

STRATEGIA E CREAZIONE DI VALORE NELLE AZIENDE DI SERVIZI SANITARI

Andrea Francesconi –
Responsabile settore sanità SDA -
Bocconi

Cosa è la strategia

- **Guardare al futuro**
- **Conoscere le proprie forze e le proprie debolezze**
- **Raggiungere le finalità istituzionali**

Cosa è la strategia

La strategia è l'insieme:

- **dei fini fondamentali perseguiti dall'azienda,**
- **delle politiche poste in essere per la realizzazione di detti fini**

Diversi approcci al concetto di strategia aziendale

- Approccio razionale sinottico (il processo, le fasi i tempi)
- Approccio imprenditoriale (la visione, la leadership)
- Approccio politico (i portatori di interesse)
- Approccio emergente (la strategia nasce dai valori interni)

Una definizione di strategia (tra le molte)

➤ Un insieme di decisioni volte a conseguire gli obiettivi istituzionali posizionando l'azienda rispetto all'ambiente esterno

- ✓ Futuro
- ✓ Posizionamento mercato/tecnologia/prodotto
- ✓ Equilibrio ambiente interno ed ambiente esterno

Le scelte strategiche

Ottica del decisore

**Scelte con impatto sul medio – lungo
termine**

**Scelte che modificano il rapporto tra
azienda e ambiente**

ORIENTAMENTI DELL' ORGANIZZAZIONE

Comportamento Passivo

Subire i mutamenti dell'ambiente cercando di adattarsi ad esso

Comportamento Anticipativo

Cercare di cogliere le tendenze dell'ambiente ed adattarvisi

Comportamento Innovativo

Porsi nell'ambiente come soggetto attivo, in grado di generare il cambiamento e le modifiche

Dal Governo della spesa sanitaria
al guadagno di salute - Trieste 4
Aprile 2003 - Lucidi di Andrea
Francesconi - SDA - Bocconi

La strategia aziendale

- **Globale**
- Sintetizza le esigenze che provengono dalle diverse aree di attività
- Configura il modello di interazione impresa ambiente
- **Strategia “Produttiva”**
- Riguarda le singole aree di attività
- Rappresenta l'insieme delle scelte e delle azioni relative al rapporto tra impresa e specifico ambiente competitivo

La strategia aziendale è funzione di

- ✓ Scenari ambientali esterni
- ✓ Struttura organizzativa
- ✓ Strategia passata
- ✓ Risultati passati (Qualitativi, Economici Finanziari, Istituzionali, Competitivi, Etc.)

Distinzione tra formulazione ed implementazione della strategia

- Variabili chiave per la formulazione della strategia: ambiente ed organizzazione
- Variabili chiave per l'implementazione della strategia: processi, leadership

Distinzione tra pianificazione strategica e management strategico

- Pianificazione Strategica è l'insieme dei processi finalizzati all'individuazione della strategia
- Management strategico è l'insieme delle modalità di gestione dell'azienda tali da consentire che le decisioni direzionali ed operative siano tali da realizzare la strategia

La formulazione della strategia: gli strumenti

- Strumenti per l'analisi dell'ambiente esterno
- Strumenti per l'analisi del settore
- Strumenti per l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione

I livelli della strategia a livello globale

Strategia di portafoglio

- Strategia “produttiva” per area di attività
 - Strategia e politica di servizio
 - Strategia di R & S (innovazione)
 - Strategia di comunicazione e marketing
 - Strategia organizzativa
- Strategia economico finanziaria
- Strategia istituzionale

Il concetto di valore

- E' connesso al concetto di utilità
- E' connesso al concetto di soddisfazione dei bisogni
- E' facile misurarlo nell'ambito dei processi di scambio

Il concetto di valore

- In prima approssimazione è la differenza tra ricavi e costi
- Il valore è generato dalle attività che un'organizzazione svolge (modello di Porter della catena del valore)
- Ma solo alcune attività generano ricavi e le altre ???

Come aumentare il valore ??

- Potenziando le attività che creano valore
- Riducendo/ridimensionando le attività che non creano valore
- Rivedendo le modalità di funzionamento di tutte le aree di attività per migliorare l'efficienza a tutti i livelli
- In sanità va fatta molta attenzione a non fare confusione (es. prevenzione; es attività non tariffate od attività tariffate in maniera inadeguata)

Come creare valore nelle aziende di servizi sanitari

- Soddisfacendo le attese degli interlocutori istituzionali dell'azienda ed in particolar modo quelle della popolazione di riferimento
- Migliorando la qualità e la quantità di prestazioni erogate in maniera appropriata
- Migliorando l'efficienza gestionale
- Favorendo il recupero di risorse dall'interno dell'organizzazione da dedicare a processi di investimento e di sviluppo organizzativo

Le esigenze degli interlocutori istituzionali

- AUMENTARE IL LIVELLO QUALITATIVO QUANTITATIVO DEI SERVIZI (appropriati)
- RIDURRE LA SPESA/ I COSTI COMPLESSIVA

Possibili azioni

Approfondire costantemente la conoscenza
dei bisogni e le attese dei cittadini-utenti

Definire obiettivi di soddisfacimento quali-
quantitativi, tenendone sotto controllo la
realizzazione

Stabilire un'adeguata Rete di comunicazione
con i cittadini e gli altri Enti interagenti

Collegamenti tra strategie e creazione di valore nelle aziende di servizi sanitari

- **Strategia organizzativa:** sviluppo e consolidamento di “nuove” funzioni aziendali ad es. qualità marketing e comunicazione, controllo.
- **Strategia “produttiva”:** azioni volte alla rivisitazione delle modalità di erogazione delle prestazioni ed alla revisione del rapporto “azienda” – utente.
- **Strategia economico finanziaria:** azioni volte al governo della domanda, al miglioramento dell’efficienza gestionale, al governo della spesa.
- **Strategia Istituzionale:** azioni volte a modificare le relazioni ed i rapporti con gli interlocutori sociali nell’ambito del proprio spazio di governo dei servizi sanitari