



LO SVILUPPO STRATEGICO

182LM Elementi di imprenditorialità sociale AA 23/24

LO SVILUPPO STRATEGICO PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO



LO SVILUPPO STRATEGICO

• EFFICIENZA

- L'efficienza è l'attitudine dell'azienda ad impiegare in modo economico le proprie risorse necessarie per realizzare un prodotto/servizio o, più in generale, per svolgere una certa attività.
- è sinonimo di **ottimizzazione degli input (risorse)** per ottenere certi **output** (risultati produttivi, commerciali, ecc.).
-

LO SVILUPPO STRATEGICO

- **Come si misura ?**

- L'efficienza, in ambito gestionale, è un classico concetto economico. Il più naturale e immediato modo per misurarla è quello del **costo unitario di prodotto (o altro output)**. Quindi, se per produrre 1 unità di un certo prodotto si sosteneva un costo di 100 € e si è riusciti a ridurre il costo a 92 €, vuol dire che ho migliorato la mia efficienza dell' 8%.
- NB !!! Tuttavia, se ad esempio voglio verificare se ho migliorato o no la mia efficienza riducendo i costi generali portandoli da 100.000 a 92.000 €, la risposta è **tutt'altro che scontata, perché manca il loro riferimento a quantità di produzione o di vendita realizzate** (potrebbero essere semplicemente state ridotte le spese, senza considerare eventuali conseguenze di tali riduzioni).

Efficacia

L'efficacia è la capacità dell'azienda di raggiungere i suoi obiettivi.

Gli obiettivi delle imprese sociali sono più complessi in quanto devono contemperare gli aspetti legati all'equilibrio economico finanziario, con quelli relativi allo scopo sociale dell'impresa.

Si è efficaci quando si soddisfano le attese dei clienti/utenti, dei dipendenti e degli altri stakeholder, quando si è dotati, ad esempio di **capacità di innovazione**. quando si producono volumi d'affari consistenti, e così via. Se faccio bene un lavoro, raggiungendo obiettivi di qualità, tempestività, ecc. sono efficace.

LO SVILUPPO STRATEGICO

- **Come può essere misurata ?**

- L'efficacia non è semplice da misurare, in quanto devono essere considerati vari aspetti, individuando chiaramente l'oggetto della misurazione

Alcuni esempi:

- il successo commerciale;
- la qualità;
- la tempestività;
- l'innovatività;
- il clima socio-sindacale;
- il rapporto di scambio mutualistico;
- il rapporto tra lavoratori svantaggiati e non nelle cooperative sociali di tipo b)

LO SVILUPPO STRATEGICO NELL IMPRESA SOCIALE

Gli elementi di base per la formulazione delle strategie di sviluppo d'impresa

OBIETTIVI E VALORI

AMBIENTE CONCORRENZIALE

RISORSE INTERNE



STRATEGIA



**L'AMBIENTE POLITICO
ISTITUZIONALE**

LA DOMANDA

ELEMENTI STRUTTURALI

I VALORI E LA CULTURA

LO SVILUPPO STRATEGICO NELL'IMPRESA SOCIALE

• Principali strategie di sviluppo per le imprese sociali

STRATEGIA	CONTROLLO POLITICO DEL MERCATO	COMPETIZIONE SUI COSTI	Competizione
			sulla qualità
Caratteristiche	Costruzione e gestione di coalizioni di imprese per il controllo politico del mercato	Competizione in base all'offerta economicamente più vantaggiosa o economicamente più bassa	Competizione in base a servizi di qualità che permettono un premio economico rispetto al costo
Punti di forza	Possibilità di limitare o bloccare l'accesso di nuovi competitori; possibilità di usufruire di margini di utile per remunerare meglio il lavoro	Forte capacità espansiva in una fase di aumento della competizione; capacità di presidiare i processi di esternalizzazione da parte degli enti pubblici	Possibilità di rivolgersi a mercati a maggiore tasso di redditività; riduzione della dipendenza nei confronti degli enti pubblici
Condizioni	Solidità net-work; rappresentatività del network; stabilità riferimenti politici	Domanda standardizzata, grandi dimensioni, efficienza, orientamento ai risultati; controllo di gestione; procedure standard, economie di scala, alleanze strategiche, sistemi gerarchici	Politiche di marchio; programmi di marketing e di promozione; esistenza fasce di domanda pagante; risorse per mantenere e promuovere la
Limiti e rischi	Dinamismo dei mercati; aumento competizione; difficoltà di fornire rappresentanze unitarie; instabilità del quadro politico; precarietà dei riferimenti politici; istituzionalizzazione culturale e imprenditoriale	Stress sui costi; difficoltà di remunerare al meglio i lavoratori; elevata incertezza; difficoltà di programmazione di medio periodo; rischio deterioramento immagine sociale dell'impresa; rischio riduzione redditività nel medio periodo	Segmenti di mercato limitati; dipendenza rispetto alle preferenze del consumatore pagante; necessità di investimenti significativi; rischio di operare in arene a elevato tasso di competitività

LO SVILUPPO STRATEGICO NELL'IMPRESA SOCIALE

STRATEGIA	SPECIALIZZAZIONE	INNOVAZIONE	SVILUPPO DI COMUNITÀ
Caratteristiche	Specializzazione in ambiti di nicchia o monopoli naturali	Sperimentazione di programmi o interventi innovativi	Costruzione di coalizioni per lo sviluppo locale
Punti di forza	Possibilità di operare per il miglioramento continuo senza pressioni da parte del mercato; possibilità di ridurre la pressione da parte di competitori; possibilità di usufruire di margini di utile per remunerare meglio il lavoro	Possibilità di entrare in nuovi mercati; possibilità di rispondere a nuovi bisogni; possibilità di aumentare la legittimazione sociale dell'impresa sociale	Possibilità di collaborare e costruire coalizioni trasversali per lo sviluppo locale; attivazione di scambio risorse con gli attori del territorio; riduzione di dipendenza dall'ente pubblico; rinforzo di legittimazione e immagine sociale delle imprese sociali
Condizioni	Nicchie di mercato specifiche; capacità di fornire servizi non o difficilmente replicabili	Culture imprenditoriali orientate all'innovazione; sistemi organizzativi aperti; competenze; sistemi informativi fluidi	Sistemi organizzativi aperti; alleanze strategiche; capacità di apportare risorse al sistema
Limiti e rischi	Autoreferenzialità; vulnerabilità rispetto a cambiamenti ambientali	Disponibilità di risorse e competenze; rischio di imitazione	Autoreferenzialità; esistenza di relazioni di capitale sociale e di fiducia tra attori del territorio