MANAGEMENT E SCELTE STRATEGICHE (12 CFU)

Anno Accademico 2026/2027
1° semestre (23 settembre 2026 – 18 dicembre 2026)

Docenti: *Elisabetta Marafioti (EM)*
Ufficio: Dipartimento di Economia Aziendale e Diritto per l'Economia, U7, terzo piano, stanza 3046b
e-mail: elisabetta.marafioti@unimib.it
ricevimento: su appuntamento

Benedetta Trivellato (BT)
Ufficio: Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, U7, terzo piano, stanza 3111
e-mail: benedetta.trivellato@unimib.it
ricevimento: su appuntamento

Lavinia Pastore (LP)
e-mail: lavinia.pastore@unimib.it
ricevimento: su appuntamento

Descrizione del corso

Il corso si propone di formare competenze avanzate di analisi e gestione aziendale, presentando i principi fondanti della gestione delle aziende di servizi dal punto di vista strategico-manageriale. L'insegnamento è strutturato in due parti: *Analisi strategica dei servizi* e *Management dei Servizi*.
Nelle lezioni teoriche si definiscono i concetti e i modelli rilevanti per la definizione ed implementazione delle strategie competitive nei settori dei servizi; a queste si alternano momenti di esemplificazione ed approfondimento con riferimento ad esempi e casi, al fine di stimolare un apprendimento attivo.

Analisi strategica dei servizi introduce al management dei servizi in una prospettiva prevalentemente micro, focalizzando l'attenzione sugli elementi rilevanti alla micro-progettazione e gestione dei servizi. Si affrontano le caratteristiche specifiche del servizio in quanto diverso dal bene fisico, per poi approfondirne gli elementi costitutivi e le decisioni necessarie alla loro progettazione, gestione, e riprogettazione. Si cercherà quindi di rispondere alle seguenti domande: cosa è un servizio e come si differenzia da un bene fisico? Da dove si parte per progettare un servizio? Cosa si intende per capacità produttiva nei servizi? Quanto e come contano gli elementi materiali? Cosa vuol dire qualità nel caso dei servizi, e per chi?

Management dei servizi approfondisce alcune tematiche specifiche legate al management dei servizi. In particolare il modulo svilupperà l'analisi delle scelte di posizionamento e di marketing mix sul mercato dei servizi, di internazionalizzazione sui mercati globali e delle strategie di

innovazione e di cambiamento strategico. In particolare si cercherà di rispondere alle seguenti domande: come si misura la performance dei servizi rispetto ai principali interlocutori coinvolti? Quali sono le leve di marketing che possono essere utilizzate per costruire e consolidare la relazione con i propri clienti? Come si fa a rendere sostenibile il successo di oggi? Come si può promuovere e gestire l'innovazione dei servizi? Quali modelli organizzativi sono più efficaci in tal senso? Come l'azienda di servizi può replicare il suo successo sui mercati internazionali? Come un'azienda di servizi oggi in difficoltà può reinserirsi in un sentiero di crescita profittevole?

Modalità di erogazione del corso

Il programma didattico prevede una combinazione flessibile tra lezioni in presenza e da remoto, suddivise secondo la seguente proporzione: il **50% delle lezioni** sarà tenuto in **presenza (P)**, mentre il restante **50%** sarà svolto in **modalità remota**, sia **sincrona (RS)** che **asincrona (RA)**. La modalità remota sarà gestita in conformità con le disposizioni dell'Ateneo e la normativa vigente. Le aule per le lezioni in presenza e il calendario per quelle da remoto sono indicati nel programma d'aula e sul sito ufficiale dell'Ateneo.

In termini di contenuti e metodologia, sia le lezioni in presenza che quelle da remoto seguiranno un format misto. Le lezioni teoriche sono classificate come Didattica erogativa (DE), mentre le discussioni di casi studio, che richiedono la partecipazione attiva degli studenti, sono denominate Didattica interattiva (DI).

Analisi e discussione dei casi aziendali
I casi aziendali verranno discussi in aula in sessione plenaria, oppure analizzati in modalità remota e asincrona secondo le modalità che verranno indicate in piattaforma elearning. L'analisi del caso deve permettere agli studenti di comprendere i seguenti punti:

a. Le caratteristiche fondamentali dell'impresa e/o del settore trattati;
b. Il problema oggetto di discussione;
c. L'individuazione delle alternative strategiche a disposizione;
d. La valutazione delle alternative (pro e contro);
e. La strategia proposta (quale alternativa?).

Gli studenti che partecipano alla discussione in aula potranno decidere di consegnare l'analisi scritta dei casi proposti in aula per ricevere un feedback dai docenti in vista dell'esame. La consegna dei casi è un'attività volontaria che non viene considerata ai fini della valutazione e quindi non permette di raggiungere punteggi aggiuntivi.

Modalità d'esame

1. PROGETTO DI GRUPPO + ESAME SU TESTI DI BASE

Progetto di gruppo
Gli studenti sono invitati a svolgere in piccoli gruppi uno fra i 3 progetti proposti di seguito:

Valutazione di un servizio
1. Selezionare un'azienda di servizi e chiedere l'autorizzazione al responsabile aziendale;

2. Preparare una prima bozza del questionario di valutazione;
3. Svolgere la valutazione (Questionario somministrato ai clienti e ai manager);
4. Analisi dei gap di percezione tra i clienti ed i manager;
5. Preparare un documento di commento con raccomandazioni da consegnare al management.

Mini-Caso di servizio
1. Selezionare un'azienda di servizi e chiedere l'autorizzazione al responsabile aziendale;
2. Preparare una bozza preliminare focalizzata su un tema legato ai servizi. Temi possibili possono essere: reingegnerizzazione del processo dei servizi, sviluppo di servizi innovativi, miglioramento qualitativo del servizio, aumento della fedeltà della clientela, strategie di miglioramento della redditività dei servizi, internazionalizzazione dei servizi e servizi innovativi basati su internet;
3. Presentazione del caso finale ai manager per approvazione.

Proposta di nuovo servizio
1. Identificazione del mercato target;
2. Presentare ciascun elemento del concetto di servizio;
3. Articolare una strategia competitiva;
4. Preparare una simulazione economico-finanziaria.

Il risultato del lavoro di gruppo sarà una relazione scritta (massimo 20 pagine più allegati) che sarà presentato da ciascun gruppo all'interno dell'ultima sessione (10-15 minuti per presentazione). L'aula voterà la presentazione migliore che riceverà un punteggio supplementare.

Il voto del progetto sarà valido fino all'ultimo appello previsto per l'anno solare 2027.

Gli studenti che svolgono il progetto e l'esame saranno valutati in riferimento alla seguente tabella:

Attività	*Punti*
Prova scritta (prima prova parziale)	30
Prova scritta (seconda prova parziale)	30
(o in alternativa alle due precedenti Prova generale)	60
Progetto di gruppo	40
Punteggio totale	100

Prova scritta. La prova scritta si effettuerà nei regolari appelli d'esame e sarà fondata sulle lezioni e sulle letture assegnate (TESTI DI BASE – vedi sotto). Comprende domande aperte in cui oltre ai modelli e teorie è richiesta l'analisi di un caso o di un articolo assegnato in sede di esame.
Criteri di valutazione. Valuteremo la vostra capacità di comprensione e argomentazione del problema, la correttezza e coerenza della risposta rispetto alla domanda e la chiara spiegazione e corretta applicazione dei concetti teorici al caso richiesto.

È offerta la possibilità di sostenere l'esame attraverso lo svolgimento di due prove parziali (la prima prova parziale sulla prima metà del programma e la seconda prova parziale sulla seconda metà del programma). Chi deciderà di sostenere l'esame in due prove parziali non potrà sostenere il primo appello generale di gennaio 2027 mentre potrà eventualmente risostenere l'esame generale a febbraio 2027.

TESTI DI BASE (solo i capitoli e i casi indicati nel programma d'aula):

- Hoffman K. D., Bateson J. E. G., Marketing dei servizi, Pearson Prentice-Hall, 2025.
- Dispense, letture e casi in formato elettronico disponibili sulla piattaforma e-learning.

2. ESAME SU TESTI DI BASE E TESTI AGGIUNTIVI

Prova scritta. La prova scritta si effettuerà nei regolari appelli d'esame e sarà fondata sulle lezioni e sulle letture assegnate (TESTI DI BASE + TESTI AGGIUNTIVI – vedi sotto). Comprende domande aperte in cui oltre ai modelli e teorie è richiesta l'analisi di un caso o di un articolo assegnato in sede di esame (appello di gennaio e febbraio) o dei casi discussi in aula (tutti gli altri appelli).
Criteri di valutazione. Valuteremo la vostra capacità di comprensione e argomentazione del problema, la correttezza e coerenza della risposta rispetto alla domanda e la chiara spiegazione e corretta applicazione dei concetti teorici al caso richiesto.

È offerta la possibilità di sostenere l'esame attraverso lo svolgimento di due prove parziali (la prima prova parziale sulla prima metà del programma e la seconda prova parziale sulla seconda metà del programma). Chi deciderà di sostenere l'esame in due prove parziali non potrà sostenere il primo appello generale di gennaio 2027 mentre potrà eventualmente risostenere l'esame generale a febbraio 2027.

TESTI DI BASE (solo i capitoli e i casi indicati nel programma d'aula):

- Hoffman K. D., Bateson J. E. G., Marketing dei servizi, Pearson Prentice-Hall, 2025.
- Dispense, letture e casi in formato elettronico disponibili sulla piattaforma e-learning.

TESTI AGGIUNTIVI:

- D. Cavenago, E.Marafioti, Management e design dei servizi. Strumenti e percorsi di analisi e progettazione innovativa condivisa. ESTE Cultura d'Impresa. 2019 ISSN:978-88-98053-34-6.
- I seguenti articoli accessibili tramite le risorse elettroniche della biblioteca di Ateneo:
  - Virtanen, P., & Jalonen, H. (2023). Public value creation mechanisms in the context of public service logic: an integrated conceptual framework. Public Management Review, 26(8), 2331–2354.
  - Osborne, SP, Powell, M, Cui, T & Strokosch, K (2022), 'Value creation in the public service ecosystem: An integrative framework', Public Administration Review, vol. 82, no. 4, pp. 634-645.
  - Wilson, R., French, M., Hesselgreaves, H., Lowe, T., & Smith, M. (2024). New development: Relational public services—reform and research agenda. Public Money & Management, 44(6), 553–558.

Calendario sessioni

Sess.	Data	Docente	Tema	Letture (HB = libro testo; E= materiali in formato elettronico)	Modalità di erogazione P = presenza RA = remoto asincrono RS = remoto sincrono
			ANALISI STRATEGICA DEI SERVIZI		
1	23/09 ME	EM, BT	Presentazione del corso e dei progetti di gruppo		P
2	23/09 ME	BT	Il ruolo e le specificità dei servizi (servitizzazione e società dei servizi)	HB: Cap 1	P
3	25/09 VE	BT	La natura dei servizi: caratteristiche e implicazioni	HB: Cap 3	RA
4	25/09 VE	BT	Caso Club Med **(aula U6-1E)**	E: Caso Club Med	P
5	30/09 ME	BT	Classificare i servizi	HB: Cap 3	P
6	30/09 ME	BT	Check point progetti sul campo: indicazioni e linee guida		P
7	02/10 VE	BT	Caso Susan Munro	E: Caso Susan Munro	RA
8	02/10 VE	BT	Definizione e sviluppo del service concept	HB: Cap 3, 8	RA
9	07/10	BT	Progettare e gestire i processi di servizio	HB: Cap 5	P

	ME				
10	07/10 ME	BT	Esercizio sulla gestione dei processi di servizio		P
11	09/10 VE	BT	Gestire la capacità produttiva nei servizi	HB: Cap 9	RA
12	09/10 VE	BT	Check point progetti sul campo		RA
13	14/10 ME	BT	Gestione dell'attesa	HB: Cap 9	P
14	14/10 ME	BT	Caso Shouldice Hospital	E: Caso Shouldice Hospital	P
15	16/10 VE	BT	Contesto ed esperienza di consumo: ambiente fisico e servicescape	HB: Cap 8	RA
16	16/10 VE	BT	Check point progetti sul campo		RA
17	21/10 ME	BT	La valutazione del processo di servizio (GAP analysis)	HB: Cap 12	P
18	21/10 ME	BT	Esercizio su GAP analysis		P
19	23/10 VE	LP	Misurare la performance dei servizi, dagli input ai risultati: introduzione al modulo e ai casi che verranno ripresi nelle lezioni successive (servizi privati, pubblici e non profit a confronto)		RA
20	23/10 VE	LP	Check point progetti sul campo		RA o RS
21	28/10 ME	LP	Progettare un sistema di misurazione dei servizi: quali dati raccogliere e perché		P

22	28/10 ME	LP	Misurare la qualità e i risultati di un servizio complesso: il caso di un ateneo		P
23	30/10 VE	LP	Misurare l'efficienza di un servizio pubblico alle imprese: il caso delle Camere di Commercio e dei servizi di supporto all'innovazione per le imprese		RS
24	30/10 VE	LP	Check point progetti sul campo		RS
	04/11 ME		***PRIMA PROVA PARZIALE*** ***Lab 1631 - edificio U6 (ore 9.30)***		P
			MANAGEMENT DEI SERVIZI		
25	11/11 ME	LP	Misurare servizi di welfare: il caso complesso dei servizi di un impresa multistakeholder (Girasole Lecco)		P
26	11/11 ME	LP	Misurare servizi culturali e di animazione territoriale: quali dati considerare?		P
27	13/11 VE	LP	Misurare un servizio con la metodologia SROI, è possibili monetizzare la valutazione di impatto? il caso del servizio caregiver del AST di Bergamo		RS
28	13/11 VE	LP	Check point progetti sul campo		RS
29	18/11 ME	LP	Misurare e raccontare la sostenibilità di un servizio: il caso di una cooperativa energetica (il caso ènostra)		P
30	18/11 ME	LP	Gli strumenti digitali per l'assessment dei servizi: come organizzare cruscotti di dati interattivi per il monitoraggio delle performance		P

31	20/11 VE	LP	Esercitazione su un caso di misurazione di un servizio		RA
32	20/11 VE	LP	Check point progetti sul campo		RS
33	25/11 ME	EM	L'analisi della struttura del settore: visione dinamica e statica e strategie competitive nel settore dei servizi		P
34	25/11 ME	EM	Caso Starbucks	E: Caso Starbucks	P
35	27/11 VE	EM	Segmentazione del mercato e scelte di posizionamento (proposizione di valore partendo da business model canvass)	HB: Cap. 4	RA
36	27/11 VE	EM	Check point progetti sul campo		RA
37	02/12 ME	EM	Caso Hilton Honors	E: Hilton	P
38	02/12 ME	EM	La determinazione del prezzo e la distribuzione/erogazione del servizio. Il ruolo del brand	HB: Cap 6 e 7	P
39	04/12 VE	EM	Caso ING Direct Italia	E: ING Direct Italia	RA
40	04/12 VE	EM	Check point progetti sul campo		RA
41	09/12 ME	EM	La gestione dell'innovazione nei servizi: tipologie di innovazione e modelli interpretativi (Design thinking)	Abstract	P
42	09/12 ME	EM	La gestione dell'innovazione nei servizi: tipologie di innovazione e modelli interpretativi (Design thinking)	E: HK Disneyland	P
43	09/12 ME*	BT	La gestione dell'innovazione nei servizi: tipologie di innovazione e modelli interpretativi (Design thinking)		P

44	11/12 VE	EM	Globalizzazione e strategie di internazionalizzazione nei servizi: l'analisi del potenziale dei mercati internazionali e gestire il tradeoff tra adattamento e standardizzazione	E: slides a cura del docente	RA
45	11/12 VE	EM	Caso Hong Kong Disneyland Resort		RA
46	16/12 ME	EM, BT e LP	Presentazione progetti sul campo		P
47	16/12 ME	EM, BT e LP	Presentazione progetti sul campo		P
48	16/12 ME*	EM, BT e LP	Presentazione progetti sul campo Sintesi del corso		P

***12.30-14.30**

Orario delle lezioni:

Giorno	*Orario*	*Aula*
Mercoledì	8.30-12.30	U6-33
Venerdì	8.30-12.30	Aula virtuale

Calendario prove parziali (da confermare. Controllare sul portale gestione orari)
XX novembre 2026 ore 9.00 (prima prova parziale – primo modulo)
XX gennaio 2027 ore 10.30 (seconda prova parziale – secondo modulo, e prova generale)

Contatti
Si sollecitano gli studenti ad utilizzare il forum della piattaforma elearning per interagire con i docenti su tematiche attinenti al corso. E' invece possibile fissare appuntamenti durante gli orari di ricevimento contattando direttamente i docenti via mail (elisabetta.marafioti@unimib.it; benedetta.trivellato@unimib.it, lavinia.pastore@unimib.it).

La versione di questo syllabus è aggiornata all'8 ottobre 2026. Successivi aggiornamenti saranno disponibili nel sito web