

DESIGNED FOR YOUR WORLD

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Con il supporto di  **essity**

COLLABORAZIONI E RETI PER SUPERARE LE DIFFICOLTÀ

PRESENTAZIONE DEL 4° RAPPORTO OSSERVATORIO LONG TERM CARE

Il presente e il futuro del settore Long Term Care: cantieri aperti

Francesco Longo, CERGAS, SDA Bocconi



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

1. **Collaborare o competere** con gli altri gestori?
2. Rispondere alle **criticità di sistema**
3. **Esempi** di reti di impresa in Italia
4. **Forme di collaborazioni**
5. **Oggetto** delle alleanze
6. **Conclusioni**



1. COLLABORARE O COMPETERE CON GLI ALTRI GESTORI?

1. IN ITALIA vivono **3,8 mil di anziani non autosufficienti**
2. I PL di RSA sono **300.000**: il tasso di copertura del bisogno è del 8%



Difficile sostenere che la saturazione dei propri PL dipenda dai **competitor diretti**

Dipende da condizioni di sistema:

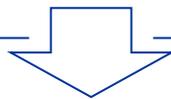
- **Immagine pubblica** delle RSA (presunta ma priva di evidenze maggiore mortalità)
- **Vincoli regolatori** (i parenti non possono visitare)
- Regole **troppo favorevoli** ai PL **convenzionati** col pubblico e **troppo sfavorevoli** a **privati**



Le condizioni di sistema **non possono essere modificate dal singolo gestore**

Criticità strutturali

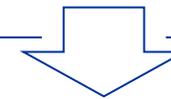
- Carezza di **personale**
- Crescente **gravità degli ospiti**
- **Tariffe pubbliche non correlate** alla gravità ospiti
- **Sovraccarico** controlli burocratici



- ⇒ Lobbying per **ri-concertare regole di sistema**
- ⇒ Fabbisogno di **reti tra produttori**

Criticità per l'innovazione

- Innovazione di **prodotto/servizio**
- Innovazione di **mercato**
- Innovazione di **tecnologie**
- Sviluppo di **competenze**



- ⇒ **Carenza di massa critica** per investire (ritorno investimento a 5/7 anni)
- ⇒ Fabbisogno di **alleanze tra produttori** per **sostenere e diversificare** il rischio

Consorzio Parmigiano Reggiano

- Qualche centinaio di allevatori
- Qualche decina di caseifici
- Un unico consorzio
- Un unico brand
- Un unico standard di qualità
- Prezzi di trasferimento interni codificati
- Magazzino centralizzato

Eataly

- La piattaforma dove vendono i piccoli
- Il supermercato delle boutique
- Il pooling delle esperienze

Quale brand attira il consumatore?

- La piattaforma
- Il prodotto di nicchia

YESMILANO

- ASSOCIAZIONE PUBBLICA TRA COMUNE E CAMERA DI COMMERCIO
- SOSTENUTA DA FONDAZIONE FIERA E A2A
- Una iniziativa alla settimana:
 - Settimana moda
 - Salone del mobile
 - Book city
- Milano PRIMA città in Italia per #n turisti, senza significativa stagionalità

4. FORME DI COLLABORAZIONE

1. Associazione di rappresentanza
2. Consorzio di erogatori di back office (acquisti, formazione, manutenzioni,)
3. Consorzio di erogatori di front office (brand e accesso unitario, specializzazione vocazioni strutture)
4. Piattaforma congiunta di marketing e commercializzazione (vocazioni indistinte)
5. Acquisizione e fusioni => gruppi



5. CON CHI ALLEARSI E PER COSA?

Con chi allearsi?	PUBBLICO	NON PROFIT	PROFIT
Per cosa?			
INTEGRAZIONE ORIZZONTALE (stessi servizi/mercati diversi)			
INTEGRAZIONE VERTICALE (servizi diversi e complementari/stessi mercati)			



6. CHI SARÀ **L'AGGREGATORE DELLE RETI?**

1. NB: Aggregazioni di rete non coincide con aggregazione logistica
2. Non esiste un candidato naturale per il ruolo di aggregatore
3. Non è nell'agenda di nessuno (se non in quella dei grandi gruppi)
4. Aggrega chi vuole produrre valore, chi è imprenditoriale, chi è innovatore, chi sente responsabilità sociale
5. In alcuni casi ha aggregato il pubblico ma solo su pubblico (es. RER, IPAB per distretto/ASL)
6. **TUTTA L'ECONOMIA CONTEMPORANEA DEI SERVIZI FA AGGREGAZIONE: AIRB@B, AMAZON, NETFLIX, BLABLACAR, TOGOODTOGO: è un processo irreversibile**



Se gli erogatori **non guideranno, subiranno** le aggregazioni