

*Roberto Micera*  
*roberto.micera@unibas.it*



# *Corso di Strategia d'impresa*

## *– Presentazione e Capitolo 1: Il concetto di strategia*



# Docente: Roberto Micera

**Roberto Micera è Ricercatore (RTD-B) presso l'Università degli studi della Basilicata dove insegna Economia e gestione delle imprese e Marketing Territoriale.**

**Primo ricercatore in aspettativa del Consiglio Nazionale delle Ricerche, nel 2018, ha conseguito l'Abilitazione Scientifica Nazionale come Professore di Seconda Fascia, Settore Concorsuale 13/B2 (Economia e Gestione Delle Imprese).**

Dottore di Ricerca in Scienze Aziendali presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II, ha conseguito il Master in Economia del Turismo presso l'Università Luigi Bocconi di Milano ed è stato visiting scholar presso il Fisher College dell'Ohio State University.

I principali interessi scientifici riguardano il **management dell'innovazione nelle imprese e nelle reti di imprese turistiche, il destination management, la destination governance, la competitività delle destinazioni e l'impatto generato dall'innovazione sui sistemi di offerta turistica e lo smart tourism.**

E' stato responsabile scientifico di progetti di ricerca sul turismo ed è nel team di numerose attività di ricerca internazionali e nazionale sul management e l'organizzazione dell'innovazione nell'ambito delle imprese turistiche e delle destinazioni (smart tourism destination)

Nel 2016 è stato Componente della "Cabina di Regia" istituita tra CNR e MIBACT, con compiti di gestione e coordinamento integrato del Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022.

Dal 2016 al 2019 è stato curatore del Rapporto sul Turismo Italiano e dal 2020 è nell'Editorial Board della bookseries Tourism Studies on Mediterranean Region. E' componente dell'Editorial Team di numerose riviste internazionali

E' stato docente di Economia e gestione dell'Innovazione e di Governo ed Etica di Impresa presso l'Università Telematica Unitelma-Sapienza di Roma.

Svolge anche attività di docenza per master universitari, corsi di alta formazione e corsi di specializzazione sui temi del Tourism Management and Marketing.

Ha, inoltre, ricoperto numerosi incarichi nel settore turistico e nel management d'impresa collaborando con imprese, enti, associazioni ed operatori turistici locali.



## Principali obiettivi del corso

Il corso, progettato per fornire agli studenti gli elementi teorici alla base delle Strategie di impresa oltre che gli strumenti per l'analisi delle decisioni aziendali in quest'ambito.

Lo studente acquisirà conoscenze e capacità specifiche nel campo delle strategie competitive, comprenderà i principali fattori (fonti) da cui dipende il vantaggio competitivo delle imprese.

Apprenderà conoscenze inerenti l'analisi di settore, le possibili traiettorie evolutive e lo studio delle forze competitive e le principali specificità delle strategie corporate.

Sarà in grado di applicare gli strumenti di analisi strategica a specifiche realtà di impresa ed a padroneggiare un linguaggio tecnico e di trasferire ad altri informazioni e valutazioni relative alle decisioni strategiche, competitive e manageriali e per presentare efficacemente il risultato delle proprie analisi su questi argomenti.



# Il programma ed i testi consigliati

Parte Prima: INTRODUZIONE ALLA STRATEGIA D'IMPRESA

Parte Seconda: GLI STRUMENTI DELL'ANALISI STRATEGICA

Parte Terza: LE STRATEGIE DI BUSINESS E LA RICERCA DEL VANTAGGIO  
COMPETITIVO

Parte Quarta: LE STRATEGIE DI GRUPPO

Robert M. Grant (2020).  
L'analisi strategica per le  
decisioni aziendali, Il  
Mulino, sesta edizione.





# Organizzazione del corso

**Numero di crediti formativi: 6**

**Durata corso: 42 ore**

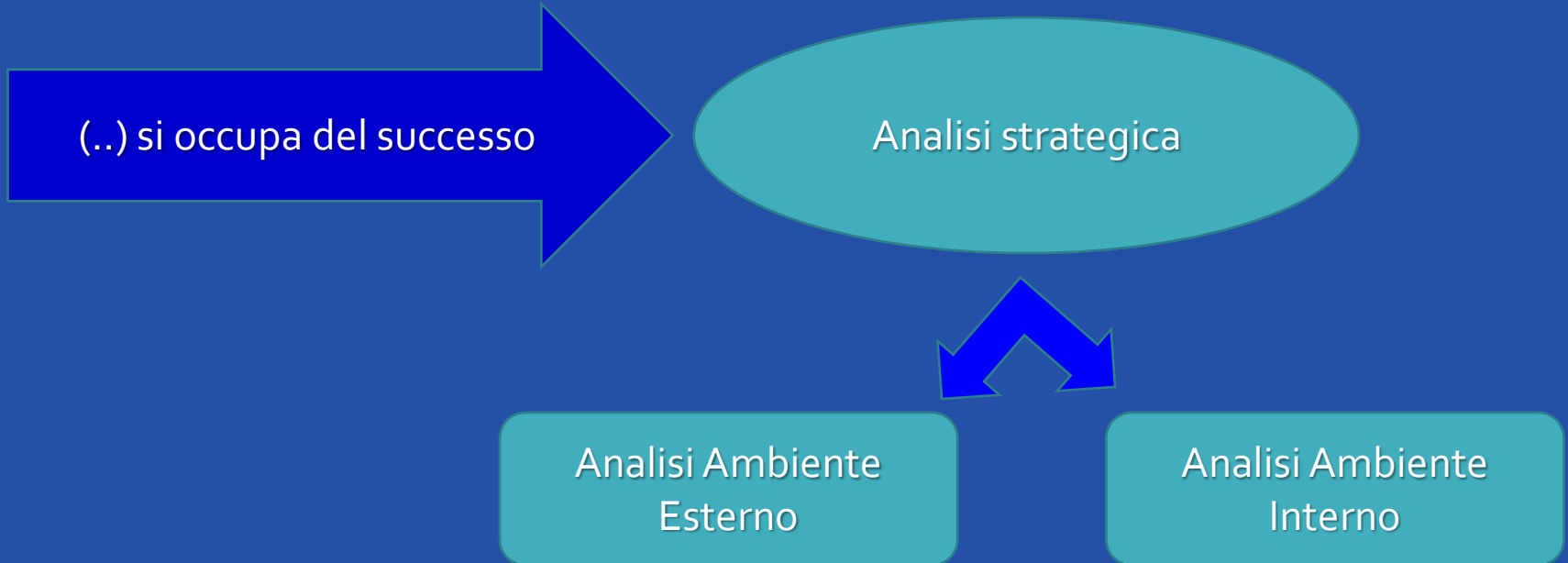
**Inizio corso: 8 Marzo p.v.**

**Orari:**  
Mercoledì 14.00-16.00  
Venerdì 14.00-17.00

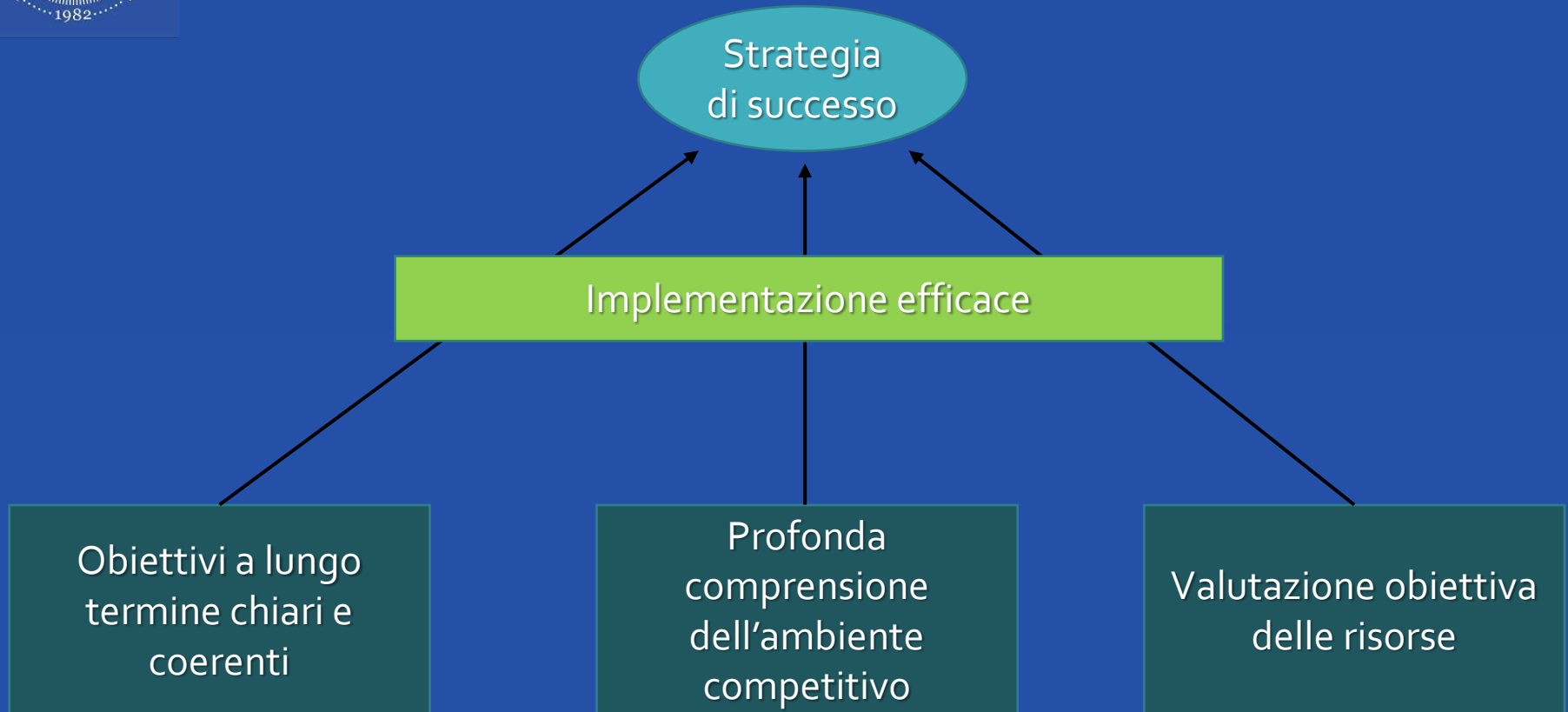
**Frequenza: NON obbligatoria**

**Modalità di esame: orale**

# Il concetto di strategia



# La strategia e il successo delle organizzazioni



# Lo schema di base per l'analisi strategica



## Coerenza Strategica:

*Per essere di successo una strategia deve essere coerente sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa che con quelle del suo ambiente interno (obiettivi e valori, risorse e competenze, strutture e sistemi).*



# Coerenza Strategica

*Per essere di successo una strategia deve essere coerente sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa che con quelle del suo ambiente interno (obiettivi e valori, risorse e competenze, strutture e sistemi).*

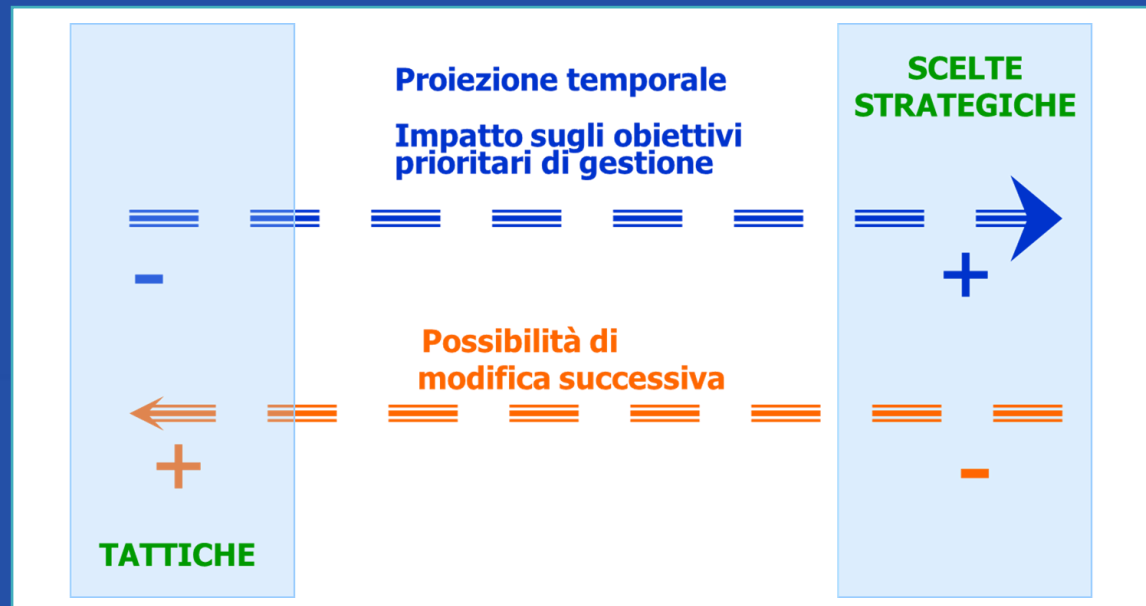


Strategia significa creare una posizione unica e distintiva in grado di coinvolgere un insieme di attività (Porter, 1996)

## Teoria delle Contingenze

Il miglior modo per progettare, gestire e guidare un'organizzazione dipende dalla contingenze, in particolare dalle caratteristiche dell'ambiente in cui l'organizzazione opera.

# Gli studi sulle strategie: l'arte della guerra



Le decisioni strategiche

- Sono importanti
- Richiedono grossi impieghi di risorse
- Sono difficilmente reversibili

# L'evoluzione del management strategico





# Che cos'è la strategia

*Determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa e attuazione delle linee di condotta e allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi*  
(Alfred Chandler)

*Piano, metodo o serie di azioni volte a conseguire uno specifico obiettivo o effetto*  
(Wordsmyth Dictionary)

*Una risposta robusta a una sfida importante*  
(R. Rumelt)

Fissazione  
obiettivi

Allocazione  
risorse

Criteri di  
coerenza e  
comparabilità  
tra decisioni e  
azioni



# Perché le imprese hanno bisogno della strategia ?



Supporto alle decisioni



Strumento di coordinamento



Come obiettivo



## Dove risiede la strategia ?

- La dichiarazione della missione descrive lo scopo dell'organizzazione e risponde alla domanda «perché esistiamo?»
- Una dichiarazione di principi o di valori delinea «in che cosa crediamo e come ci comporteremo»
- La dichiarazione della visione esplicita «ciò che vogliamo essere»
- L'esposizione della strategia articola il piano competitivo che in genere descrive obiettivi, ambito e vantaggio

# Strategia di gruppo e strategia di business

**dove competere?**



**strategia di  
gruppo  
(corporate)**

definisce il campo di azione dell'impresa attraverso la  
selta dei settori e dei mercati nei quali competere

**come competere?**



**strategia di  
business  
(competitiva)**

definisce il modo di competere all'interno di un  
determinato settore o mercato

# La descrizione della strategia di un'impresa

## STRATEGIE DI POSIZIONAMENTO

- Dove si sta competendo?
  - Ampiezza del mercato del prodotto
  - Dimensione geografica
  - Ambito verticale

COMPETERE NEL PRESENTE

## STRATEGIA COME DIREZIONE

- Che cosa si vuole diventare?
  - Dichiarazione di visione
- Cosa si vuole realizzare?
  - Dichiarazione di missione
  - Obiettivi di performance
- Come si vuole raggiungere l'obiettivo
  - Linee guida di sviluppo
  - Priorità per gli investimenti R&S
  - Modalità di crescita, crescita organica, fusioni e acquisizioni, alleanze

PREPARARSI AL FUTURO



# Come viene elaborata la strategia

strategia deliberata  
(top-down)



strategia realizzata



strategia emergente  
(bottom-up)



# Strategie deliberate ed emergenti

STRATEGIE DELIBERATE	STRATEGIE EMERGENTI
Si sviluppano dall'alto verso il basso	Si sviluppano dal basso
Nascono dalle decisioni manageriali	Nascono da processi di apprendimento
Sono considerate un prodotto non modificabile	Sono considerate un processo in continua evoluzione
Sono esplicite e preordinate	Sono implicite ed emergono dal confronto tra direttive ex-ante e comportamento ex-post
Risentono degli equilibri di potere e delle routine organizzative	Rompono equilibri di potere e routine organizzative

# Applicazione dell'analisi strategica

Definizione dell'agenda strategica

Analisi della situazione

Formulazione della strategia

Implementazione della strategia

