



DISPENSA DI

ECONOMIA AZIENDALE E DELLE
ISTITUZIONI CULTURALI
(PRIMO PARZIALE)

A.A. 2023-24

A cura di Carlo Capizzoto



INDEX

- Cap. 1: L'attività economica e le aziende..... p. 2
- Cap. 2: Gli Assetti istituzionali e le economicità..... p. 7
- Cap. 4: Benefici, bisogni e sistema dell'offerta..... p. 11
- Cap. 5: Le forze ambientali e il sistema..... p. 19
- Cap. 6: Le determinanti del risultato economico..... p. 25

Questa dispensa è scritta da studenti senza alcuna intenzione di sostituire i materiali universitari. Essa costituisce uno strumento utile allo studio della materia ma non garantisce una preparazione altrettanto esaustiva e completa quanto il materiale consigliato dall'Università.

Cap. 1 - L'attività economica e le aziende

Le persone, ogni giorno, fanno delle *scelte* di diversa natura, ma quella più importante è per soddisfare dei bisogni. Spesso sono condizionate dall'opinione pubblica o dai gruppi sociali di appartenenza. Le scelte sono condizionate dalle *risorse* di cui si dispone che possono determinare lo scambio di *beni*. *L'insieme dei processi di produzione e consumo di merci e servizi per soddisfare i bisogni* viene chiamata Attività Economica.

I bisogni possono essere classificati secondo la *piramide di Maslow*:

- Fisiologici → dormire, mangiare, bere
- sicurezza → bisogno di avere una casa o qualcosa che "protegge"
- Appartenenza (sociali) → riguarda il fatto di avere legami con altre persone
- Stima → dagli altri e se stessi
- autorealizzazione → per autorealizzarsi



I bisogni possono essere soddisfatti dai beni, i quali possono essere:

- **economici**: intendono un processo di negoziazione e scambio
- **non economici**: illimitati e non precludono l'utilizzo da parte di più persone

I beni vengono classificati in base al bisogno che vanno a soddisfare:

- **beni primari**: rispondono a bisogni fisiologici
- **beni voluttuari**: "senza tempo", ad alto valore simbolico
- **beni complementari**: 2, o più, beni che necessitano dell'utilizzo di entrambi
- **beni sostitutivi (fungibili)**: più beni che soddisfano gli stessi bisogni
- **beni differenziati**: diversi per marchio, qualità, rivenditore
- **beni indifferenziati (commodities)**: universali, non cambiano in base al rivenditore
- **beni di consumo**: diretti ai consumatori finali
- **beni strumentali**: utilizzati dalle imprese per produrre i beni di consumo
- **beni a utilizzo singolo**: utilizzati per tempi brevi
- **beni durevoli**: utilizzati per tempi lunghi
- **beni individuali**: destinati ad un unico soggetto
- **beni collettivi**: destinati a più soggetti

Un'ulteriore differenza deve essere fatta tra **i beni privati** e **i beni pubblici**, che possono ricoprire gli stessi settori con la differenza che vengono amministrati da enti o imprese di diversa natura: enti o imprese private oppure enti pubblici come la P.A. (pubblica amministrazione). I beni pubblici non sono escludibili in quanto non richiedono un prezzo da pagare, a differenza di quelli privati che sono escludibili.

I beni possono essere:

- **donati**: non implicano una componente economica, può essere per affetto, ricambiare un dono ricevuto, per pressione sociale...
- **scambiati**: trasferimenti di beni (baratto), denaro (compravendita), assicurazioni (parte venditrice cede merci e l'azienda compratrice cede moneta o credito)
- **condivisione**: implicano l'utilizzo di beni per effetto di uno status

Negli scambi, la quantità di denaro (credito) viene definita dal prezzo; individuiamo:

- **credito di regolamento**: l'azienda compratrice cede beni e servizi a quella venditrice con pagamento posticipato
- **credito di prestito**: l'azienda venditrice crea un debito che estinguerà completamente insieme agli interessi

Alla base degli scambi ci sono processi di **negoziazione** (definizione delle condizioni che definiscono gli scambi). L'esito delle negoziazioni è determinato dal potere contrattuale e dalle asimmetrie informative.

Il **mercato è un insieme di negoziazioni**. La scarsità dei beni condiziona il loro valore all'interno del mercato: maggiore domanda + maggiore scarsità = maggiore prezzo. Alcuni mercati sono imperfetti e la vendita dei beni richiede una negoziazione riguardo al prezzo: caso del *dynamic pricing* (il prezzo varia in funzione di vari fattori). Per quanto riguarda l'informazione, l'offerta supera la domanda generale: pochi prevedono una domanda accentuata.

L'attività economica prevede un'organizzazione costituita da processi e sotto processi realizzati attraverso diversi **fattori produttivi**:

- **primari**: comuni a ogni attività economica come lavoro e capitale, fattori fondamentali
- **fungibili**: alcuni processi produttivi sono realizzati attraverso la forza lavoro o una produzione automatizzata (spesso complementari)

L'**attività economica continua** prevede una **ricerca continua di efficienza per raggiungere il massimo output**. La storia permette di dare una definizione di *homo oeconomicus*: colui che prende decisioni e usa le risorse per ottenere il livello maggiore di soddisfazione. L'uomo sceglie con **razionalità limitata** segue una sorta di sequenza:

Modello di **razionalità limitata**

- Attese iniziali (capitale personale e capitale sociale)
- Ricerca esplorativa e prime possibili soluzioni
- Il decisore valuta una prima alternativa
- Aggiustamento delle attese
- Valuta in sequenza altre alternative; modifica le attese
- Si ferma e sceglie quando scadono i tempi, la ricerca diventa troppo costosa, ecc.



SCELTA SODDISFACENTE

Si sceglie la **soluzione ottimale** (quella che porterebbe alla maggior soddisfazione del bisogno). Spesso, le decisioni risentono dell'influenza da parti di terzi oppure non sono prese in modo individuale, così come avviene nei **gruppi sociali**: volte a trarre un beneficio collettivo che non sempre seguono dei processi lineari e razionali.

I gruppi sociali

I gruppi sociali comprendono un piccolo numero di persone che vogliono raggiungere lo stesso obiettivo. In genere, nei gruppi sociali viene eletto un coordinatore per regolare il funzionamento dei rapporti attraverso le: regole di funzionamento. Ogni membro del gruppo contribuisce al processo decisionale portando problemi e soluzioni, caratterizzato da fenomeni di casualità e soggettività. Nei gruppi sociali le decisioni vengono prese secondo:

- **fiducia fra i diversi membri**: maggiore fiducia → maggiore cooperazione
- **opportunismo**: massimizzare l'efficienza degli scambi → causa ed effetto della poca fiducia

➡ L'attività economica produce **risultati**, i quali possono essere: positivi o negativi; diretti e indiretti; di natura economica e di natura non economica.

L'Azienda

Cos'è un'azienda?? Un insieme di persone organizzate per raggiungere un obiettivo comune producendo merci o servizi per il soddisfacimento delle persone. Le aziende si caratterizzano per:

- **Durabilità**: orientamento delle scelte per un progetto a lungo termine, con continuità
- **Dinamismo**: cambiamento nel tempo determinato da eventi interni ed esterni (digitalizzazione)
- **Unitarietà**: decisioni volte al raggiungimento di un obiettivo unitario
- **Autonomia**: scelta degli obiettivi in modo autonomo secondo le leggi

Le aziende si configurano in quattro modi fondamentali:

1. **Le famiglie**: Sono un istituto giuridico che prevede diritti e doveri (quelli letti al matrimonio) e sono gli attori sociali di base della società e operano per garantire il benessere e la crescita dei membri. L'attività economica svolta ha l'obiettivo di dare un tenore di vita adeguato per i membri. Le attività tipiche sono la produzione di redditi da lavoro esterno, lavoro interno e consumo.
2. **Le imprese**: sono un gruppo di persone che rappresentano un'entità economica e sociale. Queste sono classificate dall'Istat in quattro macrocategorie:
 - Imprese **agricole**
 - Imprese **manifatturiere**
 - Imprese **di servizi**
 - Imprese **di costruzioni**

Le imprese si caratterizzano per la **finalità economica**. Le imprese su pressioni dall'opinione pubblica realizzano progetti di **CSR (Corporate Social Responsibility)**. Le imprese che fanno particolare attenzione agli aspetti sociali possono decidere di ottenere la certificazione di Benefit Corporations (B Corporations). Le imprese individuali presentano un solo proprietario e, spesso, senza dipendenti. Si parla di società di:

- **Persone**: dove ciascun socio ne fanno parte con tutto il loro patrimonio (snc)
 - **Capitali**: queste hanno autonomia giuridica (srl, spa), unicamente responsabili delle proprie azioni
3. **Enti della Pubblica amministrazione**: sono attori economici che operano in diversi spazi geografici del paese per mantenere relazioni tra comunità nazionali e internazionali. Hanno delle finalità di natura economica, generalmente gestita dalla politica, e non economica. L'attività economica è finanziata da tasse, tributi e imposte. La P.A richiede lo svolgimento di tre classi di operazioni:
 - Emanazione di leggi e regolamenti

- Produzione diretta o indiretta di beni pubblici
- Trasferimenti monetaria

Lo Stato interviene nei processi di produzioni e consumo di beni quando:

- Il bene è giudicato politicamente critico
- La produzione è affidata a imprese private

Nel secondo caso potrebbero esserci degli esiti negativi per alcuni motivi:

- Esistenza di beni economici puri: non rivalità e non escludibilità nel consumo
- Presenza di mercati non concorrenziali
- Presenza di economie/diseconomie esterne: quando un soggetto compie un'azione che ha effetti (positivi o negativi) su un altro soggetto senza che quest'ultimo paghi o riceva un indennizzo
- Esistenza di mercati incompleti: imprese private non offrono beni privi di rischio economico
- Esistenza di asimmetrie informative
- Presenza di obiettivi di redistribuzione del reddito
- Imposizione del consumo di beni di merito (merit goods)

4. **Enti Non Profit**: serie di attori economici che nascono per iniziativa privata e opera con varie finalità o con l'obiettivo di realizzare beni e servizi per soddisfare i bisogni dei soci. Non è consentito distribuire utili o patrimonio ai soci e hanno finalità economiche e non economiche. Vi sono 3 categorie:

- **Associazioni**: gli associati sono anche i beneficiari dei servizi offerti. Possono anche essere riconosciute dallo Stato e il patrimonio dell'ente si divide tra i vari soci
- **Enti assimilabili a imprese**: offrono servizi a pagamento a condizioni particolari
- **Enti di erogazione**: finanziano i progetti di valore per collettività

Attività molto importante degli enti no profit, è quella di fundraising: critica in quanto influenza la composizione degli organi economici.

Facendo riferimento alle aziende Faber Castle e F.I.L.A, possiamo sottolineare delle differenze determinate da:

- **Gli assetti istituzionali**: le finalità e i modi di realizzare la crescita
- **I processi gestionali**: le varie attività coordinate che vengono svolte dall'azienda nella quotidianità, si distinguono i processi: di gestione (acquisto-trasformazione-vendita); organizzazione dei vari compiti; rilevazione-elaborazione-distribuzione delle informazioni.

Un'altra classificazione è data dai processi di gestione di natura che suggerisce la distinzione tra attività di:

- **Gestione caratteristica**: raggruppa le attività di acquisto di materie prima, trasformazione fisico-tecnica e poi il servizio di vendita. Una delle attività può essere il packaging o attività finalizzate a ridurre l'impatto di rischi specifici e non prevedibili
- **Gestione patrimoniale**: riguarda l'investimento delle risorse eccedenti provenienti dalla gestione caratteristica, così da generare redditi aggiuntivi
- **Gestione finanziaria**: valuta in che modo bisogna coprire i costi del fabbisogno finanziario: proveniente dalla vendita di prodotti o attività di gestione. Il fabbisogno cresce se i tempi di pagamento dei fornitori sono più brevi rispetto a quello di pagamento dei clienti.
- **Gestione tributaria**: riguarda il pagamento, attraverso tributi, delle tasse allo Stato in cambio del diritto a utilizzare i beni pubblici. I tributi possono essere:
 - Correlabili a beni acquisiti
 - Non correlabili direttamente all'utilizzo di beni pubblici

Ogni impresa sceglie l'ambito in cui specializzarsi secondo gli **obiettivi da raggiungere**. La specializzazione è un'attività che permette, ad un attore economico maggiore efficienza e qualità dell'output e minori tempi di produzione. La **specializzazione** dipende anche dalle **competenze dei lavoratori**. Le ragioni che spingono alla specializzazione sono:

- **Apprendimento da ripetizione**: più si produce e più si impara
- **Impiego delle competenze individuali**: chi è portato verso un'attività specifica verrà portato o richiesto a svolgerla, così da valorizzare le competenze
- **Migliori performance**
- **Riduzione dei costi di attrezzaggio**
- **Identificazione dell'impresa**
- **Apprezzamento da parte dei mercati dei capitali**: le aziende quotate sono, maggiormente, quelle specializzate

Però la specializzazione può **non essere del tutto efficiente** e **poco conveniente** perché:

- I gusti dei consumatori possono cambiare
- I risultati che si aspettano non sono, sempre, quelli realizzati
- Gli investimenti sono rigidi
- Demotivazione dei lavoratori se non sono retribuiti abbastanza

Alla base della **specializzazione** c'è la **standardizzazione** che, affinché i prodotti standardizzati siano prodotti, include la standardizzazione dei rapporti con i fornitori, dei beni utilizzati, dei tempi e i metodi di produzione. La standardizzazione si scontra con richiesta di varietà del mercato. **Modularizzare** vuol dire che componenti standard vengono combinati per dare vita a configurazioni diverse di prodotto. Questa produzione permette di semplificare il processo di progettazione e in alcuni casi avviare collaborazioni con i concorrenti.

Cap.2 - Gli assetti istituzionali e l'economicità

Le persone che prestano contributi o lavoro alle imprese, si aspettano una ricompensa. I contributi forniti e le ricompense variano nel tempo, in funzione della crescita delle persone e dei cambiamenti all'interno aziendale e dentro ai gruppi sociali; sono di carattere economico e non economico. I "portatori di interesse" sono tutti i soggetti coinvolti nella vita dell'azienda e particolarmente rilevanti sono i dipendenti e gli azionisti che hanno la responsabilità delle scelte di costituzione e scioglimento dell'azienda e rischiano il proprio capitale. All'interno delle imprese si possono individuare due tipi diversi di attività economica:

- **Shareholder's view**: le imprese sono vincolate da contratti con fornitori e clienti. Secondo gli azionisti queste attività di remunerazione sono uno spreco di risorse, così come lo è l'attività di corporate social responsibility
- **Stakeholder's view**: la capacità delle aziende di durare nel tempo dipende dalla capacità di soddisfare tutte le attese degli interlocutori, soprattutto quelli interni all'azienda (azionisti, manager ecc); questi hanno degli interessi primari in quanto l'attività economica è strettamente legata alla loro economia. La continuità dell'azienda dipende dalla capacità di trovare un equilibrio fra le attese degli interlocutori

I vari portatori di interesse sono in parte in competizione tra loro come gli azionisti e i prestatori riguardo a interessi rispetto a molte decisioni strategiche. Gli azionisti di controllo e quelli di minoranza hanno interessi in competizione rispetto ad aumenti di capitale. Le relazioni tra contributi e ricompense non sono sempre simmetriche. Poiché le decisioni vengono prese con incertezza riguardo all'azione dell'azienda, i vari portatori sono sempre condizionati. La **crescita di importanza dei portatori di interesse è dovuta**:

- Progressiva "destatalizzazione" dei mercati: **liberalizzazione di mercati**
- **Liberalizzazione nelle politiche**: alcuni paesi "chiusi" che si aprono a confronti internazionali, scambi diplomatici e accordi commerciali
- **Attenzione all'impatto ambientale**: emissioni di CO2
- **Digitalizzazione**: trasformazione dei prodotti e dei processi e aumento di complessità nelle relazioni con i portatori

Per far sì che l'azienda duri nel tempo, è necessario che gli interessi dei vari attori trovino un contemperamento nell'azienda.

L'assetto di un'azienda

L'assetto istituzionale di un'azienda è formato da strutture e meccanismi come:

- **La proprietà**: posseduta dai conferenti di capitale (soci), in proporzione al loro conferimento, gli è attribuita anche la responsabilità dell'operato con terzi e vengono remunerati con una parte dei risultati. I soci conferiscono il proprio capitale senza la garanzia di essere ricompensati e sono i meno tutelati in caso di fallimento. In compenso fanno parte **dell'assemblea dei soci**: nominano i membri del consiglio di amministrazione. La **proprietà** delle quote può essere **concentrata** nelle mani di pochi o essere **diffusa**, ma più la struttura è concentrata nelle mani di pochi, più è facile esercitare e mantenere il controllo della società. In alcuni casi, i soci sottoscrivono i "patti di sindacato": si concentrano su un'azione comune secondo decisioni strategiche di impresa.
- **Il governo economico**: formato dal **consiglio di amministrazione** ed è espressione della proprietà dell'azienda. Può essere più (no profit, P.A., grandi imprese) o meno (famiglie e piccole imprese) complesso. Il consiglio è formato da un numero ristretto di persone con competenze specifiche e, nelle grandi aziende, sono cooptate pro quota in delle liste. Al

consiglio spettano decisioni strategiche dell'azienda: approvazione dei piani aziendali, dei budget... Per bilanciare i rapporti e tutelare le varie istanze vi sono i consiglieri indipendenti con il compito di verificare che le decisioni prese dal consiglio di amministrazioni siano nell'interesse della società e non personali o di terzi.

In Italia vige una legge che impone alle società quotate di avere, nel consiglio di amministrazione, almeno il 40% dei consiglieri del genere meno rappresentato. Inoltre, numerose aziende si sottopongono a processi di certificazione di certificazione e sottoscrivono dei codici di autodisciplina: per aumentare la trasparenza della loro gestione e rafforzare la reputazione.

- **Il controllo:** Il principale organo di controllo interno è il collegio sindacale che vigila sull'operato del consiglio d'amministrazione e il rispetto delle leggi e norme; per le società quotate vi è l'obbligo della certificazione dei bilanci per il controllo contabile. Un altro organo di controllo è la Commissione nazionale (Consob in Italia, SEC negli USA) che vigila e tutela gli interessi dei piccoli risparmiatori: possibili vittime delle asimmetrie informative.

L'assetto istituzionale

Il funzionamento dell'assetto istituzionale (dell'azienda) va valutato secondo:

- La capacità di rappresentare adeguatamente i portatori d'interesse
- La capacità di tutelare la continuità dell'azienda
- La capacità di ridurre le asimmetrie informative

Per analizzare i vari assetti istituzionali bisogna tenere conto delle decisioni, di come si raggiunge il contemperamento degli interessi e il come vengono prese le decisioni.

- **Nelle Famiglie** le decisioni riguardano le attività di tutti i membri, le responsabilità spettano a ciascuno (caso figli <18). Sono decisioni di governo tutte quelle che impattano su tutti i membri della famiglia e incidono sugli interessi individuali e comuni. Le aspettative di tutti i membri devono essere tenute in considerazione e rispettate. Il ruolo, invece, può dipendere dall'età, il numero dei membri e le varie caratteristiche.
- **Nelle Imprese** gli assetti di governo cambiano in funzione di chi sono considerati i portatori d'interesse istituzionali (differenza tra shareholder's e stakeholder's). Da un punto di vista giuridico si dividono in due categorie:
 - **Società di persone:** la responsabilità si estende al loro patrimonio personale e in caso di fallimento i creditori possono essere remunerati con le risorse e il capitale della società
 - **Società di capitali:** la responsabilità dei conferenti di capitale si limita al patrimonio della società

Le decisioni di governo riguardano la dimensione d'impresa, l'acquisizione di altre imprese, l'entrata in alcuni mercati geografici, redistribuzione della ricchezza ecc... Maggiore è la capacità di generare redditi e durare nel tempo, più agevole è raggiungere l'obiettivo del contemperamento degli interessi. I processi decisionali e gli organi di governo sono formalizzati e articolati.

- **Nella P.A.** le decisioni cambiano in funzione della volontà politica e delle dinamiche tra opinione pubblica e i vari portatori d'interesse. L'assetto di governo è condizionato da:
 - L'intervento a sostegno di specifici settori
 - Le aree in cui intervenite
 - Forme dirette e indirette per la produzione e l'erogazione dei beni
 - Regolamentazione dei rapporti tra Stato e amministrazioni locali
 - Impostazione del sistema fiscale
 - I rapporti con i lavoratori e le relazioni con i cittadini

- **Investimenti pubblici**

Le decisioni sono regolate in quanto hanno profonde ripercussioni sul funzionamento delle classi di aziende e il soddisfacimento degli interessi di alcune categorie di cittadini rispetto ad altri. Infatti, sono sempre soggette a valutazioni politiche ed economiche.

- **Enti no profit** lavorano sul mantenimento della propria immagine e della reputazione e le accountability per tutelare i beneficiari e donatori. Per fare ciò si adoperano le attività di fundraising. Spesso raccolgono risorse a un uso specifico; inoltre, fondamentali, sono le attività di progettazione di sistemi di controllo e reporting che evidenziano i risultati raggiunti.

Le collaborazioni

Gli assetti istituzionali definiscono i confini delle aziende, poiché individuano gli ambiti su cui si estende la responsabilità di proprietà, governo, controllo e gestione di un'azienda. I confini possono essere definiti sia in modo giuridico che in termini di influenza: per via di legami di tipo culturale, politico, etico e sociale. Le imprese possono ritenere opportuno diversificare le proprie attività dando vita a nuove imprese o acquisendo concorrenti o imprese in altri settori. Queste collaborazioni presuppongono un diverso grado di autonomia fra le aziende. È possibile che si pongano forme di collaborazione durature e si caratterizzino per strategie comuni. Si parla di *aggregati di aziende* o di *reti di imprese* e *network sociali*. Le aziende crescono in ampiezza delle attività svolte, numero e varietà di processi presidiati ed estensione geografica. Inoltre, gli aggregati permettono di gestire le relazioni con altre aziende, aumentando l'estensione verticale e orizzontale. Possiamo identificare diverse classi di aggregati:

- **Gruppi economici** che si articolano in:
 - **gruppi privati e pubblici**: più aree di attività sono rette da un sistema di governo economico unitario: ogni azienda ha la propria autonomia giuridica, decisionale e finanziaria. Ogni azienda può utilizzare risorse provenienti da fonti diverse, ma facendo parte del gruppo queste ne rimangono all'interno. Così i soci riescono a esercitare il controllo delle società con pacchetti azionari ristretti.
 - **joint-venture**: due o più imprese decidono di collaborare ad un progetto, dando vita ad un soggetto economico indipendente rispetto alle imprese da cui è nato. Ciascuna impresa mette a disposizione risorse e condivide pro quota i rischi e la remunerazione residuale del progetto.
- **Associazioni formali di aziende che comprende**:
 - **I consorzi**: si costituiscono fra molte aziende che si uniscono per svolgere attività in modo da raggiungere la massa critica e poter sfruttare le economie di scala e di raggio d'azione. Tipicamente riguardano attività di ricerca, acquisto o promozione. La formazione del consorzio include la formazione di una società che svolge servizi per le aziende associate
 - **I cartelli**: insieme di aziende che si associano per elaborare e attuare le politiche comuni per ridurre la pressione competitiva. Tipicamente vengono raccolte aziende concorrenti con prodotti poco differenziabili
 - **I Franchising**: vi è un'azienda principale (*franchisor*) che detta le regole, e a questa sono collegate altre aziende (*franchisee*). Il franchisor trasferisce ai franchisee il diritto di uso del marchio e conoscenze commerciali, organizzative e gestionali. Ogni franchisee si impegna a seguire le regole in modo che i beni e i servizi venduti abbiano caratteri uniformi fra tutti i punti vendita. Mentre quando un'azienda possiede solo il diritto d'uso di marchi, il legame è sancito da contratti di licenze (moda) o di concessioni (P.A.).
 - **Accordi quadro**: contratti di lungo periodo nei quali due aziende si impegnano reciprocamente e definiscono le condizioni della collaborazione (P.A.)

- **Associazioni formali di categoria:** aziende appartenenti allo stesso settore e caratteristiche simili e obiettivi comuni, ma senza connessioni con relazioni di scambio o concorrenza.
- **Associazioni informali di aziende:** si formano per ragioni simili e analoghe a quelle formali, ma non sono formalizzate. Si individuano tre tipi:
 - **reti di subfornitura:** un'azienda che tende all'esternalizzazione di attività si serve della fornitura di diverse aziende la cui economia dipende dall'economia dell'azienda principale, che fornisce macchinari o materie prime
 - **costellazioni di aziende:** l'aggregato è formato da imprese piccole e medie e svolgono attività specializzati e complementari fra loro
 - **distretto:** insieme di imprese strettamente connesse fra loro per rapporti di mercato e settore. Si caratterizzano per una dimensione geografica, una di prodotto e per l'elevata specializzazione delle imprese. I rapporti fra le imprese possono essere di natura competitiva e non solo cooperativa.

I **vantaggi degli aggregati** possono essere:

- possibilità di garantire il controllo di una rete di società, per le strutture a holding
- possibilità di distribuire i costi di produzione su un numero maggiore di unità di prodotto
- possibilità di valorizzare conoscenze e risorse in aree di attività diverse da quelle di competenza
- possibilità di integrare competenze distintive
- possibilità di condividere alcuni costi
- riduzione dei fabbisogni finanziari
- condivisione di rischi
- poter neutralizzare un possibile concorrente

I **vantaggi di tipo non economico** sono: possibilità di valorizzare reti di relazioni sociali; orientamento al dominio; relazione di solidarietà e affinità politica

Oltre i vantaggi, esistono anche degli ostacoli di tipo economico: complessità organizzativa; necessità di orientamenti manageriali diversi per la miglior gestione di attività diverse; rischio di erosione delle conoscenze. Gli ostacoli non economici sono: l'orientamento all'indipendenza e alla competizione, divergenze di valori e interessi. I fattori ambientali possono facilitare/ostacolare la formazione di aggregati a causa dei sistemi di comunicazione, trasporto, le caratteristiche del mercato dei capitali et similia.

Cap. 4: Benefici, bisogni e sistema d'offerta

L'obiettivo di un'impresa è quello di progettare dei prodotti che possano generare un beneficio per chi li utilizza. Il prezzo non è l'unico sacrificio per un cliente: l'apprendimento di utilizzo, la posizione del prodotto ecc...La differenza fra i benefici e i costi rappresentano il valore del prodotto sul cliente. Il cliente può entrare in possesso del prodotto attraverso:

- **Lo scambio:** due parti concludono un accordo che comprende lo scambio di reciproci prodotti (baratto) oppure il prodotto viene scambiato con un compenso monetario. Sulla base della destinazione del prodotto si distinguono tre tipi di mercato
 - **B2B (Business to Business):** i prodotti scambiati sono destinati a entrare in un ciclo produttivo
 - **B2C (Business to Customers):** il prodotto è destinato al consumo
 - **B2P (Business to Public):** scambio con una P.A.
- **La condivisione:** si basa sul principio di *sharing* che sarebbe la disponibilità e l'utilizzo di un prodotto, non secondo uno scambio, ma uno status (beni familiari). Si fa riferimento ai beni comuni come: strade, vie, piazze... La condivisione si è sviluppata sempre di più attraverso le tecnologie P2P (peer-to-peer).
- **Dono:** vige la logica della *reciprocità* e la messa a disposizione del prodotto è finalizzata alla *relazione*: ricevere un dono implica l'obbligo di ricambiare. Il donatore crea una relazione che non si estingue con un dono di ritorno, inoltre non è necessario che sia immediato o dello stesso valore. Questo avviene soprattutto nelle relazioni con gli influencer, i quali puntano sull'interazioni. I cosiddetti *donors* sono coloro che fanno una donazione a istituzioni così da ottenere dei benefici simbolici e funzionali.

Queste tre modalità sono in competizione tra loro nei confronti dei vari enti; richiedono anche l'esistenza di fiducia tra i vari soci o tra cliente e negoziante

I benefici sono la risposta a specifici bisogni che nel caso dei *clienti business* è connesso alla necessità dei processi produttivi, nel caso di *clienti consumatori* possono essere sia funzionali che simbolici. I bisogni, come già visto, sono stati gerarchizzati da uno psicologo, Maslow, dando vita alla *piramide di Maslow* (1954):

- **Bisogni primari:**
 - **Bisogni fisiologici:** riguardano la sfera della sopravvivenza (alimentazione, sonno, salute)
 - **Bisogni di sicurezza:** necessità di sentirsi al sicuro come con le polizze assicurative, prodotti di protezione
- **Bisogni sociali:**
 - **Bisogni di appartenenza:** riguardano la necessità di partecipare alla vita di gruppo e il coinvolgimento in gruppi sociali
 - **Bisogni di stima:** riguardano il riconoscimento del proprio ruolo all'interno della società
- **Bisogni di autorealizzazione:** detti "bisogni del sé", riguardano la necessità di attribuire un senso a se stessi attraverso progetti di vita o il possesso di un'opera d'arte.

I benefici che un cliente può ottenere da un prodotto possono essere:

- **Benefici funzionali:** rivolti alla funzione d'uso del prodotto e ciò che può svolgere
- **Benefici edonici:** riguardano il piacere e le emozioni che ne conseguono

- **Benefici comunicativi**: riguarda ciò che è possibile comunicare tramite il consumo del prodotto
- **Benefici identitari**: riguardano il possesso di un prodotto che può dare un senso di orgoglio e autostima e consolidare l'immagine che si ha di se stessi.

Il consumo

Il consumo di un prodotto può portare a più benefici contemporaneamente e quindi è difficile stimare il valore economico poiché discende dall'importanza che l'individuo attribuisce. I significati simbolici degli oggetti sono condivisi quando entrano a far parte della cultura di una società: la **consumer culture theory** è la teoria che studia i significati culturali dei comportamenti di consumo e dei prodotti consumati e le organizzazioni, per arricchire di significato i propri prodotti, alimentano e diffondono elementi culturali. I settori creativi e dell'arte sono pieni di simboli e un esempio cardine è il **product placement**: l'inserimento di brand all'interno di testi. Il cliente viene identificato come colui che sostiene il sacrificio per possedere il prodotto, ma è possibile definirlo come:

- L'**acquirente** → chi paga
- L'**utilizzatore** → chi usa il prodotto
- Il **decisore** → chi decide il prodotto

Questi possono coincidere oppure essere distribuiti su più soggetti. Questa distinzione è importante dato che impatta sulle scelte che l'azienda deve compiere. Accanto al cliente è possibile che vi siano gli influenzatori: soggetti specializzati in grado di indirizzare la scelta di acquisto e consumo. Una particolare tipologia di influenzatori sono i **prescrittori**: soggetti che hanno il ruolo di decisori in quanto definiscono gli acquisti del cliente. Inoltre, bisogna fare la distinzione tra **cliente destinatario** del prodotto e **cliente intermediario** di distribuzione. Un'organizzazione tiene conto delle aspettative del consumatore finale, ma per raggiungerlo possono scegliere di servirsi di intermediari di distribuzione. Esse stesse sono clienti dei produttori, in quanto acquistano i prodotti che possono soddisfare i clienti finali.

Fonti del ricavo

Per le organizzazioni è fondamentale la fonte di ricavo che può essere più di una. Nei casi più semplici ottiene ricavo dalla vendita di un prodotto a un cliente, ma esistono altre soluzioni come il **pay-per-use**, adottato soprattutto dalle case automobilistiche: viene depositati canoni che permettono l'utilizzo del prodotto per un periodo stabilito e al termine, il cliente, vi è l'opzione d'acquisto finale; questo permette di avere flussi di cassa inferiori ma regolari nel tempo. Un altro tipo è il ricavo proveniente dal **copyright**, che nel settore musicale in particolare, permette di ottenere ricavi per un lungo periodo e anche maggiori rispetto alla vendita del prodotto in sé. Molto rilevante è il business detto **two sided market**: i ricavi provengono dal pubblico che paga il prodotto e dalle organizzazioni che vogliono arrivare al pubblico: sponsor, Blogger e Youtuber ecc... Tutti questi vogliono attrarre lettori o visitatori per poi vendere agli inserzionisti che acquistano spazi per comunicare coi i potenziali clienti. I motori di ricerca ottengono ricavi sia dalle organizzazioni che chiedono visibilità nella SERP (la pagina che restituisce agli utenti i risultati delle ricerche) e sia offrendo agli inserzionisti la possibilità di apparire di fronte a clienti interessati ad un certo argomento.

La vendita di un prodotto è l'obiettivo di un sistema di scelte volte ad assicurare il cliente di ottenere dei benefici. Il "sistema d'offerta" è l'insieme di queste scelte che l'organizzazione compie in merito a:

- Chi servire (**target**) e i **benefici** attesi
- Il **posizionamento** del target rispetto all'offerta
- **Le caratteristiche tangibili e intangibili del prodotto**

- Modalità di fruizione e di distribuzione
- Il prezzo

La prima decisione riguarda i **benefici** che si vogliono offrire e i **potenziali clienti**. I benefici sono condizionati dalle risorse dell'organizzazione e dalle conoscenze e competenze che servono per progettare i prodotti. I benefici offerti definiscono i potenziali clienti interessati, in quanto solo chi ritiene interessante un prodotto sarà portato a consumarlo. Non è conveniente servire tutte le aspettative dei clienti, questo può comportare il rischio di non soddisfare i consumatori in modo adeguato. È più conveniente creare varie offerte così da poter raggiungere e rispondere alle esigenze di più gruppi di clienti.

Nei settori di prodotti di largo consumo si attua una **strategia**: si analizza il mercato e si individua un segmento di target con capacità di spesa e particolari aspettative, poco servite dai concorrenti. Quando si parla di arte e cultura creare un prodotto nuovo rispettando le aspettative dei clienti è più difficile e azzardato perché se il pubblico ha un'aspettativa in merito a un contenuto, allora non vi è più il principio di novità; per questo i prodotti culturali sono frutto della libera creatività degli artisti, l'influenza dei manager è minima.

L'offerta di un prodotto è come una **promessa** che deve essere convincente agli occhi dei clienti, la **percezione** che esso sia il migliore tra gli altri. Questo è il processo del **posizionamento** che riguarda il posto che l'offerta occupa nella mente del cliente. La sfida del posizionamento sta nell'influenzare, quanto più possibile, il cliente attraverso: la comunicazione, caratteristiche tangibili e intangibili, distribuzione e prezzo. La comunicazione ha un duplice obiettivo: creare consapevolezza dell'esistenza del prodotto (**awareness**) e la percezione delle caratteristiche dell'offerta. La comunicazione viene incentivata attraverso la pubblicità negli eventi, e-mail (diretta), promozione personale, attività di advocacy dei clienti o influencer. Un elemento importante del posizionamento è il brand che contiene percezioni, giudizi, associazioni poi trasmesse al prodotto.

Il prodotto è l'elemento centrale del sistema d'offerta e ciascuno appartiene a una categoria: un insieme di tecnologia e modalità di utilizzo. Le categorie possono essere più o meno ampie:

Il prodotto può essere inteso come **insieme di attributi (bundle of attributes)** che permettono di garantire performance e benefici. Gli attributi possono essere tangibili o intangibili: materiale e forma, colori e funzioni, marchio e servizi che garantiscono le funzionalità. Gli attributi servono principalmente a descrivere il prodotto e hanno due funzioni: rendono il prodotto in grado di realizzare i benefici che promette e contribuiscono alla possibilità di percepire i benefici che si possono ottenere. I benefici possono essere sia funzionali e sia simbolici (riconducibili al brand). Quindi hanno un'importante funzione comunicativa che può veicolare significati simbolici che permettano di restituire i benefici sociali e identitari che spiegano gran parte delle scelte.

I prodotti, oltre ai diversi attributi che assegnano a una categoria specifica ogni prodotto, presentano due tassonomie:

- Il modo in cui il target valuta prima dell'acquisto (prodotti **search, experience, credence**). L'acquisto di un prodotto deriva da un processo di valutazione che considera le sue caratteristiche (**search**); senza fare una valutazione dell'**esperienza** che genererà, se non dopo averne fatto uso *ex post* (**experience**); da valutazioni esterne, ma mai con una sicurezza totale (**credence**). Il prodotto, quindi, può essere valutato *ex ante*, dopo averne fatto esperienza oppure mai nella sua essenza. Uno degli elementi principali dell'offerente è la propria reputazione che si basa soprattutto dalla fiducia che si instaura tra la parte e la controparte. La reputazione può essere associata al brand in quanto elemento identificativo ed è un attributo che si riferisce a due funzioni:
 - Limita la **percezione di rischio**
 - Veicola **significati simbolici**
- Il modo in cui sono realizzati e utilizzati (**beni e servizi**). Come bene si intende tutto ciò di tangibile che viene scambiato. Se il bene consente un solo utilizzo si dice che è ad **utilità semplice**; mentre il caso contrario, in cui il bene è possibile usarlo più volte, si dice che è

ad *utilità ripetuta*. Nel caso in cui il valore del prodotto è creato dall'interazione fra l'organizzazione e il fruitore (cliente), si parla di "servizio". Nei servizi è necessaria l'interazione tra i due enti, così da poter mantenere in vita il servizio. Nel caso dei beni l'organizzazione progetta, realizza e vende il bene al cliente senza l'obbligo di continuare un'interazione con il cliente. Il servizio si basa su un processo che è diverso ogni volta; inoltre, se si basa su un'interazione fra fornitore e utilizzatore, è possibile raccogliere informazioni sui comportamenti di consumo del singolo utente. Se si approfondisce lo studio dei servizi è possibile fare delle distinzioni:

- *servizi people-intensive* sono quei servizi in cui è necessaria un'interazione e in cui le qualità personali impattano sul risultato: il tempo è la risorsa scarsa che rende il servizio più costoso.
- *Servizi machine-intensive* dove la tecnologia ha un ruolo fondamentale. Non è richiesto un livello alto di interazioni e sono molto diffuse le routine automatizzate (grazie alla tecnologia è possibile rendere il servizio più economico e standard)

Un altro criterio di classificazione è riferito alla natura del loro risultato, parlando di servizi:

- *Reliever (alleviatori)*: eseguono attività in sostituzione del cliente e il valore è rappresentato dal saper ottenere un risultato pari a quello del cliente
- *Enabler (abilitatori)*: offrono al cliente risultati che ne accrescono le capacità, migliorandone le attività non perché riducono lo sforzo, ma perché lo mettono in condizione di fare sempre meglio

Queste due classificazioni di servizi possono essere incrociate, ovvero un servizio risponde a ciascuna delle due classificazioni. Le tassonomie si muovono lungo continuum e ciò che conta è cogliere le conseguenze legate a ogni classificazione, laddove le conseguenze economiche sono le più interessanti per la gestione.

	People intensive	Machine intensive
Reliever	Costi elevati, Il vantaggio competitivo si basa sull'efficienza del processo	Scalabilità, limitate barriere alla crescita
Enabler	Difficoltà di imitazione e replicazione. La qualità del rapporto interpersonale impatta profondamente il risultato	Necessità di rendere la tecnologia familiare al cliente

La differenza fra beni e servizi si esprime con il modo con cui viene distribuito il prodotto. Nel caso di un bene, la semplice disponibilità permette al cliente di farne uso secondo le proprie preferenze e competenze. Si pongono delle competenze per l'utilizzo del prodotto, che riguardano il cliente in sé; l'organizzazione può predisporre delle norme di utilizzo base, ma l'estrarre i benefici dipende dalla capacità, del cliente, di utilizzo del prodotto. Per usare il bene non è necessario il possesso effettivo, ma la disponibilità: le imprese stanno sviluppando la formula del *pay-per-use* che consiste nell'affitto del prodotto, invece della vendita. Questo non consente solo l'uso del prodotto anche a chi non dispone le possibilità per acquistarlo, ma permette di consolidare una relazione con il cliente. Le imprese immobilizza un capitale consistente negli asset da affittare/noleggiare, il cui rientro di costo sarà più lungo nel tempo e più esposto al rischio di mancati pagamenti del canone.

La distribuzione

Un aspetto fondamentale nel sistema d'offerta è la disponibilità del prodotto che è resa possibile attraverso la distribuzione. Un bene deve essere raggiungibile dal cliente per essere utilizzato, un servizio invece presuppone che in un luogo avvenga un'interazione con il cliente. I beni possono essere acquistati in store virtuali o fisici; i servizi sono distribuiti attraverso distributori: organizzazioni che si occupano di rendere disponibile il prodotto, qui il cliente può fare esperienza diretta del prodotto. Le scelte di distribuzione seguono tre criteri:

1. **Raggiungere il cliente (funzione logistica):** il distributore porta il prodotto il più vicino possibile al cliente; il prodotto è più vicino al cliente in base all'interesse e la frequenza d'acquisto;
2. **Offrire al cliente servizi che gli consentano di scegliere (funzione informativa):** presso un distributore il cliente può venire a conoscenza di un certo prodotto, anche gli intermediari svolgono la funzione di informare. L'assortimento con prodotti concorrenti svolgono una funzione di informazioni, in quanto informano il cliente della presenza di più prodotti simili tra loro e quindi gli viene posta la possibilità di scegliere;
3. **Sfruttare il contatto con il target per contribuire alla costruzione del posizionamento (funzione di posizionamento):** agisce sulla percezione del prodotto. Il luogo può influenzare la percezione del prodotto sul cliente sia perché il distributore assolve la funzione di selezione e sia perché qui avviene l'interazione tra il cliente e il negoziante.

La scelta distributiva deve essere coerente con tutti gli altri aspetti del sistema d'offerta: i benefici che il cliente si aspetta e quelli che lo dovrebbero convincere ad acquistare il prodotto.

Uno strumento che ha permesso di sviluppare sempre di più la distribuzione e la raccolta dei dati sul comportamento dei clienti, è internet. Ogni punto vendita e di erogazione preme sul possesso di un territorio; l'e-commerce non presenta questo problema dato che il prodotto viene recapito nel domicilio del cliente. La vera rivoluzione è rappresentata dalla possibilità di monitorare i comportamenti dei clienti così da attuare delle strategie distributive e comunicative. Nel modo dello streaming è molto importante la conoscenza dettagliata degli utenti così da poter portare innovazioni dei prodotti. Le scelte distributive non rispondono solo alle esigenze della disponibilità, ma anche lo sfruttamento della possibilità di entrare in contatto con lui, monitorandone i comportamenti.

L'ultimo aspetto del sistema d'offerta è il sacrificio richiesto al cliente che è il prezzo. Questo viene commisurato sulla disponibilità di spesa del cliente target e il valore che gli riconosce. Il prezzo, inoltre, può rappresentare un elemento di percezione della qualità del prodotto, per questo il valore di mercato delinea il **prezzo di riferimento**. Rappresenta anche una funzione di esclusione: più alto è il prezzo, meno clienti sono disposti a pagare il prodotto: che per i beni di lusso è un beneficio, implicando l'esclusione di acquisto di altri prodotti a prezzi minori. Quando un'organizzazione stabilisce un prezzo deve tenere conto di tutti i sacrifici connessi. Il prezzo nei settori artistici e culturali è spesso imposto dal soggetto pubblico che finanzia l'iniziativa o l'organizzazione (tariffa). Il prezzo è quindi il sacrificio del cliente, riducendo questo sacrificio si può ampliare le opportunità di una parte di clienti di acquistare il prodotto. Il prezzo dipende anche dal successo delle strategie di marketing: se un prodotto viene acquistato nonostante il suo prezzo elevato, vuol dire che quello è ritenuto il migliore sul mercato.

I prodotti artistici vengono consumati, in particolare, nel tempo libero e i benefici sono dati dalla comprensione di essi richiedendo al fruitore di disporre di un **capitale culturale**. Il consumo dei prodotti artistici ha una doppia conseguenza:

- I **volumi di consumo**: al crescere del tempo libero a disposizione cresce la domanda
- Le **alternative di consumo**: la relazione fra maggior tempo libero e consumo di prodotti artistici non è proporzionale, ma è influenzato dal numero di alternative.

Il consumo di questi prodotti si caratterizza per tre elementi:

- Il **problema dell'accesso al prodotto**: essendo un contenuto, questo oppone ai fruitori la criticità di comprensione. Il prodotto ha bisogno di essere compreso affinché possa comunicare con il pubblico; se il prodotto non è compreso, allora non comunica. Il problema dell'accesso è avvertito sia dalle organizzazioni che operano nei settori delle performing art, sia dalle organizzazioni delle industrie culturali: prodotti poco comprensibili non vengono né acquistati né consumati e rappresenta un problema per il profitto delle imprese, per le istituzioni non profit che non riescono nell'intento di promozione e diffusione.
- La **natura path-dependent del consumo**: il piacere cresce all'aumentare dell'esperienza accumulata in precedenza con prodotti simili. Maggiore è il consumo passato e via via sarà sempre maggiore il piacere (utilità marginale crescente). Il fenomeno di **path-dependency** (il consumo presente e futuro è frutto di un uso passato) spiega perché le persone abituate sin da giovani mostrano una maggiore propensione al consumo di questi prodotti anche in età adulta, ricavandone un piacere maggiore. È un dibattito particolarmente acceso quello di favorire i giovani per il consumo di prodotti culturali. Il contenuto, nonostante sia più o meno complesso, oppure più o meno alla portata di molti, rimane un contenuto che necessita di essere accolto e compreso. Il legame con le esperienze di consumo passate si può interpretare come "apprendimento": maggiore è stato il consumo e più alta è la capacità di accedere immediatamente ai significati più profondi e intrinseci.
- La **natura esperienziale del consumo**: il consumo di prodotti artistici genera un piacere legato all'esperienza stessa del consumo. Questa è un'esperienza multidimensionale: sensoriale, emotiva, cognitiva e comunicativa in cui il coinvolgimento emotivo rappresenta un elemento imprescindibile. Il coinvolgimento manifesta l'interesse del fruitore non immediatamente, ma è uno stato emotivo che si estende nel corso del tempo con fasi ascendenti e discendenti che disegnano il **ciclo del coinvolgimento**. Il coinvolgimento è forte quanto maggiore è la dimensione esperienziale del consumo. Ciò che spinge prima di tutto al consumo è il bisogno o il desiderio, seguito dalla ricerca di informazioni riguardanti il prodotto che si pensa di consumare. Il coinvolgimento vede il livello massimo durante la fruizione dell'esperienza. Successivamente il coinvolgimento non cade immediatamente, ma diminuisce lentamente



L'organizzazione può agire su ogni fase del ciclo così da accrescere il livello di coinvolgimento pre-evento e allungare il post-evento così da rendere un piacere più

intenso. I ricordi possono diventare essi stessi oggetto di passaparola se rimangono in maniera persistente nella memoria della persona. Stimoli online, spazi di condivisione, messaggi personalizzati in preparazione e in ricordo sono strumenti efficaci per agire sul coinvolgimento.

L'obiettivo non è solo quello di rendere disponibile l'offerta, ma anche facilitare l'accesso sia in termini cognitivi (**comprensione**) sia in termini emotivi (**accoglimento**).

Un elemento critico dell'offerta delle organizzazioni nei settori artistici è il bilanciamento tra creatività artistica e attenzione ai clienti. Le soluzioni sono differenti in base al tipo di prodotto: una potrebbe essere quella di semplificare la complessità di contenuto dei prodotti e renderlo di facile comprensione: il caso della **popular art** (elevati volumi di consumo attirando così gli investimenti di imprese per generare profitto). I prodotti di popular art veicolano contenuti poco complessi e giocano su elementi emotivi. Nel caso di prodotti preconfezionati e proposti senza un'interazione fra produzione e consumo, l'accessibilità può essere gestita promuovendo attività di supporto al consumo. Nonostante le varie soluzioni, il grande problema delle organizzazioni, rimane quello di trovare un equilibrio tra la complessità e la massima diffusione del prodotto: così da non piegare la creatività dell'artista alle richieste del pubblico, però senza ignorare le motivazioni e le competenze del pubblico. Le organizzazioni devono anche tenere conto del capitale del pubblico per renderlo accessibile il più possibile. La complessità del problema può essere risolta allargando la prospettiva dal contenuto artistico al sistema d'offerta: bisogna rendere la fruizione di prodotti culturali a parti diverse di pubblico senza snaturare il contenuto. Vi sono due modelli che possono aiutare alla comprensione delle dinamiche gestionali:

- La **fruizione diretta**: quei prodotti consumati attraverso l'interazione fra produttore e consumatore come i servizi
- La **trasmissione e riproduzione**: si concentra sulla progettazione e realizzazione di beni che una volta messi a punto e testati, vengono riprodotti e offerti al pubblico attraverso canali di distribuzione.

L'esigenza di voler trovare un equilibrio tra l'artista e il pubblico può essere risolta attraverso un approccio manageriale adeguato. Le possibilità vanno dalla progettazione di un contesto che permette l'accessibilità fisica fino alla predisposizione delle condizioni per accrescere il senso dell'esperienza. Questo sistema manageriale è composto da servizi che risultano essere prodotti complessi. Il sistema del servizio è composto da vari elementi e può essere raffigurato come:



Il **concept dell'offerta** è l'elemento fondamentale offerto ai clienti ed è alla base del posizionamento strategico dell'offerta. Le modalità con cui si possono soddisfare i benefici espliciti e impliciti sono molteplici e il cuore è rappresentato dalla proposta culturale ("core service"). Attorno a questa si collocano i servizi di supporto alla fruizione che possono essere complementari o accessori:

- **Il prodotto artistico e culturale**: è il cuore dell'offerta

- **I servizi complementari**: funzionali alla prestazione di base che accrescono il valore acquisibile dalla sua fruizione. Bisogna distinguere quelli necessario all'accesso fisico e quelli che facilitano l'accesso cognitivo
- **I servizi accessori**: arricchiscono l'offerta di benefici rispetto al servizio core. Non facilitano l'accesso cognitivo, ma quello fisico all'offerta e possono rendere più gradevole la fruizione. Questi possono avere un impatto rilevante a livello economico.

È da ricordare anche la distinzione tra servizi **reliever** (servizi accessori) e servizi **enabler** (servizi complementari). Il concept si accompagna alla scelta del *segmento di mercato* al quale rivolgere l'offerta. Per il fine è importante l'analisi del mercato che porta alla definizione del segmento del pubblico obiettivo, e l'analisi della concorrenza rappresentata da prodotti culturali analoghi. La definizione del segmento di pubblico consente di orientare le proprie azioni. Molto importante è la partecipazione del cliente in quanto è la condizione per la fruizione di un'esperienza artistica. Prima di tutto riguarda l'interesse del pubblico riguardo a una certa manifestazione e in secondo luogo è rilevante la maggiore o minore disponibilità che le persone mostrano verso l'offerta dell'istituzione; senza dimenticare che anche il livello di competenza dei fruitori incide sulla soddisfazione nella fruizione dei contenuti. L'interazione tra il pubblico e un evento artistico avviene in un luogo fisico (**serviscape**) e si avvale di certe tecnologie. L'ambiente fisico comunica con il pubblico definendo le aspettative e contribuendo a costruire la "promessa" e inoltre determina le possibilità e i vincoli dell'interazione (l'aspetto del luogo e delle strutture). Le condizioni e l'atmosfera del **serviscape** può attrarre o allontanare i consumatori. Infine, la tecnologia rappresenta uno strumento che può avere un forte impatto sull'accessibilità dell'esperienza artistica vissuta dal pubblico. Questa può agire senza richiedere un effettivo sforzo del pubblico oppure può offrire la possibilità di approfondire contenuti. Un altro elemento importante è il **brand** che esprime gli elementi identitari dell'organizzazione. Ha un impatto sulle attese del pubblico e sulla capacità di identificarsi. Su di esso agiscono tutti gli elementi "visibili". Se il **brand** percepito ha una valenza molto rilevante, nel caso di prodotti artistici ha una valenza maggiore: senza i beni risultano illustrabili con meno precisione. È opportuna fare una distinzione tra

- **immagine legata al singolo evento**: è possibile progettarela *ex novo* attraverso una campagna pubblicitaria;
- **immagine legata a una specifica istituzione**: generata dall'insieme delle attività svolte nel tempo.

Un altro beneficio si può trarre attraverso network nei quali è possibile promuovere eventi o lo sviluppo di meccanismi di facilitazione per i clienti. D'impatto può essere anche, lo sviluppo di collaborazioni che portino l'integrazione di più attori in una prospettiva di offerta esperienziale che vada oltre il prodotto artistico e culturale in sé.

Cap. 5: Le forze ambientali e il sistema competitivo

Nessuna organizzazione può costruire il proprio sistema d'offerta a prescindere dai soggetti con cui entra in relazione. L'organizzazione deve tenere in considerazione il mercato sul quale opera, il quale è a sua volta inserito in un contesto più ampio nel quale vi sono forze che premono sulle organizzazioni, influenzandone l'azione. Il caso Napster spiega l'esistenza di queste forze: sociali e culturali, politiche, regolamentari, economiche, competitive e tecnologiche. Nel caso Napster la tecnologia digitale non avrebbe potuto esprimere il potenziale rivoluzionario del *peer-to-peer* se non avesse avuto:

- **una cultura aperta alla condivisione**, intendendo internet come il regno di un nuovo mercato basato sullo *sharing*
- **un orientamento critico verso le major** considerate troppo ricche per poter soffrire a causa di qualche download illegale

Il caso Napster mostra anche come la tecnologia consenta la nascita di concorrenti nuovi nella distribuzione musicale: i consumatori sono diventati "punti vendita" nei quali era possibile reperire brani musicali senza dover pagare. Sono concorrenti con logiche di dono anziché di scambio. Ciò che si può apprendere dal caso Napster è che le organizzazioni operano all'interno di **contesti complessi**, mossi da forze originate attori eterogeni per finalità, assetti istituzionali e dotazione di risorse. Questi contesti rappresentano l'ambiente in cui ogni organizzazione opera e il rapporto con questo è essenziale. Dipende dall'ambiente che la circonda dal quale attinge le risorse che necessita per il funzionamento e verso di esso destina la propria offerta. Nell'ambiente l'organizzazione trova i suoi finanziatori (prestatori di capitale a rischio o debito), i suoi lavoratori, i clienti e anche i concorrenti. L'interazione dei soggetti produce cambiamenti continui che l'organizzazione non è in grado di controllare, se non in misura ridotta. I cambiamenti nell'ambiente sono portatori di minacce per la sopravvivenza dell'organizzazione, ma anche di opportunità per la sua crescita. Questi cambiamenti è bene che l'organizzazione li monitori in modo da prevedere i mutamenti. Su questi cambiamenti operano sei forze rilevanti:

- **forze tecnologiche**: tipicamente il frutto delle applicazioni della ricerca scientifica svolta all'interno di centri di ricerca pubblici e privati. Università, istituti di ricerca, sono soggetti che partecipano attivamente all'evoluzione della tecnica e la loro applicazione in prodotti da mettere sul mercato. Questa ha bisogno di infrastrutture e di un livello adeguato di conoscenze da parte degli utilizzatori. Oggi sono le più dinamiche in qualunque settore, in particolare in quelli della creatività
- **forze socio-culturali**: sono le più importanti e complesse. Riguardano tutte le persone che sono attorno a un'organizzazione, portatrici di valori, aspettative, cultura, conoscenze, competenze. Cultura e società sono strettamente correlate. All'interno della società si producono cambiamenti lenti ma costanti nella loro evoluzione, capaci di modificare gli orizzonti anche economici nei quali le organizzazioni si muovono. I settori dell'arte e della creatività sono fra i più coinvolti nell'aspetto culturale della società. I contenuti proposti plasmano la società parlando del loro ruolo nella creazione di immaginari collettivi e spesso la riflettono nella rielaborazione delle pulsioni sociali, anticipano i cambiamenti rendendoli visibili e contribuiscono alla diffusione di valori, simboli e comportamenti. Gli individui si esprimono attraverso comportamenti sia individuali sia collettivi. Nelle economie si è consolidato il ruolo dei movimenti, delle associazioni, delle istituzioni della "società civile". Questi soggetti sono portatori di forze politiche che possono impattare positivamente o negativamente.
- **Forze regolamentari e politiche**: sono un aspetto importante dell'ambiente. La convivenza civile è regolamentata dalle leggi, mentre dell'attività delle organizzazioni all'interno dei

settori se ne occupano specifici regolamenti. Le norme sul copyright costituiscono una delle condizioni indispensabili per l'esistenza delle industrie della creatività e le previsioni specifiche e il modo con cui tali norme sono applicate. L'ambito regolamentare è quello in cui le organizzazioni godono della maggiore possibilità di influenza. A seconda della propria forza, l'organizzazione può tentare di promuovere una legislazione che favorisca la tutela e lo sviluppo dei propri prodotti, attraverso attività di "lobbying". Uno degli argomenti cardine riguarda il monitoraggio dei comportamenti degli utenti digitali e la proprietà dei dati (*data ownership*). Si aggiunge il tema della cybersecurity e dell'uso che nazioni ostili potrebbero fare dei dati dei cittadini di un paese. Gli aspetti politici impattano anche sui mercati; dopo l'apertura dei mercati internazionali, grande rilevanza hanno assunto i trattati bilaterali e multilaterali volti a regolamentare le relazioni commerciali fra i paesi.

- **Forze economiche:** condizioni economiche generali, ossia la ricchezza e al reddito di un paese e all'andamento prospettico. In quest'ottica non ci si riferisce solo al reddito generato da un paese, ma anche alla sua distribuzione. È opportuno distinguere:
 - **Reddito disponibile:** l'ammontare di reddito che rimane dopo aver pagato le imposte
 - **Reddito discrezionale:** quantità di reddito che rimane dopo aver sostenuto le spese necessarie alla sopravvivenza
- **Forze competitive:** rappresentano i concorrenti che sono una forza importante per definire le dinamiche del mercato. I tentativi di attrarre lo stesso cliente innescano un meccanismo che porta all'innovazione dei prodotti e il miglioramento delle performance, a prezzi più bassi. La competizione comporta un ridimensionamento dei margini della singola organizzazione, che è portata a migliorare la propria offerta sostenendo i costi a danno dei margini. Le forze che agiscono nell'ambiente dell'organizzazione derivano dalla presenza di offerte alternative, ma anche dai rapporti di fornitura lungo le filiere e lungo i canali di distribuzione.

L'ambiente è un insieme di forze che creano vincoli e opportunità. Ogni organizzazione ha il proprio in quanto le forze principali dipendono dalle sue caratteristiche. La tecnologia adottata definisce l'ambito delle conoscenze scientifico-tecnologiche. Pure il settore e le modalità operative definiscono la normativa di riferimento; il tipo di cliente e il posizionamento definiscono le dinamiche sociali più rilevanti. Ogni organizzazione definisce le proprie forze ambientali da monitorare con attenzione e saper anticipare i possibili cambiamenti può portare a un vantaggio. Tutti i soggetti che rappresentano una soluzione per il cliente sono fra loro **concorrenti**. I concorrenti sono tutte quelle organizzazioni che operano dando conto della percezione del cliente in quanto è ciò che lo spinge a scegliere un prodotto invece di un altro. È bene fare la distinzione tra concorrenza **intra-tipo** e **inter-tipo**. Non esiste solo la concorrenza fra aziende dello stesso settore, nei settori dell'arte e della cultura la concorrenza inter-tipo riveste un ruolo considerevole: a tutti i consumatori vengono rese disponibili numerose alternative assai diverse tra loro. L'ambiente in cui opera un'organizzazione deriva dalla scelta di *cosa* offrire, a *chi* rivolgersi e *come* mantenere la promessa di trasferire certi benefici. Queste sono le tre dimensioni che definiscono un settore secondo il **modello di Abell**:

- **Che cosa:** le funzioni del prodotto funzionali alla soddisfazione dei bisogni
- **Chi:** la categoria di clienti a cui è indirizzata l'offerta
- **Come:** la tecnologia che ne consente la funzionalità

Il modello Abell è efficace non solo per definire il settore di operatività, ma anche per individuare il contesto competitivo intra-tipo e per prevedere le possibilità di sviluppo dell'attività. Per la competizione intra-tipo bisogna fare riferimento a due modelli:

- **Pressione competitiva:** utile per stimare l'intensità della competizione. Maggiore è la pressione, maggiore risulta la tensione del prezzo. La pressione è funzione di quattro elementi:
 - **Struttura del settore:** il numero di concorrenti e la dimensione. All'aumentare del numero, aumenta la pressione; se non vi è nessun'altra organizzazione, allora la pressione è nulla (*monopolio*). Mentre se i clienti hanno innumerevoli alternative e la scelta ricade su quella con il prezzo minore si parla di *concorrenza perfetta*. La competizione avviene tra organizzazioni di simili dimensioni
 - **Esistenza di barriere:**
 - **Barriere all'entrata** limitano la nascita di nuove organizzazioni nel mercato così da ridurre la pressione. Queste possono derivare dall'esistenza di economie di dimensione per cui occorre disporre di una certa dimensione minima per poter concorrere. Altre sono quelle che derivano dal controllo di una risorsa chiave come un brevetto, diritti di sfruttamento di una risorsa naturale o il controllo di un canale di distribuzione.
 - **Barriere di spostamento** limitano la possibilità di spostarsi da un'offerta all'altra, attraverso vincoli e riducendo la pressione. Queste sono date dai costi che il cliente paga per spostarsi tra due offerte (*switching cost*).
 - **Barriere all'uscita** limitano la possibilità di uscire dal mercato senza danni, accrescendo la pressione. Quella tipica è data dai **costi affondati** (*sunk cost*): investimenti già effettuati che andrebbero persi.
 - Fase **specificata della curva di domanda:** è dato dallo sviluppo della domanda. La domanda si dice satura quando i clienti acquistano i prodotti nelle dosi massime disponibili. Considerando un mercato A con una domanda satura e un mercato B con un elevato potenziale di domanda, un'organizzazione ha due opzioni: convincere i clienti di un concorrente ad **acquistare i suoi prodotti** (A) oppure convincere clienti ad acquistare e **aderire alla sua nuova offerta** (B)
 - Il **livello di sostituibilità dell'offerta delle organizzazioni:** è data da quanto le offerte delle organizzazioni sono percepite come sostituibili: maggiore è la sostituibilità, più elevata è la pressione

Lo sforzo delle organizzazioni per ridurre la pressione è quello di scegliere una parte dei clienti e soddisfare le loro attese meglio dei concorrenti. Un prodotto può essere differenziato operando su ciascuno degli elementi del sistema d'offerta. La **differenziabilità** dipende dalle occasioni di utilizzo del prodotto e dalle sue funzioni d'uso: ogni occasione e funzione d'uso consente a un'organizzazione di focalizzarsi al meglio su di essa per offrire un prodotto che sia diverso e migliore della concorrenza.
- **Gruppo strategico:** utile per individuare i concorrenti più temibili. All'interno di un mercato, le imprese tendono a imitare le strategie di successo dei concorrenti. Il successo è dato dall'attrarre clienti senza fare leva sul prezzo. Il processo di imitazione porta al livellamento delle offerte, i clienti percepiscono i prodotti tutti simili e così andranno a scegliere quello con il prezzo minore. L'innovazione è il tentativo di rendere la propria offerta diversa e quindi avere un prezzo più alto: se poi avrà successo, verrà imitata. Un concorrente è più pericoloso quando il prodotto è più simile al nostro e le strategie sono simili. Con questi la strategia da adottare è quella di mantenere un equilibrio competitivo, imitandosi. Il modello dei gruppi strategici è efficace nel sintetizzare chi sono i concorrenti più temibili e quali sono meno pericolosi.

*esempio dei pesci nell'acquario → **pressione competitiva**

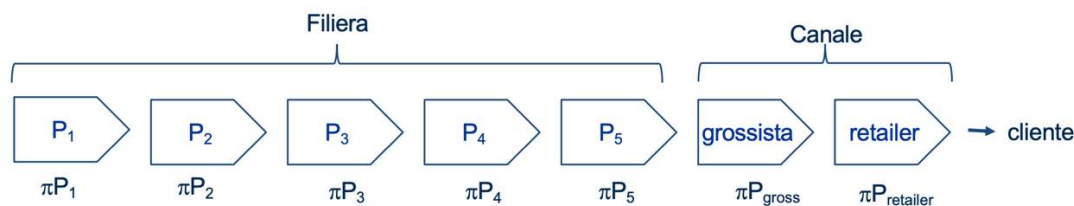
Definendo il settore di operatività attraverso il modello di Abell è possibile individuare con facilità i concorrenti **diretti**. Inoltre, può essere utilizzato per intuire i concorrenti **potenziali entranti**: le organizzazioni, pur non operando nello stesso settore di un'organizzazione, potrebbero entrarvi

per soddisfare bisogni diversi, così da ridurre le barriere d'ingresso; soddisfano stessi bisogni me per gruppi di clienti diversi; utilizzano la stessa tecnologia.

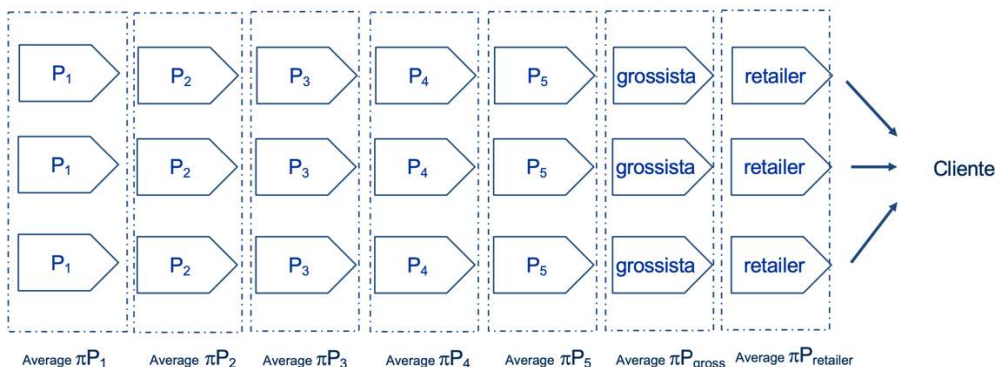
Sapere che la competizione proviene da un ambito allargato rispetto al settore è alla base del *modello delle cinque forze competitive* di Porter. Sulle organizzazioni agiscono forze che provengono da altre, in grado di comprimere la libertà e la marginalità perché rappresentano delle alternative per il cliente e perché controllano una risorsa chiave. I *concorrenti diretti* sono quelle organizzazioni che operano nello stesso settore, con le stesse tecnologie e servendo gli stessi clienti. Oltre a questi vi sono:

- gli *offerenti di prodotti sostitutivi* che offrono soluzioni diverse allo stesso bisogno. La concorrenza inter-tipo. Per individuare questi concorrenti è bene adottare la *prospettiva del cliente* per cercare i potenziali benefici che soddisfano un bisogno
- i *potenziali entranti* sono coloro che possono facilmente sfruttare la propria posizione per entrare nello stesso mercato dell'organizzazione. Porter individua una particolare tipologia di potenziali entranti: i *fornitori* e i *clienti intermedi* (i distributori molto importanti se si parla di mercati B2C).

Porter analizza il tema dei margini che vengono realizzati lungo la filiera e amplia il concetto di competizione parlando di *pressione sui margini*. Il prezzo pagato dal cliente finale viene distribuito lungo il canale e poi lungo la filiera attraverso i *prezzi di trasferimento*: ciascuna organizzazione paga il costo al fornitore e ottiene un prezzo più alto dal cliente, realizzando un margine con cui ripagare le spese fatte per la produzione dell'offerta.



Le organizzazioni lungo la filiera e il canale sono in competizione per ottenere prezzi di vendita più elevati e ottenere margini più alti. Ciò che permette di ottenere un potere maggiore è la capacità di influenzare la scelta del consumatore finale. La decisione del cliente su quale canale spendere il proprio potere d'acquisto definirà quali aziende rimarranno sul mercato e quali no.



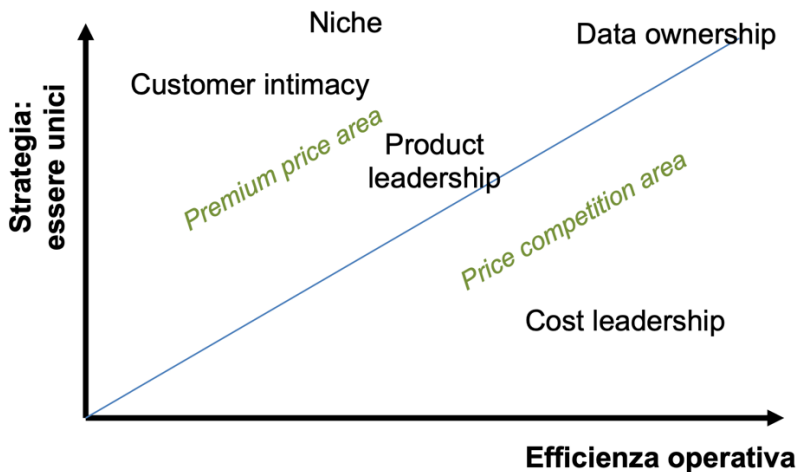
Ogni organizzazione soffre questa concorrenza e quindi opera il meccanismo di innovazione-imitazione, fino ad ottenere una profittabilità simile alle altre aziende (prezzi medi che permettano di rimanere all'interno del mercato). Ciò che glielo permette è la capacità di influenzare la decisione finale del consumatore.

Per sopravvivere alla concorrenza, le organizzazioni devono adottare delle strategie. Una *strategia* è un progetto di gestione che si estende nel medio-lungo termine, volte a realizzare gli obiettivi

da raggiungere. Dalla strategia discendono le *scelte operative*. La *strategia competitiva* è il progetto volto a resistere sia nel confronto con i concorrenti, sia con il confronto con le forze ambientali. L'obiettivo della strategia competitiva non è per forza collegato all'idea di conquistare il primato sul mercato, basta raggiungere gli obiettivi e difenderli. Per fare ciò, la strategia competitiva si basa sullo sfruttamento del *vantaggio competitivo*. Questo vantaggio è un concetto relativo che deriva dalle condizioni ambientali esterne all'organizzazione. I vantaggi competitivi sono diversi a seconda delle condizioni e se ne possono individuare tre categorie principali:

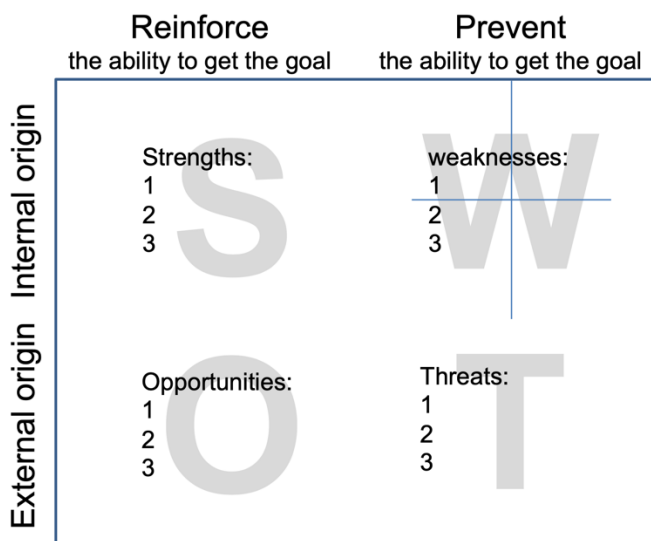
- **L'efficienza:** riguarda la capacità di utilizzare la minor quantità di input per la realizzazione dell'offerta. Più un'organizzazione è efficiente, minori sono i costi con conseguenze sulla marginalità e la possibilità di ridurre i prezzi di vendita sotto a quelli dei concorrenti. L'efficienza riguarda i processi, l'organizzazione, le sue dimensioni e la sua storia.
- **Controllo di risorse chiave:** controllare una risorsa indispensabile per il sistema d'offerta può offrire un importante vantaggio competitivo (copyright, brevetto, diritti su un character). Queste risorse permettono condizioni di monopolio che rendono la propria offerta diversa da quella dei concorrenti e non confrontabile. Il controllo di risorse chiave è ispirato a strategie di *leadership di prodotto*. L'organizzazione ha l'obiettivo di proporre al mercato prodotti in grado di farsi percepire come i migliori per quanto riguarda le performance e la capacità di generare benefici. Un'ulteriore strategia è la *proprietà dei dati* (ownership) degli attuali o potenziali clienti. Possedendo dati sufficienti da far girare algoritmi di machine learning affidabili, unendoli ad algoritmi di automazione, queste aziende sono in grado di applicare le potenzialità delle tecnologie digitali alla loro massima espressione. Il vantaggio della data ownership va di pari passo con l'investimento di automazione delle interazioni con l'utente. Inoltre, se un'azienda volesse imitare questo processo, dovrebbe rubare i dati all'azienda, oppure replicare lo stesso sforzo di raccolta dati. Un'altra risorsa di vantaggi è il *controllo della distribuzione*: questa è una condizione importante per arrivare al cliente. Il controllo potrebbe essere usato per evitare che i concorrenti arrivino sul mercato.
- **La relazione con il cliente:** bisogna instaurare una *relazione duratura con il cliente*, ascoltandolo, ponendosi come un partner affidabile, risolvendo i suoi bisogni meglio dei concorrenti. Questo è un vantaggio che assume un ruolo fondamentale per definire la preferenza del cliente, alimentano la relazione tramite il suo convincimento: condizione che riduce il rischio che il cliente ricerchi altre offerte. Il cliente per giungere ad una situazione di fedeltà occorre che l'organizzazione abbia saputo soddisfarlo, arrivando ad una relazione emotiva e non solo basata su performance. Nei mercati B2C, un consumatore con certi brand è sintomo di fedeltà e di benefici simbolici. Il brand, appunto, è uno degli strumenti fondamentali per consolidare il vantaggio competitivo. La strategia competitiva connessa al vantaggio della relazione con il cliente è quella della *customer intimacy*: la capacità di costruire e mantenere una relazione intensa con i clienti.

Le strategie competitive possono essere rappresentate su un piano cartesiano e le dimensioni della mappa sono date dagli sforzi di riduzione dei costi (efficienza) e da quelli di differenziare l'offerta (differenziazione). Tra questi vi è generalmente un trade-off: decidere di servire solo una parte del mercato o farlo con prodotti migliori dei concorrenti. Differenziare comporta costi che non possono essere a lungo disattesi, però consente di sottrarsi alla competizione di prezzo, risultando l'unica strada percorribile.



Integrando le valutazioni relative all'esterne con quelle relative alla propria dotazione di risorse, è possibile comprendere le possibili minacce e le possibili opportunità. Il modello a cui si fa riferimento è detto SWOT analysis (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analysis*) ossia analisi *dei punti di forza e debolezza interna delle opportunità e minacce esterne*. Questo modello si basa su matrici che mette nella parte alta le valutazioni della situazione interna dell'organizzazione e le condizioni per raggiungere gli obiettivi (punti di forza) e quello possibili dannose (punti di debolezza). Mentre la parte bassa riporta l'esito di valutazioni per quanto riguarda l'ambiente esterno, distinguendo le situazioni di minaccia e di opportunità. Due aspetti sono evidenti:

1. *L'ottica prospettica*: il modello SWOT è dinamico e guarda all'evoluzione possibile dell'ambiente e dell'organizzazione. La forza e la debolezza viene valutata in base all'evoluzione della situazione interna ed esterna
2. *Peculiarità della sua applicazione specifica*: ciascuna organizzazione valuta il portato dei cambiamenti esterni in base alla propria specificità. Quindi ciò che rappresenta una minaccia o un'opportunità deve essere valutato caso per caso.



Cap. 6- Le determinanti del risultato economico

Il risultato economico è determinato da:

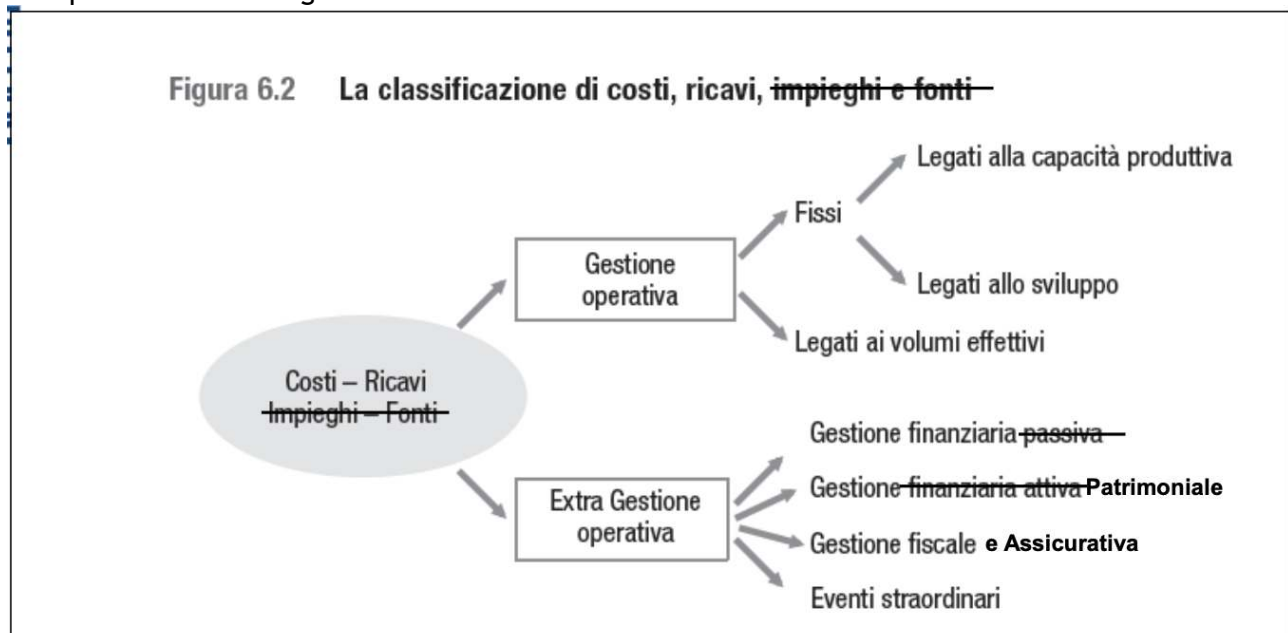
- **Elementi strutturali:**
Si parla della dimensione, della capacità produttiva e delle scelte d'estensione. Le scelte dipendono dal livello di scala e di scopo e dai costi di transazione
- **Livello dei prezzi:**
Si parla di "prezzi-costo" e "prezzi-ricavo". Il livello dei prezzi dipende da elementi interni ed esterni. Un fatto legato ad elementi interni ed esterni è il prezzo di vendita. Questo risponde, perlopiù, alla politica dell'impresa:
 - Prezzo legato al marchio e possibilità di un premium price (elementi interni)
 - Prezzo legato alla concorrenza e all'andamento del mercato (elementi esterni)
- **Economie di assorbimento dei costi fissi:**
Dando definizione della capacità produttiva e differenziando i costi fissi da quelli variabili, è possibile individuare come l'ammontare dei costi aziendali è dato dai volumi realizzati i quali: influenzano i costi totali, i costi unitari dei beni prodotti e i ricavi.
- **Organizzazione ed efficienza:**
Per un'organizzazione efficiente bisogna tenere conto delle economie precedenti applicate (di esperienza) e delle scelte: prezzi di vendita, volumi prodotti in un dato periodo, capacità produttiva dell'impresa.

L'analisi costo-volumi-risultati consente di illustrare le relazioni fra i volumi dei beni prodotti e venduti e anche i risultati.

Da questa analisi possiamo calcolare il:

- **BEP (punto di pareggio)**
- **Grado di flessibilità**

Per questa analisi bisogna definire la Classificazione di costi e ricavi:

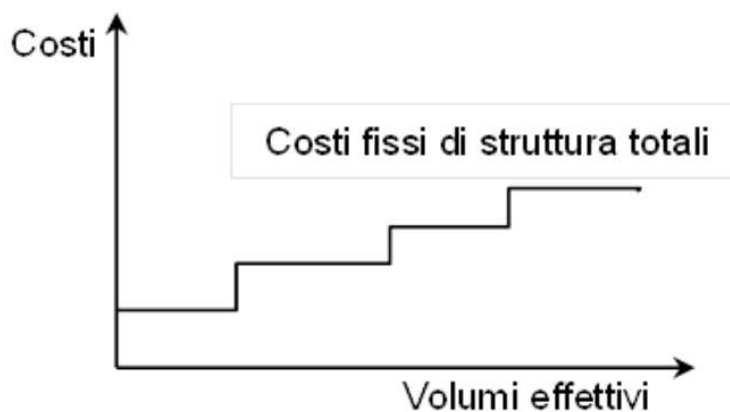
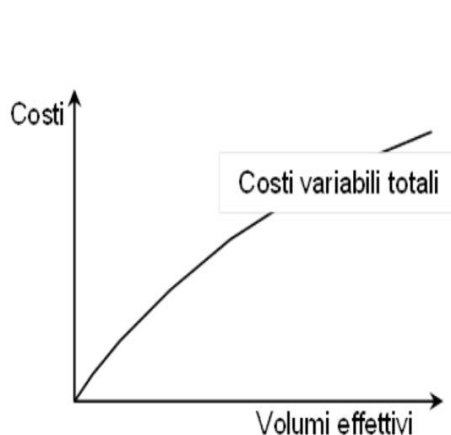


La classificazione fa uso di:

- **Gestione caratteristica:** comprende tutte le attività connesse all'attività caratteristica dell'impresa quindi le scelte che riguardano il modello di business.
- **Gestione finanziaria:** Include le attività e le scelte che riguardano la copertura del fabbisogno finanziario e i costi che ne derivano.
- **Gestione patrimoniale:** include le attività e le scelte relative all'impegno della liquidità eccedente che può derivare dalla gestione operativa
- **Gestione tributaria:** riguarda le attività e le scelte che influenzano il totale delle imposte a carico delle imprese e dei debiti e crediti verso l'erario

(I) GESTIONE OPERATIVA

<p>Valori legati ai volumi effettivi (costi variabili):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ricavi di vendita, • Manodopera diretta • Crediti per i clienti • Debiti per i fornitori • Materie prime 	<p>Valori legati alla capacità produttiva e allo sviluppo (costi fissi):</p> <table border="1" data-bbox="662 936 1428 1512"> <tr> <td data-bbox="662 936 1101 1512"> <p>Costi fissi di struttura: aumentano a gradini ogni volta che i volumi effettivi raggiungono un limite della capacità produttiva</p> </td> <td data-bbox="1109 936 1428 1512"> <p>Costi sviluppo: indipendenti dai volumi, upfront, sunk cost discrezionali, creano risorse immateriali</p> </td> </tr> </table>	<p>Costi fissi di struttura: aumentano a gradini ogni volta che i volumi effettivi raggiungono un limite della capacità produttiva</p>	<p>Costi sviluppo: indipendenti dai volumi, upfront, sunk cost discrezionali, creano risorse immateriali</p>
<p>Costi fissi di struttura: aumentano a gradini ogni volta che i volumi effettivi raggiungono un limite della capacità produttiva</p>	<p>Costi sviluppo: indipendenti dai volumi, upfront, sunk cost discrezionali, creano risorse immateriali</p>		



Dei costi variabili ricordiamo:

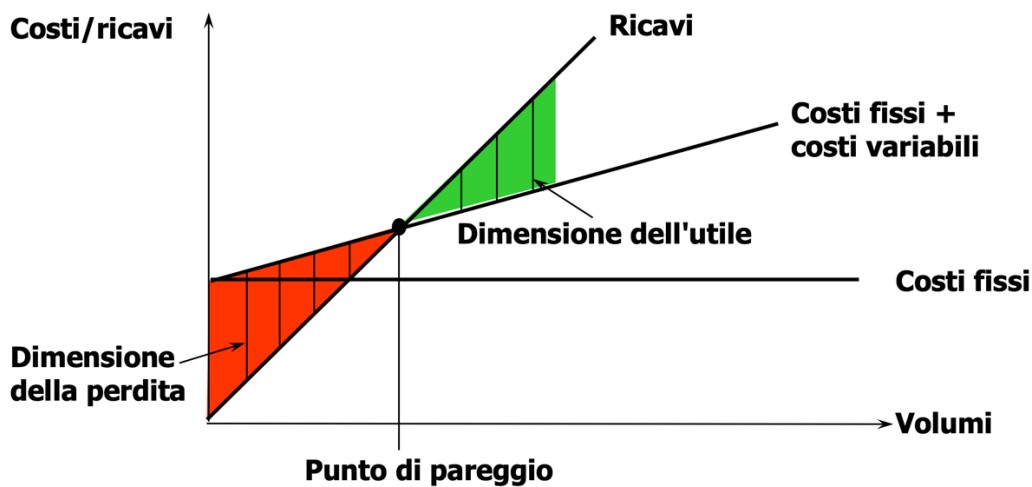
- materie prime, forza motrice, lavorazioni esterne, trasporti, imballaggio, provvigioni

Dei costi fissi ricordiamo:

- affitti, ammortamenti, spese di pubblicità, personale

L'“ammortamento” è una quota del costo delle immobilizzazioni che viene spesa in un dato anno.

Questa analisi permette di calcolare il BEP, anche detto punto di pareggio che, generalmente, non è mai uno solo, ma diversi in base alla funzione delle diverse opzioni: make, buy o connect.

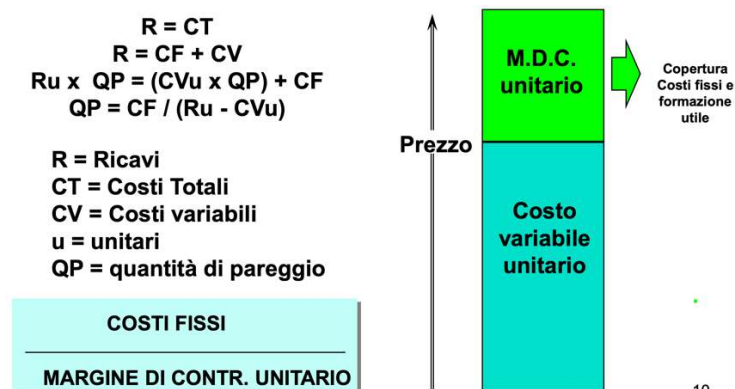


I Costi fissi non subiscono aumenti

I Costi totali coincidono con i costi fissi quando i volumi aumentano in funzione ai costi variabili

I Ricavi partono da zero e se il prezzo supera i CVU, aumentano più rapidamente

Il BEP è il punto in cui la retta dei ricavi incrocia quella dei CT. Prima di questa condizione, l'impresa presenta una “perdita operativa”, subito dopo ci sarà un “utile operativo”.



Margine di Contribuzione Unitario: contributo che la vendita di ogni unità di bene, prodotta e venduta, porta alla copertura dei costi fissi di gestione caratteristica e alla formazione del reddito operativo che servirà per coprire i costi finanziari e fiscali e formare l'utile netto. Punto di Profitto è il fatturato che dovremmo realizzare per conseguire un determinato utile:

Il punto di pareggio è solo una delle misure che esprimono il grado di flessibilità. Viene calcolato con il rapporto tra i CVT e i CFT. **Indice di flessibilità**: CVT/CFT

Più alto è il rapporto maggiore sarà la flessibilità e quindi minore sarà la perdita nel caso in cui, non si raggiungesse il BEP.

Si può affermare che le strutture di costo flessibile comportano perdite limitate e utili limitati, mentre le strutture di costo rigide sono più rischiose, ma permettono di aumentare più velocemente i profitti una volta superato il punto di pareggio.

Per fare un'analisi a livello unitario bisogna tener conto dei volumi effettivi su costi e ricavi medi unitari.

- Il costo (medio) unitario è dato dalla somma dei costi variabili unitari più la quota di costi fissi.
- Costo medio unitario:
 - - $(\text{Costi Variabili Totali per una data Quantità} + CF)/\text{Quantità}$
 - Oppure
 - - $\text{costo variabile unitario} + CF/Q$

Si definiscono le economie di saturazione della capacità produttiva come il vantaggio economico che deriva dal massimo utilizzo di una capacità produttiva installata.

Si definiscono economie di assorbimento dei CF quando ci sono elevati investimenti anche non fisici come per le piattaforme. Le risorse generate dalle attività di sviluppo non hanno limiti di capacità produttiva e si cerca l'assorbimento dei costi fissi. Sono tanto più rilevanti quanto maggiore è l'incidenza di tali costi. Inoltre, per queste economie le attività si definiscono "business altamente scalabili" (dove la dimensione conta molto).

La struttura economica di un'azienda si basa sulle scelte effettuate dal management, le quali possiamo classificarle in:

- scelte relative alla **dimensione per un dato business**: si decide la dimensione della CP da installare per le diverse attività del business;
- scelte di **estensione verticale** (integrazione): relative a quali attività si intendono svolgere e quali delegare
 - A Monte: integrazione delle attività dei fornitori
 - A Valle: integrazione delle attività dei clienti
- Scelte di **estensione orizzontale** (diversificazione): relative al numero e alla diversità delle aree di business nelle quali si vuole operare
 - Correlata: l'azienda entra in aree di business correlate a quella originale
 - Non Correlata: l'azienda entra in aree di business diverse da quella originale
- Scelte di **estensione geografica** (internalizzazione): legate al numero e alla distanza dei mercati sui quali un'impresa opera

Queste scelte portano a:

- **Crescita interna (organica)**: crescita individuale delle dimensioni o aggiunta di nuovi business. Rischi: scarsa conoscenza dei nuovi mercati
- **Crescita esterna**: attraverso acquisizioni grazie a strutture già operanti. Rischi: difficoltà a integrare la nuova impresa
- **Crescita tramite accordi e alleanze**: accordi informali, franchising, joint-venture

Per compiere queste scelte intervengono:

- Le economie di scala lato offerta (tout court)
- Le economie di rete (di scala lato domanda)
- Le economie di raggio d'azione
- Le economie di apprendimento
- La teoria dei costi di transazione

A. Economie di scala

Le economie di scala possono essere definite come il vantaggio economico che si consegue dopo l'acquisizione di una maggiore capacità produttiva. Si può verificare sia:

- Dal lato dell'offerta con la riduzione dei costi (economie di scala tout court)
- Dal lato della domanda proveniente dal cliente (esternalità di rete)

Queste economie sono presenti in quasi tutti i tipi di business; tra i vari settori cambia il livello minimo di capacità produttiva necessaria per raggiungere la dimensione ottima minima.

La presenza delle economie di scala può essere ricondotta a 5 fonti principali:

1. **Indivisibilità di alcuni componenti:**
Taluni componenti (impianti, attività) non possono essere ridotti come dimensioni al di sotto di una scala minima

- **ESEMPIO:** Nell'aula occorre un unico proiettore e un'unica cattedra, e lo spazio occupato è lo stesso

2. **Maggiore produttività degli input specializzati:**

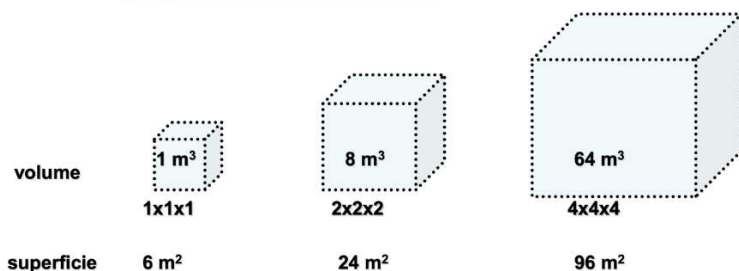
Al crescere delle dimensioni aziendali è possibile specializzare maggiormente le risorse, sia umane (personale) che tecniche (impianti)

- **ESEMPIO 1:** Un negozio di hi-fi grande potrà dedicare il proprio personale in modo specializzato ai diversi reparti (es. informatica, elettrodomestici, impianti audio-video) rispetto ad un piccolo negozio di hi-fi (in cui il personale dovrà svolgere diverse mansioni)
- **ESEMPIO 2:** Un'azienda che realizza piccoli oggetti in plastica, se ha dimensioni ridotte, tenderà ad avere una sola macchina per lo stampaggio dei diversi oggetti e monterà, di volta in volta, lo stampo relativo alla forma da realizzare

3. **Proprietà geometriche dei "contenitori":**

DUCC

- In molti impianti produttivi, la capacità è proporzionale al volume di alcuni contenitori



Per un silos il cui costo di costruzione sia di €1000 al m² di superficie, aumentare di 8 volte la capacità comporta un aumento del costo di solo 4 volte

4. Maggiore efficienza negli impianti di maggiori dimensioni:

Molti impianti presentano miglioramenti di efficienza all'aumentare della propria potenza

- **ESEMPIO:** Un raddoppio della potenza non corrisponde di solito ad un raddoppio nei consumi di energia o di combustibile.

5. Minori costi unitari di acquisto:

Ragioni economiche (non fisico-tecniche) legate al maggiore potere contrattuale delle imprese di maggiori dimensioni

- **ESEMPIO:** un ipermercato ha una capacità di assorbire volumi maggiore di un negozio di quartiere: il maggiore potere contrattuale può tradursi in uno sconto sul prezzo di fornitura

Tutti i settori presentano una parte di:

- Attività di realizzazione (costi variabili): quando dominano queste, le economie di scala sono limitate; sono presenti attori maggiori o catene e il vantaggio di costo non comporta l'espulsione dal mercato delle imprese minori (il settore rimarrà, così, frammentato)
- Attività di predisposizione della struttura (costi fissi): quando queste si affiancano alle attività di realizzazione, il livello di economie di scala si alza e aumenta la dimensione minima. Qui il livello di offerta è più elevato
- Attività di sviluppo (costi di sviluppo): generano risorse immateriali che non hanno limite di CP. Questi business hanno una struttura economica detta "infinitamente economica" come nel caso dei information goods

Quando si parla di "esternalità di rete", ci si riferisce all'utilità che un utente può trarre dal consumo di un bene che dipende dal numero di utenti, i quali utilizzano lo stesso bene o simili. Le esternalità possono essere negative (troppi utenti che utilizzano lo stesso bene) oppure positive (beni digitali, i quali sono gli stessi a prescindere dai produttori).

Però, le esternalità di rete, possono riguardare uno specifico fornitore.

Le esternalità vengono generate:

- Dall'aumentare di utenti i quali utilizzano un bene, che accresce l'utilità del bene
- Dalla presenza di beni complementare, i quali condividono tutti gli stessi standard per essere compatibili

- Nel caso in cui vi è l'esigenza di scambio dei file, il quale può avvenire solo tra prodotti identici o perfettamente compatibili
- Quando un bene necessita di una rete di assistenza sul territorio

Le **economie di raggio d'azione (economie di scopo)** esistono quando la presenza su più business, consente un vantaggio economico come:

- Minori costi unitari di produzione, in quanto viene diviso su più beni
- Il cliente percepisce benefici in un'offerta ampia e articolata

Le fonti delle economie di raggio d'azione sono:

- **Condivisione di risorse materiali:** può consentire di ottenere economie di scala e di saturazione della CP anche nel caso in cui questo obiettivo fosse impossibile da ottenere con una sola produzione. Oppure dalla condivisione di strutture amministrative e commerciali.
- **Condivisione di risorse immateriali:** queste possono essere i brand; le competenze tech; software; contenuti e personaggi. Vi possono derivare dei vantaggi con la condivisione delle competenze manageriali e la reputazione. È particolarmente rilevante nei settori dominati dalle attività di sviluppo, volte alla creazione di risorse immateriali
- **Maggiore integrazione di beni sistemici:** sono merci e/o servizi complementari, coordinati o correlati. Questi devono rispettare certi standard tecnici e i diversi elementi sono necessari per il funzionamento del prodotto. Con i beni sistemici il raggio d'azione si amplia che permette un risparmio di costi, una migliore integrazione fra i diversi elementi e, in alcuni casi, la creazione di "switching costs"
- **Presenza di two-sided markets:** situazioni in cui l'organizzazione si rivolge contemporaneamente ad almeno due tipi di clienti con offerte che, singolarmente, sono impossibili o difficili da sostenere
- **Opportunità di cross subsidization:** finanziamento di attività in perdita o poco remunerative con attività maggiormente redditizie. Un servizio gratuito che registra perdite viene compensato dalla vendita di pubblicità.

Le **economie di apprendimento** sono comprensibili in modo molto intuitivo, partendo dalle azioni più semplici a quelle complesse. Con l'esperienza migliora la qualità del prodotto finale e si riducono i tempi di svolgimento. La costanza e lo studio delle economie di apprendimento permettono di rappresentare la cosiddetta "curva di esperienza": relazione tra costi ed esperienza. L'inclinazione della curva dipende dalla percentuale di riduzione dei costi ogni volta che la produzione raddoppia. Le economie di apprendimento sono molto presenti nelle prime fasi di sviluppo di un'impresa (rischio nelle politiche dei prezzi).

Alla base delle economie di apprendimento vi è:

- **Crescita delle abilità** nello svolgimento delle attività per migliorare il prodotto e ridurre i tempi di produzione. Per aumentare la capacità di apprendimento si possono proporre dei corsi di formazione o mettere a disposizione degli strumenti idonei.
- **Scegliere meglio le risorse** produttive più convenienti per lo svolgimento di un'attività come: il personale, materie prime, servizi acquisiti all'estero, macchinari
- **Maggiore organizzazione fra le risorse produttive** per ottimizzare l'utilizzo di attrezzature e impianti.
- **Crescita** sia della capacità di prevedere l'andamento delle attività in base ai diversi periodi, sia della capacità di programmare le attività
- **Semplificazione** dei prodotti e dei processi che possono determinare maggiore efficienza, minori costi e aumento della qualità del risultato finale.

Costi di transazione

Nelle economie vi è la presenza, anche, di costi di transazione con i quali si intende qualsiasi passaggio tra fasi produttive tecnologicamente separabili. Per “transazioni esterne” si intendono i passaggi fra attori economici, mentre per “transazioni interne” si intendono i passaggi fra attività tecnologicamente separabili. Inoltre, si identificano i “costi delle transazioni esterne” (costi per l’esternalizzazione dell’attività) e “costi di coordinamento interno (costi di gestione delle transazioni interne).

Uno dei dilemmi più grandi, sta nel decidere quali transazioni tenere all’interno dell’organizzazione e per quali e quali lasciare all’esterno.

Internalizzazione (MAKE)

- Costi di realizzazione interna
 - economie di scala
 - economie di scopo
 - economie di apprendimento
- Costi di coordinamento interno
 - direzione e controllo
 - sprechi ed errori

Esternalizzazione (BUY)

- Prezzi di acquisto (o di vendita)
 - costi di realizzazione esterni
 - potere contrattuale interlocutori
- Costi di transazione esterna
 - raccolta informazioni
 - negoziazione
 - difesa da comportamenti opportunistici
 - danni da comportamenti opportunistici

Estensione del business

Con il passare del tempo, si può verificare, che un’impresa scelga di estendere il suo business. Possiamo individuare quattro scelte principali:

- Scelte relative alla **dimensione**: vengono prese dopo un’analisi delle economie di scala e della domanda, la quale influenza il grado di utilizzo della capacità produttiva.
- Scelte di **estensione verticale**: cerca di internalizzare quelle attività che presentano costi di transizione esterna elevati. In genere comporta maggiori costi fissi e minori costi variabili, aumentando il BEP e rendendo più rigida la struttura di costo dell’azienda
- Scelte di **estensione orizzontale**: sono legate alle economie di scopo, espansione del business attraverso collaborazioni esterne e partner.
- Scelte di **estensione geografica**: legate alle economie di scala, si riferiscono all’espansione geografica dei business



<https://bit.ly/Peer2PeerBocconi>



<https://www.blabbocconi.it/it/dispense/>



[https://bit.ly/Blab on Insta](https://bit.ly/Blab_on_Insta)



Per dubbi o suggerimenti sulle notes:



Carlo Capizzoto



+39 380 747 3355



@carlo_capizzoto

Per info sulla nostra Area Didattica:



PIETRO VILLA



+39 346 2100003



@pietro_villa__



CHIARA TUA



+39 347 9789059



@chiara_tua

In collaborazione con:

DELIVERY VALLEY
NO GENDER KITCHEN

700+
CLUB