***



“

Scopri il Relearning, un sistema che abbandona l'apprendimento lineare convenzionale, per guidarti attraverso dei sistemi di insegnamento ciclici: una modalità di apprendimento che ha dimostrato la sua enorme efficacia, soprattutto nelle materie che richiedono la memorizzazione”

In TECH applichiamo il Metodo Casistico

Cosa dovrebbe fare un professionista per affrontare una determinata situazione? Durante il programma affronterai molteplici casi clinici simulati ma basati su pazienti reali, per risolvere i quali dovrai indagare, stabilire ipotesi e infine fornire una soluzione. Esistono molteplici prove scientifiche sull'efficacia del metodo. Gli specialisti imparano meglio e in modo più veloce e sostenibile nel tempo.

Grazie a TECH potrai sperimentare un modo di imparare che sta scuotendo le fondamenta delle università tradizionali di tutto il mondo.



Secondo il dottor Gérvas, il caso clinico è una presentazione con osservazioni del paziente, o di un gruppo di pazienti, che diventa un "caso", un esempio o un modello che illustra qualche componente clinica particolare, sia per il suo potenziale didattico che per la sua singolarità o rarità. È essenziale che il caso faccia riferimento alla vita professionale attuale, cercando di ricreare le condizioni reali della pratica professionale veterinaria.

“

Sapevi che questo metodo è stato sviluppato ad Harvard nel 1912 per gli studenti di Diritto? Il metodo casistico consisteva nel presentare situazioni reali complesse per far prendere loro decisioni e giustificare come risolverle. Nel 1924 fu stabilito come metodo di insegnamento standard di Harvard”

L'efficacia del metodo è giustificata da quattro risultati chiave:

1. I veterinari che seguono questo metodo, non solo assimilano i concetti, ma sviluppano anche la capacità mentale, grazie a esercizi che valutano situazioni reali e richiedono l'applicazione delle conoscenze.
2. L'apprendimento è solidamente fondato su competenze pratiche, che permettono allo studente di integrarsi meglio nel mondo reale.
3. L'approccio a situazioni nate dalla realtà rende più facile ed efficace l'assimilazione delle idee e dei concetti.
4. La sensazione di efficienza degli sforzi compiuti diventa uno stimolo molto importante per gli studenti e si traduce in un maggiore interesse per l'apprendimento e in un aumento del tempo dedicato al corso.



Metodologia Relearning

TECH perfeziona il metodo casistico di Harvard con la migliore metodologia di insegnamento del momento, 100% online: il Relearning.

La nostra università è la prima al mondo a coniugare lo studio di casi clinici con un sistema di apprendimento 100% online basato sulla ripetizione e che combina un minimo di 8 elementi diversi in ogni lezione: una vera rivoluzione rispetto al semplice studio e all'analisi di casi.



Il veterinario imparerà mediante casi reali e la risoluzione di situazioni complesse in contesti di apprendimento simulati. Queste simulazioni sono sviluppate mediante l'uso di software all'avanguardia per facilitare un apprendimento coinvolgente.

All'avanguardia della pedagogia mondiale, il metodo Relearning è riuscito a migliorare i livelli di soddisfazione generale dei professionisti che completano i propri studi, rispetto agli indicatori di qualità della migliore università online del mondo in lingua spagnola (Columbia University).

Con questa metodologia sono stati formati oltre 65.000 veterinari con un successo senza precedenti in tutte le specializzazioni cliniche indipendentemente dal carico chirurgico. La nostra metodologia pedagogica è stata sviluppata in un contesto molto esigente, con un corpo di studenti universitari di alto profilo socioeconomico e un'età media di 43,5 anni.

Il Relearning ti permetterà di apprendere con meno sforzo e maggior rendimento, impegnandoti maggiormente nella tua specializzazione, sviluppando uno spirito critico, difendendo gli argomenti e contrastando le opinioni: un'equazione che punta direttamente al successo.

Nel nostro programma, l'apprendimento non è un processo lineare, ma avviene in spirale (impariamo, disimpariamo, dimentichiamo e re-impariamo). Pertanto, combiniamo ciascuno di questi elementi in modo concentrico.

Il punteggio complessivo del sistema di apprendimento di TECH è 8.01, secondo i più alti standard internazionali.



Questo programma offre i migliori materiali didattici, preparati appositamente per i professionisti:



Materiali di studio

Tutti i contenuti didattici sono creati appositamente per il corso dagli specialisti che lo impartiranno, per fare in modo che lo sviluppo didattico sia davvero specifico e concreto.

Questi contenuti sono poi applicati al formato audiovisivo che supporterà la modalità di lavoro online di TECH. Tutto questo, con le ultime tecniche che offrono componenti di alta qualità in ognuno dei materiali che vengono messi a disposizione dello studente.



Ultime tecniche e procedure in video

TECH rende partecipe lo studente delle ultime tecniche, degli ultimi progressi educativi e dell'avanguardia delle tecniche veterinarie attuali. Il tutto in prima persona, con il massimo rigore, spiegato e dettagliato affinché tu lo possa assimilare e comprendere. E la cosa migliore è che puoi guardarli tutte le volte che vuoi.



Riepiloghi interattivi

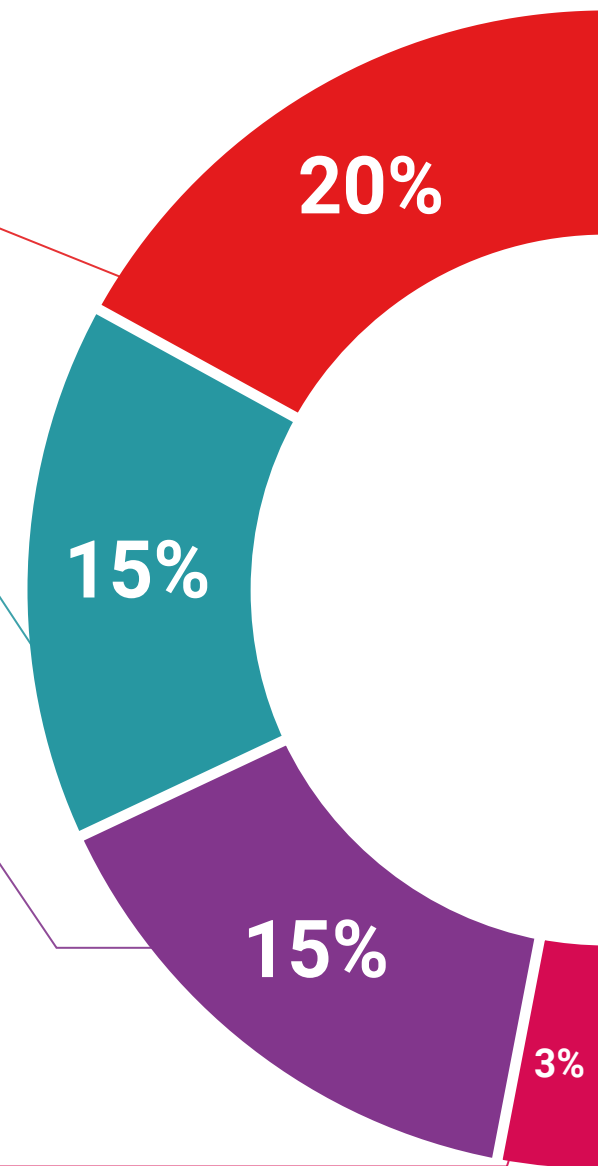
Il team di TECH presenta i contenuti in modo accattivante e dinamico in pillole multimediali che includono audio, video, immagini, diagrammi e mappe concettuali per consolidare la conoscenza.

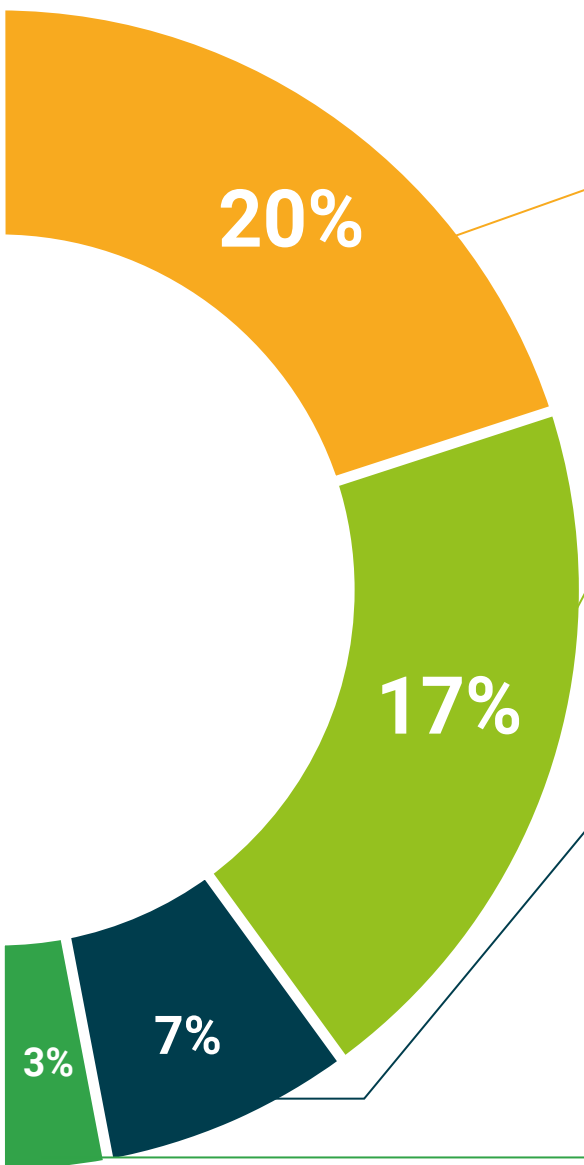
Questo esclusivo sistema di formazione per la presentazione di contenuti multimediali è stato premiato da Microsoft come "Caso di successo in Europa".



Lecture complementari

Articoli recenti, documenti di consenso e linee guida internazionali, tra gli altri. Nella biblioteca virtuale di TECH potrai accedere a tutto il materiale necessario per completare la tua formazione.





Analisi di casi elaborati e condotti da esperti

Un apprendimento efficace deve necessariamente essere contestuale. Per questa ragione, TECH ti presenta il trattamento di alcuni casi reali in cui l'esperto ti guiderà attraverso lo sviluppo della cura e della risoluzione di diverse situazioni: un modo chiaro e diretto per raggiungere il massimo grado di comprensione.



Testing & Retesting

Valutiamo e rivalutiamo periodicamente le tue conoscenze durante tutto il programma con attività ed esercizi di valutazione e di autovalutazione, affinché tu possa verificare come raggiungi progressivamente i tuoi obiettivi.



Master class

Esistono prove scientifiche sull'utilità dell'osservazione di terzi esperti. La denominazione "Learning from an Expert" rafforza le conoscenze e i ricordi e genera sicurezza nel futuro processo decisionale.



Guide di consultazione veloce

TECH ti offre i contenuti più rilevanti del corso in formato schede o guide di consultazione veloce. Un modo sintetico, pratico ed efficace per aiutare lo studente a progredire nel suo apprendimento.



07 Titolo

Il Master Specialistico MBA in Direzione e Gestione di Centri Veterinari oltre alla preparazione più rigorosa e aggiornata, l'accesso a una qualifica di Master Specialistico rilasciata da TECH Università Tecnologica.



“

*Completa con successo questo programma
e ricevi la tua qualifica universitaria senza
spostamenti o fastidiose formalità”*

Questo **Master Specialistico MBA in Direzione e Gestione di Centri Veterinari** possiede il programma scientifico più completo e aggiornato del mercato.

Dopo aver superato la valutazione, lo studente riceverà mediante lettera certificata* con ricevuta di ritorno, la sua corrispondente qualifica di **Master Specialistico** rilasciata da **TECH Università Tecnologica**.

Il titolo rilasciato da **TECH Università Tecnologica** esprime la qualifica ottenuta nel Master Specialistico, e riunisce tutti i requisiti comunemente richiesti da borse di lavoro, concorsi e commissioni di valutazione di carriere professionali.

Titolo: **Master Specialistico MBA in Direzione e Gestione di Centri Veterinari**

Ore Ufficiali: **3.000 O.**



*Se lo studente dovesse richiedere che il suo diploma cartaceo sia provvisto di Apostille dell'Aia, TECH EDUCATION effettuerà le gestioni opportune per ottenerla pagando un costo aggiuntivo.

tech università
tecnologica

Master Specialistico
MBA in Direzione e
Gestione di Centri
Veterinari

- » Modalità: online
- » Durata: 2 anni
- » Titolo: TECH Università Tecnologica
- » Dedizione: 16 ore/settimana
- » Orario: a scelta
- » Esami: online

Master Specialistico

MBA in Amministrazione e Gestione di Cliniche Veterinarie

