

- la pianificazione strategica -

VISION & MISSION:

DALLE PROPRIE IDEE AL "PATTO COMUNE"

F. Zavattaro	11.03.02
F. Lega	12.03.02
F. Lega	13.03.02
F. Zavattaro	14.03.02
F. Lega	08.04.02
F. Zavattaro	14.05.02

Editing by G. Serpelloni 2002



Università Bocconi
CeRGAS

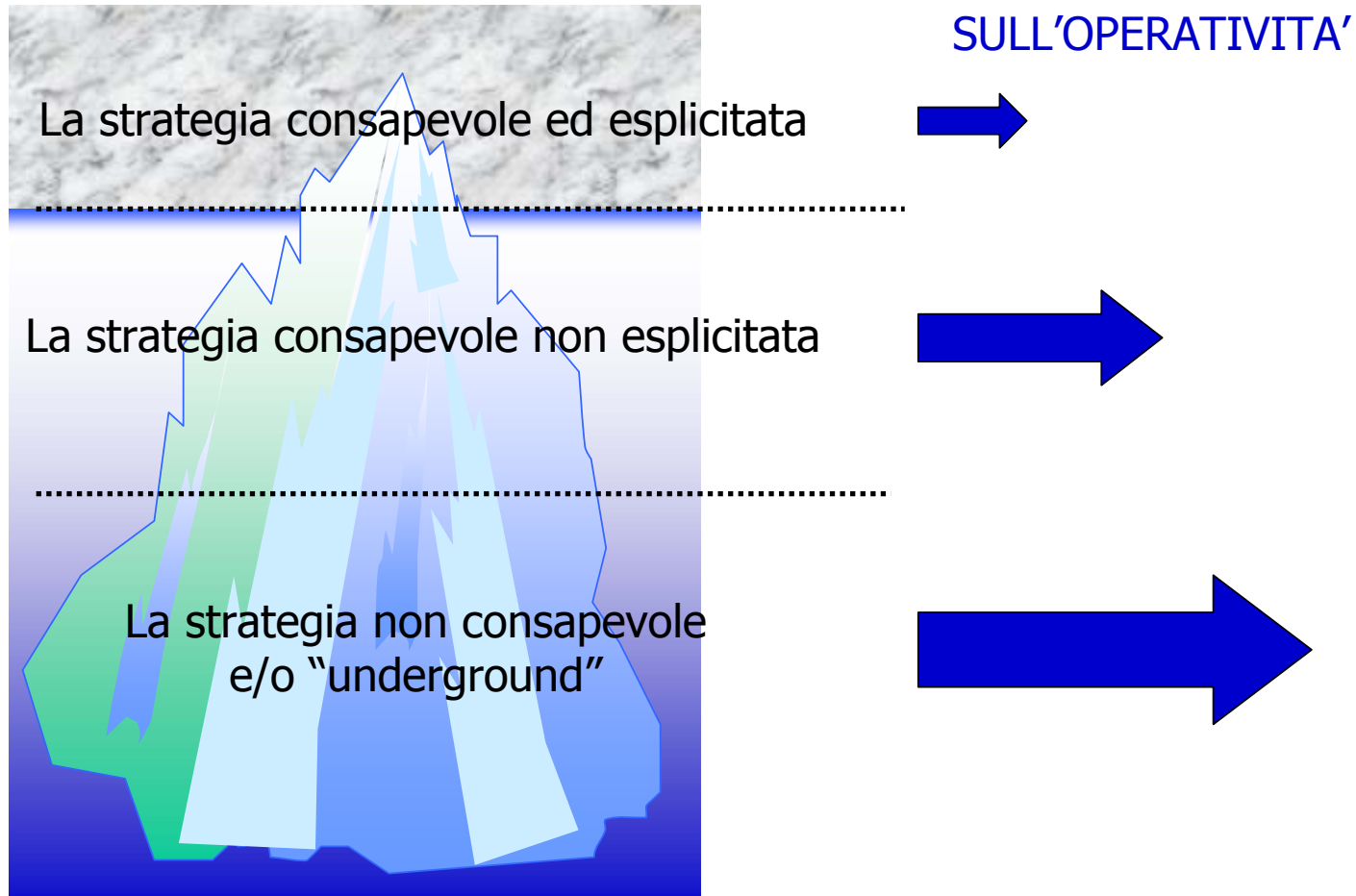


SDA BOCCONI
Scuola di Direzione Aziendale

Premesse

- Introduzione su che cosa è la Strategia, la pianificazione strategica, la programmazione e controllo, la gestione (strategic management)
- Definizioni e visioni diverse

L'Iceberg della strategia



Attività per la GUIDA delle aziende

F. Zavattaro 2002

• 1. Pianificazione Strategica:

Insieme delle scelte che l'azienda esegue per rapportarsi con l'ambiente (e i suoi bisogni) al fine raggiungere i propri obiettivi coerentemente con i mandati istituzionali. Pianificazione unitaria delle attività aziendali nel tempo mediante un piano generale preciso. Pianificazione = processo, metodo con il quale definisco il contenuto della strategia (lo "scritto" è il piano). Le conseguenze della strategia hanno una ricaduta su tutta l'azienda.

• 2. Programmazione e controllo:

Impostazione di un'attività economica sulla base di piani stabiliti in conformità degli obiettivi che si vogliono raggiungere, e creazione di un sistema di responsabilità atto a controllare che i risultati
 4 corrispondano ai programmi.

Chi fa

Soggetti che hanno capacità di influenza delle scelte

Oggetti di interesse

L'azienda nel suo complesso

Attività & Risultati (economicità)

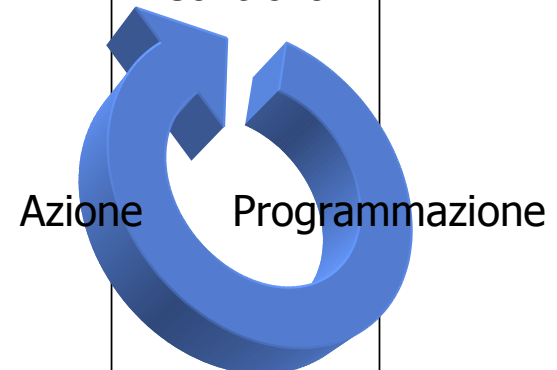
Le variabili determinanti il successo dell'azienda

Tempo

Quando fare le varie attività,

Contemporaneità della programmazione e del controllo

Controllo



Il "SISTEMA" delle strategie aziendali

1

Strategia ORGANIZZATIVA

- Obiettivo: progettazione dell'ambiente organizzativo
- Oggetto: struttura, mecc. Operativi processi organizzativi
- Ambiente: interno
- Attori di riferimento: dirigenti e quadri aziendali

2

Strategia ECONOMICA-FINANZIARIA

- Obiettivo: autonomia finanziaria
- Oggetto: investimento, finanziamento, dividendo
- Ambiente: finanziario
- Attori di riferimento: conferenti mezzi finanziari

3

Strategia SOCIALE

- Obiettivo: consenso da parte degli interlocutori non commerciali
- Oggetto: selezione degli interlocutori sociali, contenuto delle politiche sociali
- Ambiente: sociale
- Attori di riferimento: stakeholder (diversi dai clienti)

4

Strategia DI PORTAFOGLIO

- Obiettivo: equilibrio finanziario, sviluppo della competitività aziendale
- Oggetto: definizione delle ASA, allocazione risorse, coordinamento fra le strategie competitive
- Ambiente: competitivo
- Attori di riferimento: responsabili ASA

II “SISTEMA” delle strategie aziendali



Pianificazione Strategica

F. Zavattaro 2002

Oggetti di interesse

L'azienda nel suo complesso

Attività &
Risultati (economicità)

Le variabili determinanti il successo
aziendale
(economico, competitivo, sociale)

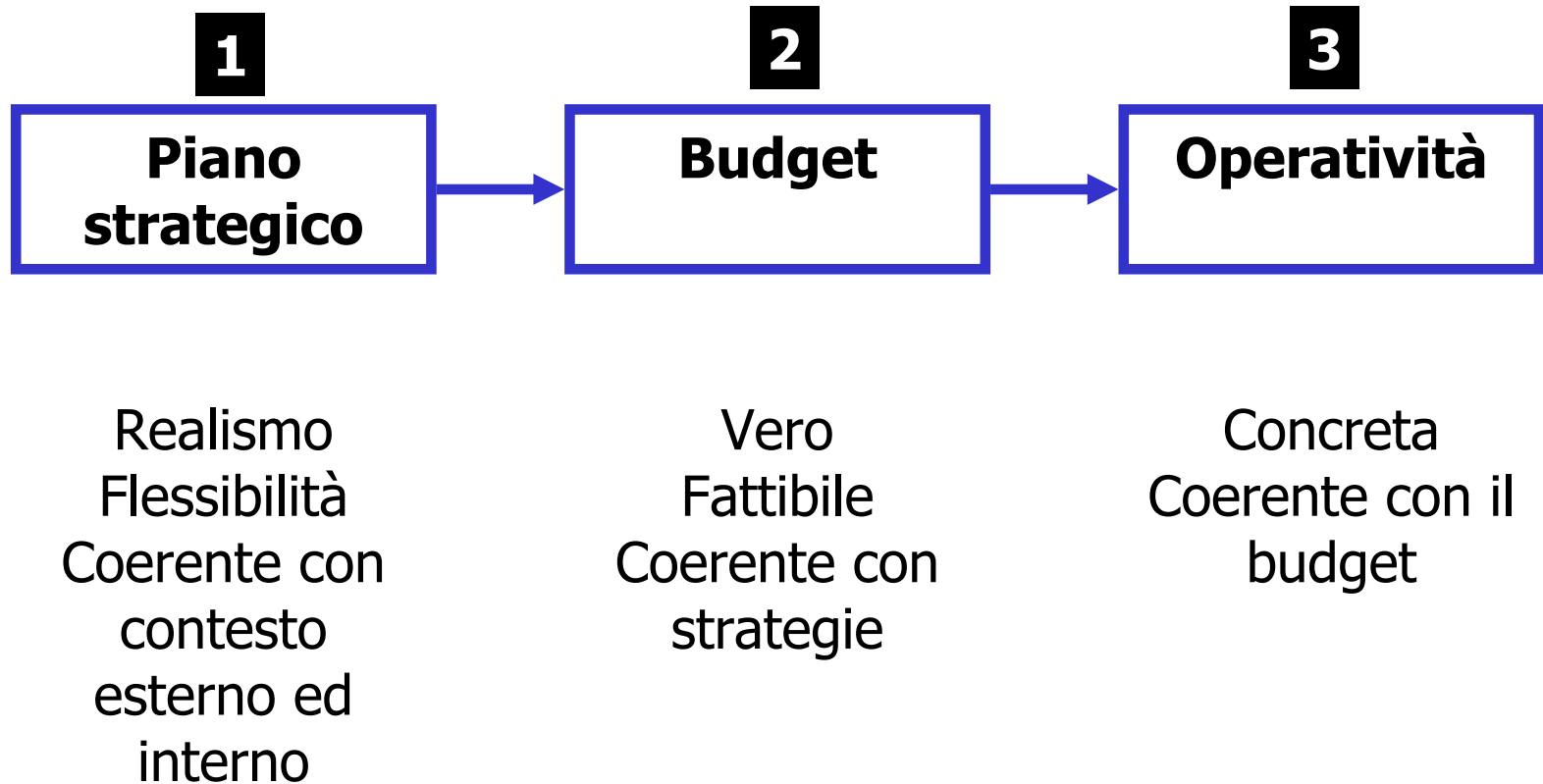
**La strategia è il modo
di essere dell'azienda**

Pianificazione Strategica

F. Zavattaro 2002

	Chi fa	Oggetti di interesse	Tempo	Strumenti
Obiettivo strategico	Direzione	L'azienda nel suo complesso. Attività & Risultati generali (economicità) Le variabili determinanti il successo dell'azienda	Di solito nel lungo termine (ma non necessariamente)	Piano strategico ↑ <i>Coerenza</i> ↓
Scomposizione in Obiettivi tattici	Dirigenti	Sotto obiettivi (una parte del tutto – scomposizione degli obiettivi) → responsabilizzazione → budget Attività e risultati	Di solito nel breve termine (ma non necessariamente)	Budget
Declinazione in Organizzazione		Come operare, relazioni interne		

Diversità



Diversi approcci

H. Mintzberg

- La strategia è una razionalizzazione ex post di azioni intraprese autonomamente, in libertà, da vari soggetti

M. Porter

- La strategia è un progetto razionale ex ante elaborato dai vertici e perseguito con sistematicità

C. Demattè (Economia & Management, n.1 gennaio-febbraio 2002)

- L'insieme (la combinazione) delle scelte che:
 - sono in grado di segnare in profondità la gestione di una azienda, condizionandola nelle sue traiettorie future
 - Hanno l'effetto di definire la "postura" dell'azienda, il suo carattere di fondo, il suo specifico modo di essere e di competere
- La qualità delle scelte strategiche dipende dal grado di coerenza fra le proprietà specifiche dell'azienda e le logiche che governano i mercati di sbocco, di approvvigionamento e le proprietà dei sistemi produttivi messi a disposizione dall'evoluzione tecnologiche.

Diversi approcci

C. Demattè

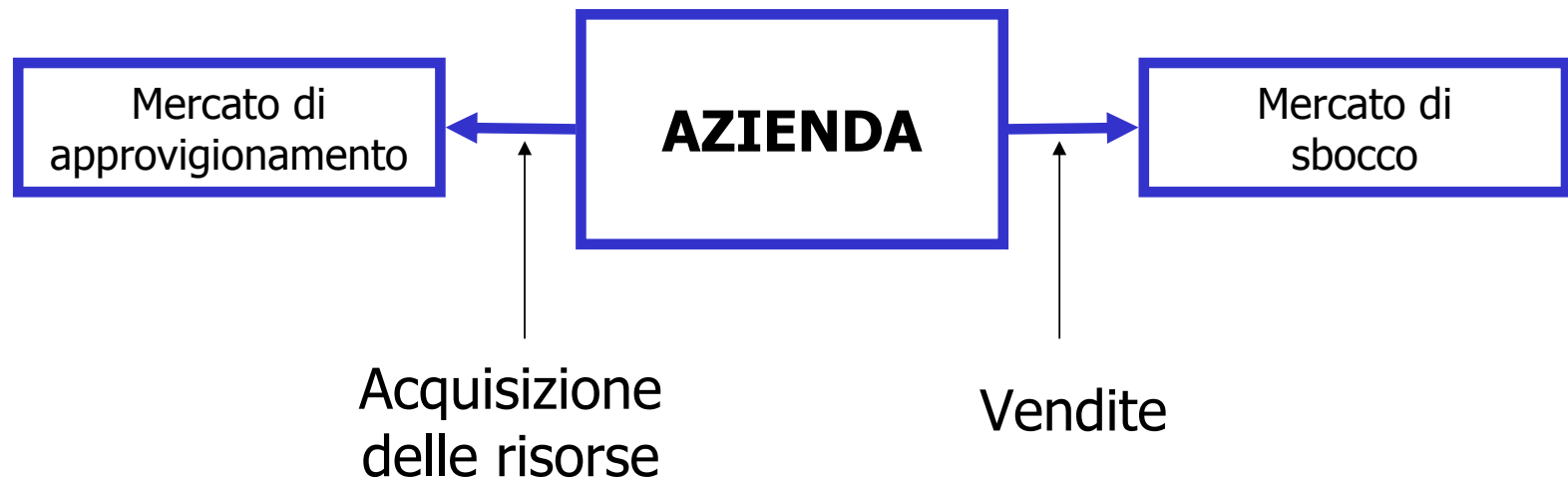
- La gestione strategica è quel processo attraverso il quale il management, nell'intento di raggiungere la migliore performance, cerca una posizione originale (coerente, fattibile e realistica – n.d.r.) rispetto al suo contesto di riferimento (interno ed esterno – n.d.r.), adeguandola a mano a mano che questo muta, prendendo atto sia della specificità delle competenze dell'azienda, sia delle caratteristiche del contesto, sia delle leggi economiche e comportamentali che governano quel determinato settore.
- La gestione strategica consente al management non solo di comprendere quale posizionamento è ottimale rispetto ai vari mercati (e quindi ai vari stakeholders) e di realizzarlo, ma anche, attraverso la strategia esplicitata, di segnalarlo a tutti i soggetti coinvolti nel destino dell'azienda, in modo tale che si formino segnali di riferimento per le decisioni che ognuno di loro è chiamato a prendere autonomamente al presentarsi di circostanze impreviste

Diversi approcci

V. Lazzari 2001

- La strategia può essere interpretata come un sottoinsieme di contratti impliciti, non vincolati dal punto di vista legale, forgiati dal management fra gli stakeholders dell'azienda, che serve loro per coordinare le loro azioni, proprio in previsione di variazioni inattese nel contesto

Strategia DINAMICA



STRATEGIA DINAMICA

LA STRATEGIA

C. Demattè

- La strategia non è una descrizione dettagliata delle azioni future, bensì un quadro (framework) di massima delle relazioni fondamentali con i soggetti chiave (clienti, dipendenti, concorrenti, fornitori, mercato dei capitali, attori sociali influenti), essa non coincide con la missione, né con la visione, né con il strategy statement
- La strategia deve contenere la logica, la spiegazione del perché quello specifico sistema di posizionamento dovrebbe produrre la migliore performance. Il che richiede una profonda e sistematica comprensione dei meccanismi che caratterizzano la formazione sia dei ricavi e dei costi sia delle entrate e delle uscite

Diversità

PIANIFICAZIONE strategica



GESTIONE strategica

Esplicitazione in un piano comprensibile della strategia

Programmare le attività aziendali generali tenendo conto del contesto esterno ed interno

Programmare le attività generali e le linee di orientamento generali attraverso un framework esplicito

Sogg.: direzione

Operare con visione strategica generale sulle conseguenze delle proprie scelte operative
Ricerca la coerenza con le scelte strategiche generali dell'azienda
Imprenditorialità diffusa e coordinata
(il management strategico)
Sogg.: dirigente di U.O.

STRATEGIA tra passato, presente e futuro

- La strategia ha radici nel passato e agisce nel presente ma è strutturalmente rivolta al futuro
- Serve per adeguare nel tempo i rapporti fondamentali con gli stakeholder, a cominciare da quelli verso i clienti, proprio alla luce dei cambiamenti che si prevede coinvolgano il contesto nel quale opera l'azienda.
- La strategia è proprio lo strumento attraverso il quale il management, anziché limitarsi a gestire il presente, cerca di cogliere le opportunità e di gestire le minacce che scaturiscono dal cambiamento.

GLI SLOGAN

- Aumentare lo STRATEGIC THINKING a scapito dello STRATEGIC PLANNING
- Il pensiero strategico come cultura aziendale diffusa, propensione alla sperimentazione

VISION & **MISSION:**

**DALLE PROPRIE IDEE
AL "PATTO COMUNE"**

VISION & MISSION:

DALLE PROPRIE IDEE AL "PATTO COMUNE"

VISION (le "proprie" idee)

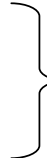
- IL PORTATO CULTURALE DI UN SOGGETTO, LA "MAPPA MENTALE/cognitiva"
- Come vedo soggettivamente l'azienda, il ruolo e il suo divenire, come relazionarsi con l'ambiente → cosa "voglio" diventare → dove è "necessario" portare l'azione (scenari futuri)
- Deriva dalla cultura tecnica acquisita, dalle matrici cognitive sviluppate → punti di vista, meccanismi di analisi, valori, mecc. di decision making
- Stimoli generanti e condizionanti la vision:
 - Sistema dei valori
 - Elementi distintivi dell'identità dell'azienda nei confronti dei competitor
 - Elementi che definiscono la mia competitività → fattori di successo
 - Scenari di mercato (presenti e futuri)
 - Propensione al rischio
 - Cultura personale
 - Chi voglio avere come clienti
 - Stake holders

VISION & MISSION:

DALLE PROPRIE IDEE AL "PATTO COMUNE"

- dal singolo → all'azienda -

MISSION (il patto comune)

- Il PORTATO ISTITUZIONALE DELL'AZIENDA (un "METAPROGETTO"):
 - Ruolo dell'azienda
 - Futuro dell'azienda
 - Relazioni dell'azienda con l'ambiente Funzione Manageriale
- Formata su: vision + commitment Formale + richieste stake holders (sovraordinati) + l'insieme negoziato delle vision della direzione strategica (autonomia) → formulazione di un PATTO COMUNE (negoziato orizzontalmente e verticalmente) di cosa fare.
- È il risultato della negoziazione delle singole vision: "l'accordo mediato" che stabilisce come agire insieme e all'interno dei mandati.

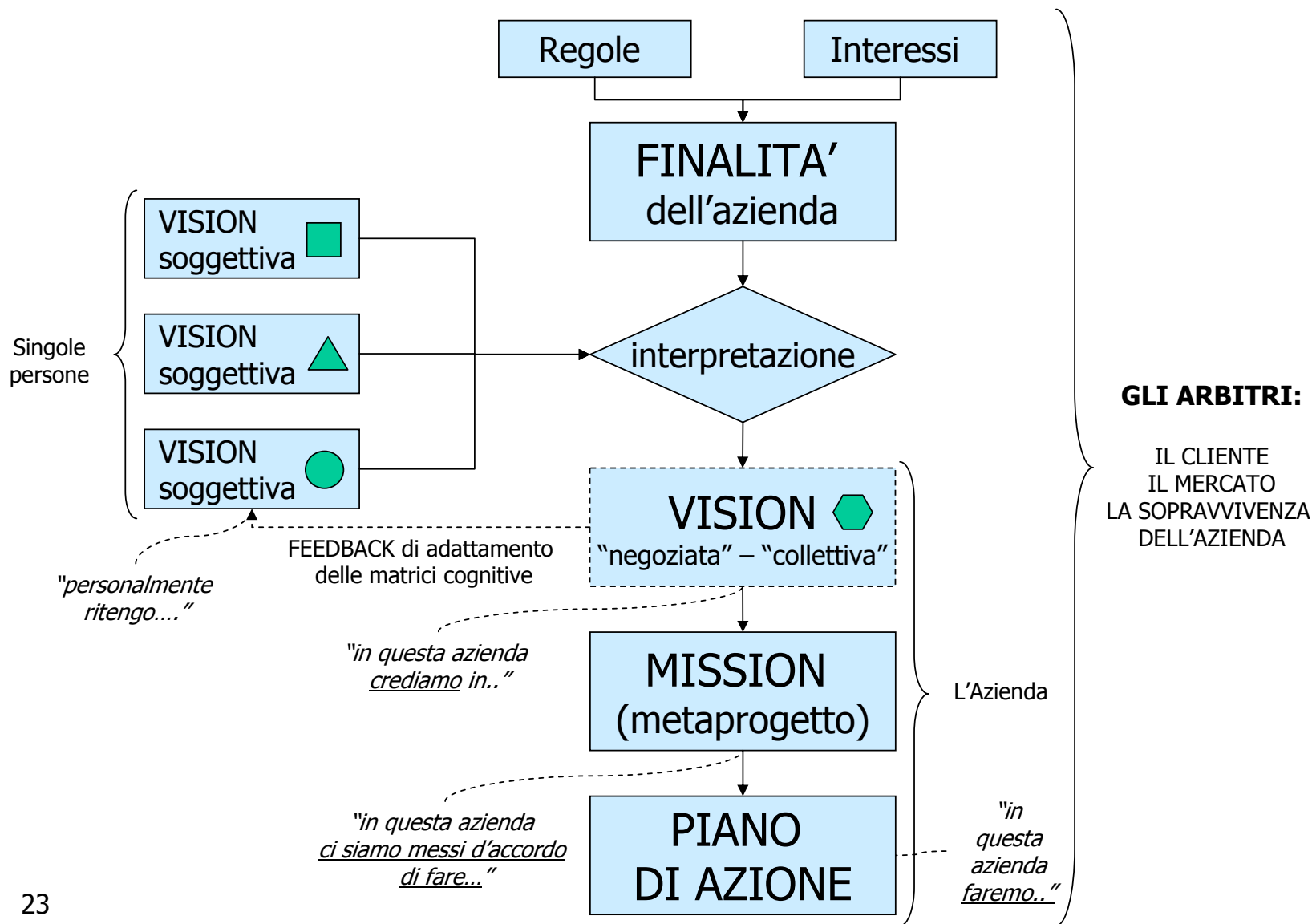
9 criteri per definire la mission

1. **Clienti:** Chi sono i clienti dell'azienda?
2. **Prodotti o servizi:** quali sono i prodotti o servizi più importanti che offre l'azienda?
3. **Tecnologia:** l'azienda è aggiornata dal punto di vista tecnologico?
4. **Interesse alla crescita, allo sviluppo alla profittabilità:** l'azienda si impegna a crescere e ad essere solida finanziariamente?
5. **Filosofia:** quali sono i valori fondamentali, le aspirazioni e le priorità etiche dell'azienda?
6. **Identità:** qual è la competenza distintiva dell'azienda o il vantaggio competitivo più importante?
7. **Immagine:** c'è una attenzione all'immagine pubblica?
8. **Integrazione con l'ambiente:** l'azienda è responsabile delle tematiche sociali della collettività di riferimento o ambientale
9. **Attenzione VS i dipendenti:** i dipendenti sono una risorsa valorizzata dall'azienda?

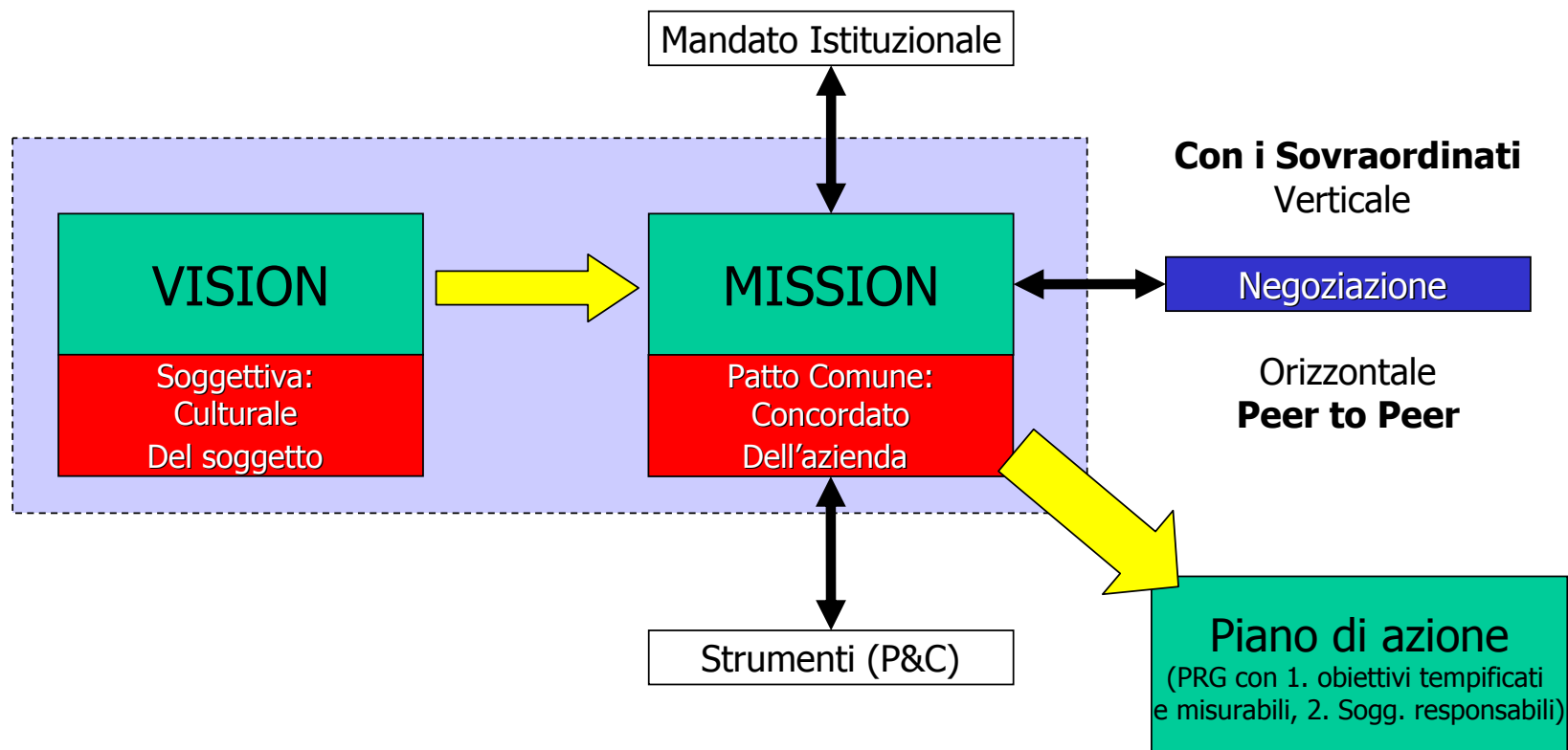
MISSION

CONTENUTI	FONTI
Progetto per la realizzazione delle finalità aziendali	
In quale parte del mercato voglio stare	Ciò che il cliente percepisce come valore
Come genero valore	
Quantità e tipo di rischio "scelta"	
Caratteristiche del prodotto (core e peripherals), servizio, offerta complessiva	Giudizio del cliente Scienza e coscienza
Condizioni di sviluppo	

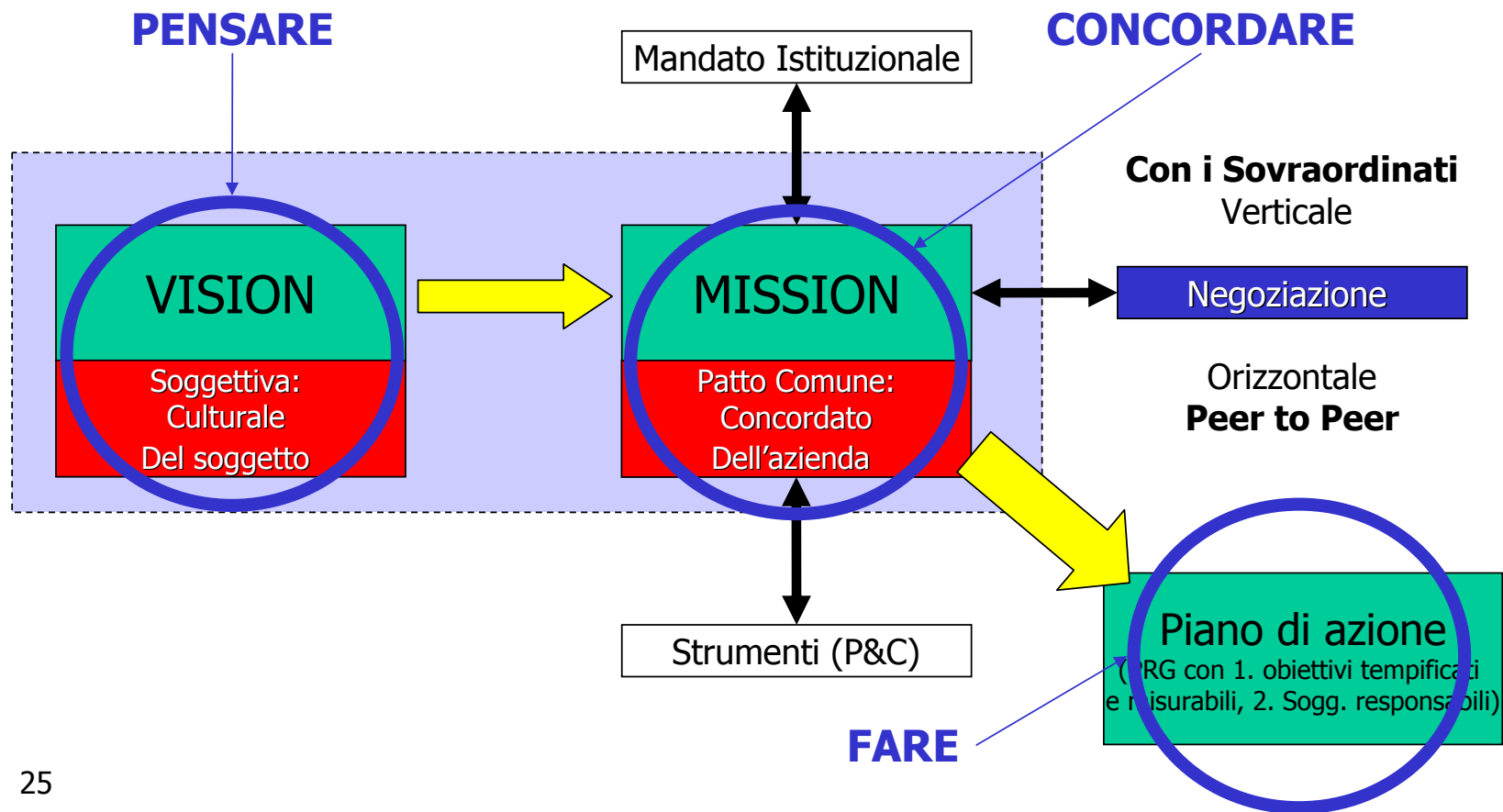
vision e mission



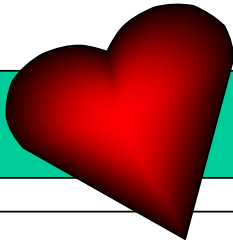
VISION & MISSION



VISION & MISSION



VISION & MISSION



Piano di azione

Progetto con:

1. obiettivi chiari, tempificati e misurabili
2. Identificazione dei Soggetti responsabili delle varie azioni e dei risultati attesi

Da lezioni di
F. Lega

Pianificazione Strategica

Indice degli argomenti

1. Processi di pianificazione strategica
2. Budget – pianificazione
3. Analisi ambientale
4. Analisi pf/pd interni

Approcci ai processi di pianificazione strategica

- a. Approccio Razionale (Harvard University)
- b. Approccio Imprenditoriale
- c. Approccio della Strategia emergente
- d. Approccio Cognitivo
- e. Approccio Politico
- f. Strategic management

Approcci ai processi di pianificazione strategica: a. Approccio Razionale (Harvard Business University)

Approcci ai processi di pianificazione strategica:

a. Approccio Razionale (Harvard University)

MISSION

A pannaggio del:

- vertice strategico

Influenzata da:

- soggetti "istituzionali" (regioni, cittadini associazioni...) che hanno un interesse primario sulle finalità ultime dell'azienda (produzione di servizi alla persona e all'ambiente)
- soggetti "economici" (chi rischia, che mette i capitali – es. Regione, lavoratori – forza lavoro..) che hanno un interesse primario nell'andamento economico dell'azienda

Es. Mission dell'Ospedale

Diversi tipi di mission possibile (anche sulla base dei mandati regionali) – 3 tipi principali:

- Produzione dei servizi, e/o Completare l'offerta territoriale → ricerca del successo sociale
- Fare eccellenza tecnologica/scientifica → ricerca del successo competitivo
- Perseguire la forte managerialità (efficienza economica) → ricerca del successo economico

Questo orienta tutta l'organizzazione e le scelte di sviluppo che dovranno essere coerenti con la mission

Condivisione ed esplicitazione della mission

- Molto spesso la mission all'interno dell'azienda viene data per scontata
- I vari dirigenti interpretano la mission sulla base delle loro aspettative → incoerenza di tensioni e comportamenti
- Necessità di esplicitazione e condivisione della mission

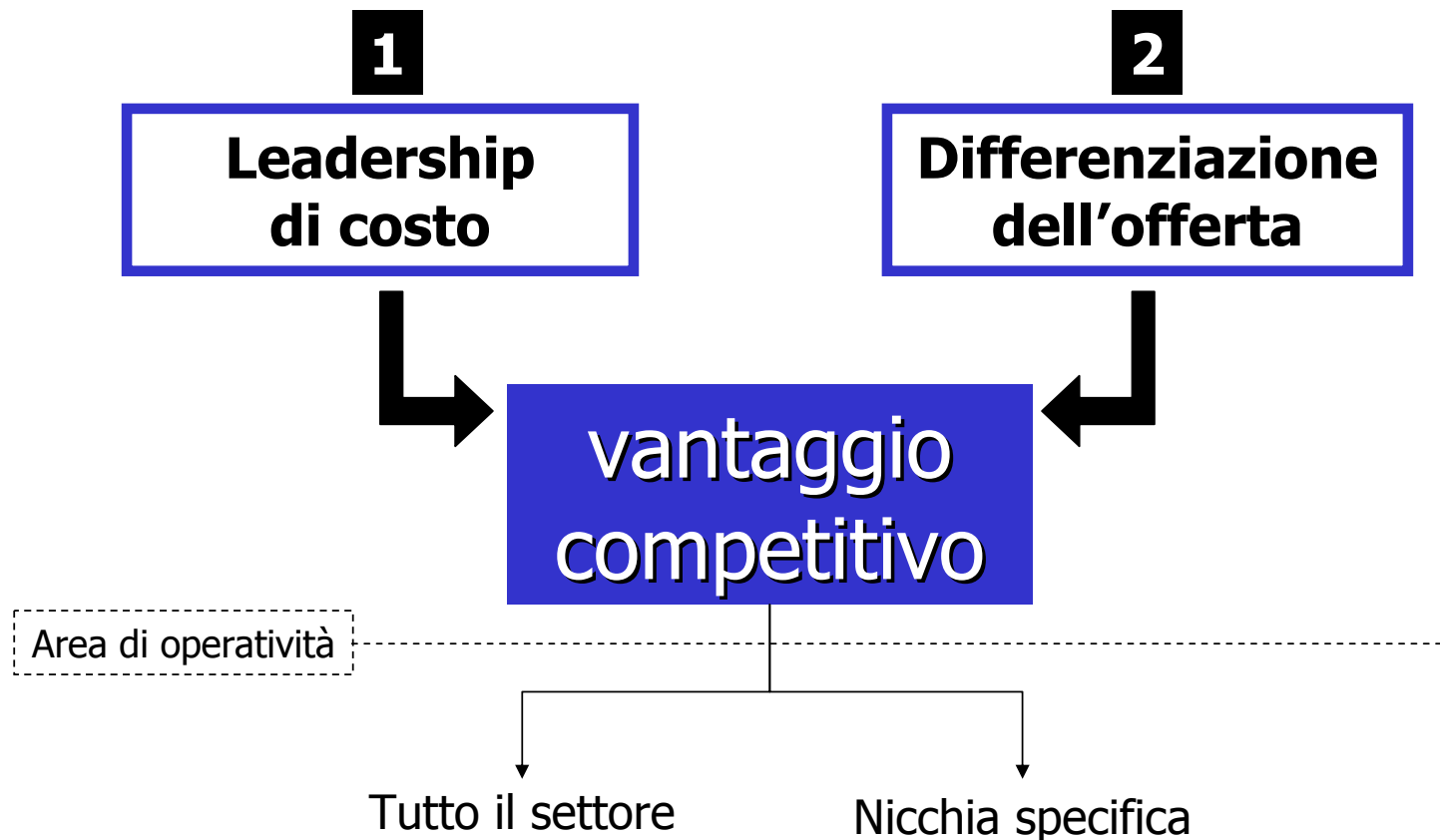
Fonti del vantaggio competitivo (H. Porter)

- 1. Leadership di costo:** produco a costi inferiori, posso aumentare l'offerta e produrre di più
- 2. Differenziazione dell'offerta** (core e/o peripherals) per indurre flussi di domanda diversi e specializzazione, aumento dell'attrattività

Posso agire su:

1. Tutto il settore
2. Nicchia specifica

Fonti Del Vantaggio Competitivo (H. Porter)



Quali sono gli elementi che servono per definire una mission?

- Analisi ambientale
- Analisi interna
- Strategia deliberata → budget
- Strategia emergente

Quali sono gli elementi che servono per definire una mission?



*Imprenditorialità = generazione di idee + creare le condizioni di fattibilità (risorse)

- Essere in grado di portare:
 - le Linee di Sviluppo ma anche....
 - Le Condizioni di fattibilità.... su attività....
 - Al servizio dell'azienda (coordinate e coerenti)
- Essere in grado di gestire/management
- Essere in grado di promuovere e rendere fattibile il progetto (ricerca di fondi, risorse umane ecc.)
- I dirigenti e i manager dovrebbero avere un certo grado di "imprenditorialità coordinata" nel loro lavoro → concetto di "imprenditorialità diffusa" → capacità di creare anche le condizioni di fattibilità con visione strategica e non solo tattica

NOTA

OUTING: modalità con la quale i dirigenti dell'azienda vengono portati in esterno all'azienda per alcuni giorni, a parlare e discutere sulla mission dell'azienda. Si crea così una full immersion tecnica ma anche relazionale che porta ad una maggiore adesione del team ed un allineamento migliore degli obiettivi

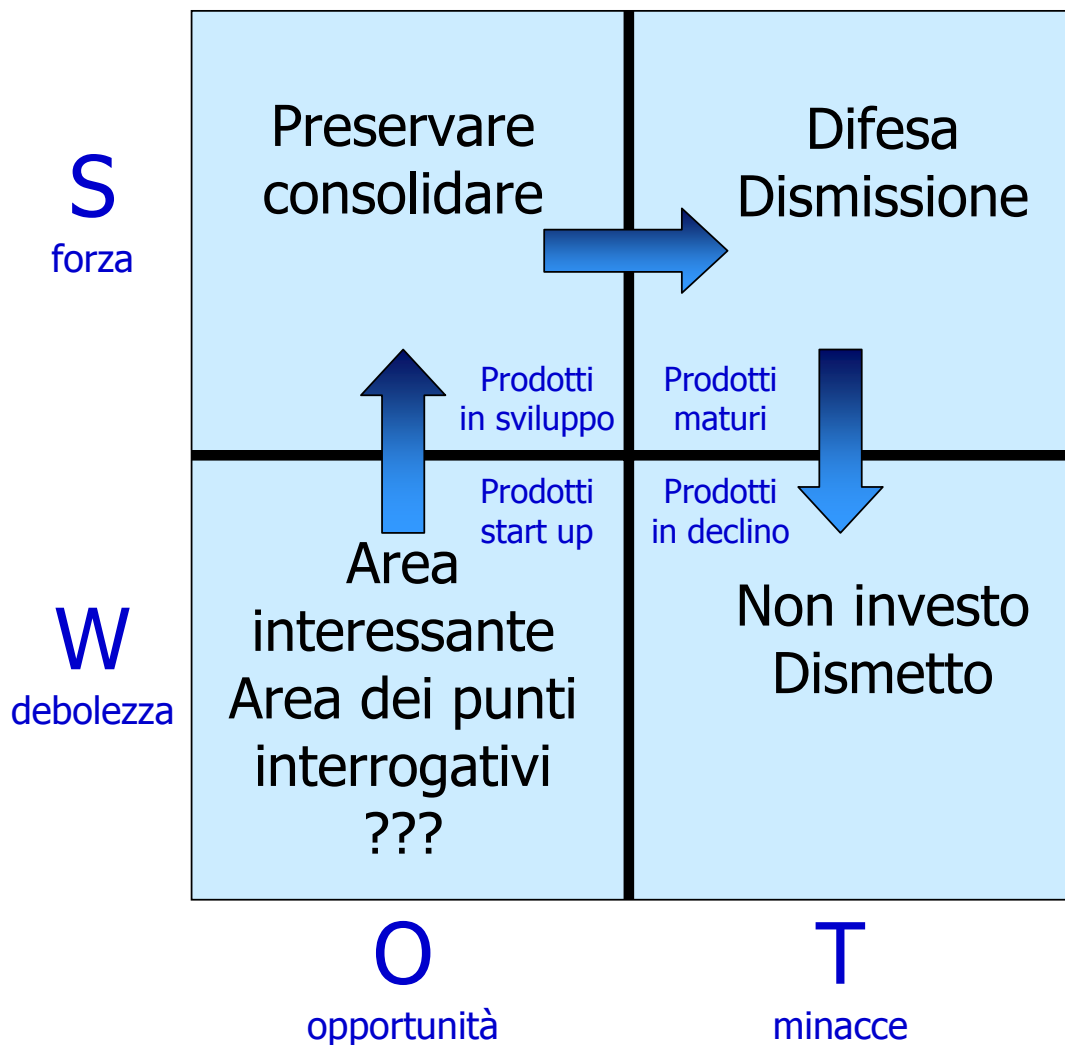
analisi dell'ambiente **ESTERNO**

- SOTTOAMBIENTI DA ANALIZZARE
- (minacce ed opportunità):
 - Tecnologico
 - Politico
 - Istituzionale – livello tecnocratico
 - Competitivo
 - Epidemiologico – bisogni/patologie
 - Sociodemografico

analisi dell'ambiente **INTERNO**

- SOTTOAMBIENTI DA ANALIZZARE
- (punti di forza e di debolezza):
 - Performance delle Aree Strategiche di Affari (ASA) → dipartimenti, settori ecc.
 - Analisi delle dinamiche di costo, del personale, sulla logistica delle strutture

Matrice SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats)



L'analisi RAZIONALE

- Permette di rendere oggettivi i criteri con cui faccio le scelte *
- Permette di comprendere i prodotti/servizi in fase:
 - matura
 - di declino
 - di sviluppo
 - di start up

** H. Mintzberg: le decisioni si possono prendere in 3 modi:*

- 1. Per razionalità → su dati oggettivi (evidence based decision)
- 2. Per negoziazione → ricerca del compromesso (arranged decision)
- 3. Per giudizio soggettivo → su asimmetria di potere (opinion based decision)

Approcci ai processi di pianificazione strategica:

b. Approccio imprenditoriale

- L'imprenditore analizza sulla base delle sue capacità
- Predisporre le sue strategie
- Decide e fa scelte basate sulla sua opinione
- Sviluppa strategie solo sul campo di conoscenza dell'imprenditore
- Caratterizzato da rapidità della decisione
- Aziende di solito di piccole dimensione
- Le grosse aziende utilizzano questo approccio nei momenti di crisi, dove serve una leadership forte (il Guru), una direttività monolitica

Approcci ai processi di pianificazione strategica:

c. Approccio della Strategia emergente

H. Mintzberg

- Non considera più separati “pensiero” e “azione”
- Adatta la strategia alle opportunità emergenti durante il percorso
- Introduce Flessibilità nel sistema di programmazione e controllo, più adattabili e modificabili in esercizio sulla base delle nuove opportunità ed esigenze emergenti

Approcci ai processi di pianificazione strategica:

d. Approccio cognitivo

- Approccio imprenditoriale che viene corretto da un gruppo di lavoro
- Il gruppo di lavoro amplia le possibili scelte strategiche con la visione di altri dirigenti



Approcci ai processi di pianificazione strategica: e. Approccio politico

- Basa la scelta sulla negoziazione
- Può prendere due strade:
 - Incrementalismo governato →
 - Incrementalismo disgiunto → rapporti di forza

Approcci ai processi di pianificazione strategica:

f. strategic management

- Gestire l'operatività con visione strategica
- Ragionare secondo logiche di "learning by doing"
- Sfruttare molto le strategie emergenti
- In contesti molto competitivi, ad alta variabilità
- Assenza di contesti di programmazione fortemente formalizzati

Strumenti per l'analisi AMBIENTALE

Strumenti per l'analisi ambientale

1. Mappe di posizionamento
2. Mappe di percezione
3. Brain storming
4. Focus group
5. Stakeholder analysis
6. Analisi dei fattori critici di successo
7. Costruzione degli scenari
8. Analisi del settore

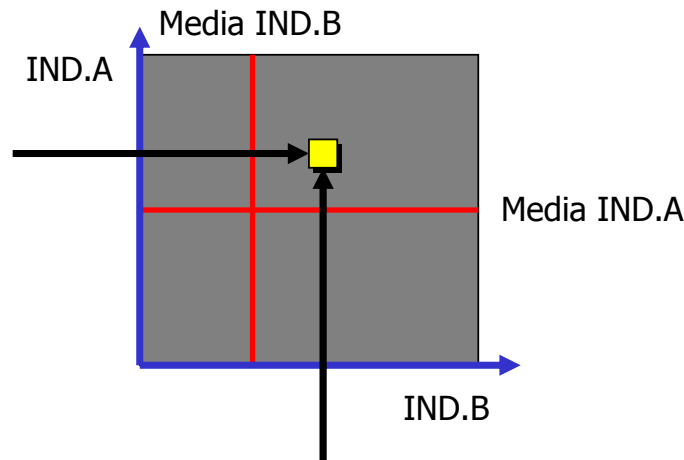
1. Mappe di posizionamento

- Strumenti grafici per comprendere dove l'azienda è posizionata, su determinati parametri, relativamente alle altre aziende
- Matrice bidimensionale

MATRICI DI POSIZIONAMENTO

Definizione

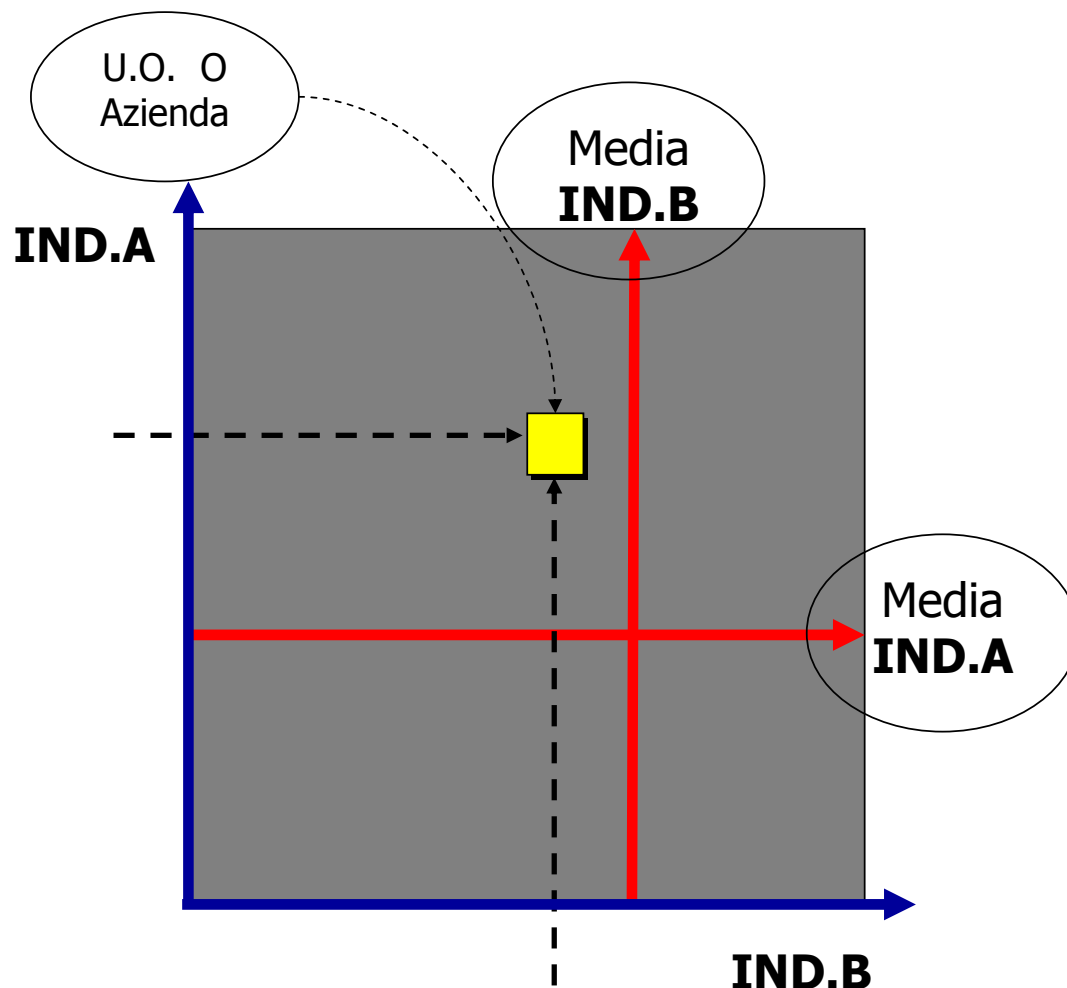
Matrice grafica a doppia entrata (x, y) in grado di rappresentare la posizione delle aziende rispetto a degli indicatori preconcordati. Attraverso questa matrice è possibile collocare l'azienda in osservazione all'interno di quattro quadranti definiti dall'intersezione delle medie (o mediane) degli indicatori in analisi sulle varie aziende



MATRICI DI POSIZIONAMENTO

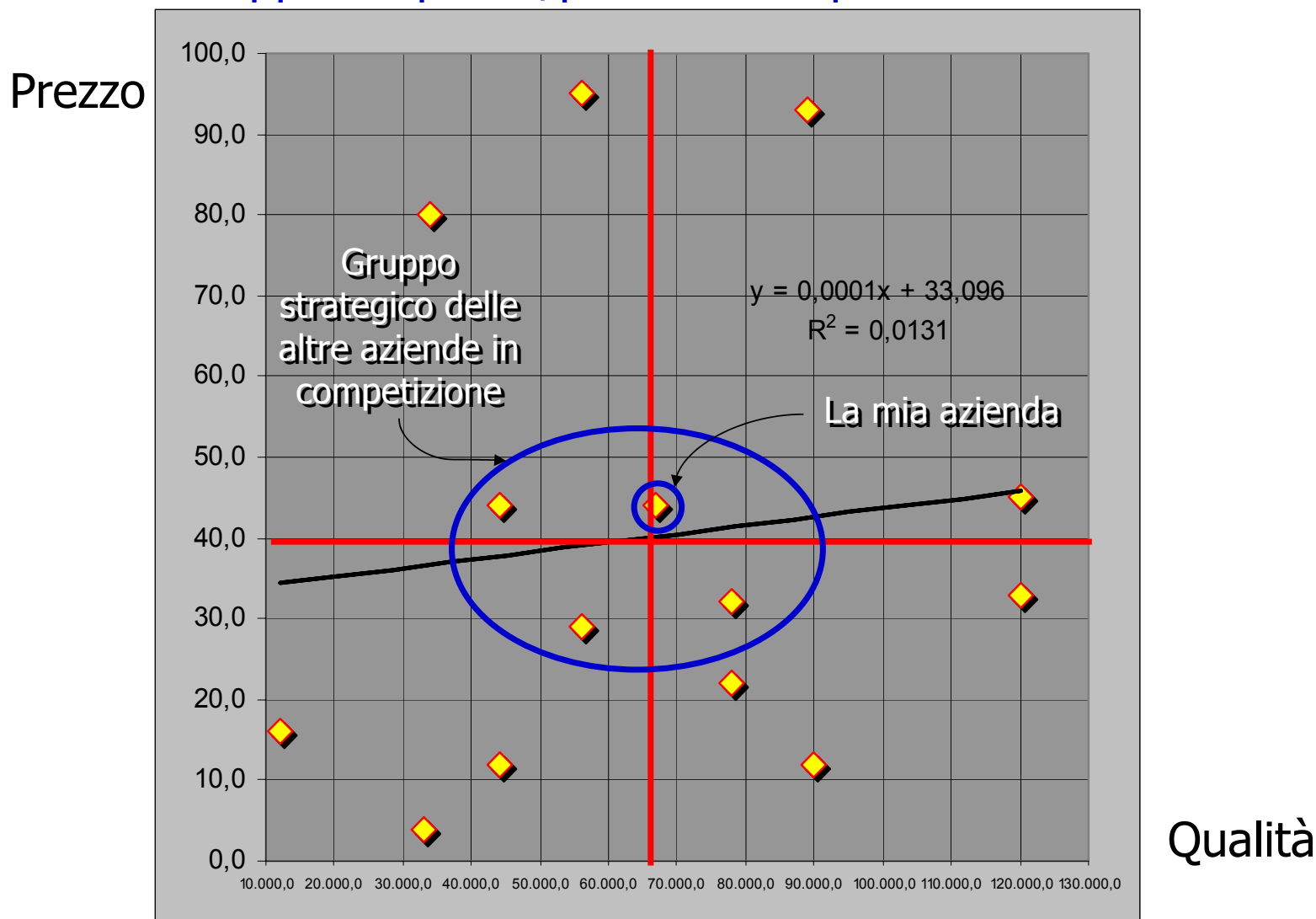
ESEMPIO

Aziende	IND.A	IND.B
Q	10	23
W	11	54
E	22	12
R	13	67
T	32	78
Y	24	55
U	32	63
I	17	34
MEDIA	22	48



MATRICI DI POSIZIONAMENTO:

es. su rapporto qualità/prezzo di un prodotto o servizio



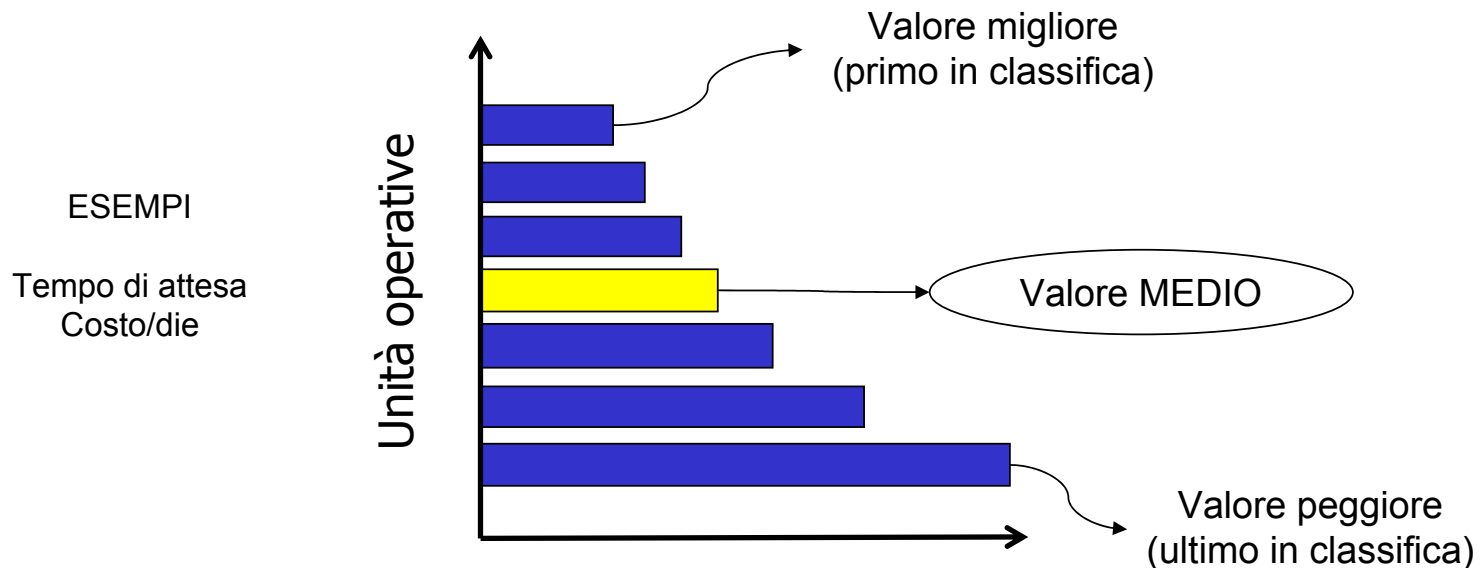
ANALISI DI POSIZIONAMENTO

- metodi -

1. **RANKS** (classifica) assoluti sui indicatori delle unità operative per singolo processo in esame
2. **MATRICI DI POSIZIONAMENTO** (x,y): indicatori standardizzati su variabili standard

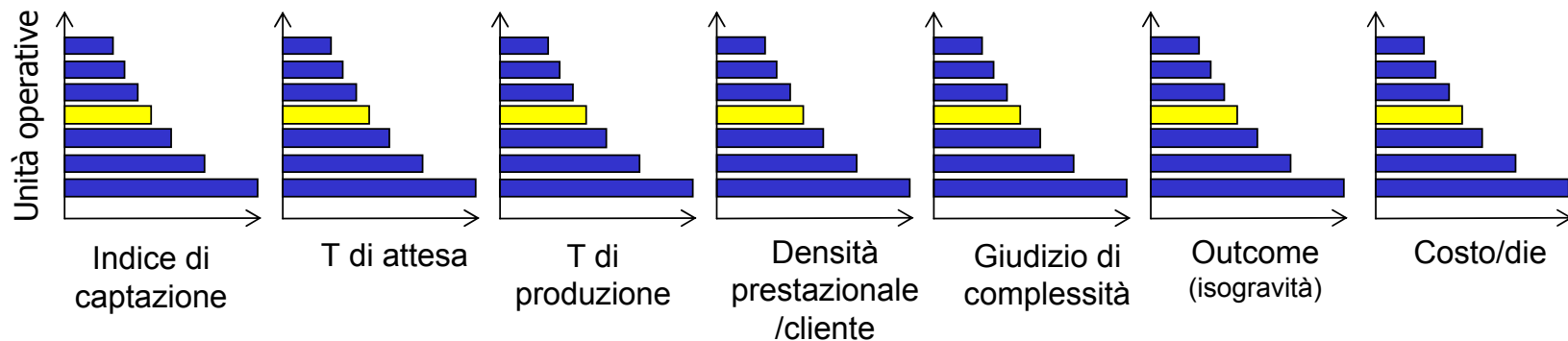
ANALISI DI POSIZIONAMENTO

1. **RANKS** (classifica) assoluti sui indicatori delle unità operative per singolo processo in esame



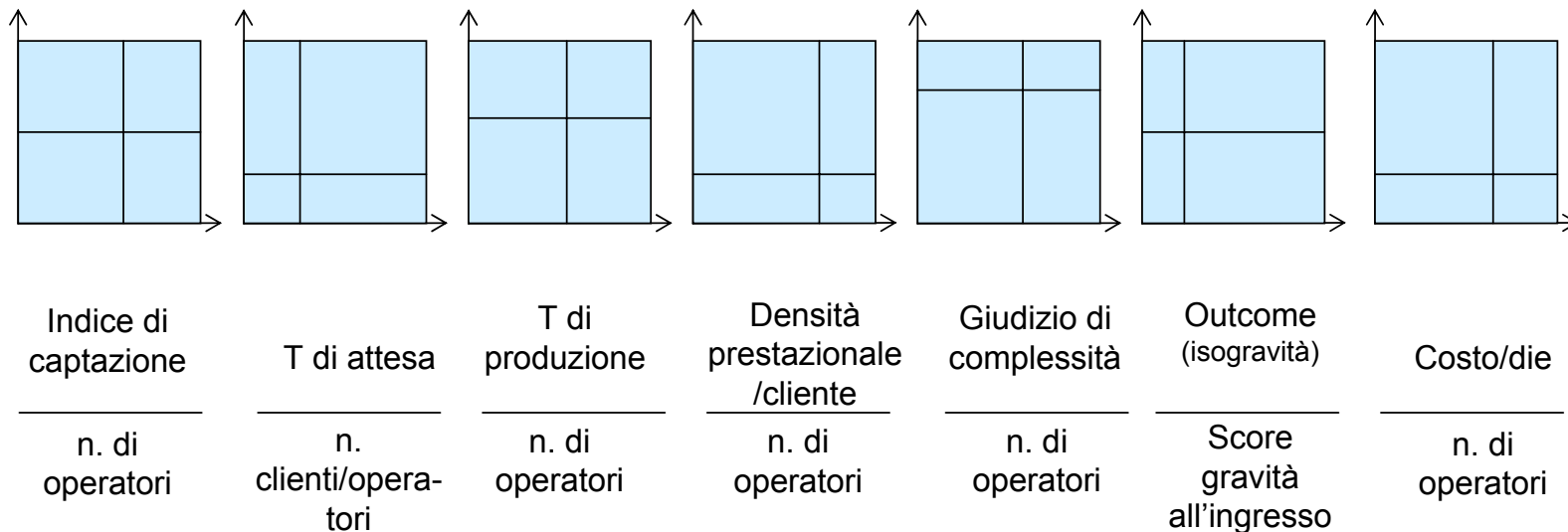
ANALISI DI POSIZIONAMENTO

1. **RANKS** (classifica) assoluti sui indicatori delle unità operative per singolo processo in esame



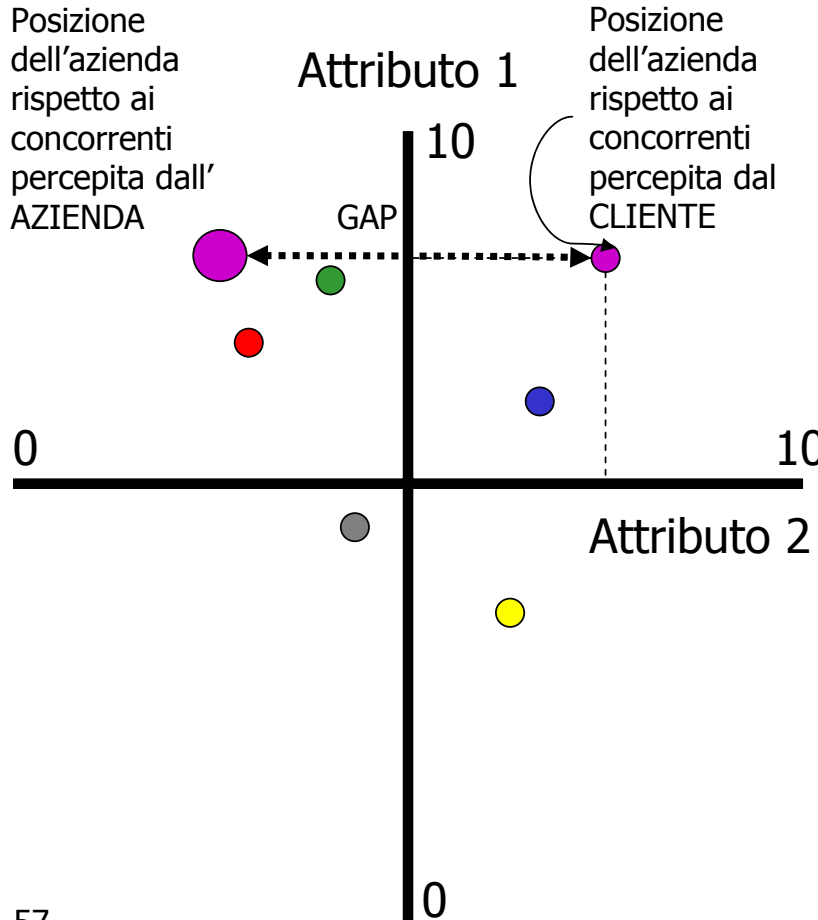
ANALISI DI POSIZIONAMENTO

2. **MATRICI DI POSIZIONAMENTO** (x,y): indicatori standardizzati su variabili standard

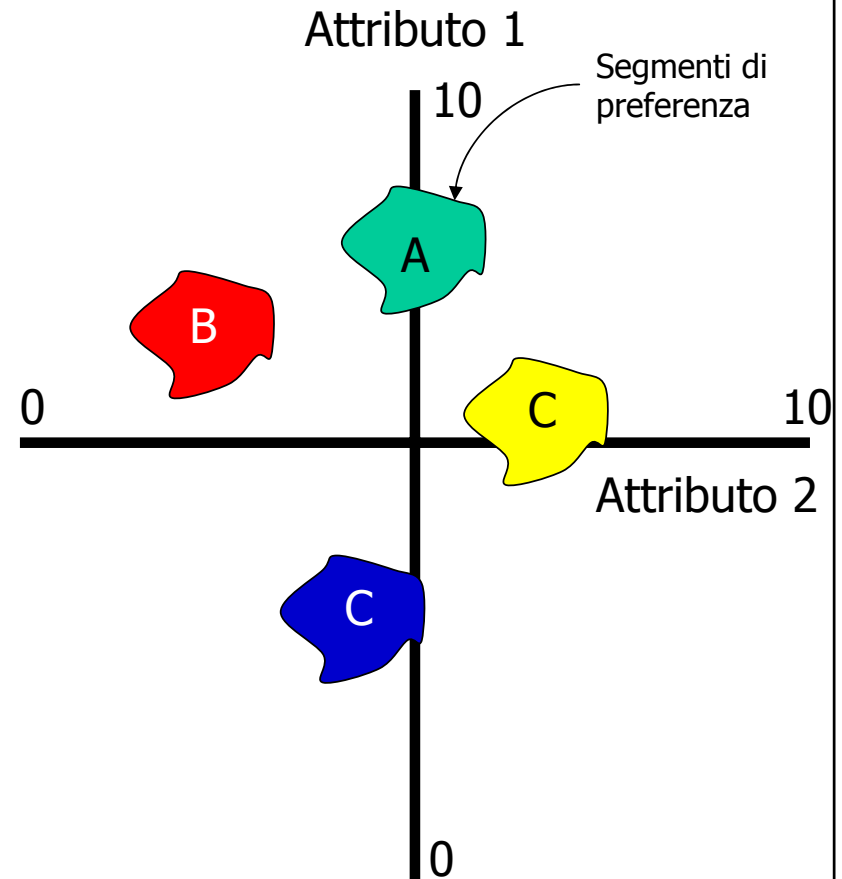


MKTG - 1. Posizionamento - Immagine

A MAPPA DELLE PERCEZIONI sulla mia azienda/prodotto del cliente



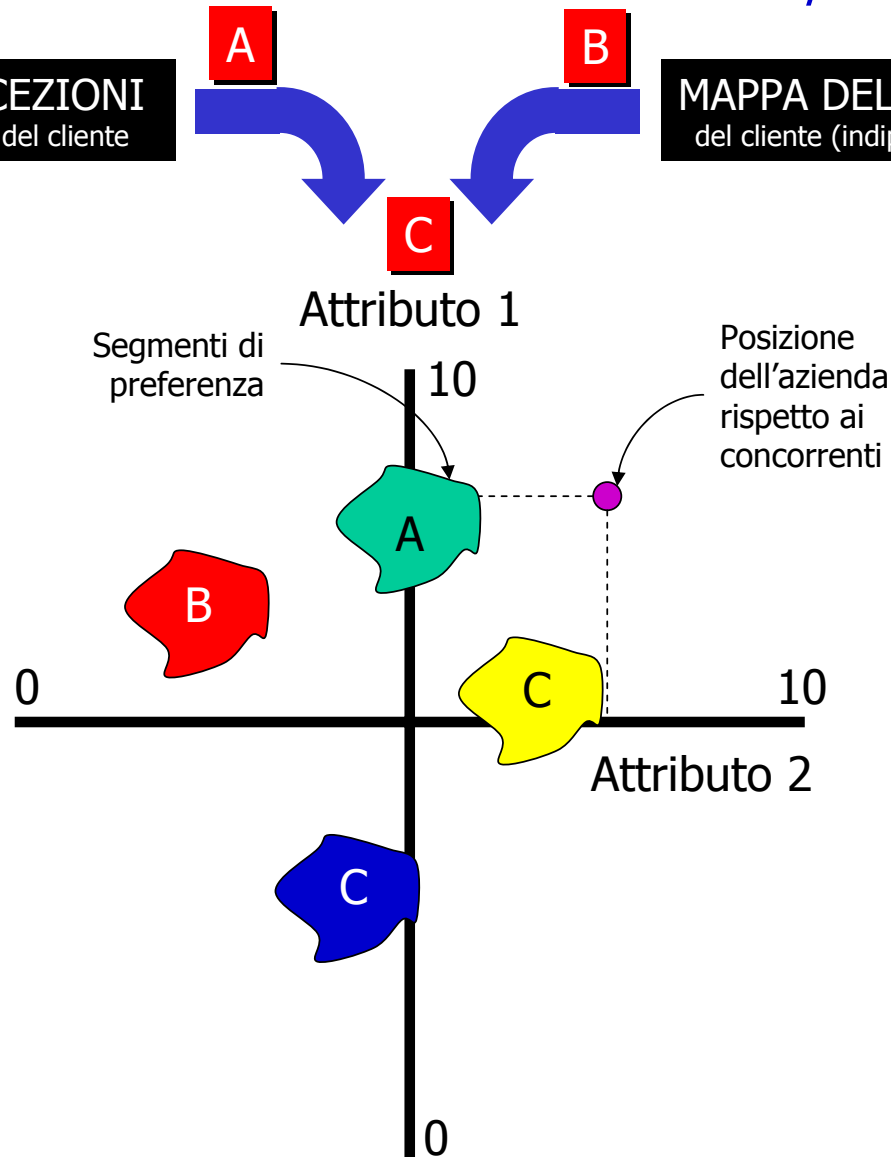
B MAPPA DELLE PREFERENZE del cliente (indipendentemente da me)



2. Analisi di collimazione PRECEZIONI/PREFERENZE

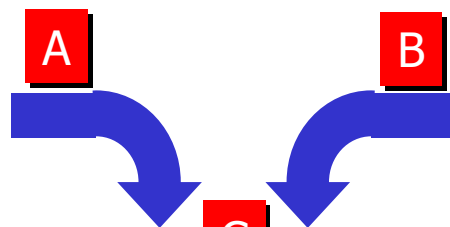
MAPPA DELLE PERCEZIONI
sulla mia azienda/prodotto del cliente

MAPPA DELLE PREFERENZE
del cliente (indipendentemente da me)



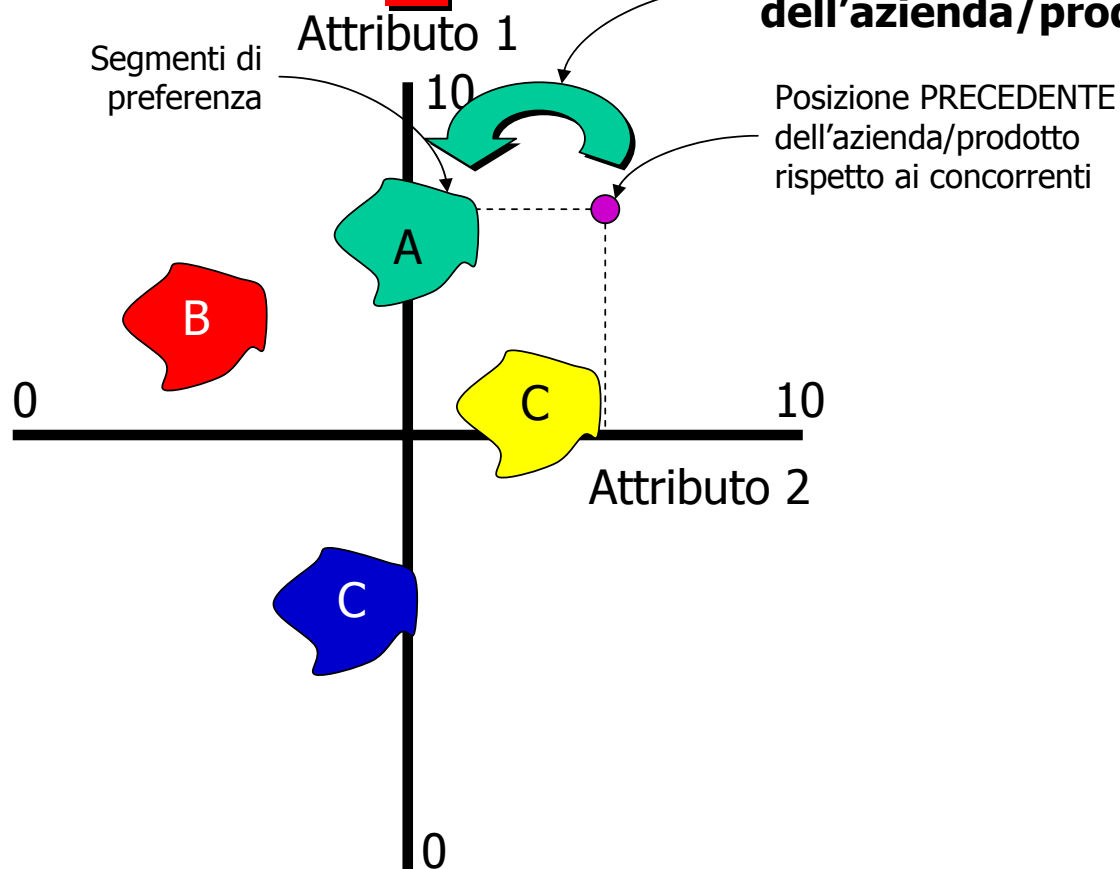
3. Riposizionamento

MAPPA DELLE PERCEZIONI
sulla mia azienda/prodotto del cliente



MAPPA DELLE PREFERENZE
del cliente (indipendentemente da me)

RIPOSIZIONAMENTO
dell'azienda/prodotto



note

- La scelta degli indicatori: il criterio da utilizzare per la scelta è di utilizzare indicatori che siano in grado di rappresentare il successo (fattore critico) dell'azienda o dell'U.O.
- Permettono di oggettivare le posizioni reali riducendo l'influenza delle distorsione cognitiva del singolo nell'interpretazione dei vari posizionamenti
- Permettono di "vedere" (e condividere questa visione) la propria posizione
- Motiva al cambiamento i responsabili delle varie U.O. o aziende a confronto
- Da trasparenza ai sistemi di valutazione tra U.O.

2. Brainstorming

- Vedi appunti simeoni
- Fatto da Specialisti tendenzialmente interno all'azienda

3. Focus Group

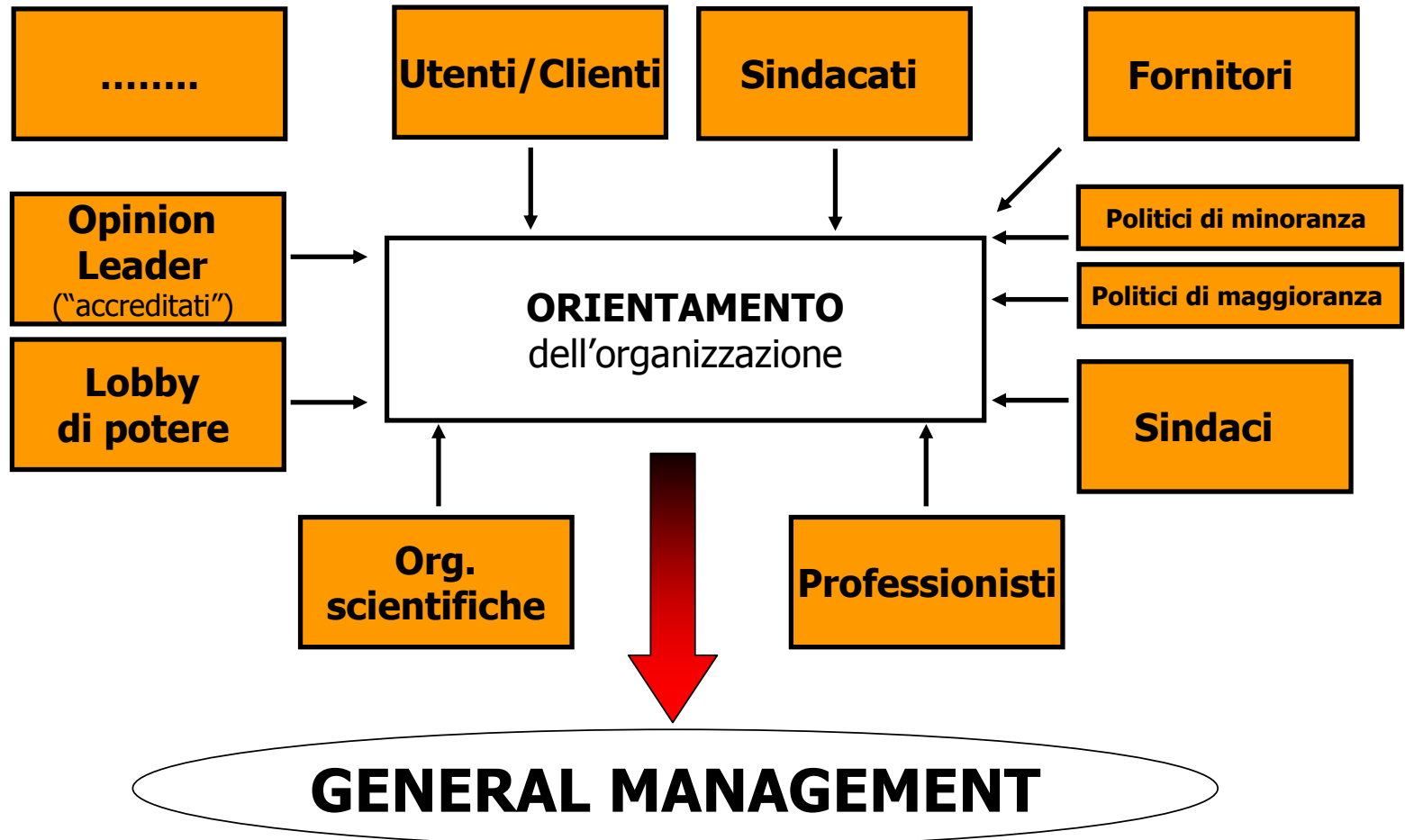
- Vedi appunti simeoni
- Fatto da varie persone (diverse prospettive), gruppo allargato anche all'esterno all'azienda

4. Stakeholder analysis

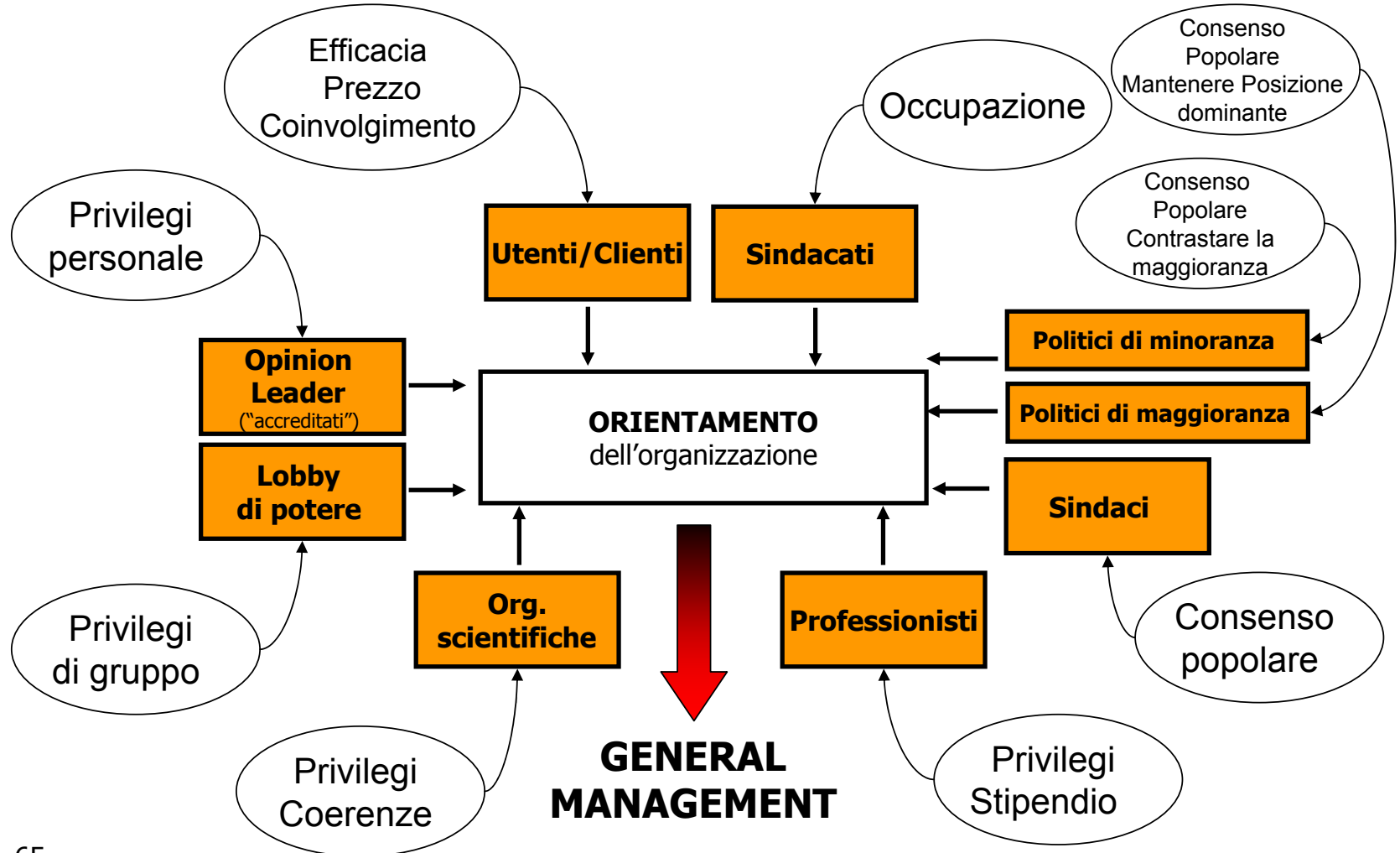
- Rappresentazione grafica dei portatori di interessi in grado di condizionare l'orientamento dell'azienda
- Processo:
 1. Individuare i portatori
 2. Comprendere le loro aspettative
 3. Definire le priorità e operare la scelta strategica

Stakeholders

esempio



Stake holders: fattori prevalenti di interesse e motivazione al comportamento (aspettative)



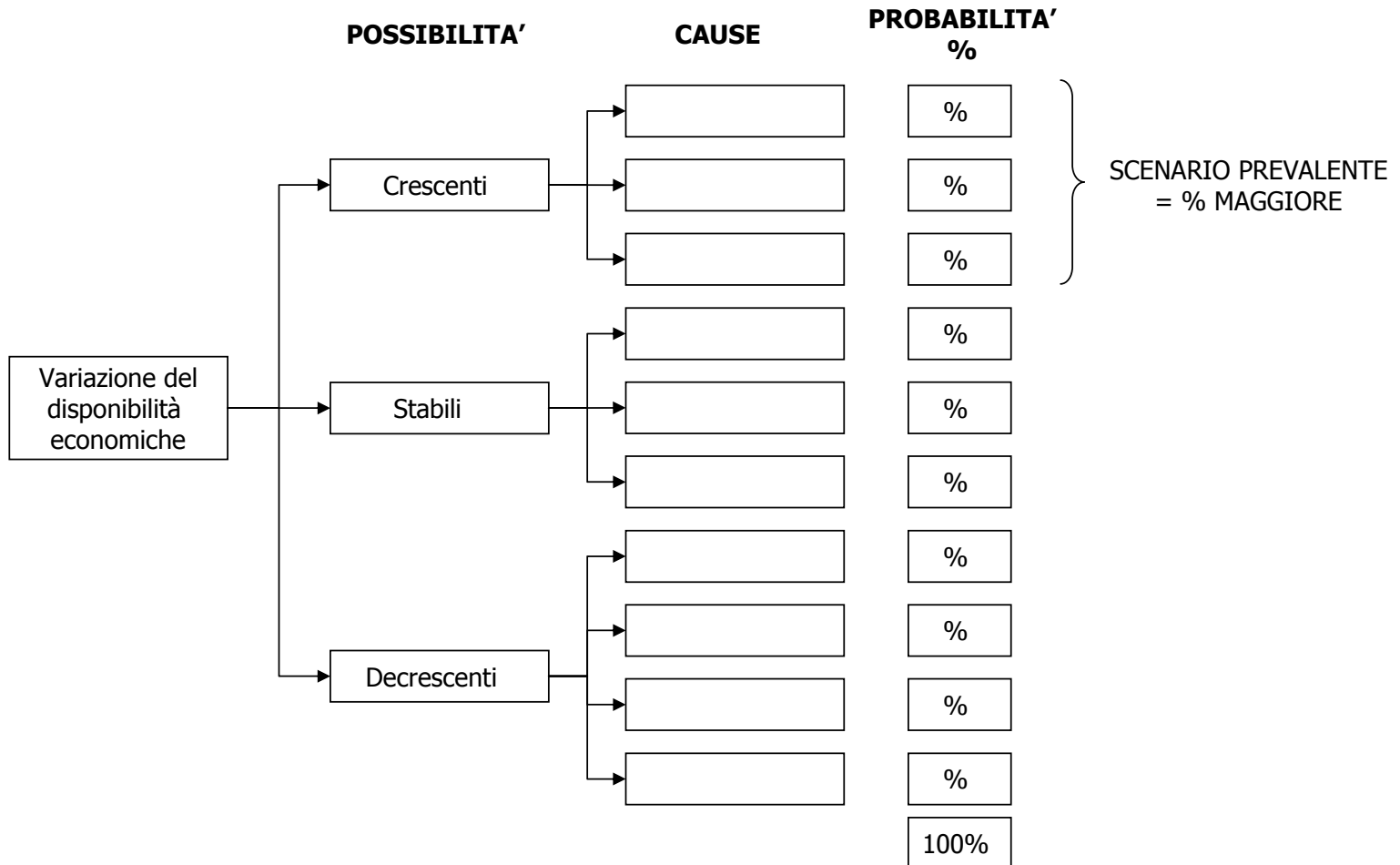
5. Analisi dei fattori critici di successo

- Quali sono i fattori che potranno determinare il successo?
- Quale dimensione del successo devo perseguire?:
 - Sociale → immagine, notorietà, consenso....
 - Competitivo → preferenza dei clienti (prezzo/qualità ecc.)...
 - Economico → pareggio di bilancio, ecc.....
- Fattori da valutare (in base alla dimensione scelta), es.:
 - Tecnologia
 - Competenze
 - Logistica
 - Confort del paziente
 - Organizzazione/responsabilità

6.

Costruzione degli scenari

- Individuare i futuri alternativi probabili
- Esempio: variazione delle disponibilità economiche



Strumenti per l'analisi INTERNA

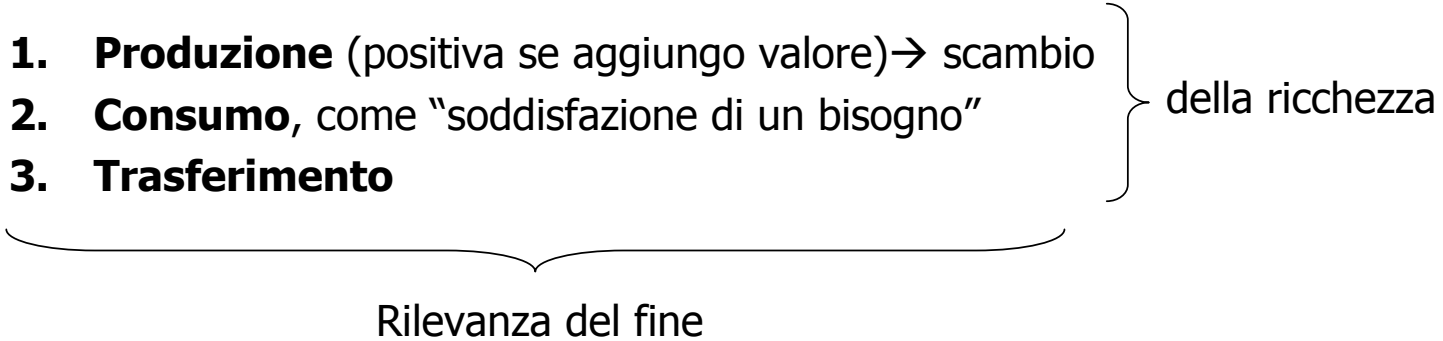
ANALISI INTERNA

- Matrici PORTAFOGLIO:
 - Identificare le aree di:
 - Innovazione → question mark, punti interrogativi (possibilità)
 - Sviluppo → star (punti dove si è investito)
 - Maturo → cash cow (polmoni finanziari sicuri)
 - Declino → dogs (non produttivi)
- Ad hoc:
 - Assetto organizzativo → responsabilità (strutture, meccanismi, potere)
 - Personale
 - Investimenti
 - Tecnologie

ZAVATTARO

- AZIENDA E OPERAZIONI

I 3 tipi di ATTIVITA' ECONOMICHE

1. **Produzione** (positiva se aggiungo valore) → scambio
 2. **Consumo**, come "soddisfazione di un bisogno"
 3. **Trasferimento**
- 
- The three activities are grouped by two curly braces. A large brace on the left groups all three activities under the label 'Rilevanza del fine'. A smaller brace on the right groups the first two activities under the label 'della ricchezza'.

Rilevanza del fine

Azienda:

1. Ordine economico di un istituto (come titolare dei fini)
2. Può essere vista anche come "insieme di operazioni" cioè le azioni che determinano un effetto economico
3. Lo "strumento" dell'istituto per realizzare i suoi fini → in condizioni di equilibrio economico (realizzare un pareggio di bilancio o un margine di contribuzione positivo)

DEFINIZIONI

LE “OPERAZIONI” per realizzare un prodotto

1. possono essere:
 - Di **acquisto** (o acquisizione e) di risorse
 - Di **trasformazione**
 - Di **cessione** di servizi
2. vengono classificate in base alla complessità
3. gli **insiemi delle operazioni** omogenee si definiscono “processi”



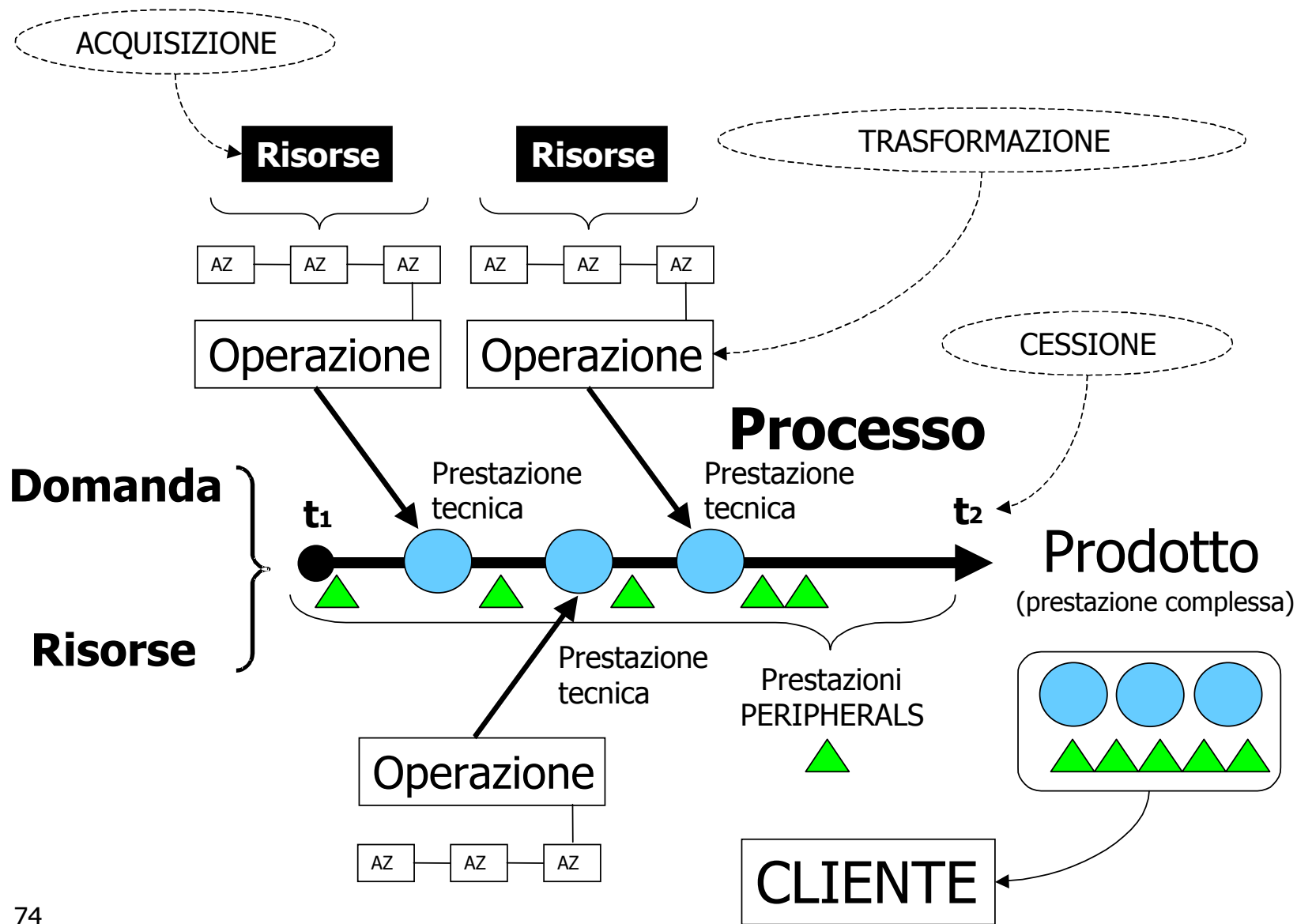
“GESTIONE”

l'insieme delle
attività caratteristiche
dell'azienda, interne

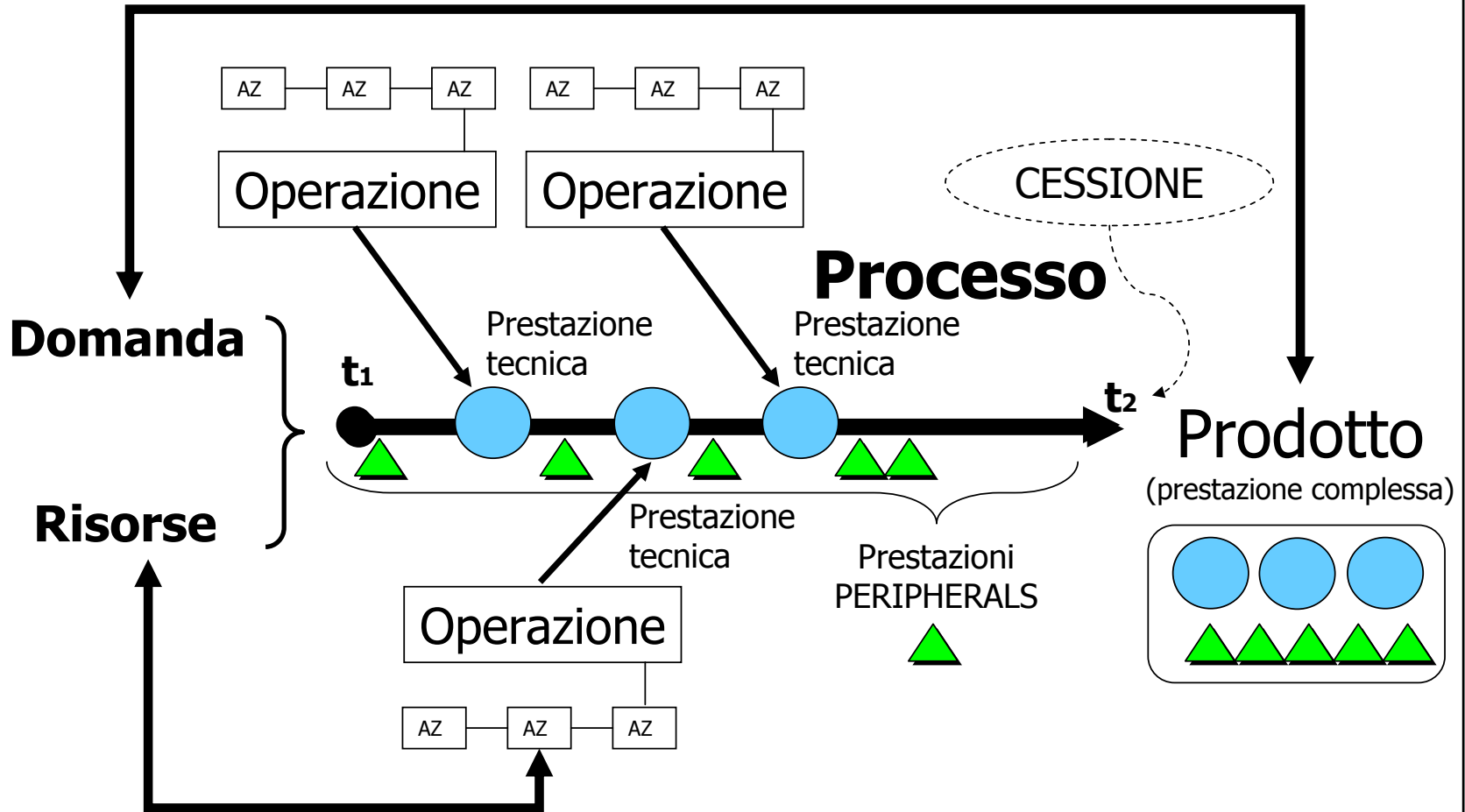
DEFINIZIONI

LE "OPERAZIONI"

- Sono "catene" di azioni che generano variazioni economiche (aggiunta di valore)
- Sono le "operazioni", che realizzano i prodotti, che vanno monitorate e non i fatti intermedi (le singole azioni per realizzarle)
- "L'azienda" può essere vista anche come un sistema complesso di operazioni

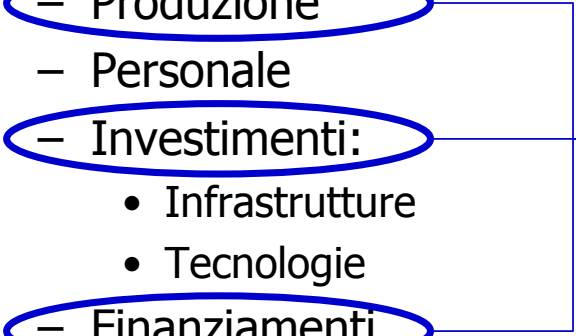


★ Misurare questo = Rendimento ECONOMICO (efficienza allocativa)



★ Misurare questo = Rendimento TECNICO (efficienza produttiva)

Piano strategico (F. Lega 2002)

- È un “modo do lavorare” → un processo
 - È un insieme di sottopiani:
 - Organizzazione
 - Produzione
 - Personale
 - Investimenti:
 - Infrastrutture
 - Tecnologie
 - Finanziamenti
 - Patrimonio
 - Economico
- Ruolo attivo del
Dirigente di LINE
nella definizione
di questi piani
- 

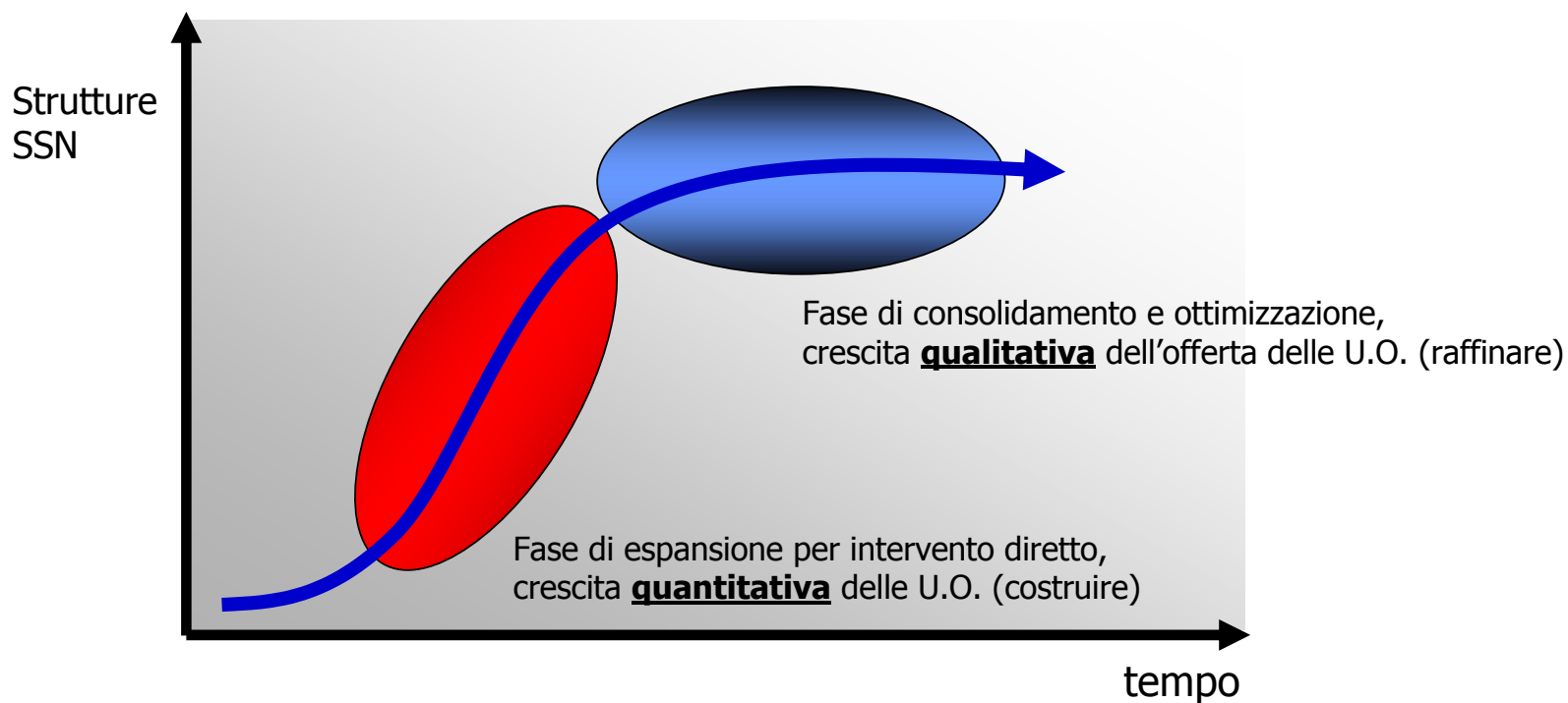
Matrice delle opportunità (attrattività & competitività)

- Attrattività:

- Dimensione della domanda
- Concentrazione del mercato
- Peso medio
- Mobilità
- Vedi su blackboard in “documenti”

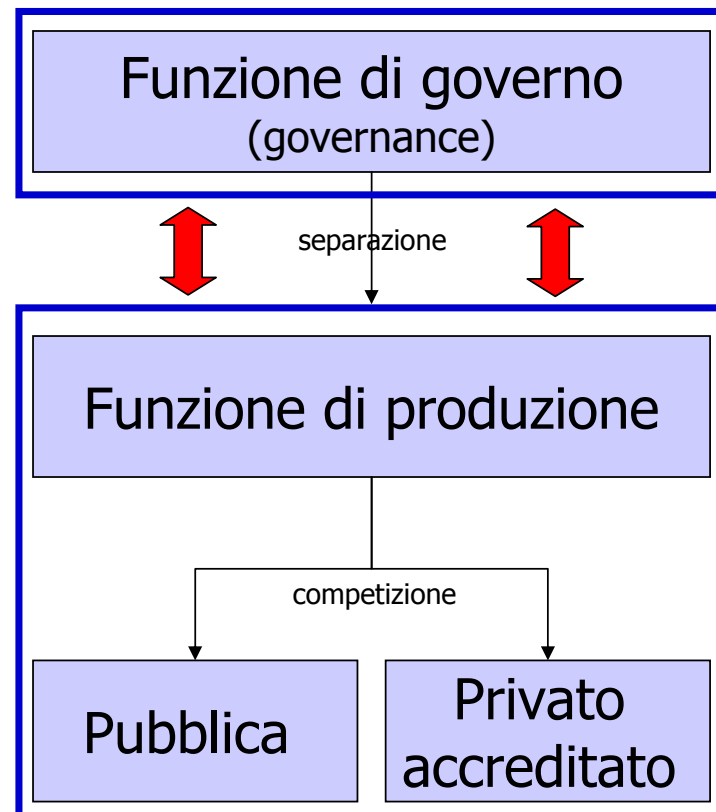
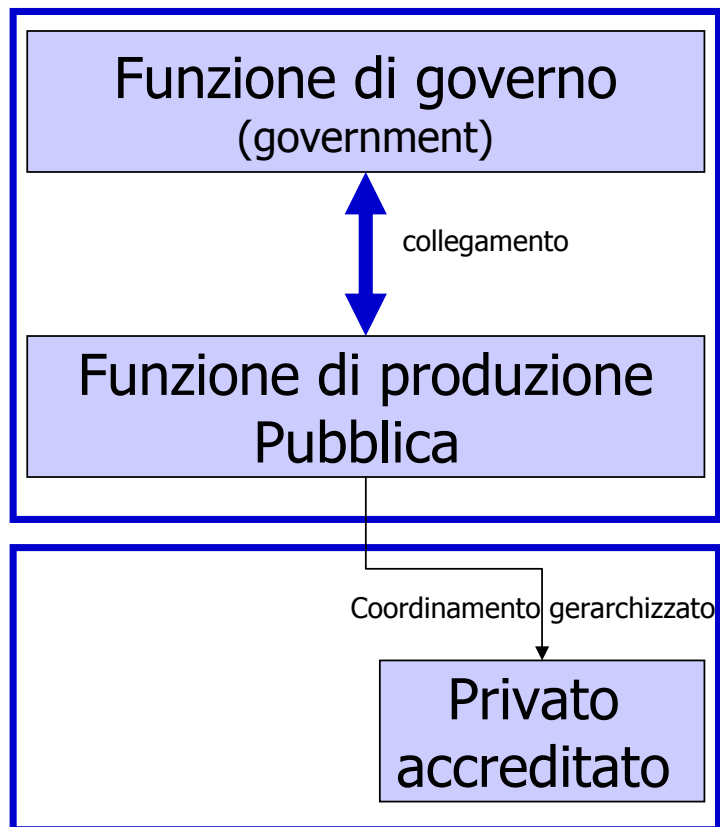
Espansione del Sistema sanitario nell'evoluzione verso il welfare state

Mario del Vecchio



- Passaggio dalla logica di “government” alla logica di “governance”
- Passare dalla logica di governare producendo (fare) alla logica di governare programmando e “tutelando i bisogni”, differenziando la tutela dei bisogni e il modo di produrre
- Separare le funzioni di gestione (tutela dei bisogni) da quella di produzione (erogazione e soddisfazione diretta dei bisogni di salute del cliente mediante produzione)

Modelli teorici di governo



Introduzione della logica di "quasi mercato",
Orientamento all'Esternalizzazione e Outsourcing
Dal "Paziente" al "Cliente" (colui che sceglie)

Principio della sussidiarietà

- Sussidiarietà orizzontale: non faccia il pubblico quello che puo fare il privato ("residuale" nei confronti del pubblico)
- Sussidiarietà verticale: di tutto ciò che è rimasto al pubblico lo deve fare la struttura più vicina al bisogno

L'evoluzione

- Introduzione della logica di "quasi mercato",
- Orientamento all'Esternalizzazione e Outsourcing
- Dal "Paziente" al "Cliente" (colui che sceglie) → attenzione ai problemi derivanti dai diversi obiettivi tra aziende pubbliche (pareggio di bilancio) e "imprese sanitarie" (reddito), e alle pressioni di marketing per indurre domanda redditiva a basso costo produttivo (impresa)
- Aumento della tecnologia di comunicazione informatica → aumento delle possibilità di integrazione "funzionale" tra settori ed aziende con una "deintegrazione istituzionale e strutturale"
- Misurazione dei risultati e definibilità degli esiti

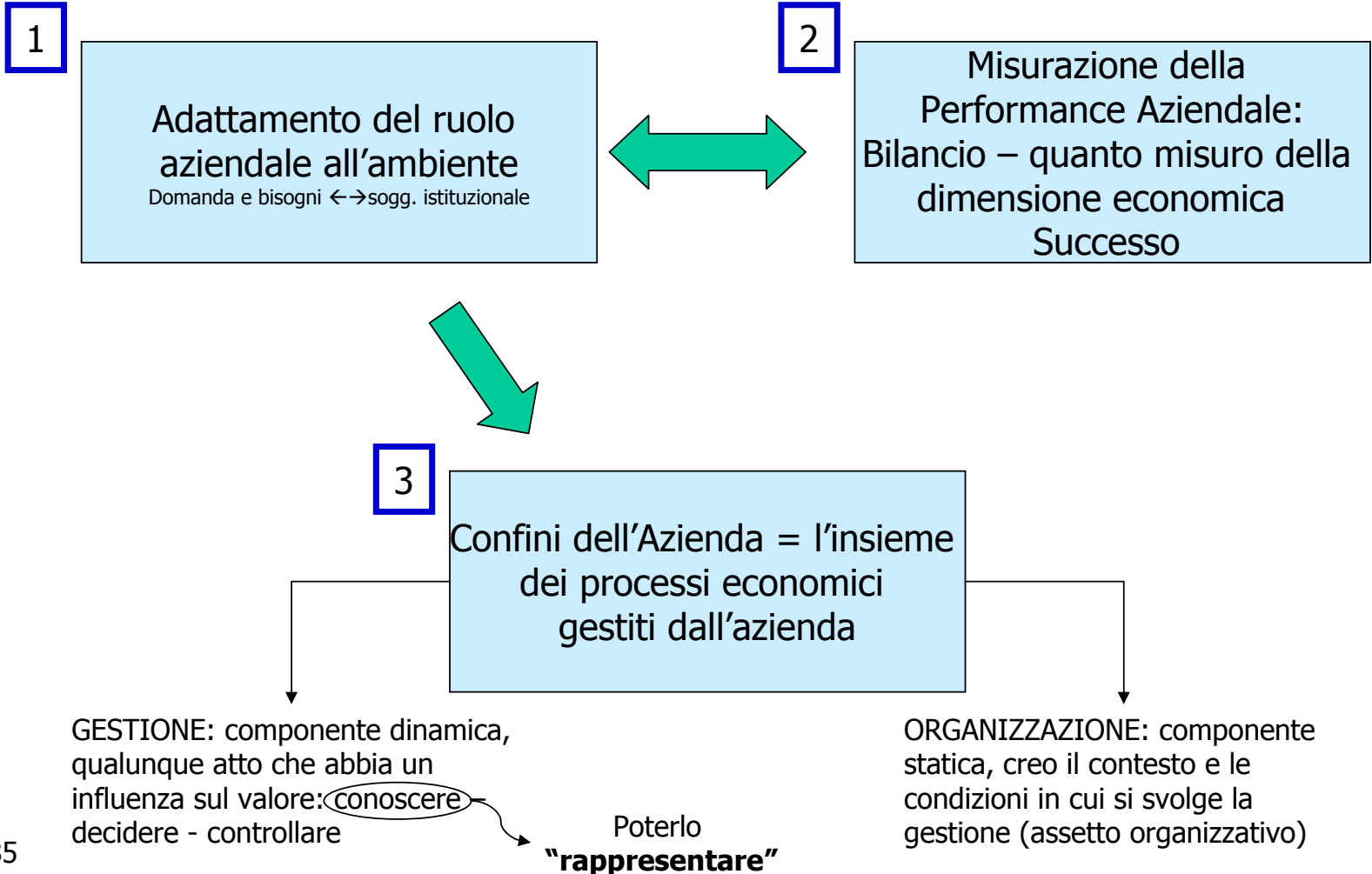
Condizioni preesistenti per poter esternalizzare

1. Poter misurare ciò di cui ho bisogno → sistemi di misurazione
2. Adattamento e flessibilità
3. Dinamica di potere contrattuale equilibrata nel tempo → evitare la dipendenza dal fornitore → la fornitura è un bene STD che io posso trovare da vari fornitori (commodity) e non creerà quindi necessità esclusiva della relazione. Trasformare il "fornitore" in "coproduttore"
4. Mantenimento della coerenza dell'esternalizzazione con le funzioni e missioni istituzionali dell'azienda

GM. Battaglia

- Ceck list per identificare i problemi dell'azienda

Check list per identificare i problemi dell'azienda



GESTIRE:

componente dinamica, qualunque atto
che abbia un influenza sul valore:

