



**Corso di Formazione Manageriale per Dirigenti di Struttura Complessa**

**UCM DSCO 0501**

# **PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

**17 febbraio 2004**

**Materiale a cura di Stefano Baraldi**

# Alcune domande-chiave

- ✓ cos'è la pianificazione strategica?
- ✓ ha senso parlare di pianificazione strategica in sanità?
- ✓ quanti "modi" di fare pianificazione strategica?
- ✓ quali strumenti per pianificare?
- ✓ quali consigli per cominciare?





## **LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA NELLE ORGANIZZAZIONI SANITARIE: MITO O REALTÀ?**



# Un po' di storia ...

- ✓ gli antichi
- ✓ prime concettualizzazioni (Von Neumann, 1940)
- ✓ diffusione nelle aziende (1960-70)
- ✓ strategic planning - strategic management (1980)



# Un problema "semantico": il management questo (s)conosciuto ...

## MANAGEMENT

IS THE **PROCESS** OF DESIGNING AND MAINTAINING  
AN ENVIRONMENT IN WHICH INDIVIDUALS,  
WORKING **TOGETHER** IN GROUPS, **EFFICIENTLY**  
ACCOMPLISH SELECTED **AIMS**.

(H. KOONTZ - H. WEIRICH, 1990)



# Una prima (provvisoria) conclusione ..

In

**ogni organizzazione**

deve esistere un momento in cui  
qualcuno prende le

**decisioni "importanti"!**



# La strategia è ...

- ✓ ... un modello decisionale coerente, unitario e integrato.
- ✓ ... un mezzo per determinare lo scopo dell'azienda in termini di obiettivi di lungo periodo, programmi di azione e priorità di allocazione delle risorse.
- ✓ ... la definizione del territorio competitivo dell'azienda.
- ✓ ... è la risposta alle minacce e alle opportunità esterne nonché ai punti di forza e di debolezza interni al fine di conseguire il vantaggio competitivo.
- ✓ ... il canale di differenziazione dei compiti del management a livello corporate, business e funzionale.
- ✓ ... la definizione del contributo economico e non che l'impresa intende dare ai propri stakeholder.



Fonte: HAX - MAJLUF, 1991

*Strategy is the great work of the organizations. In situations of life or death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected.*

*Sun Tzu, The art of war*

# Quali sono le decisioni strategiche?

- ✓ mission
- ✓ customer mix (mercati)
- ✓ servizi (product mix)
- ✓ area (service area)
- ✓ vantaggio competitivo
- ✓ relazioni esterne
- ✓ tecnologia
- ✓ organizzazione
- ✓ assetto economico finanziario
- ✓ ...





# Le decisioni strategiche: caratteristiche

- ✓ Le decisioni strategiche sono in genere decisioni “difficili” perché:
  - ➔ definiscono le relazioni dell'organizzazione rispetto al proprio ambiente di riferimento
  - ➔ assumono come unità di analisi l'organizzazione nel suo complesso
  - ➔ condizionano il successo dell'organizzazione
  - ➔ sono poco ripetitive
  - ➔ sono difficili da quantificare in termini di risultati
  - ➔ assumono un orizzonte temporale di medio-lungo periodo
  - ➔ condizionano il processo di allocazione delle risorse
  - ➔ determinano l'impiego di risorse considerevoli
  - ➔ ....



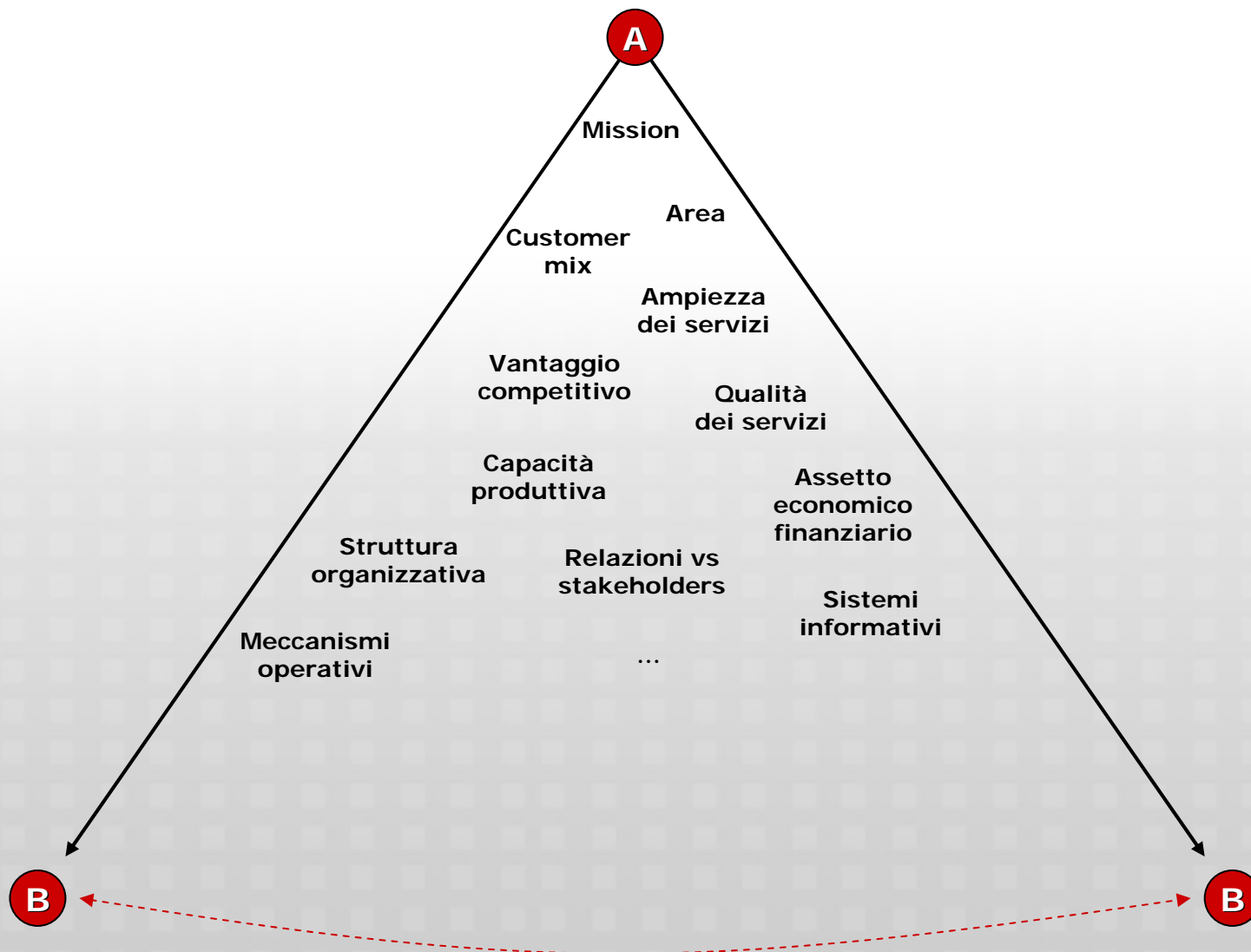
# Quale “spazio strategico” per le aziende sanitarie?

LIVELLI DECISIONALI	
LIVELLO NAZIONALE (Ministero della Salute)	Il Piano Sanitario Nazionale (PSN) definisce gli obiettivi strategici del SSN, i livelli essenziali di assistenza sanitaria su tutto il territorio nazionale, il sistema di verifica del conseguimento degli obiettivi ed i finanziamenti assicurati per ogni anno di validità del Piano.
LIVELLO REGIONALE (Regioni)	Il Piano Sanitario Regionale (PSR) costituisce la specificazione e l'adattamento del PSN alle esigenze del territorio, definisce i modelli organizzativi dei servizi in funzione delle risorse disponibili.
LIVELLO AZIENDALE (Aziende sanitarie)	Piano Strategico Aziendale e bilancio di previsione.

FONTE: ACHARD - CASTELLO – PROFILI, 2004



# Quale "spazio strategico" per le aziende sanitarie?



## ... e come prenderle?

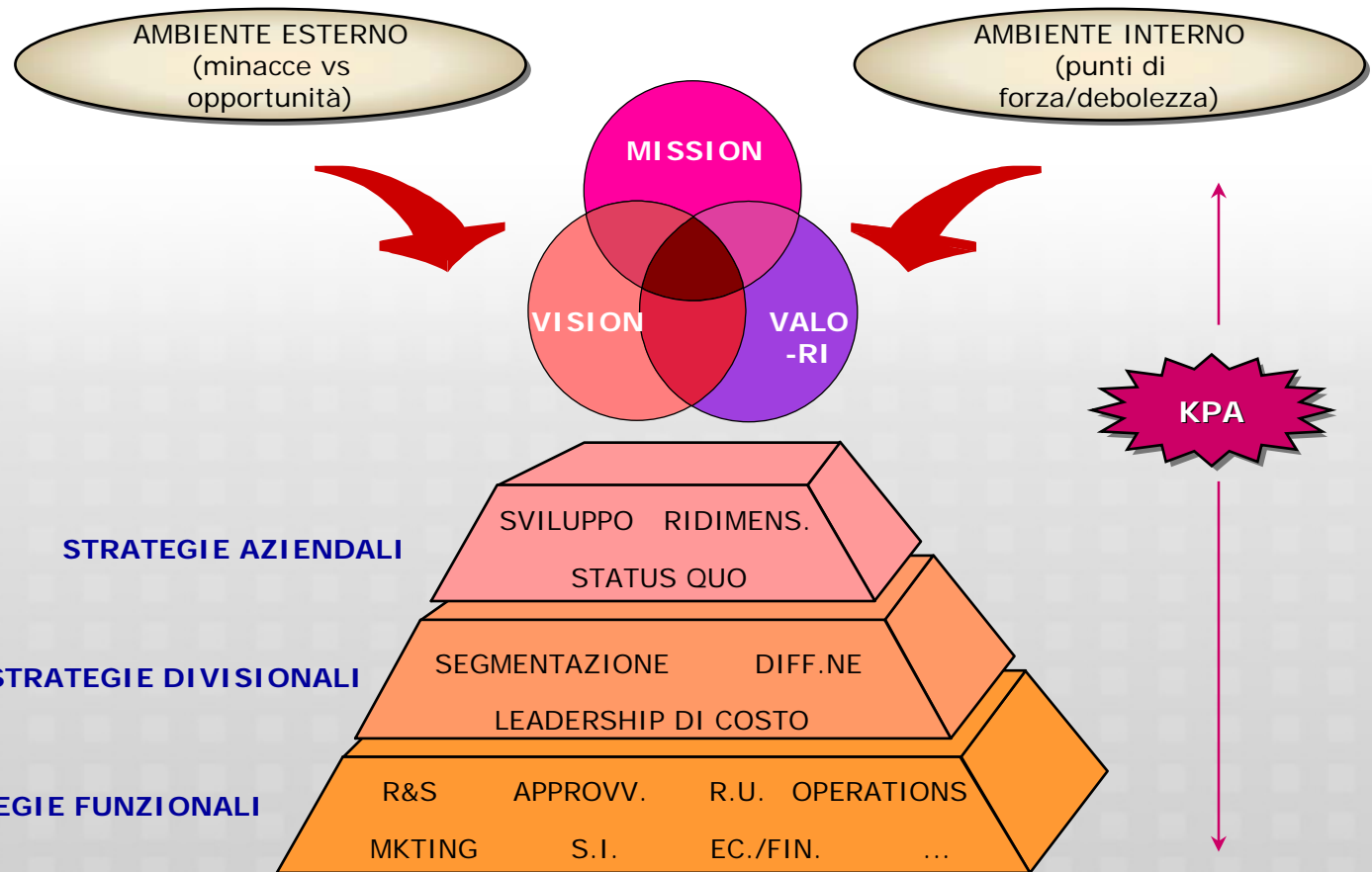
- ✓ Chi sono le persone incaricate della formulazione delle strategie?
- ✓ Devono fare un lavoro di équipe o lavorare in gruppi indipendenti? Come avverrà in questo caso il flusso di informazioni da un gruppo all'altro?
- ✓ Quali compiti si troveranno a svolgere questi gruppi e in quale sequenza?
- ✓ La loro attività sarà regolata da scadenze temporali ben precise oppure potranno agire in modo più flessibile e contestuale?
- ✓ In che misura il processo di formazione della strategia sarà esplicitato alle varie controparti sia interne che esterne all'azienda?
- ✓ Quale sarà il grado di disciplina e di razionalità del processo? Sarà basato su strumenti formali di analisi oppure sarà soprattutto frutto di accordi stipulati di volta in volta dove la contrattazione diventa l'elemento dominante?



# Tre "modi" diversi di definire le strategie aziendali



# Come arrivare a definire le strategie aziendali?



# Una parola magica ... coerenza!

- ✓ Coerenza con gli obiettivi e con i valori
- ✓ Coerenza con l'ambiente
- ✓ Coerenza con le risorse
- ✓ Coerenza con l'organizzazione e con i sistemi di gestione
- ✓ Coerenza interna



## Per saperne di più ...

- ✓ AA.VV., The Jossey Bass handbook of nonprofit leadership and management, Jossey Bass, 1994
- ✓ Achard P.O. – Castello V. – Profili S., Il governo del processo strategico nelle aziende sanitarie, Franco Angeli, 2004
- ✓ Bryson J.M., Strategic planning for public and non profit organizations, Jossey Bass, 1988
- ✓ Duncan W.J. - Ginter P.M. - Swayne L.E., Strategic management of health care organizations, Blackwell, 1995
- ✓ Grant R.M., L'analisi strategica nella gestione aziendale, Il Mulino, 1994
- ✓ Grant R.M., Contemporary strategy analysis, Blackwell, 2002
- ✓ Hax A.C. – Majluf N.S., La gestione strategica dell'impresa, Edizioni Scientifiche Italiane, 1991
- ✓ Semple Piggot C., Programmazione strategica in sanità, McGraw Hill, 2002







## **ANALISI SITUAZIONALE**

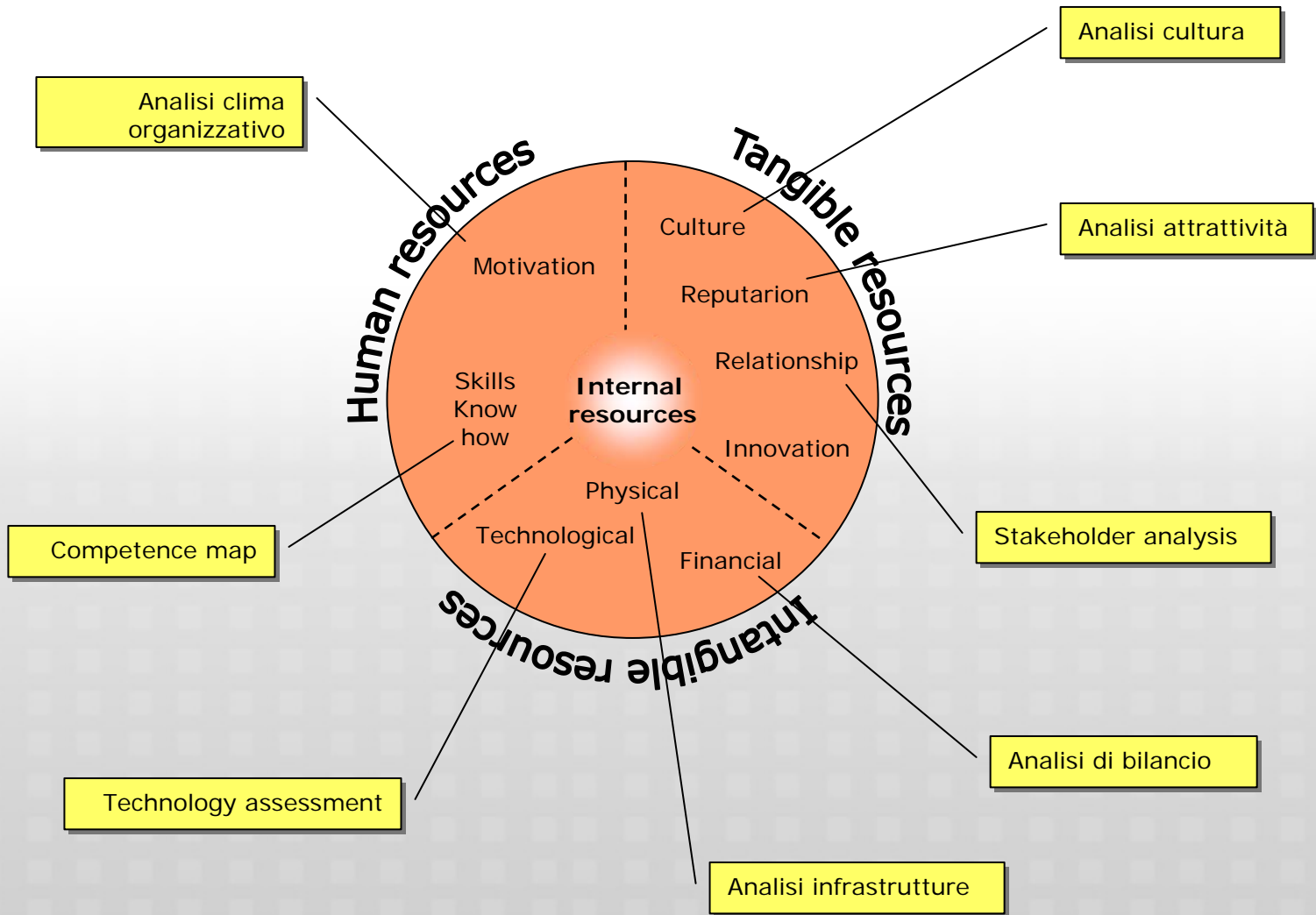


## I termini del problema ....

- ✓ L'analisi dell'ambiente interno tenta di individuare ed interpretare i **punti di forza** e **di debolezza** dell'organizzazione nonché le sue competenze distintive per una corretta formulazione della missione e della strategia.
- ✓ Dopo avere completato questa fase del processo di pianificazione sarà possibile:
  - ➔ identificare gli aspetti di criticità (punti di forza e punti di debolezza) che l'azienda presenta
  - ➔ raccogliere, classificare ed interpretare le informazioni necessarie per valutarne la portata e la probabilità
  - ➔ selezionare gli aspetti di criticità più importanti per orientare efficacemente la successiva valutazione delle alternative strategiche



# Gli strumenti da utilizzare





**QUALI STRUMENTI PER PIANIFICARE?  
L'ANALISI DELL'AMBIENTE ESTERNO**



# I termini del problema ....

- ✓ L'analisi dell'ambiente esterno tenta di individuare, analizzare ed interpretare i **fattori di criticità ambientale** che possono condizionare in modo rilevante i comportamenti aziendali e rende disponibili le informazioni necessarie per una corretta formulazione della missione e della strategia.
- ✓ Dopo avere completato questa fase del processo di Pianificazione sarà possibile:
  - ➔ identificare gli aspetti di criticità (minacce opportunità) cui l'azienda si trova e si troverà esposta
  - ➔ raccogliere, classificare ed interpretare le informazioni necessarie per valutarne la portata e la probabilità
  - ➔ selezionare gli aspetti di criticità più importanti per orientare efficacemente la successiva valutazione delle alternative strategiche



# Le tecniche per l'analisi dell'ambiente esterno

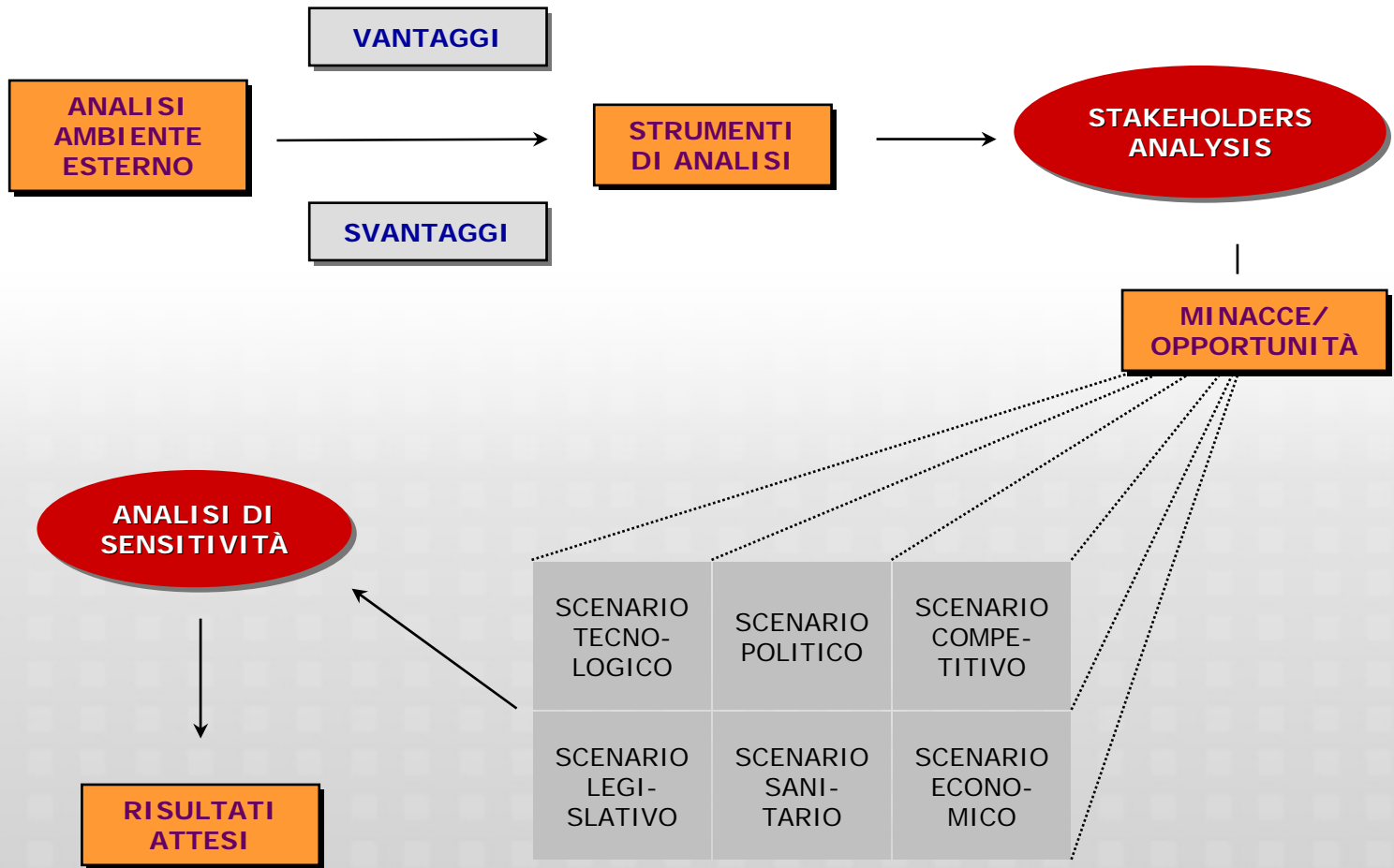
## Pro e contro

STRUMENTI	FOCUS	VANTAGGI	SVANTAGGI
<b>ANALISI SENSITIVITÀ</b>	<b>SMFA</b>	Semplicità Rigore logico Facilità della comunicazione	Necessita di una grande mole di dati Lavora sull'esistente Non stimola il pensiero creativo
<b>METODO DELPHI</b>	<b>SMFA</b>	Si avvale di esperti Imparzialità	Dispersione dei soggetti coinvolti Scarsa interazione Tempi considerevoli
<b>BRAINSTORMING</b>	<b>FA</b>	Stimola la creatività Sviluppa molte idee/alternative Favorisce la comunicazione	Nessun processo decisionale normalizzato Rischio di "andare fuori tema"
<b>FOCUS GROUPS</b>	<b>FA</b>	Si avvale di esperti Favorisce l'integrazione tra management ed esperti	Difficoltà nel trovare gli esperti Nessun processo decisionale formalizzato
<b>STAKEHOLDER ANALYSIS</b>	<b>SM</b>	Considera i gruppi e gli individui più "influenti" Orientamento all'esterno	Trascura il contesto ambiente "macro"
<b>CRITICAL SUCCESS FACTOR ANALYSIS</b>	<b>FA</b>	Individua le alternative future Collegamento tra fattori esterni e obiettivi strategici	Non considera i trend emergenti Trascura il contesto ambientale
<b>SCENARI</b>	<b>FA</b>	Tratteggia gli scenari futuri Considera le relazioni tra fattori esterni Offre un quadro esaustivo degli scenari futuri	Ipotesi di lavoro "criticabili" o inverosimili Quali fattori considerare come prioritari?
<b>FORZE COMPETITIVE</b>	<b>SMFA</b>	Analisi strutturata Checklist degli aspetti di criticità	Trascura il contesto ambientale Troppo strutturato per stimolare il pensiero creativo



[ADATTAMENTO DA: DUNCAN - GINTER - SWAYNE, 1995]

# Una metodologia di lavoro



# La stakeholder analysis

- ✓ L'analisi degli stakeholder ha lo scopo di permettere l'identificazione degli interessi, delle aspettative e dei giudizi che i diversi portatori di interesse nutrono nei confronti dell'organizzazione.
- ✓ La *stakeholder analysis* si articola in 3 fasi distinte:
  - ➔ identificazione delle principali classi di *stakeholder*;
  - ➔ analisi della natura del loro interesse;
  - ➔ analisi del potere effettivo di influenza.





# La stakeholder analysis

Identificazione delle principali classi di *stakeholder*

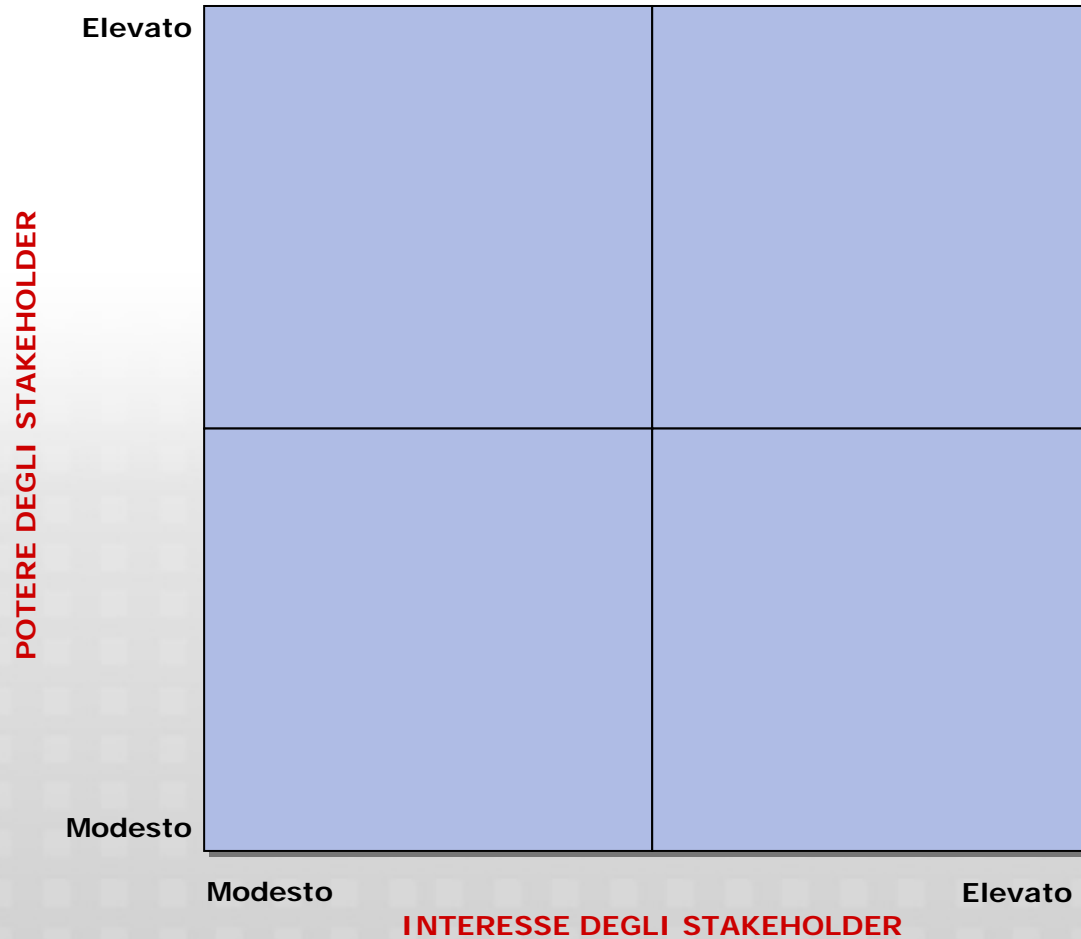


**ASPETTI DI CRITICITÀ**



# La stakeholder analysis

## Potere vs interesse degli *stakeholder*



[FONTE: BROOKS - WATERSON, 1997]

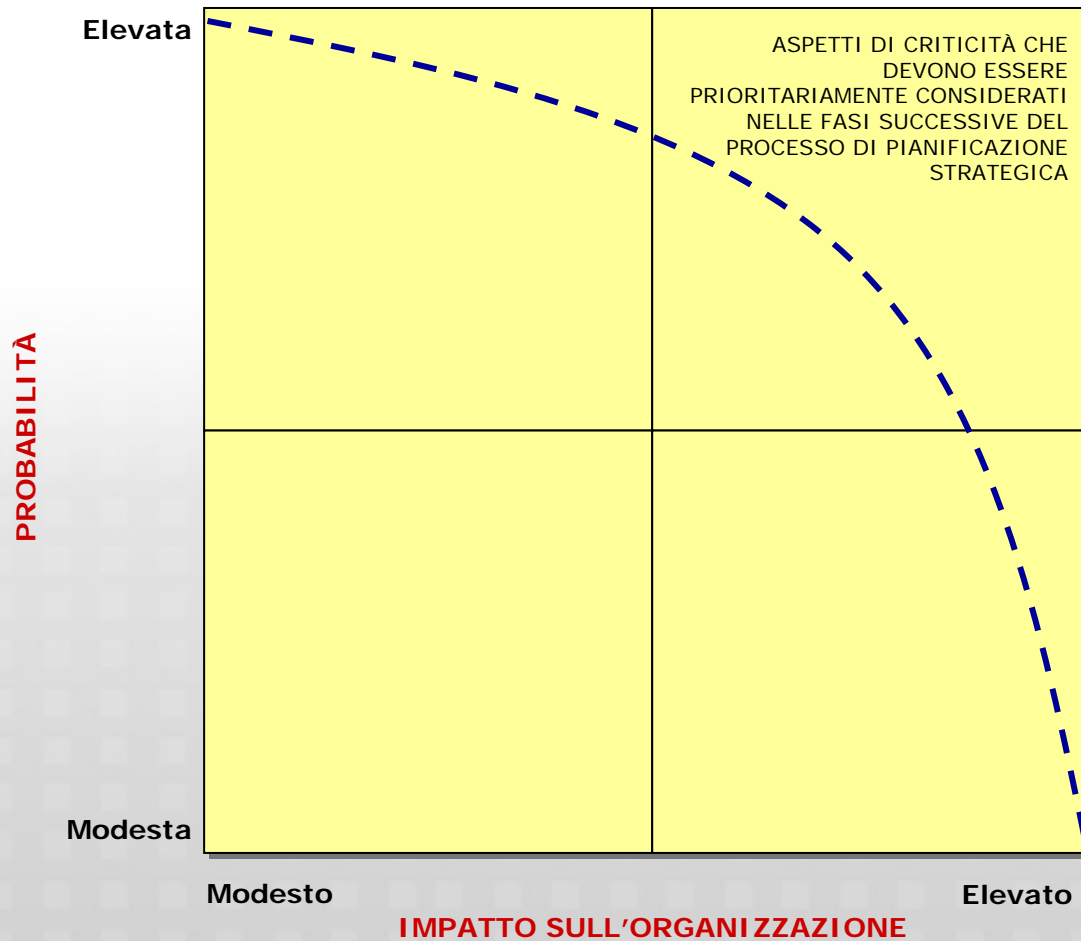
# L'analisi di sensitività

FATTORI DI CRITICITÀ	M/O	RISCONTRI EMPIRICI	IMPATTO (1-10)	PROB. (1-10)
1. ...				
2. ...				
3. ...				
4. ...				
5. ...				
6. ...				
7. ...				
8. ...				



[ADATTAMENTO DA: DUNCAN - GINTER - SWAYNE, 1995]

# L'analisi di sensitività

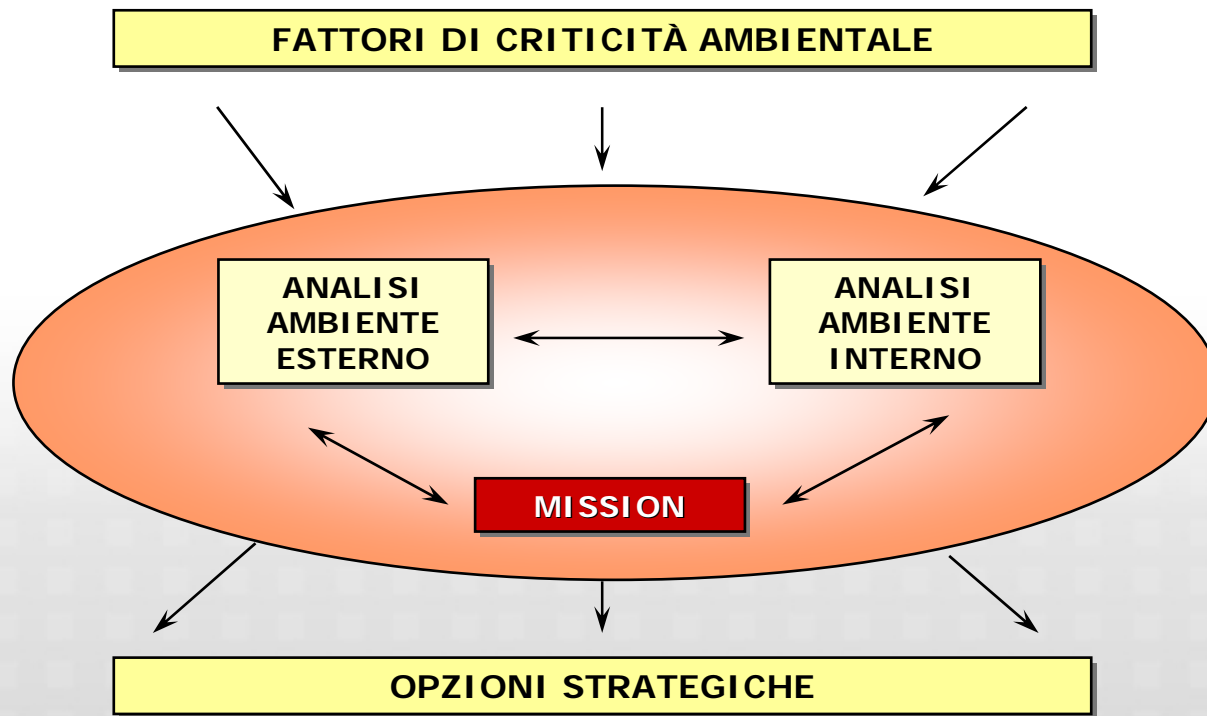




# LE STRATEGIE DIREZIONALI



# I termini del problema ....



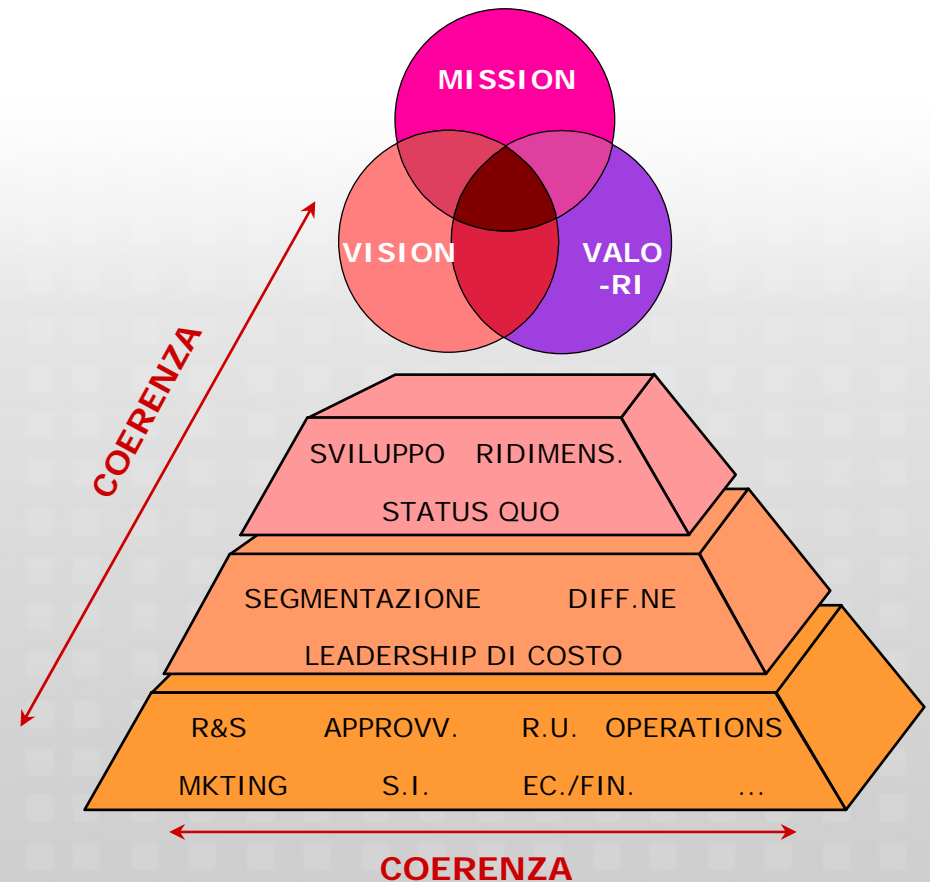
DOPO AVER ESAURITO L'ANALISI DELL'AMBIENTE INTERNO ED ESTERNO È NECESSARIO DEFINIRE IL

**DOVE**

UN'ORGANIZZAZIONE VUOLE ARRIVARE

# La "piramide" delle decisioni strategiche

- ✓ strategie di **direzione**
- ✓ strategie di **adattamento**
- ✓ strategie **divisionali**
- ✓ strategie **funzionali**



# La "piramide" delle decisioni strategiche

- ✓ strategie di direzione (cosa voglio diventare "da grande"?)
  - missione, visione, valori, aree chiave di risultato (kpa)
  
- ✓ strategie di adattamento (quale "sentiero" imboccare?)
  - sviluppo, ridimensionamento, mantenimento
  
- ✓ strategie divisionali (come lavorare nelle differenti aree aziendali?)
  - strategie orizzontali (in quali e quante aree di attività essere presenti?)
    - portafoglio di attività
  - strategie di entrata (come cominciare a fare "cose nuove")
    - acquisizione, cooperazione, sviluppo
  - strategie di posizionamento (come sviluppare un vantaggio competitivo?)
    - leadership di costo, differenziazione, segmentazione
  
- ✓ strategie funzionali (come lavorare nelle differenti funzioni aziendali?)
  - gestione delle risorse umane, gestione delle risorse economico-finanziarie, politiche di marketing, gestione delle informazioni





# Le strategie di direzione: alcuni concetti-chiave

## ✓ MISSION

- ➔ ***what are we here for?*** (purpose, mission, aim, ...)
- ➔ mission:
  - clarifies an organization's purpose, or why it should be doing what it does
  - state the organization's purpose and reasons for existence
  - describe what the organization does and for whom
  - form the frame of reference for the organization's vision

## ✓ VISION

- ➔ ***where are we going?*** (vision, goal, strategic intent, destination, future direction, ...)
- ➔ vision:
  - clarifies what the organization should look like and how it should behave as it fulfills its mission
  - describe through mental pictures what the organization want to be in the future
  - identify the overall direction of the organization
  - create a feeling of movement toward the desired future

## ✓ VALORI

- ➔ ***what beliefs will guide our behavior?*** (values, credo, ethos, principles, guidelines, rules, ...)
- ➔ values
  - define the organization's basic philosophy, principles, and ideals
  - set an ethical tone
  - represent the "soul" of the organization



# Le strategie di direzione: alcuni concetti-chiave

## ✓ KEY PERFORMANCE AREAS

- ➔ aree su cui “non si può assolutamente sbagliare” senza pregiudicare l’effettiva realizzazione delle strategie aziendali

## ✓ OBIETTIVI STRATEGICI

- ➔ performance che devono essere raggiunte (rispetto alle differenti KPA) per realizzare le strategie aziendali



# Gli strumenti da utilizzare

- ✓ Definizione della mission, della vision e dei valori aziendali
  - ➔ analisi SWOT
  - ➔ brainstorming guidato
  
- ✓ Individuazione delle key performance areas (KPA) e degli obiettivi strategici
  - ➔ analisi SWOT
  - ➔ brainstorming guidato
  - ➔ strategy map





## **LA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE AZIENDALI**



# Le strategie di adattamento

- ✓ Definiscono il ruolo dell'organizzazione rispetto al proprio contesto di riferimento in termini di:
  - ➔ espansione
  - ➔ ridimensionamento
  - ➔ stabilizzazione



# Le strategie di adattamento

✓ Definiscono il ruolo dell'organizzazione rispetto al proprio contesto di riferimento in termini di:

➔ espansione

● diversificazione

- concentrica
- conglomerale

● integrazione

- a monte
- a valle

● sviluppo [mercato]

- nuove aree geografiche
- segmentazione

● sviluppo [prodotto]

- nuovi servizi
- miglioramento servizi esistenti

● penetrazione

- promozione
- distribuzione
- pricing

➔ ridimensionamento

➔ stabilizzazione



# Le strategie di adattamento

## Analisi SWOT

### OPPORTUNITÀ

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

### MINACCE

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

<p><b><u>SVILUPPO</u></b></p> <p>DIVERSIFICAZIONE INTEGRAZIONE VERTICALE SVILUPPO (MERCATO) SVILUPPO (PRODOTTO) PENETRAZIONE</p>	<p><b><u>ADATTAMENTO (INTERNO)</u></b></p> <p>RIDIMENSIONAMENTO MIGLIORAMENTO SVILUPPO (MERCATO) SVILUPPO (PRODOTTO) INTEGRAZIONE VERTICALE DIVERSIFICAZIONE</p>
<p><b><u>ADATTAMENTO (ESTERNO)</u></b></p> <p>DIVERSIFICAZIONE DIVERSIFICAZIONE (CONG.) SVILUPPO (MERCATO) SVILUPPO (PRODOTTO) MIGLIORAMENTO STATUS QUO</p>	<p><b><u>SOPRAVVIVENZA</u></b></p> <p>DIVERSIFICAZIONE (CONG.) DISINVESTIMENTO LIQUIDAZIONE HARVESTING RIDIMENSIONAMENTO</p>

### PUNTI DI FORZA

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

### PUNTI DI DEBOLEZZA

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_



## Per saperne di più ...

- ✓ Duncan W.J. - Ginter P.M. - Swayne L.E., Strategic management of health care organizations, Blackwell, 1995







## **LA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE DIVISIONALI**



# Le strategie divisionali

## ✓ Definiscono:

- ➔ la numerosità, la tipologia e le relazioni che legano le differenti aree di attività in cui l'organizzazione dovrà impegnare le proprie risorse (strategie orizzontali)
  - struttura del portafoglio di attività
- ➔ l'eventuale "entrata" dell'organizzazione in nuove aree di attività (strategie di entrata)
  - acquisizione
    - acquisizione
    - licensing
    - venture capital
  - cooperazione
    - fusione
    - alleanza
    - joint venture
  - sviluppo
    - interno
    - differenziato
- ➔ il "posizionamento" dell'organizzazione rispetto ai propri competitori
  - differenziazione
  - leadership di costo
  - segmentazione



# Le strategie divisionali

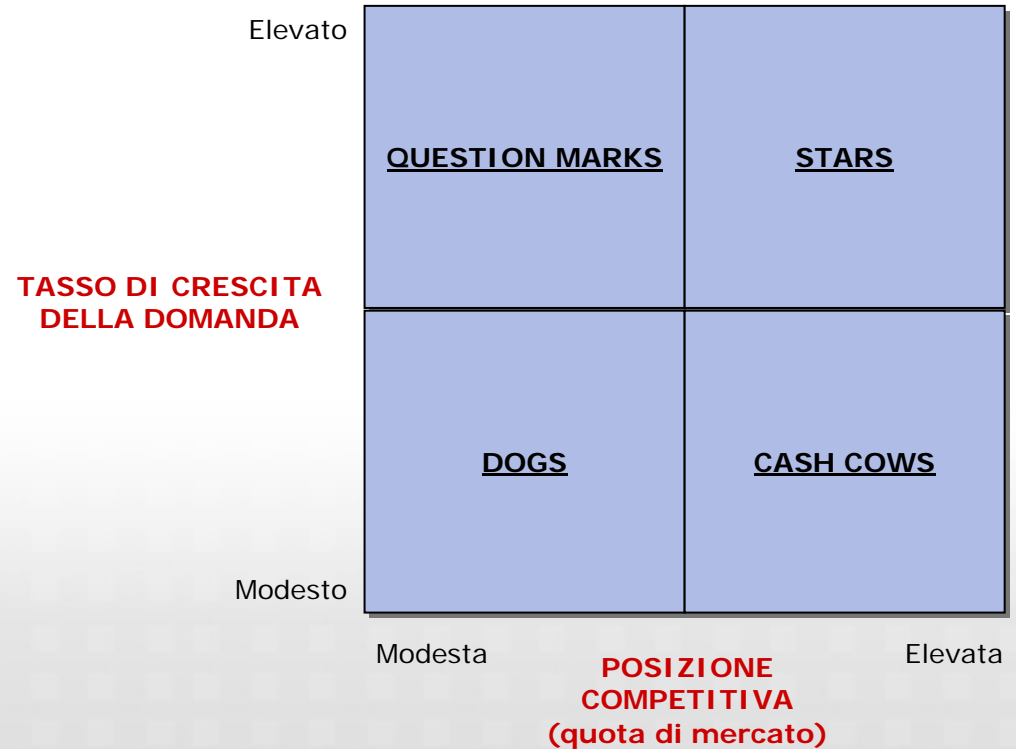
## Strategie orizzontali

- ✓ La progressiva “messa a fuoco” del portafoglio di attività rispetto alle quali impegnare le risorse dell’organizzazione può essere realizzata attraverso l’utilizzo di differenti matrici di posizionamento:
  - ➔ portfolio analysis (BCG)
  - ➔ attrattività capacità competitiva (GE)



# Strategie orizzontali

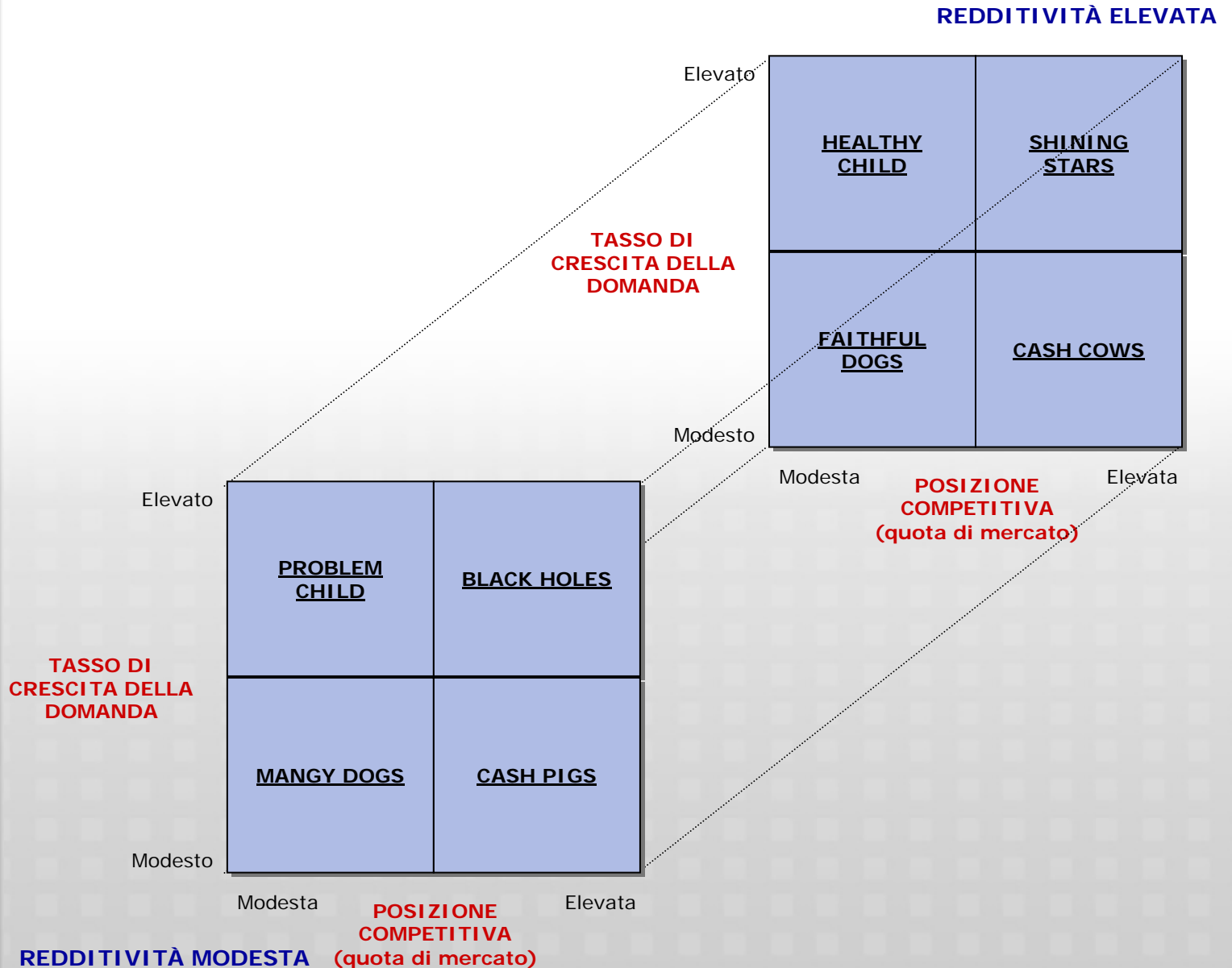
## Portfolio analysis (BCG)



	STRATEGIA	REDDITIVITÀ	INVESTIMENTI	FLUSSO DI CASSA
STARS	mantenere Sviluppare	Elevata	Elevati	Vicino allo zero o leggermente negativo
CASH COWS	Mantenere	Moderata	Ridotti	Estremamente positivo
QUESTION MARKS	Sviluppare Mietere o liquidare	Nessuna o negativa	Molto elevati	Estremamente negativo
DOGS	Mietere o liquidare	Bassa o negativa	Disinvestimento	Positivo

# Strategie orizzontali

Portfolio analysis (BCG) – versione estesa



# Strategie orizzontali

## Attrattività vs capacità competitiva (GE)

- ✓ Un'area strategica è attrattiva quando ....
  - ➔ i livelli di concorrenzialità sono modesti
  - ➔ i livelli di redditività sono elevati
  - ➔ attraversa una fase di sviluppo
  - ➔ fa sinergia con altre aree strategiche
  - ➔ influenza positivamente in termini di prestigio l'immagine dell'organizzazione
  - ➔ esistono modeste barriere all'entrata
  - ➔ presenta dimensioni considerevoli
  - ➔ ...
  
- ✓ La capacità competitiva in un'area strategica dipende da ...
  - ➔ il potenziale diagnostico
  - ➔ la completezza della gamma di servizi offerti
  - ➔ il grado di innovazione
  - ➔ la professionalità degli operatori
  - ➔ la qualità del servizio
  - ➔ la capacità di erogazione del servizio (volumi)
  - ➔ ...



# Strategie orizzontali

## Attrattività vs capacità competitiva (GE)

**CAPACITÀ  
COMPETITIVA**

Alta	<b>Selettività</b>	<b>Crescita selettiva</b>	<b>Investimento e crescita</b>
Media	<b>Mietitura o abbandono</b>	<b>Selettività</b>	<b>Crescita selettiva</b>
Bassa	<b>Mietitura o abbandono</b>	<b>Mietitura o abbandono</b>	<b>Selettività</b>
	Bassa	Media	Alta

**ATTRATTIVITÀ**



# Strategie orizzontali

## Attrattività vs capacità competitiva (GE)

**CAPACITÀ  
COMPETITIVA**

Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mantenimento della posizione competitiva</li> <li>✓ ricerca di flussi di cassa</li> <li>✓ investimenti a livello di mantenimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ individuazione dei segmenti in espansione</li> <li>✓ investimenti ingenti</li> <li>✓ mantenimento della posizione altrove</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ crescita</li> <li>✓ ricerca del predominio</li> <li>✓ massimizzazione degli investimenti</li> </ul>
Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ eliminazione di alcune linee</li> <li>✓ riduzione al minimo degli investimenti</li> <li>✓ posizionamento volto al disinvestimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ individuazione dei segmenti in espansione</li> <li>✓ specializzazione</li> <li>✓ investimenti selettivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ valutazione delle potenzialità di leadership attraverso la segmentazione</li> <li>✓ individuazione dei punti di debolezza</li> <li>✓ consolidamento dei punti di forza</li> </ul>
Bassa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ fiducia nelle capacità di guida del leader</li> <li>✓ attacco contro i generatori di cassa del concorrente</li> <li>✓ determinazione delle scadenze di uscita e di disinvestimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ specializzazione</li> <li>✓ ricerca di nicchie</li> <li>✓ eventuale uscita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ specializzazione</li> <li>✓ ricerca di nicchie</li> <li>✓ eventuali acquisizioni</li> </ul>

Bassa

Media

Alta

**ATTRATTIVITÀ**



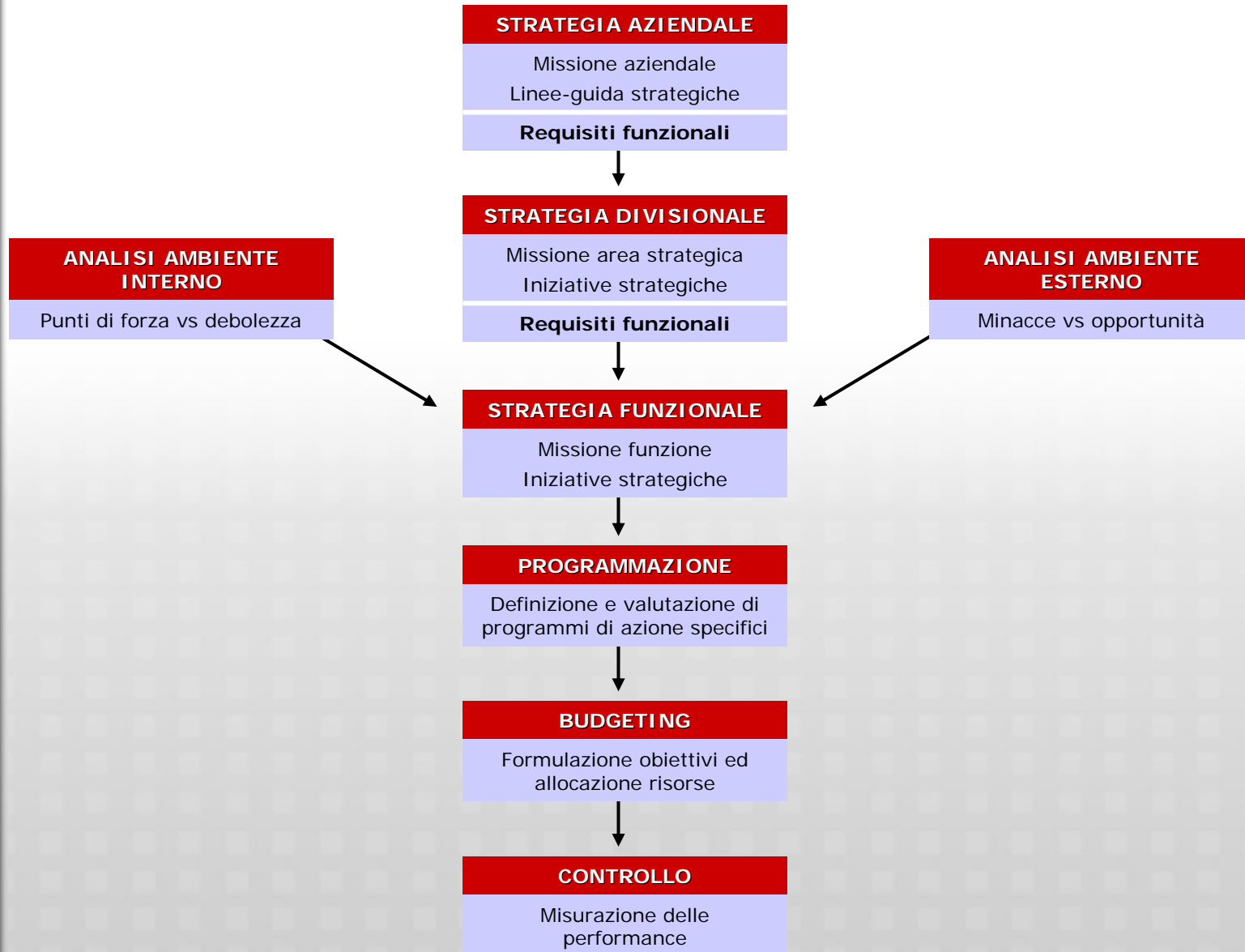




## **LA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE FUNZIONALI**



# La formulazione delle strategie funzionali





# **Il controllo strategico: il Balanced Scorecard**



# I limiti di un approccio tradizionale al controllo di direzione

- ✓ Gli ultimi anni di riflessione critica hanno ormai dimostrato che il tradizionale approccio al controllo di direzione:
  - ➔ non “vedono” fenomeni di natura non contabile
  - ➔ non “vedono” i processi
  - ➔ non “vedono” le performance dei team
  - ➔ non “vedono” oltre le mura aziendali
  - ➔ non “vedono” prima
  - ➔ non “vedono” le performance di alcune aree di staff, ma critiche per il successo competitivo
  - ➔ “vedono” sempre allo stesso modo
  - ➔ sono uno strumento di controllo più che di guida e di orientamento dell’azione manageriale (top-down view) ovvero fanno “vedere” a pochi



# What's new?

- ✓ ABC, ABM, ABB
- ✓ Balanced Scorecard
- ✓ Cost Management
- ✓ Customer Profitability Analysis
- ✓ EVA
- ✓ Functional Cost Analysis
- ✓ Interorganizational Cost Management
- ✓ Lyfe Cycle Costing
- ✓ Process costing
- ✓ Quality Costing
- ✓ Strategic Management Accounting
- ✓ Target Costing
- ✓ The performance pyramid
- ✓ Theory of Constraints
- ✓ Throughput Accounting
- ✓ Value Chain Analysis



# I paradigmi di un PM "evoluto"

- ✓ From beans ... to value!
- ✓ From tactic ... to strategy!
- ✓ From control ... to learning!
- ✓ From measurement ... to management!





## II Balanced Scorecard (la logica)

## Le premesse ...

In observing and working with many companies, we have found that senior executives don't rely on one set of measures in the exclusion of the other. They realize that no single measure can provide a clear performance target or focus attention on the critical areas of their business.

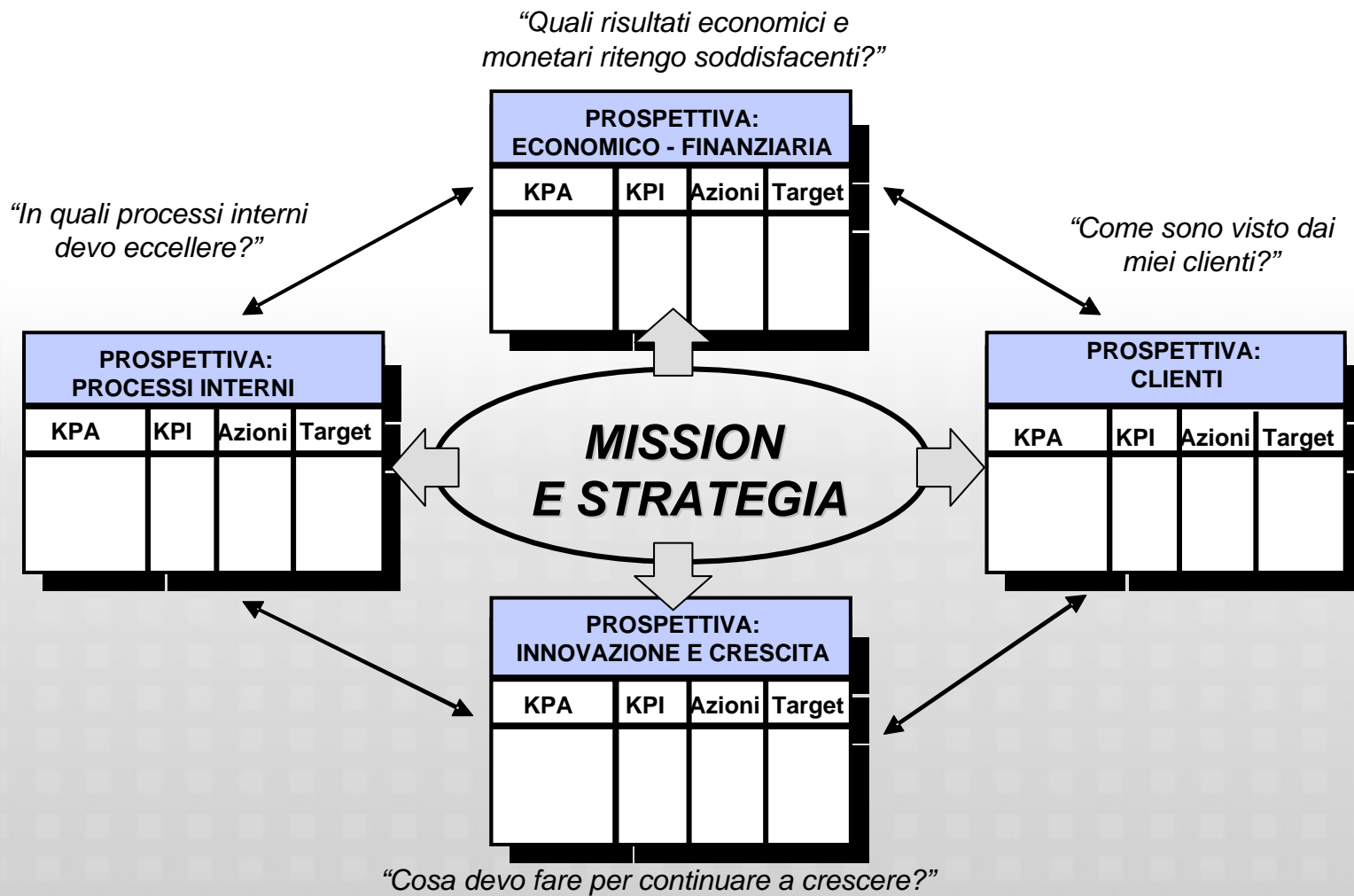


The complexity of managing an organization today requires that managers be able to view performance in several areas simultaneously.



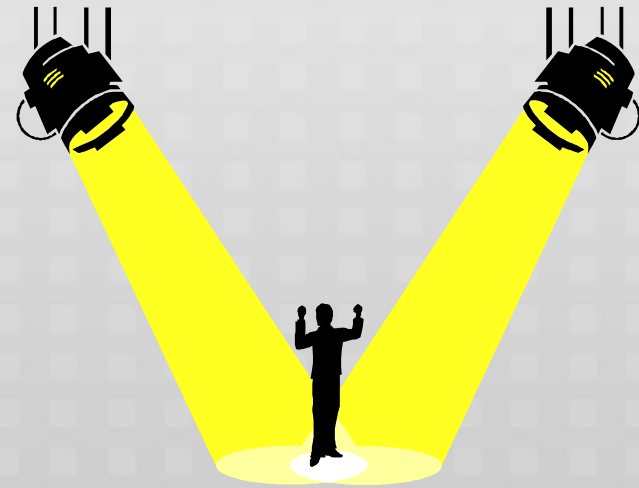


# II Balanced Scorecard: una visione d'insieme



# PROs AND CONs ....

- ✓ È un sistema di misurazione delle performance di tipo multidimensionale
- ✓ Leading vs lagging indicators
- ✓ Dimensione strategica e operativa
- ✓ Prospettiva esterna ed interna
- ✓ Flessibilità
- ✓ Visibilità (interna ed esterna)
- ✓ Deve diventare uno strumento di management
- ✓ Sforzo di personalizzazione
- ✓ Manutenzione
- ✓ Impegno dei manager
- ✓ Costo



## Per saperne di più ...

- ✓ Bryson J.M., Strategic planning for public and non profit organizations, Jossey Bass, 1995
- ✓ Duncan W.J. - Ginter P.M. - Swayne L.E., Strategic management of health care organizations, Blackwell, 1995
- ✓ Grant R.M., L'analisi strategica nella gestione aziendale, Il Mulino, 1994
- ✓ Grant R.M., Contemporary strategy analysis, Blackwell, 2002
- ✓ Hax A.C. – Majluf N.S., La gestione strategica dell'impresa, Edizioni Scientifiche Italiane, 1991
- ✓ Semple Piggot C., Programmazione strategica in sanità, McGraw Hill, 2002

