



TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA

Economia e Management Sanitario

PIANIFICAZIONE STRATEGICA NEL SETTORE SANITARIO

Chiara Fantauzzi

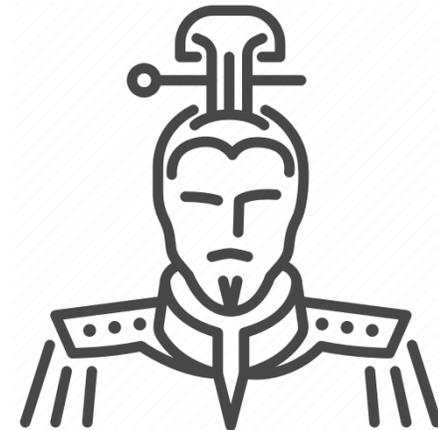
introduzione alla strategia

introduzione alla strategia

origini

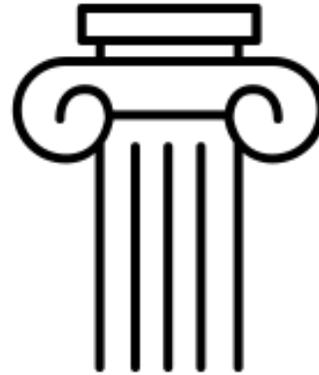
“La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell’estinzione. Il suo studio non può essere accantonato”.

Sun Tzu
L’arte della guerra
VI-V secolo a.C.



introduzione alla strategia

etimologia



στρατηγέω

Conduco l'esercito

στρατηγία

*Comando dell'esercito
Perizia nell'arte militare*

introduzione alla strategia

definizione

strategia

“L’individuazione degli scopi e degli obiettivi di lungo periodo di un’impresa, la conseguente allocazione delle risorse e lo sviluppo delle attività necessarie per raggiungere gli obiettivi programmati”
(Alfred D. Chandler)

“La strategia competitiva esprime la capacità di essere differenti. Significa scegliere intenzionalmente di svolgere un insieme di attività per realizzare un valore complessivo in grado di fare la differenza”
(Michael E. Porter)

“Il sistema di idee e principi che consentono all’impresa di conseguire vantaggi competitivi”
(Peter F. Drucker)

“Uno schema riconoscibile all’interno di un flusso di azioni e decisioni”
(Henry Mintzberg)

introduzione alla strategia

definizione

strategia

Disegno che definisce il sistema delle attività aziendali, orientandole verso risultati e obiettivi comuni

Se la strategia è efficace, l'azienda raggiunge risultati coerenti con gli obiettivi prescelti.

strategia aziendale

≠

politica aziendale

Le **politiche aziendali** hanno l'obiettivo di trovare un bilanciamento rispetto ai singoli mercati o interlocutori di riferimento, all'interno del quadro tracciato dalla strategia.

introduzione alla strategia

scopi della strategia

La formulazione della strategia dovrebbe iniziare con l'individuazione e la definizione degli **scopi** fondamentali che l'organizzazione persegue e che normalmente trovano espressione:

- nella *mission*;
- nella *vision*;
- negli obiettivi strategici dell'impresa.

Solo successivamente, l'organizzazione dovrebbe definire l'**ambito di attività** che rappresenta lo spazio competitivo dell'organizzazione e il **vantaggio competitivo** o le **capacità distintive** con cui l'impresa persegue la realizzazione degli scopi che le sono stati assegnati.

introduzione alla strategia

scopi della strategia

mission

Chi siamo, cosa facciamo, perché siamo qui?

La **missione aziendale** descrive l'attività e le finalità attuali dell'impresa.

La **missione aziendale** è orientata al **PRESENTE**.

introduzione alla strategia

scopi della strategia



mission

“Migliorare la vita delle persone affette da diabete, obesità e altre malattie croniche attraverso l’innovazione nella ricerca, nello sviluppo, nella produzione e nella commercializzazione di terapie avanzate e di alta qualità.”

introduzione alla strategia

scopi della strategia

vision

Dove stiamo andando?

La **visione strategica** descrive il percorso delineato dall'impresa allo scopo di sviluppare e rafforzare la propria attività, e presenta il cammino strategico attraverso il quale l'impresa intende affrontare il futuro.

La **visione strategica** è orientata al FUTURO.

introduzione alla strategia

scopi della strategia



vision

“Diventare leader globale nel trattamento del diabete, dell’obesità e delle malattie croniche gravi, dedicando impegno nell’educazione e nell’empowerment dei pazienti e dei professionisti sanitari.”

introduzione alla strategia

scopi della strategia

obiettivi

Quali traguardi raggiungere?

Gli **obiettivi strategici** sono i target di performance dell'impresa, ossia le mete e i risultati che il management intende raggiungere.

È possibile distinguere:

- **Obiettivi competitivi:** soddisfare la clientela; raggiungere la quota di mercato desiderata;
- **Obiettivi sociali:** soddisfare i dipendenti e gli altri interlocutori sociali;
- **Obiettivi economico-finanziari:** mantenere le condizioni di solvibilità aziendale; soddisfare gli azionisti.

introduzione alla strategia

scopi della strategia



obiettivi

- *Innovazione terapeutica*
- *Leadership nel settore*
- *Sostenibilità*
- *Educazione e sensibilizzazione*
- *Responsabilità sociale*

introduzione alla strategia

livelli della strategia

Le strategie sono articolate a quattro diversi livelli:



introduzione alla strategia

livelli della strategia



STRATEGIE CORPORATE

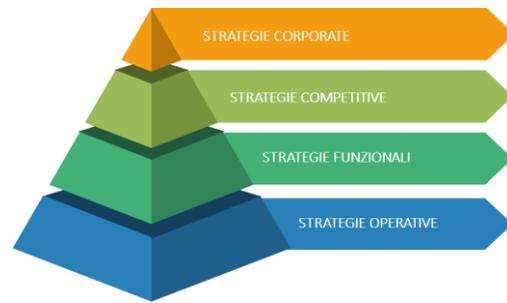
La **strategia corporate** si occupa della definizione del perimetro complessivo delle attività di un'impresa e di come accrescere il valore economico realizzato dai singoli business che la compongono.

È elaborata dal top management e stabilisce quale orientamento dare alle strategie.

Una volta identificato l'orientamento, le strategie *corporate* riguardano decisioni relative alla varietà dei prodotti e dei servizi offerti (**strategie di diversificazione**), l'ampiezza dell'ambito geografico nel quale operare (**strategie di internazionalizzazione**), l'acquisizione di nuovi business e i criteri di allocazione delle risorse tra le diverse aree dell'organizzazione (**strategie di portafoglio**).

introduzione alla strategia

livelli della strategia



STRATEGIE CORPORATE

Quale orientamento dobbiamo dare alle strategie?



Strategie di
crescita



Strategie di
stabilità



Strategie di
contrazione

introduzione alla strategia

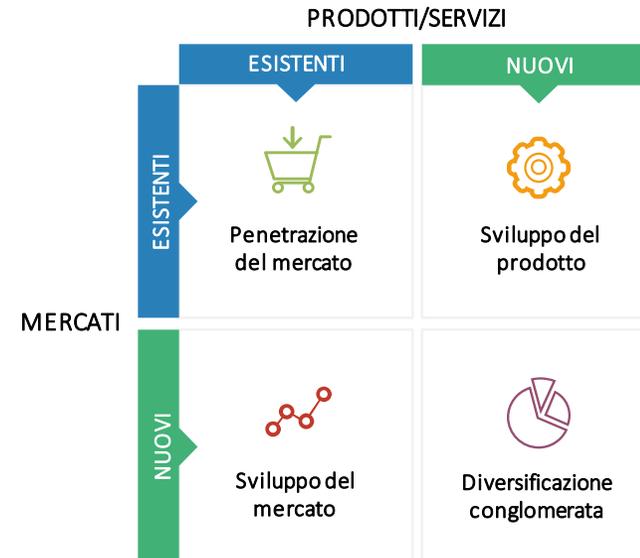
livelli della strategia



STRATEGIE CORPORATE

Strategie di crescita

La **matrice delle direttrici strategiche** (prodotto/mercato) di Ansoff rappresenta un classico modello interpretativo delle strategie corporate che identifica quattro direttrici strategiche di sviluppo dell'impresa.



introduzione alla strategia

livelli della strategia



STRATEGIE CORPORATE

Strategie di stabilità

Sono possibili due situazioni:

Attesa da buona posizione

L'impresa ha una buona posizione competitiva, ma il settore è entrato in una fase di stagnazione e la sua attrattività è modesta, anche perché l'ambiente è molto turbolento

Attesa da posizione debole

L'impresa ha una modesta posizione competitiva in un settore di media attrattività ed è propensa all'abbandono

introduzione alla strategia

livelli della strategia



STRATEGIE CORPORATE

Strategie di contrazione

Includono le seguenti alternative:

Turnaround

Ritirata: è la fase iniziale e mira a fermare il declino, a stabilizzare la situazione. Consiste principalmente nel ridurre i costi.

Cessione

Recupero: è la seconda fase, in cui l'impresa riacquista gradualmente le posizioni che aveva prima della crisi.

Abbandono

Fallimento o Liquidazione

introduzione alla strategia

livelli della strategia



STRATEGIE COMPETITIVE

La **strategia competitiva** (o di **business**) riguarda il modo nel quale le singole *business unit* di un'impresa dovrebbero competere nei rispettivi mercati di riferimento.

È elaborata dai dirigenti delle unità strategiche d'affari (divisioni o società), spiega come creare e mantenere il vantaggio competitivo e identifica il modello di business attraverso cui operare.

Rientrano in questo livello strategico anche decisioni inerenti ai processi di **innovazione**, scelte relative alla **scala di produzione** e **manovre competitive** in risposta ai comportamenti dei concorrenti.

Le strategie competitive nelle diverse unità strategiche d'affari devono essere coerenti con la strategia *corporate*.

introduzione alla strategia

livelli della strategia



STRATEGIE COMPETITIVE

Le **strategie competitive di base** sono individuabili attraverso la seguente matrice:

		FONTE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO	
		BASSO COSTO	DIFFERENZIAMENTO
AMBITO COMPETITIVO	AMPIO	Leadership di costo	Differenziazione
	STRETTO	Focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di costo	Focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di differenziazione

introduzione alla strategia

livelli della strategia



STRATEGIE FUNZIONALI

Le **strategie funzionali** riguardano il modo in cui le parti che compongono un'organizzazione contribuiscono alla realizzazione delle strategie *corporate* e di business, in termini di risorse, processi e persone.

Sono elaborate dai dirigenti delle unità di funzione, spesso in collaborazione con altre figure chiave.

Le strategie funzionali devono essere coerenti con le decisioni a livello *corporate* e di business e con le risorse allocate alle singole funzioni aziendali.

introduzione alla strategia

livelli della strategia



STRATEGIE OPERATIVE

Le **strategie operative** riguardano singoli aspetti operativi delle *business unit*.

Sono elaborate, ad esempio, da:

- Responsabili di marca;
- Responsabili operativi degli impianti di produzione, dei centri di distribuzione e delle unità geografiche.

Nonostante siano caratterizzate da una portata limitata, non devono essere sottovalutate, dal momento che dalla loro corretta implementazione potrebbe dipendere la riuscita delle strategie negli altri livelli.

analisi del macro-ambiente

definizione

Il **macro-ambiente** è costituito dall'ampio insieme di fattori ambientali che, in modo più o meno intenso, esercitano un impatto su numerose organizzazioni, settori produttivi, mercati.



analisi del macro-ambiente

strumenti

Diversi **strumenti** possono aiutare le organizzazioni a gestire gli eventuali cambiamenti del macro-ambiente, con lo scopo di minimizzare le minacce e cogliere le opportunità:

Analisi PESTEL

Esamina sei fattori chiave del macro-ambiente.

Analisi previsionale

Ha come obiettivo quello di prevedere il futuro, utilizzando le informazioni fornite dall'analisi PESTEL.

Analisi di scenario

Rappresenta una tecnica che sviluppa diverse visioni plausibili di come l'ambiente potrebbe evolvere nel futuro. Al contrario dell'analisi previsionale, non vengono fatte predizioni sul futuro, ma ci si pone l'obiettivo di comprendere come l'ambiente potrebbe cambiare.



analisi
PESTEL

analisi PESTEL

definizione

L'analisi PESTEL esamina sei fattori di diversa natura:



analisi PESTEL

fattori politici



L'importanza dei **fattori politici** viene valutata attraverso due variabili:

- *Il ruolo dello Stato*: questo spesso si comporta come un attore economico molto importante, ricoprendo il ruolo di cliente, fornitore, proprietario o soggetto regolatore del business;
- *L'esposizione alle pressioni delle organizzazioni della società civile*: si tratta di organizzazioni che intendono rappresentare gli interessi della cittadinanza.

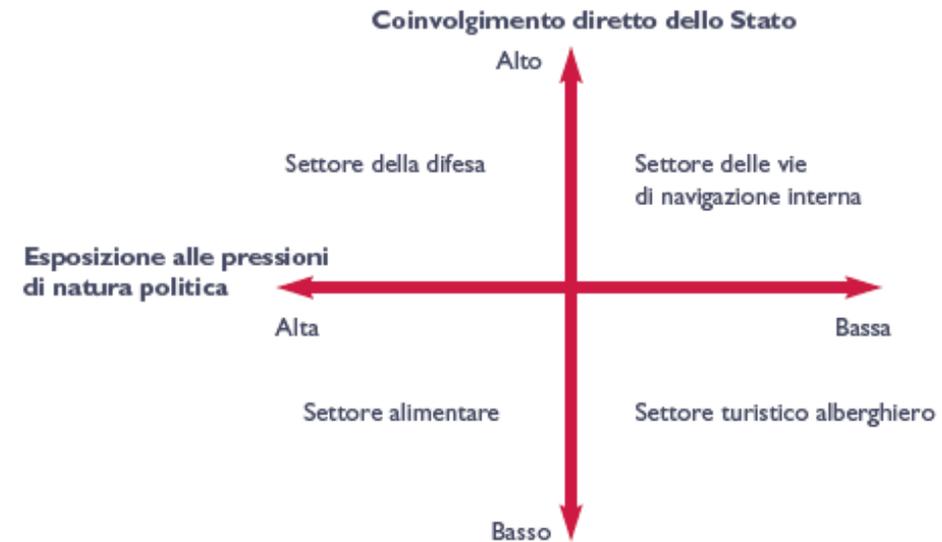
L'obiettivo delle organizzazioni deve essere quello di capire in che modo e in che misura il contesto politico possa condizionare le loro scelte, quindi comprendere il modo in cui lo Stato e la società civile possano rappresentare una fonte di possibili tensioni o opportunità.

analisi PESTEL

fattori politici



Alcuni settori produttivi e ambiti di attività economica risultano maggiormente esposti ai fattori di natura politica.



analisi PESTEL

fattori economici



Il macro-ambiente è influenzato da diversi **fattori macroeconomici**, quali, ad esempio, i tassi di cambio tra le valute, i tassi di interesse e i diversi tassi di crescita.

Un concetto chiave per l'analisi dei trend macroeconomici è rappresentato dal **ciclo economico** (alternanza tendenzialmente regolare tra crescita e recessione), per cui diventa fondamentale capirne i punti di svolta.

Esistono settori produttivi particolarmente vulnerabili all'andamento dei cicli economici:

- *Settori congiunturali*: nei quali i consumatori possono rinviare i loro acquisti per un anno o due;
- *Settori con alti costi fissi*: nei quali, a fronte di una riduzione della domanda, si potrebbero intraprendere iniziative al fine di sfruttare al massimo la capacità produttiva.

analisi PESTEL

fattori sociali



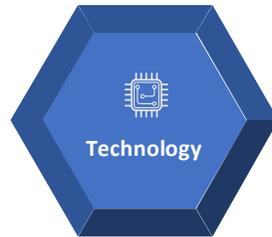
L'**ambiente sociale** comprende una serie di aspetti che possono dimostrarsi rilevanti nell'influenzare i caratteri della domanda, sia nelle fasi di crescita che in quelle di recessione, e la natura delle organizzazioni. Riguardano, fra gli altri:

- Demografia
- Distribuzione della ricchezza
- Geografia
- Cultura

Le imprese sono connesse ad un *network di relazioni sociali* che va oltre un particolare settore produttivo e consiste in una serie di relazioni con diversi enti, tutte basate su sentimenti di collaborazione, utilità reciproca e diffuso senso di protezione.

analisi PESTEL

fattori tecnologici



Le **tecnologie emergenti** offrono opportunità per alcune imprese, ma possono rappresentare importanti sfide per le altre.

È importante analizzare l'impatto della tecnologia, per identificare le aree di attività potenzialmente più innovative, quindi opportunità e minacce. L'impatto potrebbe essere misurato attraverso specifici indicatori, come ad esempio:

- Budget per attività di ricerca e sviluppo
- Attività brevettuale
- Analisi delle citazioni
- Comunicazione sui nuovi prodotti
- Copertura mediatica

È importante saper riconoscere le **innovazioni dirompenti** (*disruptive innovation*), in grado di cambiare profondamente le relazioni tra gli attori dei diversi settori produttivi e, più in generale, della società.

analisi PESTEL

fattori ecologici



Analizzando le **questioni ecologiche** del macro-ambiente, le organizzazioni devono considerare tre tipi di sfide:

- *Impegni diretti a ridurre l'inquinamento*: le imprese devono ridurre al minimo la produzione di materiali inquinanti, non soltanto nella parte finale del processo, ma fin dalle fasi iniziali;
- *Gestione del prodotto in senso ecologico*: le imprese devono affrontare le questioni ecologiche lungo tutta la catena del valore, anche in un'ottica di economia circolare;
- *Sviluppo sostenibile*: le imprese dovrebbero considerare il proprio contributo alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.



analisi PESTEL

fattori legali



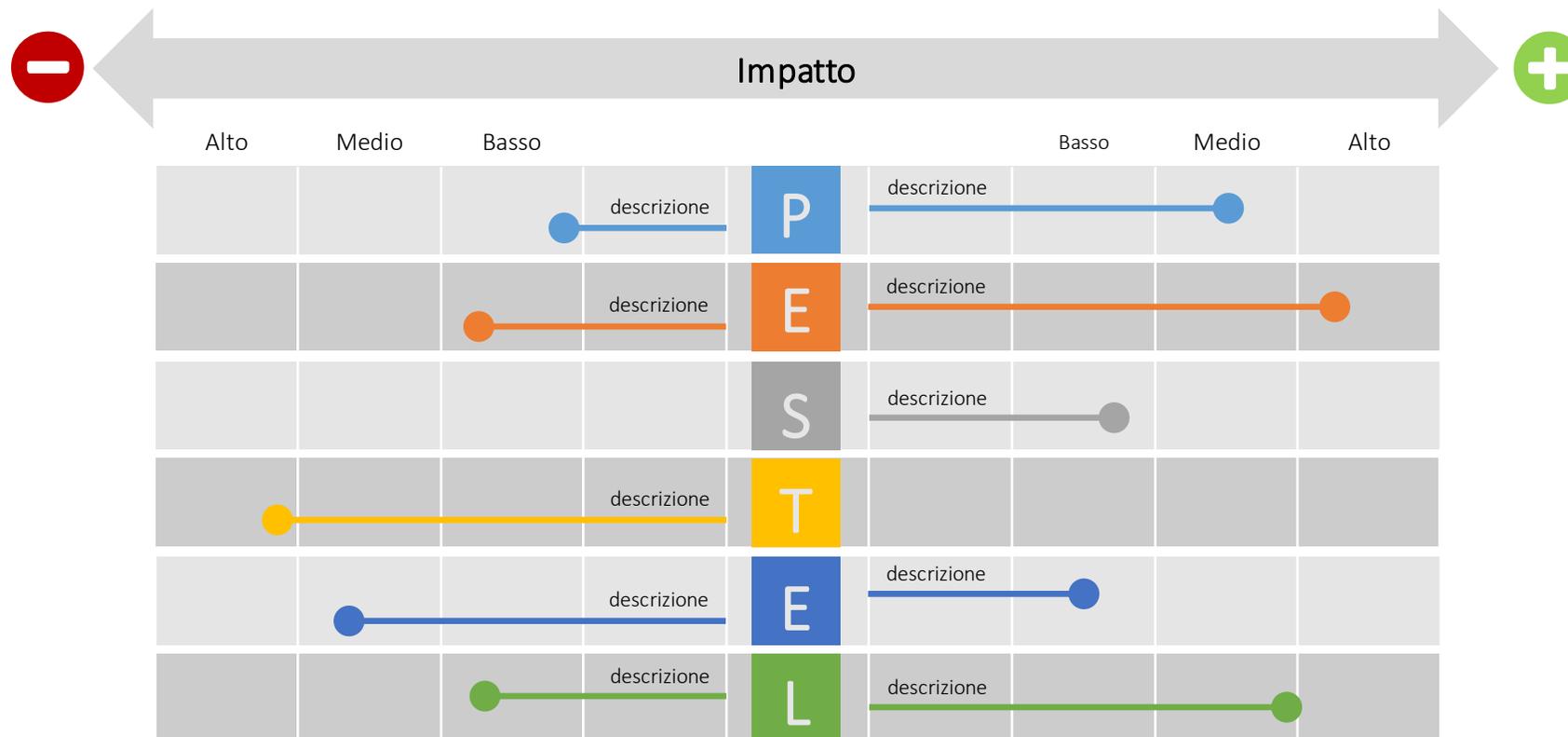
Le **questioni giuridiche** costituiscono una parte fondamentale dell'ambiente istituzionale dell'organizzazione, ossia il sistema delle "regole del gioco", formali e informali, relative a diversi temi (lavoro; regolamentazione dell'ambiente; diritti dei consumatori; la tassazione; etc.).

In specifiche circostanze, le norme potrebbero ostacolare l'attività delle organizzazioni, dunque una deregolamentazione potrebbe generare nuove opportunità imprenditoriali.

analisi PESTEL

PESTEL impact map

La PESTEL Impact Map analizza l'entità dell'impatto esercitato dai fattori dell'analisi PESTEL sul macro-ambiente di riferimento.





analisi PESTEL



FATTORI POLITICI

- Quadri normativi
- Pressione sui prezzi
- Burocrazia
- Corruzione
- Limiti all'import
- Tassazione



FATTORI ECONOMICI

- Crescita del reddito individuale
- Nuovi farmaci
- Taglio dei costi
- Tassi di cambio
- Costi del lavoro



FATTORI SOCIALI

- Vecchie generazioni
- Aumento del tasso di obesità
- Tendenza ad una vita sana



FATTORI TECNOLOGICI

- Sviluppo delle biotecnologie
- Pubblicità diretta
- Ricerca & Sviluppo
- Infrastrutture



FATTORI AMBIENTALI

- Inquinamento dell'aria e dell'acqua
- Rifiuti e Riciclaggio



FATTORI LEGALI

- Brevetti, copyright e legge sulla proprietà intellettuale
- Tutele dei lavoratori
- Tutela del consumatore
- Furto dei dati

analisi PESTEL

fattori chiave del cambiamento

Per evitare il rischio di trovarsi sommersi da una moltitudine di informazioni, è necessario identificare i fattori chiave del cambiamento in un particolare contesto.

I **fattori chiave del cambiamento** sono quei fattori del macro-ambiente che, molto probabilmente, avranno un impatto rilevante sui settori produttivi e condizioneranno in modo significativo il successo o il fallimento di una strategia.

I fattori chiave traducono gli elementi del macro-ambiente con riferimento specifico al settore produttivo o allo spazio competitivo dell'impresa.

analisi di scenario

analisi di scenario

definizione

Gli **scenari** offrono un quadro di alternative plausibili sulle direzioni del macro-ambiente nel prossimo futuro, generalmente in una prospettiva di lungo periodo.

L'**analisi di scenario** si differenzia dall'analisi previsionale per due motivi:

- Viene utilizzata in condizioni di maggiore incertezza;
- L'obiettivo principale non è la previsione, ma l'apprendimento.

analisi di scenario

processo

Di norma, l'analisi di scenario prevede cinque fasi fondamentali:

