

Brought to you by:

ASTRA

Economia aziendale e delle istituzioni culturali - Primo Parziale

1°CLEACC

Written by:

Ilaria Contini e Beatrice Pezzi

Find more at:

astrabocconi.it

This handout has no intention of substituting University material for what concerns exams preparation, as this is only additional material that does not grant in any way a preparation as exhaustive as the ones proposed by the University.

Questa dispensa non ha come scopo quello di sostituire il materiale di preparazione per gli esami fornito dall'Università, in quanto è pensato come materiale aggiuntivo che non garantisce una preparazione esaustiva tanto quanto il materiale consigliato dall'Università.

Sommario

Capitolo 1:.....	3
Capitolo 2:	22
Capitolo 3:	39
Capitolo 4:.....	45
Capitolo 5:.....	71
Capitolo 6:.....	101



Capitolo 1: L'attività economica

L'attività economica si sostanzia nella produzione di beni che servono a soddisfare i bisogni delle persone; quindi, le persone svolgono l'attività economica per soddisfare i propri beni. Le persone hanno determinate caratteristiche. (Ci sono due modelli che si contrappongono per chiarire le persone nell'attività economica, per definire le persone che svolgono l'attività economica).

Le scelte

Ciascuno di noi compie, in continuazione, scelte di varia natura rispetto a più alternative: in alcuni casi lo fa per altruismo, in altri casi per opportunismo, o semplicemente per soddisfare necessità o bisogni di varia natura.

1. Le scelte sono spesso ponderate e razionali, dove la scelta è valutata sulla base di una serie di informazioni disponibili e la scelta ricade sull'alternativa reputata complessivamente più favorevole, ossia quella che massimizza il beneficio rispetto alle risorse utilizzate.
2. In altri casi, la scelta è compiuta d'impulso, non pianificata e in risposta a una sollecitazione.
3. Spesso poi le scelte sono condizionate dall'opinione pubblica e dal desiderio di adeguare il proprio comportamento a quello dei gruppi sociali di appartenenza, oppure al contrario dal desiderio di distinguersi.
4. Le scelte sono condizionate dalle risorse disponibili e determinano il coinvolgimento di più persone, la mobilitazione di energie e di risorse, lo scambio di **beni**. Definiamo attività economica l'insieme dei processi di produzione e di consumo di merci e servizi posti in atto per soddisfare i bisogni delle persone.

L'attività economica, quindi, è un'attività finalizzata a un obiettivo ed è svolta accanto ad attività di altra natura.

- **Bisogni:** alla base di un bisogno c'è sempre uno stato di necessità, di privazione, di insoddisfazione, che riguarda la sfera fisica o dell'interiorità. Senso di mancanza. Hanno tantissime classificazioni, i bisogni vengono classificati in cinque categorie, ma soprattutto sono disposti in una gerarchia: piramide dei bisogni di Maslow (studioso, nel secolo scorso si sono affermati una serie di studi che avevano per oggetto le persone, che prima venivano considerate semplicemente mano d'opera, poi nel 1900 si è cominciato a capire che, per esempio, per motivare le persone bisogna che le aziende offrano determinate cose). Maslow nel 1954 definisce questa piramide dei bisogni:
 - **Fisiologici** (alla base, mangiare, bere, dormire; i bisogni delle persone legati alla sfera fisica sono il prodotto della biologia umana e comuni a tutte le persone)
 - **Sicurezza** (avere una casa, avere un'assicurazione, un lavoro)
 - **Appartenenza** (i bisogni sociali sono molto più variegati e articolati e sono fortemente condizionati dal contesto in cui le persone vivono e operano e derivano dal fatto che l'uomo interagisce con una grande varietà di persone e appartiene a comunità diverse)
 - **Stima** (avere la stima di amici, di persone, essere riconosciuti come qualcuno che ha delle capacità)
 - **Autorealizzazione** (fa riferimento all'essere soddisfatti di sé)
 - I bisogni superiori sono motivanti quando quelli inferiori sono soddisfatti, nei paesi di più antica tradizione oggi si parla di lusso più esperienziale e quindi meno legato alle cose materiali, ma soprattutto si parla di un acquisto non da mostrare agli altri.

Non sempre le persone che si trovano in stato di privazione o necessità percepiscono l'esistenza di un bisogno; spesso le persone non percepiscono il bisogno di cultura come stimolo alla propria curiosità intellettuale e alla autorealizzazione fino a quando non sono effettivamente esposte e abituate a una partecipazione culturale. I fenomeni di esclusione o di auto-esclusione non sono necessariamente determinati da assenza di bisogni, ma da assenza di consapevolezza.

Foxconn è azienda cinese, che ha diversi stabilimenti, per un certo periodo che è stata chiamata "fabbrica dei suicidi", le persone per guadagnare stipendi accettabili erano costrette a seguire dei ritmi di lavoro davvero pesanti e quindi spesso si suicidavano. (Uno dei suoi principali clienti è la Apple, che ha negoziato un aumento dei prezzi del fornitore e ha fatto sì che questo aumento fosse trasferito ai lavoratori).



Le persone soddisfano la propria attività economica attraverso alla produzione e la consumazione di beni. I bisogni delle persone possono essere soddisfatti in parte dalla disponibilità di merci e servizi; il bisogno è soddisfatto attraverso un processo di negoziazione e di scambio di beni economici. Il soddisfacimento del bisogno è garantito dall'esistenza di beni liberi (non economici), che sono disponibili in quantità illimitata e il cui utilizzo da parte di una persona non limita quello da parte dell'altra. I bisogni variano nel tempo e in funzione di fattori diversi.

- **Beni: sono merci e servizi** (nel linguaggio di marketing si parla di sistema di prodotto, i servizi sono sempre servizi). Quali sono le caratteristiche di un servizio? Spesso si dice che la caratteristica dei servizi sia l'immaterialità, nei ristoranti per esempio si parla di servizio immagazzinabile (nonostante si parli di carattere del servizio fisici).

I beni sono:

-economici

-liberi (quindi non economici), ad esempio l'aria (l'acqua dipende dai casi, per esempio in città si paga, l'acqua è una risorsa davvero importante e ne facciamo un grande uso, ad esempio, nella coltivazione del cotone)

Classificazione dei beni che ha un senso da un punto di vista economico:

1. **primari** (pane) Vs **voluttuari** (pane con le olive, bene sul quale normalmente non c'è un'attenzione al prezzo come sui beni primari, tutti questi beni ci si sente più liberi a stabilire un prezzo perché non è per la sopravvivenza)
 - i beni primari rispondono a bisogni fisiologici e la dinamica dei loro prezzi è seguita con attenzione a livello internazionale e nazionale
2. **complementari** (la benzina per le automobili non elettriche) Vs **fungibili** (sinonimo di sostitutivo) (tecnologie di connessione rispetto al viaggio fisico) (bici, tram, gambe sono tutti mezzi sostitutivi per muoversi) (volo per Roma sostitutivo a treno per Termini)

Il senso è che, quando si parla di prodotti sostitutivi si fa un calcolo di cosa conviene usare, nel caso del prodotto complementare siccome vanno usati insieme ad altri la strategia può essere quella di vendere a basso prezzo il prodotto ma poi aumentare il prezzo dei prodotti che servono e sono fondamentali per il bene complementare.

 - Quando due beni complementari l'aumento della domanda del primo determina un aumento della domanda del secondo, perché i due beni devono essere utilizzati insieme per soddisfare il bisogno. In presenza di beni complementari, i produttori possono incentivare l'acquisto di un bene per creare domanda per il bene complementare.
 - I beni sono sostitutivi quando possono soddisfare lo stesso bisogno e sono quindi fra loro fungibili in determinate circostanze agli occhi del consumatore.
3. **Differenziabili** Vs **commodity** (indifferenziati) le materie prime di solo non sono differenziabili, mentre la maggior parte dei beni sono differenziati, perché si compra e si è disposti a pagare di più in base al marchio, il prodotto differenziato si rivolge ad una nicchia di consumatori che sono disposti a spendere per il marchio di quel prodotto, questo implica politiche di prezzo di un certo tipo.
 - Alcuni beni, come per esempio i prodotti di moda, sono fortemente differenziati e permettono alle aziende che li producono e commercializzano poche varietà di configurazione d'offerta.
 - Ampiamente indifferenziati sono definiti *commodities*.
4. **Di consumo** (vengono consumati dal consumatore finale) Vs **strumentali** (aiutano a produrre altri beni, occorrono per produrre altri beni, come una macchina che taglia il legno). Le caratteristiche funzionali tecniche contano di più per i beni strumentali, per i beni di consumo non è detto che sia così.
 - I beni strumentali sono anche definiti beni intermedi e vengono utilizzati per produrre i beni destinati ai consumatori finali.
5. **A uso singolo** (panino) Vs **beni durevoli** (pantaloni, cioè che userò più volte) le materie prime sono tutti beni a utilizzo singolo, come il tessuto usato per poi fare delle camicie. I beni durevoli svolgono il loro lavoro nel tempo è giusto che il suo costo sia recepito come qualcosa che dura nel tempo, come ad esempio un computer, faccio un investimento. Sul concetto di bene durevole è interessante fare qualche riflessione, i beni possono avere una durata legata al loro utilizzo (gomma dell'auto), oppure



quando la forma di obsolescenza è legata e impostata da chi lo utilizza. I prodotti di H&M o di Zara si chiamano *fast fashion* perché durano di meno, si distruggono da soli, i capi di una certa consistenza invece non si butterebbero mai via.

- Alcuni beni sono a utilizzo singolo, altri invece si caratterizzano per ripetuti utilizzi, anche per periodi di tempo lunghi e sono detti durevoli.
6. **A consumo individuale Vs consumo collettivo** (cinema, parco, museo).
 7. **Beni privati Vs beni pubblici**, ci sono due criteri, come chi lo produce, oppure posso fare un discorso concettuale dicendo che i beni pubblici hanno certe caratteristiche, in alcuni paesi ci sono beni che non sono prodotti dallo stato mentre in altri paesi lo sono, come la sanità italiana o quella americana, dove fondamentalmente ci sono le assicurazioni, anche le carceri, che sempre negli Stati Uniti ci sono delle attività gestite da enti privati. Sono beni pubblici quelli che hanno le caratteristiche della non rivalità (il fatto che lo usi io non esclude il fatto che lo possa usare anche qualcun altro) nel consumo e della non escludibilità. (la difesa di una nazione è un bene pubblico per eccellenza, difende tutti e non esclude nessuno, internet e la rete non sono pubblici).

I beni possono essere donati, scambiati con altri beni, o pagati (forma di scambio ma con il denaro). Il baratto non è morto, ci sono siti e app dove è ancora molto facile barattare (ad esempio in Cina c'erano delle restrizioni terribili durante la pandemia, si potevano fare degli acquisti per condominio), quando invece scambiamo dei beni Vs denaro, si paga in contanti o con la carta (perché qualcuno fa un credito). In uno scambio il prezzo è molto importante ma non è un'unica condizione, se ad esempio compro una cosa che costa un po' di meno, ma poi la consegna è a pagamento, allora la negoziazione va considerata nella sua interezza. L'esito delle negoziazioni è determinato dal potere contrattuale (forza che ha uno dei contraenti, se tu sei una grande azienda che va a prendere dei soldi da una banca, la banca la tratta con un certo rispetto) e delle asimmetrie formative (diversa conoscenza che è tra i due contraenti, quando si va dal medico, ci si fida di quello che dice perché lui sa e io non so, quindi non posso valutare bene il suo contributo, pago perché in ogni caso devo disporre della sua prestazione).

- I beni di lusso sono prodotti <<senza tempo>>, ad alto valore simbolico, destinati a segmenti di mercato ristretti, con una fortissima attenzione alla qualità e caratterizzati da un'elevata fidelizzazione del consumatore.
- I beni possono essere privati e pubblici: questi due aggettivi vengono utilizzati sia per definire la natura giuridica e la proprietà dell'azienda che li produce, sia per caratterizzare i modi di consumo (esclusivo o non esclusivo). La differenza tra beni pubblici e privati è spesso sancita per legge.
- Un bene pubblico erogato da un ente pubblico può occasionalmente avere una funzione privata. I beni pubblici si caratterizzano per non escludibilità e non rivalità nel consumo (come la difesa nazionale).
- I beni privati limitano i destinatari e le occasioni di consumo. I beni privati tipicamente sono scambiati a fronte del pagamento di un prezzo; per alcuni beni pubblici non è previsto un prezzo, ma ciascun cittadino contribuisce alla copertura dei costi relativi attraverso il pagamento delle tasse.
- Alcuni beni pubblici sono beni liberi, nel senso che sono fruibili da chiunque senza vincoli.

Lo scambio

I beni economici possono essere donati, condivisi o scambiati:

1. Nel primo caso il corrispettivo è indiretto o di natura non economica. Il dono implica gratuità, condivisione e partecipazione.
 2. La condivisione presuppone la possibilità di utilizzare un bene per effetto di uno status o configura uno scambio senza corrispettivo; nel caso della condivisione non si ha un trasferimento di proprietà di un bene, ma si trasferisce il diritto di utilizzo.
 3. Mediante lo scambio, si attuano trasferimenti di beni a titolo oneroso e si originano trasferimenti di altri beni, di denaro, di credito o di assicurazione; lo scambio caratterizza le economie di mercato fondate sulla specializzazione economica e sulla proprietà privata e pubblica.
- Scambio: con controprestazione di beni (baratto) o denaro (o credito, se il regolamento è differito).
 - In un processo di scambio monetario, la parte venditrice cede merci, servizi o disponibilità monetarie,



o come nel caso delle imprese di assicurazioni, si assume un rischio, mentre l'azienda compratrice cede moneta. La quantità di moneta o di credito ceduta è il prezzo. Il prezzo unitario è solo una delle condizioni di scambio.

- Quando nello scambio le prestazioni dell'azienda compratrice e quelle dell'azienda venditrice non sono eseguite contestualmente, si ha credito di regolamento. Si parla di credito di prestito quando oggetto dello scambio è la disponibilità di mezzi monetari; il credito si trasforma in entrata di cassa al momento dell'estinzione del debito, in questo caso, il prezzo della disponibilità è rappresentato, di regola, dall'interesse.
- 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 (dipende dalla dimensione dei contraenti) e dalle simmetrie informative.
- Il mercato è un insieme di negoziazioni.

Alla base del dono e degli scambi ci sono processi impliciti o espliciti di negoziazione delle diverse condizioni; le grandi classi di negoziazioni riguardano i beni privati o pubblici, la disponibilità di mezzi monetari, la copertura di rischi e infine il lavoro. Le negoziazioni non si svolgono mai in condizioni di perfetta trasparenza, conoscenza, lealtà ed equilibrio di potere delle parti. In altri termini, non si svolgono in condizioni di razionalità assoluta, perché condizionato da **asimmetrie informative** e da un **diverso potere contrattuale delle parti**, alla presenza di costi per entrambe le parti legate al cambio di interlocutore e alla necessità di costruire con nuovi interlocutori relazioni di fiducia.

Il **mercato**: insieme di negoziazioni che dovrebbero avere una certa continuità, la borsa è un mercato dove si scambiano (si negoziano) titoli e azioni. Quanto più sono numerose le negoziazioni e più codificate le condizioni di scambio, tanto più i mercati saranno definiti perfetti.

La scarsità di beni e la loro utilità condizionano il loro valore percepito da parte degli attori economici coinvolti nel processo di scambio e conseguentemente il prezzo al quale il prodotto sarà scambiato. Se le condizioni dello scambio tendono ad essere costanti, come i mercati perfetti, il prezzo del bene tende a essere un buon indicatore della qualità intrinseca riconosciuta del prodotto, scambiato nei suoi aspetti materiali e immateriali, e ha una funzione di segnalazione.

Il prezzo che si forma per effetto della negoziazione permette di allocare il prodotto a colui che valuta più importante il beneficio ottenibile. Il prezzo è spesso definito nel linguaggio comune <<valore di mercato>>, poiché il prezzo è una buona approssimazione dell'importanza che viene riconosciuta al prodotto dai potenziali acquirenti in quel mercato.

Le negoziazioni e gli scambi che avvengono in un mercato condizionano il funzionamento di altri, gli attori economici sono in continua relazione e si influenzano reciprocamente. I cambiamenti nei prezzi e nelle condizioni di scambio delle materie prime condizionano il funzionamento dei mercati che utilizzano con diversa intensità materie prime diverse. Quando le strategie sono di successo la crescita in uno dei mercati stimola la crescita negli altri in un circolo virtuoso. L'attività economica è finalizzata a fare in modo che gli operatori in ciascuno dei mercati mantengano l'interesse nel tempo a continuare a scambiare attraverso la piattaforma.

Quanto maggiori sono le informazioni da parte del venditore sul consumatore, tanto più sarà possibile segmentare il mercato per massimizzare il fatturato complessivo dell'azienda. In altri casi le tariffe applicate variano in funzione della fascia oraria per incentivare gli utenti privati a concentrare i consumi in periodi del giorno diversi rispetto ai consumi da parte degli utenti industriali e ridurre così i picchi di utilizzo. Il sistema (prezzo dinamico) consente di variare il prezzo di vendita in funzione di vari fattori ed è stato applicato in un numero crescente di settori a seguito della diffusione dei siti di e-commerce. In altri casi non esiste correlazione fra prezzo e qualità intrinseca del bene. Alcuni beni, come l'informazione, non sono scarsi: per tutti i prodotti culturali l'offerta supera di gran lunga la domanda e la domanda si concentra su pochissimi titoli.

L'attività economica

- L'attività economica si svolge in processi organizzati, costituiti da operazioni diverse collegate tra di loro; in senso lato, i processi riguardano produzione e consumo.
- I processi assumono diverse configurazioni e possono essere scomposti in vari sotto-processi e



operazioni.

- Ai processi di trasformazione fisica si affiancano attività collaterali, quali la manutenzione degli impianti, la verifica di qualità delle materie prime in entrata e dei prodotti finiti in uscita. In un'impresa di servizi le operazioni di trasformazione tecnica comprendono il trasporto delle merci, l'immagazzinaggio e il confezionamento del prodotto e l'inserimento dei codici a barre, la gestione e manutenzione del magazzino dei punti vendita e dei mezzi di trasporto.
- I modi in cui si svolgono i processi condizionano i volumi, i tempi, le qualità e il costo delle merci e dei servizi.
- Una volta prodotti, le merci e i servizi entrano in ulteriori cicli di produzione.
- Per alcuni prodotti durevoli, c'è l'obbligo per il produttore di occuparsi dello smaltimento al termine del ciclo di vita del prodotto, così da ridurre l'impatto ambientale che uno smaltimento poco attento potrebbe determinare e permettere il recupero di materiali utili e costosi da produrre.

I fattori produttivi

I processi e i sotto-processi sono realizzati con il concorso di diversi fattori produttivi (o risorse) materiali o immateriali: materie prime, macchinari, capannoni, software, lavoro, conoscenze e competenze specifiche. Talvolta i prodotti segnalano la loro provenienza geografica, la marca del produttore, la specificità dei processi, di alcuni componenti o la composizione dei materiali utilizzati. Alcuni fattori di produzione, come per esempio il suolo, possono essere utilizzati per lo svolgimento di alcune attività ma non altre. In altri casi lo svolgimento di alcune attività è regolamentato.

- Tra i fattori di produzione, particolarmente critici sono i **fattori primari**, che sono comuni a ogni tipo di attività economica e solo in parte fungibili: lavoro e capitale, originato da risparmio. Capitale e lavoro sono definiti fattori primari di produzione, in quanto sono fondamentali per lo svolgimento dell'attività economica in qualsiasi tipo di azienda e perché il loro apporto determina, per chi li fornisce, un interesse economico primario nei confronti dell'azienda.
- I fattori di produzione sono in parte fungibili: alcuni processi produttivi possono essere realizzati utilizzando forza lavoro, oppure automatizzano le produzioni.
- Spesso sono tra loro complementari, in virtù delle caratteristiche dei prodotti e dei processi produttivi.

L'attività economica si svolge secondo modalità diverse nel tempo e nello spazio, la crescente automatizzazione dei processi rende economicamente conveniente l'attività economica per volumi di produzione elevati.

L'attività economica si traduce in una continua *dinamica di scambi e di relazioni* (di natura economica e di natura non economica).

La necessità di svolgere l'attività economica con continuità e in modo da produrre remunerazioni adeguate in ambiente turbolento porta a ricercare aumenti continui di efficienza; è opportuno che l'attività economica sia orientata a ottenere continuamente il massimo di output a parità di risorse impiegate.

Questa continua ricerca di efficienza avviene lavorando sia sulla configurazione dei processi, sia su conoscenze e competenze nuove, sia utilizzando modalità diverse di copertura finanziaria degli investimenti. Le organizzazioni nascono e muoiono in continuazione, la vita delle aziende è soggetta a incertezza e a rischio; rispetto a quanto previsto e programmato si manifesta sempre un risultato residuale la cui responsabilità è sulle spalle di chi è portatore di interessi istituzionali.

Ci sono alcuni settori che si definiscono *Brain o Knowledge intensive* (ad alta intensità di cervello o di conoscenza), come i settori della consulenza, perché sono settori dove conta il lavoro di prestazione professionale e non la mano d'opera, oppure i settori ad alta intensità di contenuti simbolici non tecnici dell'oggetto (alta intensità simbolica).

Le persone e i processi decisionali

- L'attività economica si traduce in una continua serie di decisioni, spesso alternative. Le persone agiscono in modo tale da massimizzare il proprio benessere individuale.



Le persone svolgono l'attività economica per soddisfare i loro bisogni; l'economia aziendale per spiegare i fenomeni si serve di modelli che sono rappresentazioni modificate della realtà. Quando sono sorti i primi studi di economia, la persona umana veniva rappresentata con il modello dell'*homo oeconomicus*, che agisce in modo autonomo, vuole massimizzare il suo profitto è motivato soltanto da redditi e ricchezza è in grado di valutare tutte le opzioni possibili secondo razionalità assoluta in base poi al risvolto economico.

- L'*homo oeconomicus* è un soggetto che alloca le risorse per ottenere il livello più alto di soddisfazione personale possibile, sceglie sulla base di gusti costanti e avendo a disposizione tutti gli elementi che gli consentono di prendere decisioni razionali.

Le azioni delle persone in realtà sono soggette a vincoli e determinate anche dalla presenza e dalla azione di altre persone e organizzazioni.

Nel 1900 questo modello è stato superato dal concetto di affine alla realtà ovvero quello della persona umana, che fa parte di una società, l'attività economica non è il fine ma il mezzo, da molto peso alla solidarietà, alla lealtà e al progresso, perché vuole massimizzare il proprio benessere, opera secondo razionalità, ma una razionalità limitata, termine coniato da Simon, questo vuol dire che non potremmo mai massimizzare il risultato, ma dobbiamo accontentarci di una soluzione e di una scelta soddisfacente.

- La rappresentazione di un processo decisionale in presenza di razionalità limitata suggerisce che le scelte avvengono in sequenza, a partire da una definizione di una serie di aspettative.
- Il bisogno è definito, ma la soluzione ottimale viene individuata in fieri. Anche la valutazione delle alternative non è mai completamente razionale e tiene conto delle informazioni disponibili in ciascun momento; le soluzioni attese si definiscono man mano che le informazioni disponibili, elaborate, danno luogo a processi di apprendimento.

I gruppi sociali

- Molto spesso le decisioni sono prese all'interno di gruppi sociali e non a livello individuale.
- L'azione individuale si integra pertanto in quella di gruppi e determina benefici individuali e collettivi; in un dato momento una persona può appartenere a una varietà di gruppi diversi ed essere pertanto coinvolta in diversi processi decisionali.
- I gruppi sociali sono formati da un piccolo numero di persone, che condividono un obiettivo e alcune regole interne di funzionamento.
- I gruppi si formano e si sciolgono sulla base di decisioni volontarie e organizzative.
- I gruppi sociali si caratterizzano per una grande varietà di relazioni fra i membri che li compongono; le persone inserite in gruppi sociali danno vita a relazioni di varia natura e intensità che sono determinanti per la qualità e l'esito della decisione.
- Solitamente i gruppi sociali eleggono un capo (o un coordinatore), anche quando le relazioni fra le persone sono fra pari; le regole di funzionamento del gruppo spesso sono implicite, ma rompere queste regole può portare all'esclusione dal gruppo.
- Il coordinatore eserciterà una influenza sugli altri membri del gruppo, dato il suo ruolo di *primus inter pares*, anche le sue decisioni dovranno essere appoggiate dal gruppo per essere prese in considerazione.
- L'appartenenza a più gruppi e la presenza di aspettative di ruolo molto diverse fra loro e in conflitto possono generare difficoltà e condizionare il contributo a decisioni collettive.
- Il fatto che le decisioni siano spesso prese in gruppo contribuisce ulteriormente a rendere i processi decisionali poco lineari e non completamente razionali.
- Le decisioni spesso sono in qualche misura in concorrenza fra loro.

I processi decisionali assorbono tempo ed energie, alcune alternative non vengono neppure prese in considerazione e sono scartate a priori. I risultati dei processi decisionali presuppongono una serie di conseguenze da valutare; gli attori economici che partecipano ai processi decisionali di gruppo potrebbero avere interesse a che le decisioni non vengano prese o siano posticipate.

Le persone sono membri di società, di un gruppo al cui interno ciascuno ha un ruolo (aspettative che convergono su una persona e sulle diverse posizioni del mondo, che configurano una serie di attese), ognuno fa parte di diversi gruppi, la difficoltà è quella di mantenere un giusto equilibrio tra i diversi ruoli, su ogni persona con ruolo diverso vengono poste delle aspettative. Quando le decisioni vengono prese da un gruppo



non è detto che la decisione perfetta, le decisioni di gruppo sono rappresentate dal *Garbage Can* (Garbage can model dice che il processo di decisioni collettive può essere paragonato a un bidone della spazzatura. Il senso di questo modello è quello che anche le decisioni collettive non sono perfette), perché le decisioni sono frutto di questo bidone nascono da tre elementi fondamentali:

1. dalle persone che le prendono (hanno un diverso potere contrattuale e razionalità limitata) (le decisioni sono figlie di persone non perfette).
2. dai problemi
3. e dalle soluzioni proposte

Nei processi decisionali collettivi ci sono importantissimi aspetti di soggettività e casualità, se prima di una certa riunione succede qualcosa di particolare, anche solo a una piccola parte di persone del gruppo che deve decidere, le decisioni possono cambiare.

I membri del gruppo contribuiscono al processo collettivo decisionale, portando problemi e soluzioni e i processi decisionali di gruppo sono fortemente condizionati dal livello di fiducia tra i diversi soggetti coinvolti; talvolta i processi decisionali possono essere guidati da opportunismo: in questo

caso i meccanismi decisionali saranno orientati a massimizzare l'efficienza dei processi di scambio e spesso avranno un orizzonte di breve periodo.

L'esistenza di idee preconcepite sugli atteggiamenti e i comportamenti delle persone tipicamente porta le persone a costruire o abbandonare relazioni di fiducia.

- La teoria organizzativa suggerisce che una struttura organizzativa basata sul presupposto che le persone siano poco collaborative tende a causare precisamente i comportamenti che voleva evitare.
- Contesti di lavoro fortemente responsabilizzati e caratterizzati dalla presenza di incentivi a produrre risultati ambiziosi tendono a stimolare comportamenti partecipativi.

Le scelte sono soggette a rischio e incertezza anche perché l'ambiente è continuamente mutevole: il cambiamento, interno ed esterno, è uno dei fattori di rischio che rende difficile svolgere con successo attività economica con continuità.

La regolamentazione, ossia il sistema di norme e leggi, è al pari della tecnologia e del comportamento degli attori sociali un'importante causa del cambiamento delle <<regole del gioco>> per gli operatori economici. Una legge può modificare i rapporti di forza fra imprese appartenenti a uno stesso settore e cambiare quindi in modo significativi il contesto in cui avvengono i processi decisionali.

La rendita organizzativa

Le persone possono essere coinvolte in processi cooperativi, più persone collaborano su una cosa probabilmente il risultato sarà migliore della somma dei risultati che ognuno avrebbe conseguito da solo. La rendita organizzativa è il risultato migliore che si può ottenere se le persone collaborano. Si possono anche verificare comportamenti opportunistici.

Il modello delle profezie auto verificanti (Mc Gregor, 1960) (vedi power point)

Se parto dal presupposto che, per esempio, gli studenti non abbiano voglia di studiare, mi organizzerò in modo molto prescritto e coercitivo, ma se mi comporto in questo modo, produrrò dei comportamenti sempre peggiori, succederà che io mi convincerò sempre di più che avevo ragione a mettere in pratica questo tipo di sanzioni. Se parto da un'ipotesi negativa, questo condurrà le persone a comportarsi esattamente come io avevo immaginato e profetizzato (**teoria X**). La **teoria Y** invece consiglia di partire da un'ipotesi positiva che porterà a comportamenti leali e cooperativi. Questo modello del 1960 ha come concetto alla base quello che se ho la visione su una persona, sarò condotto ad avere dei comportamenti che andranno a confermare la mia ipotesi iniziale.

I risultati dell'attività economica: reddito, valore, impatto

L'attività economica produce dei risultati, positivi o negativi, diretti o indiretti; di natura economica, altri di natura non economica.



- Fra i risultati diretti positivi di natura economica possiamo includere l'occupazione, i beni realizzati, risultati economici positivi (utili) per chi ha svolto l'attività economica in modo efficace ed efficiente.
- Talvolta l'attività economica genera risultati economici diretti negativi (perdite); nei tentativi di migliorare i risultati, e in prospettiva di continuità, i processi vanno ridisegnati, il sistema d'offerta ripensato, alcuni fattori di produzione sostituiti con altri meno costosi, il numero di collaboratori ridotto.
- Ciascun operatore si propone di generare risultati economici superiori rispetto ai costi sostenuti per acquistare i fattori di produzione necessari.
- Il risultato generato dallo svolgimento dell'attività economica va a incrementare l'insieme delle risorse materiali e immateriali a disposizione dell'operatore in un dato momento.
- I risultati dell'attività economica sono anche di natura non economica: l'attività economica produce un maggiore livello di conoscenza individuale e collettiva in merito, per esempio, alle tecniche di produzione; la duratura presenza sul mercato aumenta visibilità e la reputazione dei soggetti economici e condiziona la loro possibilità di accedere alle risorse e il loro costo.
- Alcuni risultati sono indiretti e possono avere segno positivo o negativo.

Nella consapevolezza di una crescente e insostenibile distribuzione del valore prodotto da operatori diversi nel mondo e dell'eccessivo sfruttamento delle risorse, i governi di 193 paesi membri dell'ONU hanno sottoscritto a settembre 2015 l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile che impegna le persone, le organizzazioni e i governi a mettere in atto azioni e politiche finalizzate al raggiungimento di 17 obiettivi che operazionalizzano un modello di sviluppo orientato al lungo periodo e incentrato sull'utilizzo responsabile delle risorse su una riduzione delle disuguaglianze.

Le ricadute sono facili da immaginare ma difficili da misurare, perché diversi fattori anche estranei all'organizzazione possono concorrere a determinare un impatto. La varietà di interlocutori cui ciascuna organizzazione si rivolge fa sì che le ricadute siano di natura diversa e si renda necessario sviluppare un articolato sistema di valutazione, che è costoso da realizzare e da mantenere. Inoltre, le metodologie di misura di impatto prevedono parametri qualitativi e quantitativi che spesso sono facilmente confrontabili nel tempo e fra organizzazioni diverse.

Al crescere della consapevolezza della rilevanza e della scarsità di alcune risorse per la collettività, aumenta la pressione dell'opinione pubblica a responsabilizzare gli attori coinvolti in processi di produzione e consumo non solo a massimizzare l'efficacia e l'efficienza, ma anche a minimizzare gli impatti di natura ambientale e sociale.

L'attività economica svolta dai singoli attori economici e la quantità e la qualità dei risultati e delle ricadute ottenuti sono oggetto di valutazione esplicita o implicita da parte degli interlocutori con cui l'attore economico entra in contatto. Ciascuno di loro esprime una valutazione sul valore (economico o non economico) creato dall'azienda. Una azienda crea valore dal punto di vista del cliente quando offre prodotti di qualità a un prezzo equo, con un buon livello di servizio e una immagine costante nel tempo.

1. Una azienda crea valore nella prospettiva dell'azionista se il valore patrimoniale dell'azienda aumenta nel tempo, se genera redditi e distribuisce adeguati dividendi nel tempo.
2. Una azienda crea valore per gli enti della pubblica amministrazione e per la collettività se è in grado di garantire stabilmente posti di lavoro e se non utilizza i beni liberi in modo da danneggiare l'ambiente circostante.
3. Una azienda crea valore per l'opinione pubblica se offre un ambiente di lavoro sicuro e stimolante, se è percepita innovativa.

L'azione economica si sostanzia di e porta a dei risultati:

1. **Reddito**, ovvero un guadagno, un risultato economico molto positivo.
2. **(Valore)**, fondamentalmente si parla di valore per il cliente, valore delle aziende che sono quotate, nella borsa solo alcune aziende della borsa sono quotate come *Prada, Ferragamo, Geox*)



3. **Impatto**, come i bar o i negozi intorno a un museo possono beneficiare dell'affluenza di persone a quel museo.

Le aziende

L'attività economica può essere osservata e studiata a diversi livelli, per esempio di sistemi economici o di aggregati.

Nella prospettiva dell'economia aziendale, l'attività economica è osservata a livello di singole aziende, di aggregati specifici di aziende e del loro ambiente di riferimento. L'analisi dell'attività economica svolta dalle aziende riguarda i soggetti rilevanti, le decisioni e i risultati di tali decisioni.

- Le persone svolgono l'attività economica per produrre merci e servizi necessari per soddisfare i bisogni delle persone.
- Le persone fanno parte naturalmente di gruppi per ragioni economiche e per ragioni extra-economiche.
- Nella prospettiva aziendalista, le persone sono al centro dell'attività economica e studiate all'interno di comunità organizzate attorno a obiettivi comuni e analizzate nella loro dimensione economica: le aziende.

Un'azienda è dunque un insieme di persone organizzate attorno a un obiettivo comune, che dura nel tempo, che utilizza e trasforma fattori di produzione per produrre merci o servizi che soddisfano i bisogni delle persone, in un continuo processo di cambiamento interno ed esterno.

Quando noi parliamo di attività economica ci riferiamo alle aziende. Le aziende sono un insieme di persone che hanno un obiettivo comune e utilizzano fattori per produrre beni, che caratteri hanno e sono di quattro diversi tipi:

1. **Famiglie**
2. **Imprese**
3. **Enti delle pubbliche amministrazioni**
4. **Non profit** (il ruolo di queste aziende è cresciuto tantissimo negli ultimi anni).

Hanno diversi caratteri:

- **Durabilità**, si presuppone che un'azienda duri nel tempo. Le aziende orientano le proprie scelte in modo da durare nel tempo e operare con continuità; le aziende durano indipendentemente dalla vita delle persone che in esse operano.
- **Dinamismo**, anche le aziende cambiano molto rapidamente. Le aziende cambiano nel tempo continuamente, per effetto di eventi esterni o interni. La continua revisione di prodotti, processi, norme di funzionamento è elemento caratterizzante la vita dell'azienda.
- **Unitarietà**, se immaginiamo un'impresa dove esiste il contrasto tra capitale e lavoro, comunque l'azienda è una, se i due non si accordano e non riescono ad avere un progetto, l'azienda salta, se non c'è un obiettivo comune. Nonostante la varietà delle persone con interessi anche in conflitto fra loro, nonostante la varietà di processi, di prodotti offerti, di mercati di riferimento, l'insieme delle decisioni che riguardano l'azienda deve convergere attorno a un obiettivo comune, quindi unitario, poiché una è l'azienda.
- **Autonomia**, in un modo o nell'altro devono riuscire a sopravvivere con le proprie risorse. Ciascuna azienda definisce in autonomia i propri obiettivi e i mezzi opportuni per raggiungerli, nel rispetto delle leggi.

La possibilità di durare nel tempo in autonomia e in continuo cambiamento presuppone una tensione continua alla crescita.

- A livello micro, questa crescita può avvenire a scapito di alcune aziende concorrenti che possono cessare le attività o essere assorbite in toto o in parte. Talvolta la condivisione di alcune attività fra due aziende permette una maggiore efficienza nello svolgimento di alcuni processi.
- A livello di sistemi economici, invece la crescita della popolazione mondiale, la distribuzione ineguale di risorse nel pianeta, la crescita esponenziale dell'inquinamento e dell'utilizzo di alcune risorse non rinnovabili, la presenza in molti paesi di una crescente tensione sociale e di un perdurante livello di



crisi economica hanno portato diversi studiosi a interrogarsi sulla possibilità che esistano limiti alla crescita dei singoli attori economici e che sia necessaria una maggiore attenzione alle interdipendenze fra attori per garantire ai sistemi uno sviluppo sostenibile.

Le diverse tipologie di aziende si differenziano fra loro per finalità dominanti, economiche e non economiche, per fini economici immediati, per portatori di interessi e per processi economici caratteristici.

Famiglie

- Finalità dominanti, sociali, etiche e religiose.
- Fine economico immediato, appagamento dei bisogni dei membri della famiglia.
 - Portatori degli interessi economici istituzionali, come i membri della famiglia.
 - Portatori degli interessi economici non istituzionali, come i collaboratori domestici, altre famiglie legate da parentela.
- Processi economici caratteristici, come consumi, gestione patrimoniale, lavoro, studio.

In Italia: 59,5 milioni di cittadini (Istat 2011) e 24,6 milioni di famiglie; nel 2022 quasi 59 milioni di residenti. E 25,6 milioni di famiglie (di cui il 33/100 ha un solo componente). Nel 1971 una famiglia era mediamente composta da 3,3 persone, nel 2011 da 2,4. In Italia ci sono più di 20.000 persone che hanno più di 100 anni.

Imprese (aziende che nascono con delle finalità economiche)

- Finalità dominanti, economiche.
- Fine economico immediato, produzione di remunerazioni monetarie e di altra natura.
 - Portatori degli interessi economici istituzionali, i prestatori di lavori e i conferenti di capitale di rischio (più eventuali altri soggetti).
 - Portatori degli interessi economici non istituzionali, fornitori, clienti, conferenti di capitale di prestito.
- Processi economici caratteristici, attività di produzione: negoziazione di beni, trasformazioni fisico-tecniche, negoziazioni di credito, negoziazioni di rischi.

Nel 2011 le imprese attive nell'industria e nei servizi sono poco meno di 4,5 milioni e occupano complessivamente meno di 17 milioni di addetti; le imprese sono concentrate nel settore agricolo/manifatturiero e industriale (10% del totale), nel commercio e altri servizi (77%) e nelle costruzioni (13%).

Nel 2021 le imprese sono 4,462 milioni e occupano 17,617 milioni di addetti; le imprese sono concentrate nei servizi (commercio, logistica, alloggio e ristorazione/altri servizi), che pesano l'80% del totale, e occupano il 68% degli addetti.

Le imprese si dividono in imprese individuale e società. Ci sono due tipi di società:

1. La società di persone: semplice, in accomandita semplice, in nome collettivo (snc).
2. Le società di capitali (sono indipendenti e hanno un'autonomia giuridica): a responsabilità limitata (srl), per azioni (spa), in accomandita per azioni.

Nel 2011 il 64,3% delle imprese sono individuali, e coinvolgono il 26% degli occupati; il 17,5% sono società di persone e il 17% società di capitali; il restante 1,2% è costituito da società cooperative.

Nel 2021 il 64% delle imprese sono individuali (compresi i liberi professionisti e i lavoratori autonomi), il 12% sono società di persone e il 23% società di capitali (22,5% srl, 0,5% spa e sapa); il restante 1% è costituito da società cooperative (sociali e non).

Stato, istituti pubblici territoriali

- Finalità dominanti sociali e morali
- Fine economico immediato produzione di remunerazioni monetarie e di altra natura
 - Portatori degli interessi economici istituzionali i prestatori di lavoro e conferenti di capitale di rischio (più eventuali altri soggetti)
 - Portatori degli interessi economici non istituzionali fornitori, clienti, conferenti di capitale di prestito
- Processi economici caratteristici attività di produzione: negoziazioni di beni, trasformazioni fisico-tecniche, negoziazioni di credito, negoziazioni di rischi



Istituti non profit

- Finalità dominanti sociali, morali, culturali
- Fine economico immediato appagamento di bisogni di associati/fruitori/ collettività in generale (e produzione di remunerazioni per i prestatori di lavoro)
 - Portatori degli interessi economici istituzionali varie combinazioni di associati, donatori, Stato, prestatori di lavoro
 - Portatori degli interessi economici non istituzionali fornitori, conferenti di capitale di prestito, Stato, “clienti”
- Processi economici caratteristici produzione (o produzione e consumo) di beni

Aziende di diritto privato che svolgono attività di pubblica utilità talvolta operanti con contributi anche significativi da parte dello stato o altri enti della P.A.

Sono dette **non profit perché non possono distribuire utili o patrimonio ai soci** (non perché non possono realizzare utili). Possono avere finalità economiche ma in massima parte hanno **finalità non economiche**.

Il non profit è un mondo privato, il suo nome vuole significare che eventuali profitti non possono essere restituiti a chi ha finanziato l'istituto e possono solo essere reinvestiti in quell'attività.

Ci sono tre categorie: (hanno profili gestionali diversi)

1. Le associazioni (dove gli iscritti pagano la loro iscrizione e partecipano a eventi e attività).
2. Assimilabili a imprese (offrono servizi a pagamento).
3. Enti di pura erogazione (raccolgono denaro a favore di determinate categorie, come Teleton, CRI, Medici senza frontiere).

In Italia i sono più di 300.000 enti non profit (2011) , il settore di attività prevalente è quello della cultura, sport e ricreazione.

Portatori di interessi nella New York Public Library: **fondatori**, che sono anche portatori di interessi finanziari (loro finanziano la biblioteca per poter supportare il suo scopo, possono essere sia pubblici che privati), la **collettività** (ovvero chi frequenta la biblioteca, sia come lettore che come ricercatori), **i fornitori**, **i dipendenti** (che si dividono in due categorie, un dipendente stipendiato oppure un volontario), ci sono anche dei **donatori**. I portatori di interessi prevalenti, a chi spetta anche il diritto e il dovere di governare l'istituto sono i finanziatori, membri del **Board of Trustees** nel caso della New York Public Library.

Gli enti della Pubblica Amministrazione

Sono attori economici che operano a diversi livelli geografici e amministrativi: centrale (lo Stato, attraverso i Ministeri), e periferico (regioni, province, comuni) e in logica di **sussidiarietà**.

- La finalità sono principalmente non economiche.
- L'attività economica che si svolge all'interno delle aziende è sia di produzione sia di consumo.
- Grandissima varietà di ambiti di intervento; grande complessità gestionale e organizzativa.

Perché lo stato decide di intervenire nella produzione di beni e servizi?

Lo stato decide di intervenire nella produzione di beni e servizi se:

- Il bene in oggetto è considerato **politicamente critico** (la stampa, la televisione, alcuni servizi, il settore energetico...)
- Lo stato giudica che lasciando la produzione di quel bene a **imprese private** operanti secondo le regole del mercato si otterrebbero esiti non positivi dal punto di vista del benessere della collettività (alcuni servizi, la cultura,..)

Perché ci sono dei servizi che se fossero lasciati all'impresa privati forse non sarebbero svolti all'insegna delle esigenze delle persone (come la sanità o le scuole). Potrebbe anche essere considerato politicamente critico.

Ci sono delle attività che tutti gli stati gestiscono direttamente, come la difesa, la giustizia, la sicurezza pubblica, le relazioni diplomatiche e internazionali, e in alcuni paesi la tutela del patrimonio artistico, culturale e artistico (come l'Italia secondo l'art. 9). Lo Stato e gli altri enti pubblici (come le regioni) per svolgere le attività che normalmente vengono svolte dall'ente pubblico fa tre cose:

1. Emanando leggi e regolamenti



2. Produce beni pubblici
3. Attua trasferimenti di ricchezza (da soldi a persone, famiglie, imprese che ritiene bisognose di un supporto). La riscossione del tributo e l'altra faccia del trasferimento di ricchezza, ma non è considerata un'attività tipica, le attività tipiche sono le prime tre.

Le ragioni economiche di intervento dello stato nell'economia:

- Esistenza di beni economici puri (non rivalità nel consumo e non escludibilità del godimento): la bellezza del paesaggio, l'illuminazione pubblica.
- L'esistenza di mercati non concorrenziali (monopoli naturali, ad esempio la rete ferroviaria).
- Esternalità negative (l'inquinamento).
- Esistenza di mercati incompleti (mercati troppo piccoli, i farmaci per le malattie rare o non ancora sviluppati; collegamenti con isole; la costruzione di strade o infrastrutture per comunità limitate).
- Asimmetrie informative (offerta di farmaci, sollecitazioni al pubblico risparmio), > i mercati regolamentati.
- Redistribuzione di reddito (accessibilità gratuita a beni e servizi Vs sussidi).
- Imposizione del consumo dei beni di merito (il casco in motorino).
- Creazione e mantenimento di uno stato di diritto.

Le diverse configurazioni di attività

Aziende che operano all'interno dello stesso ambito competitivo possono presentare configurazioni di attività e condizioni di funzionamento molto diverse tra loro. La fisiologia aziendale è una, ma le forme nelle quali può esprimersi possono essere molto differenti. Si considerino queste due aziende.

Faber-Castell

- Faber-Castell è la più antica azienda al mondo per la produzione di matite; è stata fondata nel 1761, quando il falegname Kaspar Faber decide di dare vita al piccolo laboratorio di Stein, un piccolo villaggio vicino a Norimberga.
- A seguito di un brusco aumento dei prezzi della materia prima sui mercati internazionali, nel 1794 Jaques Conte, un ingegnere francese incaricato dal Comitato di salute pubblica di cercare un sostituto alla costosa grafite, inventò una mina composta da un impasto di polvere di grafite, acqua e argilla e cotta al forno.
- Il prodotto fu copiato dalla famiglia Faber e il processo di produzione migliorato, Lothar Faber scoprì che era possibile realizzare mine con diverso grado di durezza e di nero.
- Il giovane imprenditore tedesco lanciò anche la matita di forma esagonale e stabilì gli standard di lunghezza e il diametro poi accettati internazionalmente.
- Nel 1849 aprì la prima filiale estera a New York, ben presto seguita da quella di Londra, Parigi, Vienna, San Pietroburgo. Già metà Ottocento esportò in Medio Oriente, Sud Africa e persino Cina.
- Nel 1862, per i suoi meriti imprenditoriali, Lothar venne nominato barone del re della Baviera, e diventò von Faber.
- Dopo la sua morte, nel 1896, l'azienda passò alla nipote Ottilie; la giovane baronessa sposò il conte Alexander zu Castell, primogenito di una delle più antiche e importanti famiglie dell'aristocrazia tedesca.
- Alexander cambiò il nome del marchio in Faber-Castell; fu lui a lanciare la matita verde Castell 9000, il prodotto più venduto nella storia dell'azienda. Il logo è lo stesso di oggi ed è riportato su tutti i suoi prodotti.
- Dal 1978 a gennaio 2016 la società è stata guidata dal nipote di Alexander, ottava generazione della famiglia proprietaria. Il primo aprile 2000 la Faber-Castell è stata inoltre trasformata in un'azienda per azioni.
- Prodotto di punta della collezione è la Perfect pencil, una matita in legno con un cappuccio in argento che, oltre a proteggere la punta del taschino della giacca, fa da prolunga una volta che si consuma il legno, e contiene una gomma e un temperino.
- Oggi Faber-Castell produce 1,9 miliardi di matite l'anno, tra mine e pastelli. Ha un catalogo di oltre



duemila prodotti per scrivere, dipingere e disegnare, ed è il maggior produttore al mondo di matite rivestite in legno, commercializzate in 120 paesi. Dà lavoro a circa 8000 persone. Ha stabilimenti in dieci paesi e un fatturato complessivo di 555 milioni di euro (nel 2020).

- La ricerca della qualità è esasperata.
- A partire dal 2002, l'azienda è caratterizzata da un elevato tasso di internazionalizzazione, nel 2002 è stato aperto uno stabilimento in Malesia e nel 2004 il primo retail store europeo a Francoforte. Nel 2006 è stato aperto un punto vendita in Cile.
- Nel 2002 la società di Stein ha stipulato un accordo sindacale internazionale che l'impegna a non utilizzare il lavoro minorile e a garantire uguali opportunità ai suoi dipendenti in tutto il mondo, secondo principi ILO.
- Nell'agosto 2008 è stato anche premiato per il suo impegno aziendale in Brasile e l'azienda è entrata nell'iniziativa Impresa e Ambiente lanciata dal Ministero dell'ambiente in Germania, con l'impegno di mantenere e proteggere la biodiversità insieme ad altre 33 aziende.

F.I.L.A.

- La F.I.L.A. (Fabbrica Italiana Lapis e Affini) è la principale azienda italiana per la produzione di matite.
- È stata fondata nel 1920 da due nobiluomini fiorentini con l'obiettivo di rappresentare l'alternativa italiana alla dominazione dei marchi tedeschi nel settore. Il logo dell'azienda è un giglio stilizzato e i marchi fanno riferimento alla tradizione artistica. Fin dall'inizio della propria attività, l'azienda ha considerato i bambini il suo mercato principale.
- Nel 1956 l'azienda è stata rilevata da un gruppo di dipendenti, che hanno avviato un'aggressiva strategia di espansione e hanno introdotto alcune innovazioni di marketing nei punti di vendita. E la sponsorizzazione di eventi dedicati all'arte e all'espressione creativa.
- Nel 1973 l'azienda lancia il Tratto Pen, il pennarello da scrittura che vince nel 1979 il Compasso d'Oro e viene esposto al MoMa. Negli anni successivi, altri riconoscimenti derivano dall'introduzione sul mercato della linea Giotto bebè per bambini a partire dai due anni e dalla linea di pastelli Lyra Color Stirpe per il design innovativo.
- Nel 1994 l'azienda acquisisce Adica Pongo e diventa proprietaria di alcuni marchi storici.
- A partire dal 200 l'azienda ha avviato un processo di internazionalizzazione, che l'ha portata ad acquisire aziende in tutto il mondo (e anche l'acquisizione del marchio Maimeri).
- A oggi il gruppo è presente in oltre 150 paesi con 35 filiali e 22 stabilimenti di produzione. Possiede 20 marchi iconici, più di 20 categorie di prodotto e occupa circa 8000 dipendenti.
- Sul fronte ambientale F.I.L.A. aderisce volontariamente ad alcuni standard internazionali non obbligatori per la produzione e commercializzazione dei prodotti realizzati in legno. Questi standard certificano che il legno utilizzato nella fabbricazione di matite risponda a elevati standard di salvaguardia delle caratteristiche ambientali, sociali ed economiche delle foreste e ne certifica la produzione e la filiera distributiva.
- Il marchio è presente nei principali eventi culturali internazionali e istituzionali in Italia.
- Nel 2014 l'azienda si è quotata in Borsa e attualmente ha oltre 166 milioni di euro di fatturato. La sua strategia di crescita si basa su tre leve: l'acquisizione di marchi di riferimento o di tradizione nel settore degli strumenti per la scrittura, il disegno, il modellaggio e le arti grafiche, l'apertura di sedi commerciali in mercati ad alto potenziale e l'innovazione di prodotto.

Le due aziende sono all'apparenza molto simili perché producono un'ampia gamma di prodotti fortemente standardizzati e fortemente sostituibili tra loro, operano a livello internazionale con stabilimenti di produzione e sedi commerciali, presentano risultati economici e finanziari positivi e in crescita, hanno una forma giuridica di una società per azioni. Entrambe si rivolgono a clienti molto diversi tra di loro: i bambini da una parte e i professionisti dall'altra.

La crescita del mercato e della concorrenza internazionale, unita ai cambiamenti in atto nelle strutture distributive dei diversi paesi, ha comportato per entrambe le necessità di un costante adeguamento dei processi produttivi e distributivi.

In un settore caratterizzato da prodotti maturi e apparentemente indifferenziati, come le matite, entrambe le aziende si concentrano sull'innovazione per differenziarsi dai concorrenti, mantenendo una lunga tradizione.



Gli elevati volumi di produzione richiedono anche una forte attenzione ai costi e ai prezzi vendita.

Tuttavia, emergono profonde differenze tra le due aziende. Entrambe sono società per azioni, ma una è un'azienda di famiglia alla nona generazione, con una forte continuità nella proprietà e nella gestione. L'altra ha cambiato proprietà più volte, coinvolgendo azionisti storici e società finanziarie che apportano capitale di rischio temporaneamente. Questa diversità nell'azionariato potrebbe influenzare le loro strategie di crescita.

Faber offre una gamma di prodotti più ampia rispetto a F.I.L.A., la quale cresce attraverso acquisizioni in diversi paesi. Faber è significativamente più grande e ha una notorietà internazionale superiore, posizionandosi meglio nel segmento professionale. F.I.L.A., invece, si concentra su prodotti per bambini e scuole, con una forte presenza nella grande distribuzione, specialmente nel mercato domestico. Ci si aspetta che F.I.L.A. realizzi una parte consistente del suo fatturato all'inizio dell'anno scolastico, mentre Faber, operando in segmenti del mercato diversi, ha un'offerta che include anche zaini.

Entrambe le aziende devono affrontare il poter contrattuale della grande distribuzione e la concorrenza di prodotti a marchio. Faber è più forte nel mercato degli adulti, mentre F.I.L.A. eccelle nei prodotti per bambini, come le paste da modellare.

L'analisi delle due aziende può essere effettuata attraverso:

1. **Assetti istituzionali:** comprende la struttura, le finalità e i modi di crescita. Gli assetti emergono dalla configurazione dell'azionariato e dai diritti e responsabilità di governo.
2. **Processi gestionali:** riguardano le attività quotidiane coordinate dall'azienda. Queste attività possono essere interne o esternalizzate e si dividono in processi di gestione operativa, organizzativi e di rilevazione.

Inoltre, ci possono essere attività straordinarie, come la vendita di immobili o attrezzature obsolete, che vengono registrate separatamente dalle normali dinamiche di gestione.

Attività che si svolgono nei diversi tipi di aziende:

Bisogna riconoscere quattro macro-classi di attività, presenti in tutti gli istituti:

1. Le **operazioni istituzionali** sono diventate molto importanti, ad oggi il governo delle imprese e delle istituzioni pubbliche è il problema.
2. Le **operazioni di gestione** sono essenzialmente gestione caratteristica assicurativa, patrimoniale, finanziari e tributaria.

Per esempio, applicata ad una famiglia, bisogna svolgere attività **caratteristica**, come fare la spesa, ma si possono **assicurare** (ci sono delle assicurazioni obbligatorie, come l'assicurazione sulla macchina), la **gestione patrimoniale** è l'investimento di risorse eccedenti (la famiglia dispone di liquidità) in bene da reddito e da rivalutazione (si possono fare investimenti di diversa natura), **gestione finanziaria** è l'insieme di operazioni per raccogliere le risorse finanziarie per svolgere la propria attività, significa prendere denaro a prestito, negoziare dei prestiti e coprire il fabbisogno che si genera dalle attività di gestione caratteristica, come il mutuo (che si compone di una quota costante che ha dentro una quota di interesse e una di rimborso capitale, con il tempo la parte di capitale che viene rimborsata quella di interesse si riduce) (per quanto riguarda la famiglia, per le imprese in senso ampio significa diverse cose).

- La **gestione caratteristica**: è l'insieme delle operazioni di gestione che identificano la "funzione economico-tecnica" tipica di ciascuna impresa e suscitano gran parte dei costi e dei ricavi dell'impresa, fa scaturire la parte maggiore di costi e di ricavi (per un Museo è per esempio rendere disponibili le opere d'arte).
 - Per le **imprese agricole, estrattive e manifatturiere**: acquisto di impianti e di materie prime, trasformazione tecnica, vendita.
 - Per le **imprese commerciali** consiste in acquisto e vendita (negoziazione) e anche attività di trasporto e di immagazzinamento.
 - Per le **banche** consiste raccogliere denaro e prestarlo, negoziazioni di credito di prestito in raccolta e in impiego.
 - Per le **assicurazioni**: assunzioni di rischi specifici, investimento di mezzi disponibili, liquidazione dei sinistri.



La gestione caratteristica è una gestione “attiva”; quando ben condotta produce un risultato reddituale positivo: il reddito operativo della gestione caratteristica.

- La gestione caratteristica comprende i processi di acquisto, trasformazione e vendita, fondamentali per le aziende manifatturiere. Include attività come l’acquisto di materie prime, la produzione, il controllo qualità, la promozione e la vendita dei prodotti. Sempre più aziende integrano anche la raccolta o lo smaltimento dei prodotti a fine vita. Per le aziende commerciali, la gestione caratteristica si concentra sull’acquisto e sulla vendita, mentre per le istituzioni finanziarie riguarda la negoziazione di denaro e crediti. In alcune aziende, la gestione caratteristica prevede anche attività assicurative per mitigare i rischi legati a eventi sfavorevoli.

- La **gestione assicurativa** consiste nella copertura dei rischi particolari d’impresa (furti, incendi, danni a terzi) mediante la sottoscrizione di contratti di assicurazione (negoziare di rischi particolari).

I rischi coperti possono derivare sia dalla gestione caratteristica sia dalla gestione patrimoniale e finanziaria.

Tipicamente è una gestione “passiva” comportando il costo dei premi assicurativi e indennizzi solo a fronte di equivalenti danni.

- La **gestione finanziaria** è l’insieme delle operazioni volte a coprire il fabbisogno finanziario, ossia il fabbisogno di mezzi monetari necessari per avviare l’impresa e per sostenere lo sviluppo.

Il fabbisogno finanziario nasce perché di regola nelle imprese gli incassi derivanti dalle “vendite” si manifestano successivamente ai pagamenti derivanti dagli “acquisiti”, ci sono poi gli investimenti.

Il fabbisogno finanziario si copre ricorrendo a: capitale proprio, o capitale di rischio e capitale di prestito (mutui, obbligazioni)

La gestione finanziaria è una gestione “passiva”: comporta interessi passivi su capitale di terzi e remunerazioni del capitale proprio.

- La gestione finanziaria si concentra sulla copertura dei costi e degli investimenti, valutando come soddisfare il fabbisogno finanziario dell’azienda. Questo include la determinazione delle necessità di finanziamento, la ricerca di fonti alternative e la pianificazione delle negoziazioni di capitale. Il fabbisogno finanziario aumenta con gli investimenti e la durata dei cicli di produzione. Può essere coperto attraverso il capitale di rischio o di prestito. I conferenti di capitale di rischio, che hanno diritti di proprietà, non sono garantiti nella remunerazione, mentre i fornitori di prestito hanno un rischio minore ma ricevono interessi.

- La **gestione patrimoniale** può accadere che per un certo periodo di tempo, un’impresa disponga di mezzi monetari eccedenti rispetto a quanto richiesto dalla gestione caratteristica (in generale, dalle altre gestioni); in questi casi, si attiva la gestione patrimoniale che consiste nell’investimento di tali mezzi monetari al fine di trarne un reddito oppure di acquistare beni che possono rivalutarsi.

L’investimento può consistere, ad esempio, nell’acquisto di titoli di Stato o di azioni di altre imprese. La gestione patrimoniale è in linea di principio una gestione “attiva”, ma talvolta può provocare perdite (ad esempio, per quotazioni decrescenti delle azioni acquistate).

Una gestione è attiva quando porta ricavi, mentre passiva quanto porta costi.

- La gestione patrimoniale si occupa dell’investimento delle risorse monetarie generate dalla gestione caratteristica. Quando l’azienda ha risorse eccedenti, queste vengono investite per generare reddito aggiuntivo e affrontare il rischio d’impresa. In aziende come quelle bancarie o assicurative, la gestione patrimoniale è cruciale poiché generano liquidità. Al contrario, le aziende non profit di solito non hanno eccedenze significative.

- La **gestione tributaria** consiste nella liquidazione e nel pagamento della vasta gamma di tributi che le imprese devono corrispondere allo Stato (e ad altri enti pubblici) a fronte di beni pubblici ricevuti. Gli oneri tributari sono suscitati sia dalla gestione caratteristica sia dalle gestioni patrimoniali e finanziaria.

Differenti scelte d’impresa (relative, ad esempio, alla forma giuridica, alle modalità di finanziamento, alla localizzazione) determinano differenti combinazioni e livelli di tributi da corrispondere. La gestione tributaria è tipicamente una gestione “passiva” per famiglie, imprese e non profit comportando solo oneri tributari. Si sostanzia di imbutir e imposte versati per beni specifici o tributi versati perché si produce un reddito.

- La gestione tributaria riguarda il pagamento delle tasse per l’utilizzo di beni pubblici forniti dallo



Stato. Essa è solitamente negativa per le aziende. Lo Stato e gli enti pubblici prelevano tributi di due categorie: quelli correlabili ai beni acquisiti, come ticket per servizi, e quelli non correlabili direttamente, come le imposte sul reddito. Questi tributi coprono i costi per la produzione di beni e servizi di pubblica utilità.

1. Le operazioni di organizzazione, organizzare il lavoro e il ruolo delle persone.
2. Le operazioni di rivelazione, è la scienza più antica e nasce durante il Rinascimento.

La differenza tra operazioni di carattere ordinario-corrente e straordinario è semplice: gli acquisiti molto importanti (come comprare una casa) sono operazioni straordinarie, come per un'impresa la decisione di espandersi e comprare dei terreni per ingrandirsi, operazioni che quindi in generale si verificano una tantum, quelle ordinarie sono quelle che si verificano day-by-day.

L'organizzazione si compone di due grandi classi di attività:

1. Progettazione dell'assetto organizzativo: la struttura organizzativa (chi deve fare cosa, chi dipende da chi) e i sistemi operativi (come si formulano i piani aziendali, come si gestiscono le persone, come fluiscono le informazioni,...).
2. Gestione dei prestatori di lavoro, o gestione del personale (messa in atto dei sistemi di ricerca e selezione, di valutazione, di retribuzione, di carriera). Nelle aziende di certe dimensioni, non è banale, gestire il personale significa cercarlo, stabilire una formazione e un percorso di carriera, ma anche un sistema di valutazione.

L'organizzazione è la base della motivazione delle persone dell'efficienza aziendale.

Esempio di assetto organizzativo: UNICEF ITALIA (non profit)

Nel luglio 2010 è stata varata la **riorganizzazione** del Comitato Italiano dell'UNICEF. Dalla pluriennale suddivisione in cinque Direzioni si è passati alla suddivisione in base alle diverse **aree di competenza (c'è una linea gerarchica)**: vedi organigrammi sulle slide, anche di Ferragamo.

La rilevazione

Le operazioni di rilevazione sono attività di: **raccolta, elaborazione, conservazione e diffusione** dei dati e delle informazioni che servono a supportare le scelte dei decisori sia interni che esterni all'azienda.

La rilevazione si compone di: **contabilità generale** (bilancio), quella **analitica** è invece una contabilità che va nel dettaglio per capire i costi di produzione dei prodotti e **sistemi informativi** (previsioni, raccolte dati per determinate decisioni).

- La specificità delle famiglie

Dal punto di vista **istituzionale**: finalità prevalenti di carattere non economico. Obbligo di cura e di allevamento dei figli.

In tempi recenti varietà di configurazioni più o meno riconosciute dalla legge (famiglie mono genitore, coppie di fatto, coppie etero o omosessuali convivenze...) in termini di diritti e doveri.

Le risorse finanziarie derivano da redditi da lavoro e da risparmio.

La **gestione caratteristica** comprende attività di auto produzione e rilevante attività di consumo.

Rilevanza della **gestione patrimoniale**

Le dimensioni contenute rendono l'attività di organizzazione relativamente semplice

- L'attività economica svolta dagli enti della P.A.

La **gestione caratteristica** degli enti della P.A: emanazione di leggi e regolamenti, produzione di beni e servizi (trasporti locali, biblioteche, scuole, ospedali, musei), trasferimento di ricchezza.

La **gestione tributaria** per gli enti della P.A. è correlata all'attività di gestione caratteristica. La **gestione patrimoniale** degli enti della P.A. è poco rilevante (partecipazione in aziende che non producono beni pubblici). Critica è invece la **gestione finanziaria**.



- La gestione degli enti non profit
 Importanza dell'attività di **fundraising** in via sistematica anche come attività di carattere istituzionale.
Gestione tributaria è particolare.

La gestione patrimoniale trascurabile in via sistematica perché è molto difficile la generazione di risparmio. Tuttavia, anche le aziende non profit si configurano come fondazioni. La fondazione è una forma giuridica particolare che lega un patrimonio a uno scopo. In questo caso la gestione patrimoniale ha grande rilevanza. Negli USA il patrimonio dell'università di Harvard era di 32 miliardi di dollari nel 2013.

La **gestione finanziaria** è molto delicata. Poiché la gestione caratteristica tipicamente non genera reddito, la gestione finanziaria deve essere estremamente prudente.

(Finanza e) Banche etiche

Finanza etica: Microcredito e finanziamenti a operatori del <<sociale>>.

Finanza delle attività che hanno determinati profili e che destinano parte delle loro risorse a enti non profit.

- Criteri: adesioni a specifici standard nel finanziamento; massima trasparenza; almeno il 20% del portafogli crediti a enti non profit, no distribuzione risultati, ma re-investimento; sistema di governance democratico e partecipativo, azionario diffuso; divario tra le remunerazioni contenuto.
- In Europa dal 1974, in Italia Banca Popolare Etica nel 1999. Oggi in Europa sono circa una ventina.

Le imprese *Bauli*

- Ha il 38% di quota di mercato dei panettoni e il 25% nei dolci da ricorrenza nel suo insieme.
- Terzo posto nel settore dei cracker (marchio Doria)
- Ha una quota di mercato del 12% nelle uova di cioccolata e del 45% nelle croissanteria (23% a marchio proprio e il 22% come marche private della grande distribuzione).
- Ha fatturato nel 2019 (chiusura bilancio 30 giugno) circa 500 milioni di euro a livello di gruppi; nel 2023 il fatturato sale a 634 milioni, e più di 1.400 dipendenti. Indice di riconoscibilità del marchio del 96% (Demoskopea).
- **Stabilimento di Castel d'Azzano (VR)**. Le linee di produzione sfornano circa 9 milioni di pandori, 9 milioni di panettoni, 4 milioni di colombe, 3 milioni di uova di cioccolata, 160 milioni di croissant, 60 milioni di fagotti/trecce/chioccioline, 8 milioni di specialità arricchite ed elaborate per un totale di circa 140 tipologie di prodotto.
- **Stabilimento di Orsago (TV)**. Le linee di produzione sfornano 880 milioni di crackers, 990 milioni di biscotti e 160 milioni di frollini farciti a marchio Doria per un totale di circa 15 tipologie di prodotto.
- **Stabilimento di Romanengo (CR)**. Si producono circa 20 tipologie di prodotto dalle treccine ai croissant, dai fagottino alle chioccioline ai panini dolci, con il marchio Casalini e per le marche private. Oltre 1 milione di pezzi prodotti al giorno. Lo stabilimento ha le linee produttive più grandi in Italia per i prodotti di pasta sfogliata a lievitazione naturale.
 Gli Italiani mangiano circa 40 milioni di panettoni nel periodo di Natale (con un altro milione di panettoni veduti all'esterno). Nello stabilimento storico Bauli di Castel d'Azzano, i panettoni e i pandori rappresentano oltre il 50% della produzione. Come gestire il problema della **stagionalità** delle vendite? Soluzione di Bauli:
 - investimenti nella ricerca per aumentare la **durata** del prodotto (5 mesi senza conservanti);
 - avvio della produzione a settembre, con accumulo di **magazzino**;
 - assunzione di 1.200 lavoratori **stagionali** (che si affiancano agli 800 permanenti), molti dei quali sono poi impiegati anche nell'anno nuovo per le colombe.

La specializzazione economica

L'attività economica nelle aziende si svolge in modi variabili, influenzati dalla dimensione, dall'ambito merceologico e dalle finalità specifiche di ciascuna impresa. La dimensione aziendale è cruciale: dimensioni troppo piccole possono compromettere la competitività, mentre le dimensioni troppo eccessive possono



generare complessità e costi elevati. La crescita richiede spesso finanziamenti esterni, il che implica obblighi verso i finanziatori.

Le diverse tipologie di aziende esistono grazie al principio della specializzazione economica, che consente un utilizzo più efficiente delle risorse e delle competenze. Un attore economico specializzato produce output di qualità superiore, riducendo i tempi di produzione e ottimizzando i processi. Le ragioni per cui le aziende si specializzano includono l'apprendimento attraverso la ripetizione, l'ottimizzazione delle competenze, l'efficienza degli impianti e la riduzione dei costi di produzione. Tuttavia, un'eccessiva specializzazione può essere controproducente in casi di obsolescenza del prodotto, costi di coordinamento elevati o rigidità degli investimenti. La specializzazione deve quindi essere bilanciata con considerazioni di diversificazione del rischio e della flessibilità.

Quando si parla di specializzazione se ne parla a tre macro-livelli:

1. Famiglie, imprese, non profit e enti pubblici: in Italia ci sono tantissimi tipi di imprese che appartengono a diversi settori. Le quattro classi di attori economici sono **specializzate** per la loro ragion d'essere, per le attività prevalenti svolte, e per i modi in cui si configura la loro struttura.
2. All'interno di ciascuna categoria possono esserci ulteriori livelli di specializzazione (per dimensione, per settore, per funzione)
3. All'interno delle diverse aziende le persone svolgono diversi lavori e quindi sono specializzate.

Il grado di specializzazione è condizionato da **valutazione di convenienza economica** e da fattori non economici.

- La specializzazione produce dei vantaggi (denominati "economie di specializzazione") esprimibili in termini di:
 - riduzione dei tempi, degli sforzi e dei costi richiesti per lo svolgimento dell'attività economica.
 - miglioramento delle qualità degli output dell'attività economica.
- Le economie di specializzazione hanno varie origini, denominate "fonti delle economie di specializzazione".
- La specializzazione può indurre anche svantaggi (diseconomie di specializzazione). La specializzazione produce vantaggi

I vantaggi si originano da:

- Apprendimento da ripetizione (destrezza, scoperta, repertorio di soluzioni).
- L'impiego "ottimale" delle limitate e disomogenee competenze individuali.
- La riduzione dei costi di apprestamento/attrezzaggio e di passaggio tra le fasi.
- Le migliori performance degli impianti specializzati, se traduco il discorso delle tempistiche su una macchina invece che considerare l'operato delle persone.
Esempio impianto di imbottigliamento della Coca Cola a Mosca:
 - Coca Cola Hellenic Bottling Company (Mosca) è uno dei 300 imbottiglieri partner, tra i più grandi: vende 50 miliardi di confezioni di varie bevande.
 - Le diverse linee possono produrre 24.000/30.000 confezioni all'ora.
 - L'impianto più efficiente, da 1.000.000 di confezioni al giorno, consuma il 40% di energia in meno.
 - Un'ora e mezza la durata del lavaggio per cambiare bevanda.
 - La logistica può pesare fino al 15% del costo del prodotto.
- La motivazione da identificazione (mi identifico nel mio lavoro)
- L'apprezzamento da parte dei mercati di capitali (si preferisce a volte finanziare delle imprese che sono focalizzate su un certo business).

La specializzazione porta anche degli svantaggi, problemi legati alla specializzazione:

- Il mancato assorbimento da parte del mercato.
- I maggiori costi di coordinamento
- La rigidità degli investimenti specifici/specializzati
- La demotivazione da parcellizzazione

Alla base della specializzazione, per poter sfruttare la specializzazione al massimo, il prodotto deve avere determinate caratteristiche,

- **Standardizzazione** di beni, componenti e processi, rapporti con i fornitori, le materie prime. La



standardizzazione di prodotti e processi è fondamentale per massimizzare i vantaggi economici della specializzazione. Processi standardizzati consentono risparmi significativi e la produzione di beni in alta quantità.

- **Modularità:** articolare un bene in più sottoinsieme che si possono progettare e produrre in modo diverso per personalizzare l'offerta (come le cucine componibili). In questo modo il consumatore ha una vasta gamma di soluzioni fra cui scegliere e il produttore semplifica il processo di produzione e può avviare collaborazioni su particolari moduli.

La richiesta di varietà da parte del mercato porta alla necessità di modularità, che consente di combinare diversi componenti per soddisfare le esigenze dei consumatori.

Esempi di modularità includono i mobili componibili, che offrono ampie possibilità di personalizzazione, e i prodotti come orologi Swatch e i mattoncini Lego, che permettono molteplici combinazioni. La modularizzazione semplifica anche il processo di progettazione e favorisce l'innovazione senza dover rivedere l'intero prodotto.

- **Uniformazione:** standard definito a livello di sistema, regola di uniformazione, concetto standard che deve essere seguito da tutti i produttori (spine, gradi, unità di misura). Questo tema porta a parlare del discorso della **certificazione**, problema molto importante: oggi si parla molto di qualità, le aziende che producono un prodotto di qualità devono essere certificate, che significa ottenere una uniformazione del sistema per dare qualità al bene. (Un consorzio, aggregazione di imprese che da sole non potrebbero fare pubblicità, ma il consorzio stabilisce delle regole uniformi che devono essere certificate, per appartenere ad un certo consorzio).

Le relazioni tra le aziende

Esistono relazioni molto importanti tra tutti i tipi di aziende. (vedi schema)

Un maggior livello di specializzazione delle aziende in un sistema economico porta a un aumento degli scambi con altri attori economici. Le famiglie, per esempio, forniscono lavoro e imprese e enti pubblici, ricevendo in cambio stipendi che permettono loro di acquistare beni e servizi. Inoltre, le famiglie possono investire i propri risparmi in forma di prestiti o acquisto di azioni, mentre le imprese possono ottenere finanziamenti da altre aziende specializzate o da enti pubblici.

Nella produzione di beni e servizi, le imprese negoziano tra loro e con le famiglie materie prime, servizi e capitali. Gli enti pubblici offrono servizi e trasferimenti alle imprese e alle famiglie, in cambio di tributi. Gli enti non profit forniscono servizi complementari o sostitutivi a quelli pubblici e privati, ricevendo supporto tramite donazioni o lavoro volontario.

Le aziende interagiscono in modi diversi: si completano a vicende (le imprese necessitano delle famiglie come clienti) e si sostituiscono (servizi pubblici possono essere forniti anche da enti non profit). Ogni individuo partecipa contemporaneamente a più aziende, ricoprendo ruoli differenti.

Se i meccanismi di mercato non funzionano in modo efficiente, gli attori economici devono affrontare costi di transazione legati al controllo delle relazioni commerciali. Questi costi possono includere la verifica della qualità dei beni, il rispetto dei tempi di consegna e la protezione delle informazioni aziendali. In presenza di alti costi di transazione, i vantaggi della specializzazione possono essere erosi, rendendo più conveniente per un attore economico svolgere una gamma più ampia di attività. Ciò spiega la scelta di integrazione verticale (internalizzazione di processi) e diversificazione (presenza su più mercati).



Capitolo 2: Gli assetti istituzionali e l'economicità

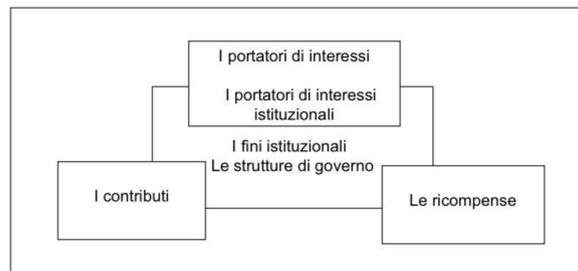
I soggetti e gli interessi di cui sono portatori

Contributi e imprese

L'assetto istituzionale azienda è l'insieme strutture e meccanismi relativi alla proprietà, governo e controllo. Secondo uno schema di analisi generale ogni azienda è vista come un insieme di soggetti (= portatori di interessi), che offrono contributi, e che per tale motivo ricevono ricompense o traggono benefici monetari o no. L'analisi dell'assetto istituzionale è importante per valutare la capacità di un istituto di perdurare nel tempo. Per la vita duratura di un istituto è essenziale che si abbia un governo unitario. Nelle imprese gli azionisti ricercano

—> dividendi adeguati e costanti + aumento del valore delle azioni (e quindi dell'azienda sul mercato)

- I prestatori di lavoro —> adeguate remunerazioni monetarie, lavoro motivante, stabilità, prospettive di carriera.
- Membri della famiglia —> si aspettano di essere apprezzati, che i loro bisogni siano riconosciuti e di trovare in famiglia sicurezza, appoggio.
- La collettività —> si aspetta che l'attività dell'impresa sia in grado di garantire posti di lavoro, produca beni minimizzando l'impatto ambientale.



I contributi forniti e le ricompense attese variano nel tempo in funzione della crescita individuale e dei cambiamenti che intervengono (età, esperienza, bisogni, prospettive di rischio e rendimento nel caso degli azionisti).

- I contributi e le ricompense sono di carattere economico e non economico. Per esempio, nel caso delle aziende non profit, le donazioni o la prestazione di lavoro volontario non sono finalizzate ad avere un corrispettivo in cambio.

Gli enti della Pubblica Amministrazione erogano servizi e producono beni pubblici non sempre dietro corrispettivo monetario, ma con obiettivi di ritorno **politico e sociale**.

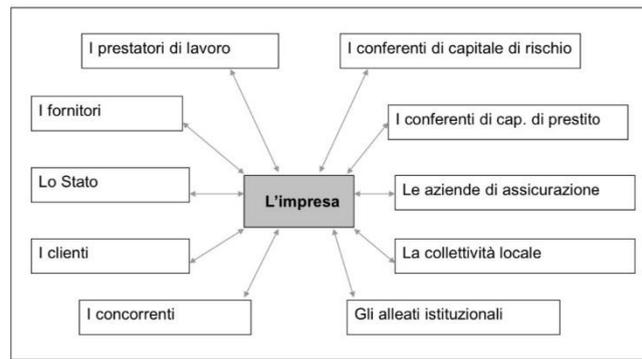
Non è detto che la natura dei contributi offerti o delle ricompense attese sia sempre chiara o esplicita, né che i contributi e le ricompense ricadano in modo bilanciato fra i soggetti: es. alcune opere d'arte provocatorie.

I modelli di business nei quali le persone mettono a disposizione di terzi (gratuitamente o a pagamento) alcuni beni non completamente sfruttati (la cosiddetta sharing economy) permettono la generazione di redditi attorno allo sfruttamento di risorse già comunque impiegate (Airbnb, per esempio è nato affittando temporaneamente un posto letto in un appartamento di studenti) ma determinano anche situazioni di concorrenza non leale (il trattamento fiscale è nettamente favorevole rispetto agli alberghi). I critici di Airbnb evidenziano come il valore immobiliare degli appartamenti nelle grandi città turistiche sia aumentato in modo elevato con il crescere del successo della piattaforma, portando a rendere

interi quartieri eccessivamente costosi per la popolazione residente. Sottolineano anche come la sharing economy favorisca la formazione di oligopoli attorno ai quali si sviluppa una economia di sfruttamento di molti operatori.

Il sistema di portatori d'interesse può ovviamente comporsi in modo diverso a seconda del settore considerato.

I portatori di interesse nell'impresa:



- I prestatori di lavoro, cui consiglieri, operai, CEO...
- I conferenti di capitale di rischio: i soci (lo si rischia nel business)
- I conferenti di capitale di prestito: il prestito lo concedono ad esempio le banche ma con l'interesse.
- Le aziende di assicurazione: le aziende si assicurano sotto tanti aspetti
- La collettività locale (alcune organizzazioni non profit - i sindacati, le associazioni di ambientalisti): fanno pressione sull'azienda perché non inquina, sfrutti il suolo o le acque, o perché gli dei lavoratori vengano tutelati maggiormente. ES. l'Ilva di Taranto (sembra che la produzione siderurgica abbia diffuso scorie che hanno fatto ammalare le persone ma ha dato lavoro)
- Gli alleati istituzionali: tramite contratti di licenza o accordi
- Concorrenti: senza una concorrenza non c'è evoluzione (ma deve essere corretta)
- Clienti: vogliono qualità in sintonia col prezzo
- Stato: chiede tasse a fronte delle infrastrutture realizzate
- Fornitori

Se tutti questi sono portatori di interessi nelle imprese chi sono i portatori di interessi istituzionali più rilevanti? I conferenti di capitale di rischio (rischiano il loro capitale e devono compiere le scelte nell'azienda) e i prestatori di lavoro (per il lavoratore lo stipendio percepito è fondamentale e rappresentano una risorsa di cui non si può fare a meno).

L'esempio di Airbnb ci porta a chiederci se un'azienda debba veramente ascoltare tutti i portatori di interessi (stakeholder theory) oppure se, rispettando alle leggi, possa considerare solo il suo profitto e quindi gli interessi degli azionisti. (shareholder theory). In breve, su quanti portatori di interesse ha responsabilità l'impresa?

Quindi quali finalità devono guidare il governo delle imprese? Il profitto? Ma nel bilancio costi e ricavi e solo alla fine profitto, è il risultato di un anno. Se voglio avere un bel profitto taglio nella pubblicità, nell'aggiornamento etc. ma così sto risparmiando sulla durata dell'azienda perché non porto l'azienda sulla giusta strada. Inoltre, così considero solo i conferenti di capitale di rischio ma anche i prestatori di lavoro hanno una certa rilevanza.

Due fondamentali approcci nella finalità delle imprese:

- **Shareholder theory** = le imprese vanno governate dagli azionisti e la finalità prevalente è generare un risultato per gli azionisti. è più facile avere un unico obiettivo piuttosto che tanti e gli altri portatori di interessi sono tutelati.



- **Stakeholder theory** = l'impresa deve essere governata seguendo gli interessi di tutti gli interlocutori portatori di interesse (stakeholders). Non importa chi la governa. Secondo questo approccio la continuità dell'azienda dipende dalla capacità di trovare un equilibrio fra le attese di tutte le categorie di interlocutori.

Non tutti sono stakeholder primari, sono classificati in interni ed esterni (primari e secondari).

Interni (primari) —> hanno dato vita all'azienda e ci lavorano. Sono portatori di interesse primari in quanto la loro economia è strettamente collegata a quella dell'impresa. I loro interessi vengono definiti istituzionali.

Anche alcuni portatori di interesse esterni all'azienda sono fortemente condizionati dai destini economici dell'azienda e quindi sono considerati portatori di interesse esterni primari—> legati alla gestione caratteristica dell'azienda.

A questi si aggiungono i portatori di interesse esterni secondari. Agenda 2030 si appoggia ad un approccio stakeholder.



Gli interessi intorno all'impresa

In un'impresa ci possono essere interessi in conflitto:

- **Tra conferenti di capitale di rischio e prestatori di lavoro:** tagli sul personale, spostamento delle attività produttive etc... (Ma l'impresa dura nel tempo se c'è soddisfazione da parte di tutti quelli che portano contributi.)
- **Azionisti che lavorano in azienda e azionisti soci:** in merito alla quantità di utile da destinare a dividendo oppure agli stipendi degli azionisti che lavorano in azienda.
- **Azionisti di maggioranza e di minoranza:** aumenti di capitale spesso penalizzano gli azionisti di minoranza
- **Azionisti e manager** (quando l'azienda è molto grande e gli azionisti non lavorano in azienda ma scelgono solo manager, frequente negli USA)
- **Conferenti di capitale e fornitori:** ottenimento delle remunerazioni. Poiché gli azionisti sono remunerati in via residuale rispetto agli altri, minore è il costo dei fattori di produzione, maggiore è la quota di risorse a loro disposizione.
- **Fornitori e clienti:** clienti vogliono minimo prezzo d'acquisto mentre i fornitori il max prezzo di vendita.

Le relazioni tra contributi e ricompense non sono sempre simmetriche, ma variano in funzione di diverse circostanze, rendendo questa relazione spesso non equa. Ciò può dipendere dal potere contrattuale di un fornitore, dall'asimmetria informativa o da comportamenti

opportunistici. Molte delle attese dei soggetti non sono esplicitate e sono condizionate da premesse di valore, cultura e tradizioni

- Per esempio, se in un territorio un'impresa ha dimensioni tali da influenzare l'economia dell'area, la comunità locale ha attese non esplicitate verso l'impresa in termini di occupazione, sviluppo, attrattività.

La prospettiva stakeholder (bisogna seguire interessi di tutti: clienti) ha preso piede per:

1. **La destatalizzazione di molti mercati.** Per esempio, Trenitalia che è diventata un'impresa. Gli enti della P.A esercitano comunque un controllo attraverso l'azione regolamentare.
2. **Liberalizzazione/globalizzazione dei mercati:** questo da un lato ha aperto nuove opportunità per le imprese ma le ha anche costrette a fare i conti con le pressioni del sistema degli interlocutori sociali nel loro paese di origine.
 - Esempio 1. Le scelte di delocalizzazione produttiva della Fiat ha determinato una riduzione della popolazione residente di alcune centinaia di migliaia di abitanti di Torino, la disponibilità di milioni di metri quadrati di capannoni industriali dismessi, un drastico calo del PIL cittadino.
 - Esempio 2. Sfruttamento bambini.
3. **L'attenzione crescente all'impatto ambientale** (Benefit corporation).
 - Alcune organizzazioni pubblicano a fianco del loro bilancio anche un bilancio sociale che pone in evidenza gli impatti ambientali e sociali della loro attività.
 - In alcuni casi i due bilanci sono integrati in un bilancio integrato di sostenibilità che rileva la capacità dell'azienda di essere sostenibile da un punto di vista economico, sociale e ambientale.
 - Per molte organizzazioni la pubblicazione del bilancio sociale è volontaria mentre per le imprese maggiori è un obbligo di legge.
4. **La digitalizzazione** permette una circolazione di informazioni più veloce ma bisogna stare attenti perché, se il consumatore può recensire negativamente bisogna stare più attenti (contenuti user generated). Necessità di definire gli elementi di personalizzazione dell'offerta (per evitare da una parte di sovraccaricare il costo del prodotto e, dall'altra, di deludere le aspettative del cliente).

La continuità di un'azienda si gioca sulla capacità di rispettare e far convergere gli interessi, talvolta in conflitto, attorno a un obiettivo comune. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso l'assetto istituzionale e il governo economico dell'azienda. Maggiore è l'integrazione fra diversi portatori d'interesse, maggiori e più stabili sono le relazioni di fiducia, minori i costi di controllo etc.

L'assetto istituzionale delle aziende

L'assetto istituzionale di un'azienda è l'insieme delle strutture e dei meccanismi relativi alla sua proprietà, al governo e al controllo. Attraverso l'assetto istituzionale si tende a realizzare il contemperamento degli interessi fra i portatori primari d'interesse e il governo economico dell'azienda. Nel caso delle imprese, le caratteristiche delle strutture e di alcuni meccanismi di governo sono definite per legge. L'assetto istituzionale è fondamentale per la continuità dell'azienda. Spetta agli organi di governo deliberare in merito all'azienda. L'assetto

istituzionale definisce la distribuzione di diritti e di responsabilità fra i portatori d'interesse, che non sono tutti coinvolti nel governo economico.

La proprietà

Secondo il Codice civile, la proprietà di un'impresa spetta ai conferenti di capitale di rischio (i soci) in misura proporzionale al loro conferimento ed è attribuita ai conferenti di capitale la responsabilità dell'operato nei confronti dei terzi e il diritto di essere remunerati con una parte dei risultati.

I soci conferiscono il proprio capitale senza nessuna garanzia ex ante di essere ricompensati (differentemente da tutti gli altri attori); inoltre, sono meno tutelati anche in caso di fallimento, poiché sono gli ultimi a essere remunerati dopo i creditori.



Questo rischio viene ricompensato, riconoscendo loro il **diritto-dovere di partecipare direttamente al governo dell'impresa**.

Nelle imprese, ai soci spetta il compito di **nominare i membri del Consiglio di amministrazione** (cda), che è il massimo organo di governo.

L'organo di governo economico che raccoglie l'insieme dei conferenti di capitale (soci) è **l'assemblea dei soci**: tipicamente si riunisce almeno una volta l'anno → nomina il cda, decide su eventuali azioni di responsabilità contro di loro, delibera sulle materie riservate alla sua competenza.

- Azionisti di **maggioranza** (determinano governo impresa) e di **minoranza**.
- Azionista può essere **privato** o **pubblico** (Stato).

A seconda della composizione della compagine societaria, è possibile i soci di maggioranza) abbiano diritto di nomina del presidente del consiglio d'amministrazione.

-La proprietà delle quote di un'impresa può essere concentrata nelle mani di pochi soci (anche piccoli), oppure essere diffusa (pochi ma grandi → si fanno i patti di sindacato).

Un tipo particolare di imprese, sono le cosiddette imprese familiari, vede la concentrazione delle azioni in mano ai membri di una stessa famiglia, che spesso hanno responsabilità anche di governo economico e di management (Es. Ferrero).

Quanto più la struttura proprietaria è concentrata nelle mani di pochi azionisti tanto più è facile per essi esercitare e mantenere il controllo della società. Tuttavia, un numero limitato di soci può limitare le possibilità per l'azienda di accedere al mercato dei capitali.

Un azionariato diffuso permette un più ampio accesso al mercato dei capitali, ma presenta un rischio maggiore di scalate o di cambiamenti nei rapporti di potere fra soci.

In alcuni casi, alcuni soci sottoscrivono i cosiddetti **patti di sindacati**: accordo tra azionisti piccoli che diventano importanti perché si alleano. Con questi si impegnano a un'azione concertata in merito ad alcune decisioni strategiche di impresa, così da mantenere collettivamente la capacità di controllo dell'azienda.

In altri casi ancora le azioni emesse dalla società hanno caratteristiche diverse:

- Alcune, destinate ai piccoli risparmiatori, forniscono un dividendo, ma non danno diritto di voto.
- Altre, destinate al gruppo di controllo, danno diritto di voto e un dividendo limitata come nel caso delle grandi corporation americane (Facebook, Amazon, Alphabet), il che permette ai soci fondatori di mantenere strettamente il controllo della società anche in presenza di numerosi e consistenti aumenti di capitale.

Vi sono interessi di natura **finanziaria o industriale**.

Interesse industriale: costruire un partner

- Interesse finanziario: società di venture capital = finanziano startup ed hanno interesse di natura finanziaria perché finanziano magari aziende appena nate che hanno bisogno di un po' di fondi per ingrandirsi.

Nel mondo occidentale la maggioranza delle imprese segue il modello capitalistico (potere in mano agli azionisti). Nell'art 46 della nostra Costituzione è però scritto che i lavoratori devono collaborare nella gestione delle aziende, ovvero attraverso anche i loro rappresentanti devono condividere un progetto di impresa.

Alcuni ordinamenti prevedono la partecipazione dei prestatori di lavoro al governo dell'impresa (attraverso rappresentanti). In Germania 2 consigli, di gestione e di sorveglianza (questo formato per metà dai rappresentanti dei lavoratori).

Esiste una "Società Europea" varata nel 2001 dall'UE che prevede la partecipazione dei prestatori di lavoro a seconda di quello che i vari paesi vogliono fare.



Public company (no in Italia) = azienda quotata con un azionariato diffuso (tanti piccoli azionisti). Public vuol dire di tanti. -Quando parliamo di impresa pubblica in Italia indichiamo una impresa (non un ente pubblico) con capitale pubblico.

Nuove privatizzazioni: lo Stato può decidere di vendere imprese pubbliche (es. Poste Italiane) o di vendere molte azioni e mantenere il controllo della società. Tutto questo per cercare di rientrare nei termini della CEE.

Il governo economico e il controllo

Il governo economico è attività realizzata da un organo specifico, il **Consiglio di amministrazione**, che è espressione della proprietà dell'azienda, ma che non è necessariamente formato dai soci.

- Le famiglie e le imprese di piccole dimensioni si caratterizzano per organi di governo economico molto semplici;
- Nelle imprese di maggiori dimensioni, negli enti NP e negli enti della PA la composizione del Consiglio di amministrazione è il risultato di numerose negoziazioni e risulta necessario affiancare ai ruoli di governo economico uno o più ruoli di vigilanza e controllo (il collegio sindacale, i consigli di sorveglianza, le società di revisione, la Consob, la Banca d'Italia ecc.), per garantire a tutti i portatori di interesse che le decisioni siano prese nell'interesse dell'azienda e della sua continuità, dei portatori di interesse e nel rispetto delle leggi.

I membri del consiglio sono portatori di competenze specifiche di tipo tecnico o manageriale e hanno una fitta rete di relazioni interpersonali; per quanto si adotti una prospettiva stakeholder, gli azionisti esercitano un controllo molto forte sulla composizione del consiglio d'amministrazione.

Peraltro, un consiglio formato da un numero troppo elevato di consiglieri presenterebbe un rischio di inefficienza dei processi decisionali.

- Nel caso di enti posseduti o vigilati da enti pubblici (come è il caso delle più importanti istituzioni culturali) la scelta dei membri del Consiglio di amministrazione avviene per nomina politica.

Al Consiglio d'amministrazione spettano le **decisioni strategiche dell'azienda** (delibera di aumenti di capitale e possibile conseguente cambiamento della struttura di proprietà, cessione di rami di attività o acquisizione di aziende), **l'approvazione dei piani aziendali**, dei budget, la nomina dei vertici aziendali e la definizione del loro compenso.

Una volta all'anno, il Consiglio di amministrazione sottopone all'assemblea dei soci la proposta di bilancio e la ripartizione degli utili, presentando il risultato della gestione.

L'adeguatezza del Cda si vede da:

- la capacità del Cda di salvaguardare gli interessi dei soci e dei prestatori di lavoro
- la capacità di tutelare la continuità delle aziende e di diminuire le asimmetrie informative (tra azionisti e manager, tra azionisti in azienda e azionisti che non partecipano al governo e alla gestione, ...)

Il criterio di proporzionalità seguito nella nomina dei membri del Consiglio di amministrazione

privilegia decisamente i soci di maggioranza rispetto agli altri soci.

Per tutelare adeguatamente le istanze dei diversi portatori d'interesse un ruolo crescente è assunto dai consiglieri indipendenti, che non sono né soci né manager dell'azienda.

Il loro compito è verificare che le decisioni prese dal cda siano nell'interesse della società e non di alcuni portatori d'interesse a scapito di altri e che l'azienda metta in atto meccanismi e procedure di controllo interno per ridurre al massimo il rischio d'impresa e garantire la sua continuità.

Legge parità di genere: nel Cda una parte di membri deve essere donna (quote rosa).



I meccanismi di governo (ossia i modi in cui i diversi organi che compongono gli assetti istituzionali sono in relazione fra loro) assumono livelli di formalizzazione diversi in funzione della complessità e dell'articolazione delle strutture di governo.

Nelle famiglie e negli enti non profit e nelle imprese di piccole dimensioni sono prevalentemente informali, mentre nelle imprese di grandi dimensioni e negli enti della pubblica amministrazione sono altamente formalizzati e il loro rispetto è oggetto di verifica da parte degli organi di controllo interno ed esterno.

I sindacati dei lavoratori sono degli enti esterni rispetto alle imprese.

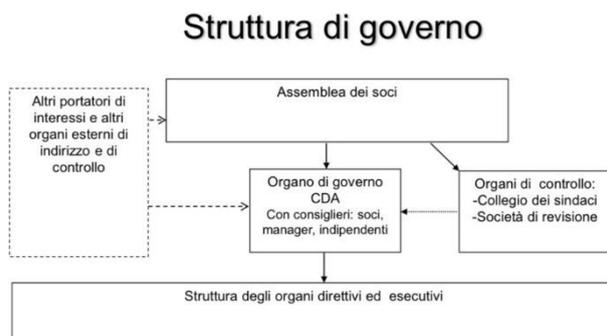
Numerose aziende si sottopongono volontariamente a processi di certificazione da parte di organismi esterni, allo scopo di aumentare la trasparenza della loro gestione e rafforzare la propria reputazione nei confronti del sistema dei portatori d'interesse.

L'articolazione degli organi di controllo consente di vigilare sull'amministrazione dell'azienda e può essere ripartita fra diversi attori interni ed esterni all'azienda.

- Fra gli **organi di controllo interno** (oltre al comitato controllo e rischi in seno al consiglio d'amministrazione, composto da amministratori indipendenti e dal management dell'azienda), il principale è rappresentato dal **collegio sindacale**, che vigila sull'operato del consiglio d'amministrazione e sul rispetto delle leggi e delle norme (ad esempio, pagare i contributi).

Per le società quotate inoltre vi è l'obbligo di certificazione dei bilanci da parte di aziende specializzate (le società di revisione) che esercitano un controllo contabile sui bilanci dell'azienda.

- Un altro organo di controllo esterno per le società quotate è rappresentato da una **Commissione nazionale nazionale** (la Consob in Italia, la SEC negli USA) che svolge azione di vigilanza e di tutela nell'interesse soprattutto dei piccoli risparmiatori che potrebbero essere vittime delle numerose asimmetrie informative esistenti, a vantaggio del management e degli organi di governo della società.
- **Meta:** società di Zuckerberg. Ha azionisti di classe A (che hanno un voto per ogni azione) e azionisti di classe B (hanno dieci voti per ogni azione). Di fatto il cda è in mano a Zuckerberg e molti hanno polemizzato con questo.



- **Benefit corporation:** società che sanno coniugare tre obiettivi PPP ci fanno capire come l'attenzione debba essere per tutti gli stakeholder (lavoratori, clienti, ambiente profitto...):
 - Profitto
 - Pianeta
 - Persone

B corp: certificata. Le nazioni unite hanno fissato 17 obiettivi che dovrebbero essere raggiunti nel 2030. Il Green Deal è costituito da obiettivi che la CEE si è data.

L'evoluzione della misurazione delle performance di sostenibilità



- L'adozione di un approccio triple bottom line, ovvero la misurazione congiunta di performance economica, sociale e ambientale, è la misurazione che consente di dimostrare all'esterno la capacità di creare e distribuire il valore condiviso, rafforzando i legami con i diversi interlocutori aziendali.
- La teoria e la prassi hanno individuato indicatori molteplici in grado di fornire un quadro dell'impatto che l'azienda esercita sul sistema degli stakeholder.
- Oggi, il bilancio di sostenibilità, presenta i risultati ambientali, sociali e di governance (ESG) e a volte in maniera integrata anche quelli economici dell'impresa (bilancio integrato).

La rendicontazione di sostenibilità: il bilancio di sostenibilità è uno strumento di rendicontazione che svolge una funzione analoga a quella del bilancio di esercizio, ma rendiconta rispetto alla dimensione sociale, ambientale e di governance con lo scopo di presentare una fotografia degli impatti positivi (e negativi) delle imprese rispetto ai portatori di interesse e al territorio in cui esse operano.

Triple bottom line: oggi il bilancio di sostenibilità presenta i risultati ESG (environnement, social and governance) e a volte economici.

La DNF è obbligatoria per certi tipi di aziende:

- numero di dipendenti > 500
- totale attivo > 20 milioni
- ricavi netti delle vendite e delle prestazioni > 40 milioni
- Una Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) deve rendere conto dei risultati ESG —> la DNF deve essere associata al bilancio (—> bilancio integrato di sostenibilità)
- La DNF deve essere redatta seguendo sulla base di uno standard di rendicontazione nazionale o internazionale riconosciuto. Lo standard internazionale più utilizzato è la Global Reporting Initiative (GRI).

Prada fa il bilancio (annual report) e un bilancio di sostenibilità. Poste italiane fa un bilancio integrato (con dentro tutto).

Gli ESG sono degli indicatori. Esistono delle società di rating che danno un voto alle imprese rispetto a questi ambiti, così è più facile per chi vuole investire in maniera sostenibile scegliere l'azienda in cui investire.

Gli assetti di governo nei diversi tipi d'azienda

Gli assetti istituzionali di tutte le organizzazioni possono essere rappresentati in termini di proprietà, governo e controllo.

L'importanza relativa dei diversi organi varia in funzione della specificità della specifica organizzazione.

Ogni azienda configura il proprio sistema di governo in funzione delle caratteristiche dei portatori d'interesse, che variano a seconda del tipo di azienda.

Il buon funzionamento di un sistema di governo, e quindi la sua capacità di garantire equilibrio istituzionale e temperamento degli interessi, va valutato rispetto ai seguenti aspetti:

- La capacità di rappresentare adeguatamente i portatori d'interesse;
- La capacità di tutelare la continuità dell'azienda e di rendere efficace il lavoro degli organi di governo;
- La capacità di ridurre le asimmetrie informative che caratterizzano i rapporti fra portatori d'interesse istituzionali. ES. Nelle imprese, il consiglio d'amministrazione e il top management hanno una discrezionalità molto elevata nelle scelte di gestione strategica: se è vero che formalmente il management agisce in nome e per conto degli azionisti, nei fatti il comportamento del Consiglio di amministrazione può essere dettato dall'obiettivo di massimizzazione del proprio ritorno personale e non di quello dell'azionista o della continuità dell'impresa. Questo spiega perché la definizione dei



criteri di nomina dei membri del Consiglio di amministrazione è in genere oggetto di grande attenzione e di negoziazione fra diversi conferenti di capitale.

	Famiglie	Imprese	Stato, istituti pubblici territoriali	Istituti nonprofit
Finalità dominanti	Sociali, etiche, religiose	Economiche	Sociali e morali	Sociali, morali, culturali
Fine economico immediato	Appagamento dei bisogni dei membri della famiglia	Produzione di remunerazioni monetarie e di altra natura	Produzione e consumo di beni pubblici (e produzione di remunerazioni del lavoro)	Appagamento di bisogni di associati / fruitori / collettività in generale (e produzione di remunerazioni per i prestatori di lavoro)
Portatori degli interessi economici istituzionali	Tutti i componenti della famiglia (più eventuali altri soggetti)	I prestatori di lavoro e i conferenti di capitale di rischio (più eventuali altri soggetti)	Tutti i componenti dell'entità politica (e i prestatori di lavoro)	Varie combinazioni di associati, donatori, Stato, prestatori di lavoro
Principali portatori di interessi economici non istituzionali	Altre famiglie legate da parentela; prestatori di lavori domestici	Fornitori, clienti, conferenti di capitale di prestito	Fornitori, conferenti di capitale di prestito, altri istituti pubblici	Fornitori, conferenti di capitale di prestito, Stato, "clienti"
Processi economici caratteristici	Consumi, gestione patrimoniale, lavoro, studio	Attività di produzione: negoziazioni di beni, trasformazioni fisico-tecniche, negoziazioni di credito, negoziazioni di rischi	Produzione e consumo di beni pubblici, raccolta di tributi	Produzione (o produzione e consumo) di beni

a) Nelle famiglie

- Nelle famiglie le decisioni di governo **riguardano le attività di tutti i membri della famiglia.**
- Al momento della costituzione formale della famiglia (durante l'atto di matrimonio o dell'unione civile) vengono esplicitate attraverso la lettura degli articoli del Codice civile **le responsabilità reciproche dei coniugi e quelle nei confronti dei figli.**
- In alcuni casi, i coniugi/membri della coppia mettono in comune i loro rispettivi patrimoni, più spesso la responsabilità congiunta riguardo al sostegno della famiglia si accompagna a separazione dei beni.
- Sono decisioni di governo = le scelte di far continuare gli studi ai figli, magari in una città lontana, le decisioni di acquistare una casa in città da destinare ai figli, la scelta di cambiare lavoro...
- In tutti questi casi si tratta di scelte che impattano su tutti i membri della famiglia.
- Nel caso in cui ci siano **conflitti**, non è infrequente che si trovino meccanismi correttivi per soddisfare in parte le attese di tutti i membri della famiglia.
- Nella famiglia le strutture di governo economico **sono molto semplificate**; il modo in cui si forma la decisione finale è informale e si basa su relazioni interpersonali.
- I processi decisionali sono condizionati da aspetti economici ma anche affettivi.
- **Le aspettative di tutti i membri vanno tenute in considerazione e rispettate nell'interesse dell'unità della famiglia**, tenendo presente la disponibilità di ciascuno ad assumere, secondo etica, la responsabilità individuale delle scelte e il benessere presente e futuro della famiglia.
- Il ruolo dei diversi membri della famiglia nel processo decisionale può essere molto diverso, in funzione dell'**età**, del numero di membri, delle caratteristiche individuali di ciascuno.
- Sono portatori di interessi primari nella famiglia tutte le persone che la compongono.
- Gli interessi economici di persone di altre famiglie (con rapporti di parentela) devono considerarsi **non primari**.
- Il governo economico dell'azienda familiare comporta un articolato insieme di decisioni complesse, poiché implicano significati non solo economici (ripartizione del lavoro tra soggetti, lavoro interno/esterno, livelli di consumo e di risparmio, modalità di impiego del risparmio, eredità e donazioni).
- Le prerogative di governo economico spettano a tutte le persone della famiglia in funzione di età, esperienza e competenza.



- Non sempre il contemperamento degli interessi risulta agevole.

b) Nelle imprese

- Nelle imprese gli assetti di governo e le implicazioni sui processi decisionali cambiano in funzione di chi sono considerati i portatori d'interesse istituzionali.
- In una prospettiva shareholder, i portatori d'interesse primari sono i conferenti di capitale e, di conseguenza, non vi è rappresentanza formale in Consiglio di amministrazione dei prestatori di lavoro o di altre categorie di portatori d'interesse;
- Altre aziende adottano invece una prospettiva stakeholder e articolano maggiormente gli organi di governo economico.
- Da un punto di vista giuridico, le imprese si dividono in due grandi categorie:
 - società di persone;
 - società di capitali.
- Le decisioni di governo economico = riguardano la dimensione ottimale d'impresa l'acquisizione di altre imprese o di rami d'attività, le scelte di localizzazione delle attività produttive, l'opportunità di entrare in alcuni mercati geografici...
- Anche in questo caso, le scelte di governo economico condizionano la vita dell'impresa e i diversi portatori d'interesse. Per esempio, la decisione di chiudere uno stabilimento e localizzare la produzione in un paese a più basso costo di manodopera può essere apprezzata dagli azionisti, poiché la riduzione dei costi fa aumentare il profitto, ma chiaramente non è gradita ai dipendenti licenziati.
- Maggiore è la capacità dell'azienda di generare redditi e di durare nel tempo, maggiore è la capacità di soddisfare le attese di diversi portatori d'interesse (perché l'azienda ha più risorse).
- Nei momenti di crisi o di difficoltà, invece, le possibili tensioni fra portatori d'interesse tendono ad aumentare.
- È possibile che alcuni portatori d'interesse prevarichino e orientino il governo economico nel proprio interesse invece che su quello dell'azienda. (Es. spesso le operazioni di fusione non aumentano la ricchezza creata, ma arricchiscono sproporzionatamente alcuni azionisti delle due società coinvolte, alcuni top manager e le banche d'affari che orchestrano l'operazione: ne deriva che tali soggetti orientano le scelte dell'azienda a proprio vantaggio).
- I processi decisionali e gli organi di governo economico sono formalizzati e articolati, sia per praticità che per la legge. Ma questo non significa che non vi siano e non funzionino linee informali di influenza accanto alle strutture e ai meccanismi formalizzati.
- Per esempio: i consumatori non sono formalmente rappresentati negli organi di governo delle società per azioni e non hanno rappresentanti nei Consigli di amministrazione. Tuttavia, le associazioni di consumatori sorvegliano l'operato delle aziende (soprattutto per alcune imprese che producono beni capaci di influenzare e condizioni di salute, sicurezza, vita dei consumatori); di conseguenza, gli organi di governo non possono prescindere dalle conseguenze che le loro azioni possono avere sui consumatori, le associazioni possono partecipare indirettamente al governo dell'impresa.

c) Nella pubblica amministrazione

- Lo Stato si articola in complesse strutture di istituti pubblici, tra cui hanno particolare rilievo le articolazioni territoriali: Stato, Regioni, (Province), Comuni.
- Sono portatori di interessi istituzionali tutti i cittadini membri dello Stato (e i lavoratori).
- Lo Stato ha vari portatori di interessi (guarda schema slide).



- Fini istituzionali = soddisfacimento dei bisogni della collettività e remunerazione del lavoro dei prestatori di lavoro.
- Il governo economico si esercita in via indiretta per mezzo di organi collegiali i cui membri sono scelti tramite elezione.
- Distinzione tra organi di indirizzo politico e organi amministrativi. Ministro rappresenta l'organo di indirizzo politico non per forza deve essere informatissimo in materia anche
- se deve essere competente. Gli organi amministrativi permangono al cambio del ministro.
- Gli enti della pubblica amministrazione si sviluppano perché la collettività ritiene che sia preferibile che alcuni beni siano prodotti per tutti e che alcune attività siano svolte a vantaggio di tutti —> la sicurezza nazionale è meglio garantita (e gli abusi controllati) dalla presenza di un servizio amministrato da un organo centrale.
- In altri casi, la gestione di un'attività da parte di un ente della pubblica amministrazione avvantaggia categorie deboli di portatori d'interesse: si pensi ai servizi di trasporto o di istruzione in cui l'erogazione del servizio in comunità montane o in aree poco popolate è molto costosa.
- Alcune attività svolte a livello nazionale sono fortemente coordinate a livello internazionale: si pensi alle operazioni antiterrorismo o alle attività repressive contro la criminalità organizzata, i narcotrafficanti ecc.
- La costituzione dell'Unione Europea ha portato alla nascita di enti che hanno sovranità sovranazionale e che hanno molto ridotto l'ambito di attività delle corrispondenti istituzioni nei paesi membri. (Es. La BCE batte moneta per tutti i paesi aderenti —> le banche centrali nazionali svolgono quindi ora prevalentemente attività di vigilanza).
- Le decisioni di governo cambiano in funzione della volontà politica e delle dinamiche dell'opinione pubblica fra categorie di portatori d'interesse diversi.
- La configurazione dell'assetto di governo è condizionata da:
 - l'intervento a sostegno di specifici settori (per esempio il settore finanziario negli USA nel 2008);
 - le aree in cui intervenire in via prioritaria (sanità, assistenza, cultura ecc.);
 - le forme dirette e indirette per realizzare la produzione e l'erogazione dei beni;
 - la regolamentazione dei rapporti tra amministrazione dello Stato e amministrazioni locali;
 - L'importazione del sistema fiscale (a vantaggio di quali categorie, con quali obiettivi etc.);
 - i rapporti con i prestatori di lavoro;
 - le relazioni con i cittadini;
 - gli investimenti pubblici.
- Nel tempo, la collettività può anche decidere che l'attività economica in particolari ambiti sia svolta da aziende pubbliche per meglio tutelare la collettività, per ridurre il rischio di ingresso nell'economia nazionale di imprese straniere che possano condizionare lo svolgimento dell'attività economica della nazione.
- ES. In alcuni paesi la produzione dei libri di scuola è affidata ad aziende a controllo statale; e, anche laddove questa attività è affidata a imprese che operano in regime di concorrenza, sono sottoposti al controllo di apposite commissioni ministeriali.
- I tipi di beni pubblici (cioè, erogati dallo Stato o enti locali) sono discrezionali, e possono variare da Stato a Stato.



- -Alcuni Stati prediligono una maggiore produzione-erogazione di servizi pubblici (UE), mentre altri preferiscono limitare l'intervento dello Stato e lasciare la produzione dei servizi a privati.
- I portatori d'interesse negli enti della pubblica amministrazione sono quindi tutti i cittadini residenti nei confini amministrativi dell'ente e le persone che prestano lavoro negli enti. Le due categorie non necessariamente coincidono (stranieri, pendolari etc.).
- La numerosità e la varietà di interessi, la pluralità di aziende e il duplice ruolo di cittadini e consumatori rendono particolarmente complessi i problemi relativi alle scelte di governo economico.
- Il voto è lo strumento con il quale i cittadini partecipano al governo economico degli enti della pubblica amministrazione ed esercitano i propri diritti di cittadini.
- Attraverso il voto, in via diretta o indiretta, i cittadini nominano i rappresentanti politici (cambiano con frequenza), che a loro volta nominano gli organi della struttura amministrativa degli enti pubblici territoriali (stabili nel tempo → garantiscono continuità del funzionamento degli enti).
- Le decisioni di governo sono estremamente articolate e hanno profonde ripercussioni sul funzionamento delle altre classi di aziende → le scelte di investimento in opere pubbliche hanno da un lato l'obiettivo di offrire servizi ai cittadini e dall'altro di sostenere l'economia in momenti di difficoltà.
- La decisione di intervenire a sostegno di alcune imprese necessariamente distoglie risorse da altri settori (la cultura, la ricerca, altri settori produttivi).
- Le decisioni di governo economico sono sempre soggette a valutazioni di tipo politico e di tipo economico.
- Il contemperamento degli interessi trova soluzione nel ricambio periodico degli organi politici e nel decentramento amministrativo.

d) Negli enti non profit

- Portatori di interessi NP:
 - **Associati delle associazioni chiuse ed aperte**
 - **I fondatori/donatori privati e pubblici**
 - **Prestatori di lavoro**
- Nelle NP le finalità sono prevalentemente non economiche
- I portatori d'interesse in alcuni casi sono in parte sovrapposti, come nel caso dei soci delle cooperative, che perdono lo status quando smettono di prestare lavoro.
- Quanto più le tre categorie sono distinte, tanto più è necessario che il governo economico dell'ente sia guidato dalla costruzione di fiducia e da accountability per tutelare beneficiari e donatori. (Spesso, infatti, gli enti non profit raccolgono risorse vincolate a un uso specifico, come ad esempio il restauro di monumenti o la ricerca contro il cancro)
- Ci sono alcuni elementi fondamentali per garantire la continuità dell'ente (e quindi la sua capacità di raccogliere risorse):
 - La reputazione e l'autorevolezza della struttura amministrativo-manageriale
 - i sistemi di controllo ad hoc e di reporting che evidenzino i risultati raggiunti dal punto di vista non economico
 - una rendicontazione sull'uso delle risorse
- L'attività di governo economico è finalizzata anche a preservarne l'autonomia rispetto ad alcuni portatori d'interesse. Poiché infatti di norma l'attività non produce ricchezza



- sufficiente a garantire la continuità dell'ente, parte degli sforzi gestionali degli enti non profit è dedicata a una sistematica raccolta di contributi, donazioni, agevolazioni; tale funzione, definita fundraising, è particolarmente critica in quanto spesso influenza anche la composizione degli organi di governo economico.
- Gli enti pubblici territoriali contribuiscono al finanziamento delle NP attraverso un fondo di dotazione o fornendo contributi alla gestione o acquistando servizi.
- Il fatto che l'azienda non profit non possa distribuire dividendi, non significa che non debba tendere all'efficienza, anzi per le NP è indispensabile.
- E proprio perché la gestione spesso non genera reddito, le aziende non profit richiedono competenze manageriali di livello, perché la scarsità di risorse minimizza le possibilità di errore.

Gli assetti istituzionali e i confini fra aziende: gli aggregati interaziendali Confini e relazioni

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 istituzionali corrispondono ai confini giuridici; in altre parole, l'impresa ha responsabilità nei confronti di terzi e rispetto alla legge relativamente alle attività che rientrano nel campo di azione degli organi di governo. I confini fra aziende possono essere definiti anche in termini di influenza, molte delle relazioni che intercorrono fra le aziende sono infatti condizionate da legami di tipo culturale, politico, etico e sociale che imprimono alla relazione caratteristiche particolari:

In molte imprese, la responsabilità di vendita dei prodotti non è affidata a dipendenti, ma ad agenti indipendenti. Per quanto si tratti di imprese giuridicamente diverse, è evidente che è nell'interesse reciproco individuare meccanismi di relazione che permettano il mantenimento di relazioni durature;

Può accadere che un'azienda per ragioni storiche abbia un peso molto elevato all'interno di un territorio, indipendentemente dalla sua rilevanza economica. Benetton, ad esempio sponsorizza le squadre sportive locali di basket e di rugby, e la Fondazione Benetton Studi e Ricerche è particolarmente orientata ai giovani e al paesaggio.

In alcuni casi, il grado di influenza di un'impresa dipende dalla rilevanza che ha rispetto all'economia di un territorio. IKEA fa realizzare una parte significativa dei propri mobili da produttori italiani. Per quanto si tratti di aziende indipendenti, la dimensione degli ordini e la rilevanza del cliente sono tali da condizionare in modo significativo le scelte dei fornitori.

- Nel corso del loro sviluppo le imprese possono giudicare opportuno diversificare le proprie attività dando vita a nuove imprese o acquisendo concorrenti o imprese che operano in altri settori.
- I diversi rapporti di collaborazione presuppongono un diverso grado di autonomia fra le aziende.
- Rapporti di collaborazione formali possono realizzarsi anche fra aziende che operano in settori molto diversi fra loro e per una serie limitata di attività.
- Per esempio, numerosissime aziende nel campo della cosmesi, dell'occhialeria, degli accessori hanno stretto accordi di licenza con i produttori di abbigliamento per firmare linee di prodotto con il proprio marchio. Luxottica produce, attraverso un contratto di licenza, occhiali a marchio Armani, Bulgari, DKNY, Paul Smith, Dolce e Gabbana.

È possibile quindi che le aziende pongano in atto forme di collaborazione durature: strategie comuni. Si parla in questo caso di aggregati di aziende o di reti di imprese. Gli aggregati si formano come effetto delle decisioni di crescita delle aziende.

Le aziende crescono in termini di ampiezza delle attività svolte, di numero e di varietà di processi presidiati, di estensione geografica.

La crescita può portare a un'articolazione e a una modifica degli assetti istituzionali, nel caso in cui l'azienda decida di mantenere strutture separata, invece di riunire tutte le attività all'interno di una sola entità giuridica.



Gli aggregati, inoltre, permettono di gestire le relazioni con altre aziende, aumentando sia l'estensione verticale (ampiezza e varietà delle fasi del processo di produzione svolte all'interno dell'azienda) sia quella orizzontale (ampiezza e varietà di prodotti offerti e di mercati serviti).

Classificazione degli aggregati di imprese

- Gli aggregati delle aziende vengono divisi per:

- il grado di esplicitazione e di formalizzazione della struttura delle relazioni di connessione (network) tra le aziende
- per l'unitarietà del governo economico.

Gli aggregati sono di tre tipi:

1. **Gruppi economici** = Il gruppo si distingue dall'associazione perché ci sono legami di capitale; quindi, il livello di esplicitazione e formazione è molto elevato (proprietà di una parte del capitale) e se esiste questo tipo di legame vi è una unitarietà economica (perché i soci gestiscono anche la società in cui hanno investito del denaro).

Benché ciascuna azienda abbia autonomia giuridica, decisionale e finanziaria, il loro insieme rappresenta un complesso economico unitario rispetto ai fini istituzionali. La struttura di gruppo presuppone la possibilità che ciascuna azienda appartenente possa ricorrere in autonomia a risorse provenienti da fonti diverse, ma che il controllo di ciascuna società rimanga nel gruppo. In questo modo, i soci della società finanziaria (la capogruppo o holding) riescono a esercitare il controllo delle società anche con pacchetti azionari relativamente ristretti.

Ci sono **Gruppi privati e pubblici di aziende di produzione e Joint-Venture**

Esempio di gruppo = Edizione S.r.l., finanziaria della famiglia Benetton.

Joint-venture = due o più imprese decidono di collaborare a un progetto, dando vita a un soggetto economico che è giuridicamente indipendente.

Ciascuna impresa partecipante mette a disposizione risorse e know-how e condivide pro quota i rischi e la remunerazione residuale del progetto, partecipando alla nomina degli organi di governo economico della joint-venture. Le joint-venture sono particolarmente diffuse nei settori ad alta intensità di ricerca e sviluppo e di investimento.

LVMH e Marcolin hanno creato una Joint-venture = investono con quote spesso paritetiche in una Joint Venture (in questo caso Thelios) che nasce grazie all'apporto di risorse tangibili e intangibili delle due società. LVMH mette denaro e marchi mentre Marcolin mette le conoscenze per produrre fisicamente gli occhiali.

La Joint-Venture è una vera e propria società tra due, che portano entrambe le loro competenze.

2. **Associazioni formali** = Associazioni di aziende separate dal punto di vista giuridico e dal punto di vista del capitale ma legate da contratti formali (licenze hanno a che fare con queste). Sono di vari tipi:
 - **I consorzi**: si costituiscono fra moltissime aziende che si aggregano per svolgere insieme un'attività in modo da raggiungere massa critica e poter sfruttare economie di scala e di raggio d'azione.
 - Tipicamente i consorzi riguardano attività di ricerca, di acquisto o di promozione.
 - Molto noti in Italia sono i consorzi per la tutela del Parmigiano Reggiano o del Prosciutto di Parma, che si occupano di promuovere, gestire e tutelare i marchi a livello internazionale.
 - **I cartelli** sono degli accordi tra imprese che si accordano sui prezzi di mercato o sui volumi di produzione per ridurre la pressione competitiva.
 - I cartelli raccolgono spesso aziende concorrenti con prodotti poco differenziabili, come le materie prime.



- L'OPEC è il cartello dei produttori di petrolio che determinano il prezzo dei barili. Quando efficaci, i cartelli portano al mantenimento di prezzi alti a

svantaggio dei consumatori —> per questo sono spesso vietati. Spesso gli accordi di cartello non sono esplicitamente formalizzati e sono accordi taciti di regolazione della concorrenza.

- **Le associazioni in franchising:** sono composti da un'azienda centrale detta franchisor che «detta le regole», e da una serie di aziende a essa collegate, dette franchisee, legate al franchisor da specifici accordi commerciali. Il franchisor trasferisce al franchisee il diritto di uso del marchio e un insieme di conoscenze commerciali organizzative e gestionali.
 - Ogni franchisee a sua volta si impegna a seguire le regole definite contrattualmente in modo che i beni e i servizi venduti dai diversi franchisee presentino caratteri uniformi e costanti fra i diversi punti vendita.
 - Tutte le grandi catene commerciali hanno in genere un ristretto numero di punti vendita di proprietà della casa madre e una rete di affiliati che possiedono un certo numero di altri punti vendita. Inventato da Benetton. Io mi lego a te che hai un punto vendita con un accordo di franchising. Io ti do una merce a un certo prezzo e tu lo vendi al prezzo che dico io. Io arredo il negozio e metto l'insegna nel negozio, tu guadagni la differenza tra il costo del prodotto e il prezzo. Ma contemporaneamente il nome si diffonde e si crea una clientela.
 - Franchising non utilizzato solo per beni di fascia media ma anche beni di alta gamma quando l'azienda fa fatica ad investire nel personale e negozi. Il franchisee ha delle libertà come scegliere cosa vendere in base alla collezione (spesso scelgono cose più vendibili).
- **Licensing e Concessioni:** quando gli accordi fra l'azienda centrale e le altre si limitano alla cessione del diritto d'uso di marchi o brevetti si configurano le relazioni di licenza o di concessione.
 - In questo caso, un'azienda può utilizzare in particolari circostanze e per un determinato
 - intervallo di tempo le risorse di un'altra azienda oggetto di contratto per svolgere la propria attività economica.
 - **I contratti di licenza** sono molto frequenti nel settore della moda.

La brand extension (nota bene)

- Brand extension —> estensione della marca su altre categorie merceologiche.
 - Vuol dire entrare in nuovi segmenti di mercato o in nuove categorie di beni, per crescere, aumentare il valore della marca.
 - Può essere orizzontale (Armani fa un profumo del suo brand) o verticale (Armani privé, Emporio Armani, EA7...)
 - La brand extension si realizza attraverso contratti di licensing o in altro modo (JV, investimenti diretti...).
 - Molti brand hanno poi assorbito le licenze
 - Vantaggi per il licenziante (colui che possiede la marca) —> il brand percepisce royalties e contributi per la pubblicità, la notorietà del marchio aumenta, la marca entra in nuovi business senza investimenti di rilievo (ma non accresce le sue competenze).
 - Vantaggi per il licenziatario (l'azienda che produce e vende) —> grazie allo sfruttamento di un marchio conosciuto, i ricavi aumenteranno come i prezzi e il know how si accrescerà.
 - Versace ha hotel in giro per il mondo che non costruisce lui ma arreda.
- **I contratti di concessione** sono diffusi presso gli enti della pubblica amministrazione: per esempio, i cosiddetti «servizi aggiuntivi» nei musei (guardaroba, guide turistiche, caffetterie, bookshop) sono offerti da



aziende private che ottengono per un periodo di tempo definito la possibilità di operare in esclusiva all'interno degli spazi museali. Un altro esempio di concessioni sono le concessioni balneari, tu gestore spiaggia paghi allo stato per farti usare spiaggia (perché è parte del de magno).

- **Associazioni di categoria:** si costituiscono fra aziende appartenenti allo stesso settore o con caratteristiche simili per perseguire interessi istituzionali comuni non connessi direttamente a relazioni di scambio o di concorrenza.
 - Generalmente tali associazioni prestano anche servizi ai loro associati.
 - Confindustria, ad esempio, mette insieme le richieste degli imprenditori italiani e le associazioni di imprese è un'Associazione di Associazioni.
- **Le associazioni in accordi quadro:** contratti di lungo periodo nei quali due aziende si impegnano reciprocamente e definiscono le condizioni della collaborazione.
 - Le aziende ricorrono ad accordi quadro nel caso di rapporti di fornitura o di collaborazione particolarmente complessi.
 - Gli accordi quadro sono molto diffusi anche fra enti della pubblica amministrazione per definire collaborazioni di lungo periodo.
- 3. **Associazioni informali:** non ci sono relazioni formalizzate sul piano giuridico ma oggettivamente le aziende hanno un legame molto forte tra di loro.
- **Reti di subfornitura:** azienda caratterizzata da una tendenza all'esternalizzazione di attività si serve con continuità della fornitura di diverse aziende con le quali non vi è un contratto ma una relazione personale e di dipendenza di risorse.
- **I distretti:** insieme di imprese strettamente connesse tra loro per rapporti di mercato e di settore e localizzate in un'area geografica ristretta (Come Como per la seta, Biella per la lana etc.). A differenza delle reti di subfornitura, i rapporti fra le imprese che operano in un distretto possono essere di natura competitiva e non solo cooperativa.
- **Costellazioni di aziende:** associazione di imprese tipicamente di piccole e medie dimensioni e che svolgono attività altamente specializzate e complementari fra loro, anche se nell'insieme autonome.

I vantaggi degli aggregati e gli ostacoli alla loro creazione

Quali sono i vantaggi legati agli aggregati interaziendali?

- Nel caso delle strutture a holding, la possibilità di garantire il controllo di una rete di società a valle con un investimento relativamente contenuto;
- La possibilità di ripartire i costi di produzione su un numero maggiore di unità di prodotto (economie di scala e di volume);
- La possibilità di valorizzare conoscenze e risorse in aree di attività diverse da quelle presidiate (economie di raggio d'azione);
- La possibilità di integrare competenze distintive;
- La possibilità di condividere alcuni costi;
- La riduzione dei fabbisogni finanziari;
- La condivisione di rischi;
- La possibilità di neutralizzare un possibile concorrente e di generare rendite monopolistiche.



A queste si aggiungono circostanze di tipo non economico, quali:

- la possibilità di valorizzare reti di relazioni sociali;
- l'orientamento al dominio;
- le relazioni di solidarietà e di affinità politica.

Ostacoli di tipo economico all'aggregazione e spinte alla disaggregazione sono invece:

- la complessità organizzativa legata alla necessità di forti investimenti nella generazione di consenso;
- la necessità di orientamenti manageriali diversi per la migliore gestione di attività diverse;
- il rischio di erosione delle conoscenze e delle competenze distintive delle aziende coinvolte.

Gli ostacoli di tipo non economico sono riconducibili all'orientamento all'indipendenza e alla competizione, e a divergenze di valori e di interessi.

Modalità di crescita:

a. Crescita interna (organica)

b. Crescita esterna, acquisizioni:

1. Gamma acquista Delta e la incorpora.
2. Gamma acquista Delta che resta indipendente.
3. Gamma e Delta si fondono in Epsilon.
4. Gamma e Delta si scambiano quote azionarie, mantenendo l'indipendenza.

c. Crescita per accordi, alleanze, contratti: aggregati formali.

I sistemi economici possono configurarsi in strutture di varia natura e molto articolate. Nelle dinamiche evolutive dei settori si assiste continuamente a fenomeni di acquisizioni, fusioni, scorpori, alleanze, accordi.



Capitolo 3: Le aziende che operano nelle arti e nella cultura e i loro assetti istituzionali

Cos'è la cultura?

- Moda, design, cinema, mostre
- Esplorazione
- Insieme di diverse scienze
- Ego, creazioni artistiche caratterizzano
- Società (non intendiamo un gruppo di persone generico)

Esistono diverse definizioni:

- Cultura è l'insieme di valori, miti, riti e immagini su cui un gruppo fonda la propria identità e la propria interpretazione del mondo (Morin, 1962).
- Il sistema di significati attraverso il quale un ordine sociale viene comunicato, riprodotto, e forma esplorato (Hesmondhalgh, 2022).
- Il lascito, l'eredità sociale che un individuo riceve dal proprio gruppo sociale di appartenenza (valori, abitudini, comportamenti, norme sociali, ...) (Shils, 1971)

Quattro elementi in comune:

1. Elemento sociale: la cultura è espressione di un radicamento individuale nei valori, abitudini, norme sociali del proprio gruppo sociale di appartenenza
2. Elemento cognitivo, un modo di pensare, di credere, di essere
3. Elemento comportamentale ciò che caratterizza lo stile di vita di una persona, qualificandone i consumi e i comportamenti
4. Elemento identitario, la cultura permette alle persone di riconoscersi come simili, ma anche di distinguersi, di distanziarsi rispetto a un passato o a una collettività (come noi definiamo e rispondiamo alla domanda chi siamo, l'elemento culturale e la volontà di sentirsi parte di un gruppo).

Tutti questi elementi fanno sì che la cultura:

- Cultura è allo stesso tempo sia un fenomeno individuale ma anche collettivo
- Si alimenta del passato e lo interpreta nel presente, incorporandolo o rifiutandolo (collegato a un passato ma che viene anche reinterpretato e modernizzato)
- Si esprime nel mercato e fuori dal mercato (qualcosa che deve confrontarsi con le regole del mercato, ma si esprime anche fuori dal mercato) (il valore di un'opera d'arte è molto lontano dai valori di come si determina un prezzo) non si parla solo di un valore materiale, è visibile in prodotti, servizi e regole, ma anche intima, implicita e intuita;

I prodotti culturali (bene o servizio) culturali nascono da attività che hanno a che fare con aspetti intellettuali, morali e artistici, le logiche sono spesso fuori mercato, la cultura ha un valore che va a influenzare come vivono le persone, al di là degli elementi delle infrastrutture, necessitano della creatività (faccio qualcosa che prima non esisteva), hanno un valore simbolico molto forte, non dato solo dal suo valore economico e materiale.

Le attività che danno origine a prodotti culturali in senso stretto rispondono a tre criteri:

- Necessitano una certa forma di creatività nella loro produzione.
- Riguardano la creazione e la comunicazione di un significato simbolico.
- Il loro risultato implica, almeno a livello potenziale, una qualche forma di proprietà intellettuale.

Due aspetti assumono particolare rilievo:

- Come espressioni di identità, di valori condivisi e di immaginari hanno una relazione <<problematica>> con gli scambi monetari.



• Risulta difficile stabilire i confini d'analisi: le aziende delle arti e della cultura definiscono un contesto molto ampio ed eterogeneo, in cui convivono attori con finalità e logiche gestionali molto diverse fra loro (si può parlare di funzioni e di macro-ambiti).

- se guardiamo queste cose da un punto economico:

1. come si determina il valore di un prodotto culturale
2. di fronte a una definizione ampia è difficile trattare dei confini che indichi se un settore sia culturale o no
3. è difficile andare a quantificare la cultura, ma si cerca di raccogliere dei dati a supporto

Quali sono i settori culturali (ci sono diverse classificazioni, non ne esiste una univoca):

1. moda
2. design
3. cinema
4. musica
5. danza
6. musei
7. siti archeologici

Noi li dividiamo in ambiti:

1. Arti performative: attività che si basano sul fatto di essere fatte dal vivo (teatro, danza, circo)
2. Arti visive: le "belle arti" quello che vediamo e che da una gratificazione secondo i principi dell'estetica (design, siti archeologici, musei)
3. Contenuti: soggetti che vendono qualcosa che viene consumato attraverso un supporto (moda, TV, radio, editoria, musica, cinema)

Qual è l'elemento che va oltre questa caratterizzazione? Riguarda le arti performative, ad esempio i concerti, è sia nelle arti performative che visive. I confini tra i diversi ambiti sono molto sfocati. Nel corso del tempo si è messo in dubbio lo stesso attore.

"Come faccio a far capire a mia moglie che, mentre guardo alla finestra, sto lavorando?" (Joseph Conrad, 1857-1924)

Economia:

- Elemento razionale delle decisioni umane
- Espressione delle regole (norme e procedure)
- Imprenditore con i piedi per terra
- Si fonda su fattori competitivi e deterministici

Economia: "scienza triste" ragiona sull'individuo adottando un approccio matematico, si basa sulla razionalità.

Cultura:

- Romantica e passionale
- Espressione dell'intelletto e delle emozioni (genio e sregolatezza)
- Intellettuale nella sua torre d'avorio
- Per natura "disinteressata" perché è bene di merito e concetto astratto

Diffidenza dell'impresa verso il mondo culturale e artistico:

- Sospetto di inconcludenza delle manifestazioni artistiche
- Assenza di vincoli che costringano a rendere conto dell'operato



Diffidenza di intellettuali e creativi verso le logiche di impresa:

- Eccessivo pragmatismo e funzionalismo
- Efficienza e profitto come condizioni negative dell'espressione artistica

Per l'operatore economico la cultura era:

- Un magnifico lusso
- Una finestra di evasione dalla routine quotidiana
- Un modo per esorcizzare i sensi di colpa speculativi

Per l'intellettuale o l'artista l'economia era:

- Business
- Mercato = mercantilismo
- Fruizione di massa = appiattimento dell'eccellenza estetica

Il mecenatismo è stato la prima forma di avvicinamento tra economia e cultura, esempio poeti classici, nuovi ecc Catone Catullo.

Gustavo Nobel, scienziato svedese che ha inventato la dinamite, in Francia c'era suo fratello che muore e pensano erroneamente che fosse lui, titolo di giornale "morte di un mercante di morte", lui per imediare inventa il premio Nobel, non è una scelta economica,

Fordismo: tangibile, determinismo, ingegneria, soluzioni razionali, prodotto come funzione d'uso VS Post-fordismo: intangibile, forza dell'estetica, creatività, esperienza e valori evocativi, consumo come appartenenza sociale Fordismo, passaggio dall'impresa artigiana alla catena di produzione, costa meno e diventa un bene più accessibile, nasce l'economia di massa dove si dà accesso a un bacino di persone maggiore.

Prodotti funzionali che vanno a soddisfare il consumatore. Verso la fine degli anni 90 nasce l'economia del servizio, dove il valore del bene non è solo materiale, il prodotto non solo va a soddisfare un bisogno ma definisce anche la personalità. Certi elementi del mondo culturale si possono applicare anche al campo economico, discorso del valore simbolico, anche il modo di lavorare, le persone che lavorano lì non sono come gli operai.

Siamo passati da un'economia agricola (a una società dove la gente si diverte), poi la produzione industriale, nel '25 in Francia nascono le ferie (concetto che il lavoratore sta a casa, pagato), oggi giorno siamo in un mondo dove il ruolo di lavoro non esiste più, le persone possono anche lavorare da casa, cambia anche il contesto dove nascono le imprese, esempi di come sia cambiata totalmente l'economia e l'organizzazione del lavoro.

Oggi giorno si parla di forme diverse di capitalismo, come il capitalismo cognitivo, l'economia è stata molto contaminata dalla cultura come c'è stata anche la "economizzazione" della cultura, le istituzioni culturali hanno capito che è importante applicare gli aspetti manageriali, e quindi hanno iniziato a capire anche l'economia in senso lato. La cultura diventa un modo per portare a vita nuovo anche degli spazi abbandonati.

1. Relazioni con i consumatori

- Ricerca della funzione simbolica a scapito di quella meramente utilitaristica (contenuto simbolico, immagine, significati identitari, etc.)
- Importanza dell'experience: i punti vendita non sono più spazi che illustrano ai clienti il nuovo assortimento, ma luoghi che intercettano la comunità dei consumatori sulla base di elementi tematizzati, di stili di vita e di ideologie edonistiche.

2. Conseguenze sull'organizzazione del lavoro:

- Aumentata criticità dei knowledge workers con conseguenti cambiamenti nelle modalità di remunerazione e di gestione delle risorse umane (criticità della valorizzazione delle competenze e delle conoscenze).



- Nuova concezione delle imprese come knowledge-based companies (Grant 1996; Kogut e Zander 1996), le quali per poter competere con successo devono utilizzare e produrre conoscenza.
- Modelli di lean organization
- Diffusione delle reti (network)

“Il capitalismo industriale che ha avuto il suo archetipo fondante nel capitale-macchine e nel lavoro di fabbrica viene riletto oggi come capitalismo cognitivo. Il capitalismo cognitivo non genera valore trasformando le condizioni materiali dell’esistenza, ma trasformando e utilizzando pensieri, emozioni, identità. La conoscenza impiegata nei servizi passa meno per macchine e più per le persone”. (Rullani 2004)

“Le fabbriche sono state progressivamente sostituite da comunità creative, la cui materia prima è la capacità di immaginare, creare, innovare”. (Commissione Europea, 2010).

La creatività è ormai diventata la parola più utilizzata, insieme a innovazione, nel dibattito sulle potenzialità e i fattori critici di successo nell’economia contemporanea.

Il 2009 è stato dichiarato “Anno Europeo della Creatività e dell’Innovazione”. La cultura e la creatività svolgono un ruolo rilevante sia dal punto di vista del valore economico e sociale prodotto dalle industrie culturali e creative sia dagli effetti di spillover che sono in grado di generare anche nei confronti di settori economici più tradizionali. La creatività è una risorsa fondamentale per le organizzazioni che operano in mercati caratterizzati da rapidi cambiamenti tecnologici, intense dinamiche competitive e preferenze di consumo fortemente influenzate dalla dimensione simbolica dei prodotti e servizi. (La creatività <<costituisce oggi giorno la fonte più importante per il vantaggio competitivo>>).

Questo passaggio epocale ha anche lasciato un’eredità <<pesante>> rappresentata dalle grandi strutture industriali ormai svuotate dei processi produttivi. Utilizzo della cultura come leva per la riqualificazione urbana e l’attrattività di un territorio.

Quali sono le caratteristiche economiche di questi settori:

1. I prodotti culturali sono dei beni esperienziali (bene la cui qualità viene valutata a pieno soltanto dopo che lo abbiamo consumato). Sono quei beni la cui qualità si può valutare solo dopo averlo consumato. Paghiamo prima senza sapere se una cosa ci piace, le istituzioni culturali devono cercare di ridurre l’incertezza delle persone e sviluppare dei meccanismi di fiducia. Produrre un bene esperienziale significa porre delle sfide da un punto di vista della comunicazione e delle sfide anche nei meccanismi con cui pongono delle sfide ai consumatori.
2. Elevata incertezza, le preferenze delle persone cambiano e sono anche difficili da prevedere, è un’attività rischiosa, quando si produce un nuovo prodotto, vengono anticipati i fondi per investire nella sua realizzazione. Differenza tra un film hollywoodiano che viene prodotto su scala mondiale, mentre film di scala locale che poi hanno delle certificazioni differenti.
3. I settori culturali sono caratterizzati da un andamento dei prodotti che si chiama “winner takes all”. Ci sono tanti prodotti che incassano poco e pochi prodotti che incassano la maggior parte del fatturato complessivo.
4. Processi complessi per la realizzazione di prodotti e servizi creativi (creazione, riproduzione, circolazione).
5. Alti costi di produzione, bassi di riproduzione
6. Importanza dei gatekeepers (quello che fa da intermediario), con il mondo digitale tutto ciò è cambiato radicalmente.
7. Obiettivi culturali Vs obiettivi economici, i settori culturali hanno, oltre a obiettivi economici anche quelli culturali e sociali, che spesso sono l’antitesi l’uno dell’altro.

Il presidio della dimensione economica diventa importante perché, se noi siamo bravi a portare avanti il nostro progetto culturale, l’economia è quindi diventa uno strumento per raggiungere gli obiettivi culturali e sociali. Questo non significa che i settori culturali siano qualcosa di strano o semplice, il fatto di dover operare in contesti in cui bisogna perseverare su più obiettivi pone delle sfide manageriali molto difficili, pur



perseguendo il profitto si pongono anche degli obiettivi ambientali e sociali. L'obiettivo principale non è economico, ma l'aspetto economico risulta importante.

Quanti film sono stati prodotti in Italia nel 2022? 298, è quasi uscito un film nuovo al giorno.

I film italiani non sono stati tutti quelli prodotti in Italia. Che possibilità ha un film di incassare? Zero.

Settore artistico e culturale italiano (slide, libro con dati meno aggiornati)

(Paragrafo 3.4 del libro): L'insieme degli attori è difficile da quantificare...della propria carriera.

Andare a capire quanti e quali sono i settori culturali è molto complicato.

Grande varietà di attori con finalità e logiche gestionali molto diversi fra loro:

- Dimensioni (dalla Scala di Milano alla piccola compagnia di teatro fatta da tre persone, o dal singolo artista che gira da compagnia a compagnia con diversi contratti)
- Proprietà differente: soggetti privati (di proprietà di uno o pochi, come le fondazioni, Silos di Armani, Fondazione Prada), soggetti pubblici (proprietà dello stato, che ricadono sotto il Ministero, della regione, proprietà comunale oppure civica, in Italia la stragrande maggioranza delle istituzioni culturali italiane è di tipo comunale, come la scuola di teatro Paolo Grassi, ma la scuola di cinema di Roma e del Ministero) e soggetti misti. In base alla proprietà l'alternanza tra obiettivi economici e culturali cambia: il soggetto pubblico non ha obiettivo di massimizzare il profitto, per uno privato invece l'obiettivo potrebbe essere esclusivamente economico. Gli obiettivi culturali vanno intesi come un progetto dell'istituzione e del suo impatto sulla società.
- Localizzazione/vocazione geografica esistono alcuni enti, che sono piccoli, e hanno un'attività circoscritta sul loro territorio, altri che invece operano su scala internazionale. L'importanza è quella di sviluppare delle azioni che siano coerenti con la propria localizzazione.
- Finalità e obiettivi
- Catena di valore quella classica è: ho un'idea (concepisco un prodotto), cerco di realizzarla (la produco), la distribuisco (arrivo del prodotto sul mercato) e promozione (cerco di far in modo che le persone lo acquistino).

Nei settori culturali le funzioni che vengono svolte sono diverse, distribuzione e produzione sono le stesse (mi organizzo affinché trovi le persone per realizzarla), diventa importante l'elemento della distribuzione, poi ci sono altre due funzioni: la formazione, spesso le istituzioni culturali svolgono un'attività formativa, verso i giovani, gli adulti o i professionisti del settore (come corsi di aggiornamento, oppure fin dalle elementari portare i bambini a teatro, attraverso l'educazione posso contribuire a uno sviluppo di maturità), infine l'aspetto della conservazione, devo mantenere i prodotti culturali, come i musei che devono conservare le opere d'arte.

Tutte le attività educative dei musei non producono profitti, spesso le scelte che si fanno sono legate al bisogno di fare attività per avvicinare i giovani, ma se faccio solo attività in perdita, alla fine il conto si paga (sono anche diminuiti i finanziamenti pubblici), quindi per trovare il modo di non andare in perdita devo trovare qualcosa che si auto sostenga.

Possiamo avere delle istituzioni culturali che sono specializzate e fanno una sola cosa, ad esempio una compagnia teatrale che produce ma non ha un teatro; quindi, producono uno spettacolo da vendere ai teatri che poi svolgono la produzione. Ci sono anche delle i c che fanno tutto, come la Scala, che produce degli spettacoli, le distribuisce perché ha il teatro (non tutte le opere liriche alla scala sono prodotte dalla Scala, ma sono acquistate dalla scala) e in più conserva i suoi prodotti che raccontano la storia culturale italiana (conserva costumi e testi) e anche formazione, infatti esiste l'Accademia della Scala, organizzano corsi per bambini oppure anche Master universitari.

A partire da un convegno del 1999 si è incominciato a prestare più attenzione ai dati e ai numeri, oggi è utile avere dei dati per cercare di introdurre delle scelte di tipo politico. L'Italia è un Paese con un patrimonio culturale notevole, e pur con delle differenze questo patrimonio è distribuito in modo abbastanza omogeneo (con le dovute differenze in base alla grandezza della regione e alla popolazione). Anche i musei in Italia sono molti.



Nel 1999, la comunità internazionale degli operatori e degli studiosi venne convocata dalla Banca Mondiale a Firenze per il convegno. La cultura conta:

- Obiettivo era dare impulso alla ricerca e alla messa a punto di strumenti condivisi e adeguati alla natura complessa e speciale dei fenomeni culturali da osservare.
- Superare visioni della cultura semplicistiche e riduzionistiche centrate sul primato dell'economia e ribadire la sua centralità nella società contemporanea.
- 4.588 istituti aperti al pubblico: da un punto di vista della proprietà il 64/100 sono enti pubblici e 36/100 privati.
- Al nord ci sono soprattutto musei e gallerie private, al sud ci sono siti archeologici, ci sono delle specificità territoriali che vanno tenute in considerazione.
- La regione con più alta densità è la Toscana, quella con meno è il Molise. • La regione con più biblioteche in Italia è la Lombardia, forse perché è la regione più popolata dell'Italia (20/100 degli italiani abitano in Lombardia). Però se si vede il rapporto tra popolazione e biblioteche, quella con la più alta densità è la Val d'Aosta (Piemonte, Friuli- Venezia Giulia, Sardegna). Ma perché? Perché dipende anche dall'offerta pubblica, e da quanto il comune e la regione decidono di investire e su cosa.
- In Italia gli spettacoli dal vivo e gli eventi organizzati sono tanti, si parla di teatro, lirica, concerti, balletto, il circo, teatro di burattini e marionette (tipico del sud). La regione con più spettacoli è la Lombardia, mentre quella con meno sono la Calabria, la Basilicata. Perché? Fattori che influenzano la distribuzione: sicuramente la differenza di densità di popolazione, la presenza e la quantità di teatri (presenza di più infrastrutture), la volontà di investimento (legato anche alle scelte politiche) e anche un'altra variabile è il PIL, quindi la disponibilità economica, la variabile economica (reddito, PIL, tasso di disoccupazione).

Interessante è anche la stagionalità: nel cinema le presenze sono concentrate durante l'inverno, mentre musei e siti archeologici variano in base al turismo; quindi, sono più frequentati durante la bella stagione: l'andamento della domanda non è lineare, ma ha una stagionalità. Per organizzare un'offerta bisogna anche tenere conto delle dinamiche della domanda.

Le domande cambiano anche in funzione dell'età: musei e cinema sono più frequentati dai bambini.

Le dinamiche dei contesti culturali dipendono quindi anche dal clima, dalla stagionalità, dall'età.

Crollo nel 2020-2021 per il Covid, anche il 2022 è stato diverso, solo dal 2023 si sono ricominciati a raggiungere i numeri pre-Covid. Questo è stato un settore che negli ultimi anni ha sofferto ed è andato in crisi, però il Covid ha dato anche una grande opportunità che riguarda il fatto di una "sveglia" della predisposizione digitale della cultura, il mondo culturale si è reso conto con l'opzione digitale poteva aprire delle opportunità (l'anno scorso bando sulla produzione digitale e sull'opzione Green).

Anche i settori culturali hanno un problema legato all'accessibilità e alle persone che hanno dei problemi, è vero che in Italia abbiamo una grande opzione culturale, ma le istituzioni culturali non sono il contesto più aperto e inclusivo, perché non è un settore propenso al cambiamento, i musei all'estero sono molto più visitati: questo è il risultato di diverse scelte politiche (in Inghilterra ci sono delle giornate gratuite, che stimolano anche a tornare, in Italia fino a qualche anno fa non si potevano comprare i biglietti online). Il livello di turismo in Italia, nonostante il suo patrimonio UNESCO, dagli anni '70 (anni in cui l'Italia era il Paese più visitato) è calato. Turismo anche concentrato in quattro città: Venezia, Milano (ultimamente), Firenze e Roma. Bisogna mettere in pratica delle logiche e degli obiettivi di management per valorizzare il territorio e il mondo della cultura.



Capitolo 4: Benefici, bisogni e sistema d'offerta

Prodotti, Bisogni e Benefici

Prodotti (beni e servizi): perché i consumatori comprano prodotti? Per soddisfare un bisogno oppure o desiderio, ma non si compra per il prodotto in sé (il collezionista, per esempio, spende milioni di euro per un'opera di Picasso per lo status, non lo devo per forza dimostrare agli amici, ma anche a me stesso, per motivazioni personali, perché mi voglio sentire realizzato): il prodotto in sé è comprato per altro, è sempre "altro" il movente, ogni prodotto è uno strumento. Il prodotto è una potenziale soluzione oppure rappresenta l'aiuto alla potenziale soluzione.

Quali sono i bisogni o i desideri che muovono una persona a comprare un prodotto?

I bisogni non scompaiono, sono le soluzioni che evolvono, le aziende producono delle nuove soluzioni.

Il beneficio è semplicemente una soluzione migliore rispetto a prima, è una conseguenza positiva nella vita di una persona. Il prodotto genera un valore per il cliente (= l'utilizzatore) quando il suo utilizzo genera più benefici rispetto ai costi che richiede. Il prodotto è lo strumento per ottenere quei benefici. Il cliente acquista un prodotto in quanto attratto dai benefici che ritiene di poter ottenere attraverso il suo utilizzo.

Il valore che portiamo a casa quando compriamo un prodotto è dato dai benefici che apporterà il prodotto, ma anche dai sacrifici richiesti; quando compriamo un prodotto non abbiamo in mano la soluzione, ma la promessa che otterrò qualcosa (fiducia nel fornitore, che promette che io otterrò e arriverò alla soluzione che cercavo).

Cosa si aspetta di ottenere/fare una persona dall'utilizzo dell'automobile?

- Facilità di trasporto
- Mi sento indipendente, autonomia
- Ottimizzazione dei tempi
- I taxisti, per esempio, guadagnano (può generare ricavi)
- Divertimento
- Essere ammirato e invidiato
- Non avere limiti
- Consegnare i colli dei clienti
- Portare i figli a scuola Quali sono i benefici nella casa?
- Il comfort (e che sia in un quartiere sicuro)
- La posizione della casa
- Spaziosa per ospitare gli amici (area giorno più grande) Vs casa per costruire il mio nido con la mia famiglia (zona letto più ampia).

I prodotti sono delle soluzioni che creano benefici ma che sono molto eterogenei tra di loro, alcuni riguardano quello che posso fare (la funzione, quello che ci posso fare, appartiene alle caratteristiche del prodotto), altri invece riguardano come mi fa sentire (sfera più personale, più psicologici, come se l'auto stesse per qualcos'altro, l'auto ha una **funzione simbolica**), alcuni sono legati al puro piacere, altri ancora ai benefici economici.

In base alla propria priorità, i benefici possono essere:

1. **Benefici Funzionali**, cosa il prodotto realizza o permette di realizzare



2. **Benefici Economici**, profitti o risparmi che il prodotto garantisce
3. **Benefici Edonici**, il puro piacere, piacere o divertimento dall'uso del prodotto
4. **Benefici Simbolici**, abilità di veicolare un messaggio:
 - Benefici comunicativi io di fronte agli altri, come mi vedono gli altri
 - Benefici identitari io di fronte allo specchio

Diversi e complessi benefici possono coesistere, ma uno di solito prevale su tutti e guida le preferenze, a seconda della categoria di prodotto e della situazione di utilizzo.

Quando un oggetto può essere arricchito di simboli per essere venduto a un prezzo cinque volte maggiore? Occorre che sia visibile socialmente, quello specifico prodotto comunica agli altri chi si vuole essere (per esempio l'intimo non è visibile, allora Calvin Klein inventa i pantaloni a vita bassa per far vedere il marchio, chi è interessato a pagarlo se nessuno lo vede?).

La maggior parte dei simboli non nasce dalle aziende, ma nascono in maniera spontanea, i simboli sono molto radicati nella cultura di una comunità, siamo noi con le nostre industrie della creatività.

Benefici Edonici e Prodotti Creativi

Quali benefici edonici sono associati alla visione di un film al cinema piuttosto che a casa? Qualità, meno distrazioni, audio, più immersivo, luci. Il cinema offre una visione più immersiva, ma anche la presenza di estranei mi costringe a stare concentrato, perché la concentrazione dentro la storia mi dà quello che sto cercando, ovvero distaccarmi dalla realtà (fuga dalla realtà).

I benefici edonici nella fruizione di prodotti creativi:

- **Soddisfazione interiore:** piacere e gratificazione finì a se stesse.
- **Senso di libertà**, fuga dalla realtà: legati all'idea di tempo libero e di non strumentalità. La sospensione del giudizio ci permette di vivere una situazione diversa rispetto alla nostra ordinarietà, questa fuga dalla realtà è proporzionale a quanto ci immedesimiamo nel personaggio.
- **Coinvolgimento emotivo:** accresce il senso di libertà e la fuga dalla realtà (straniamento), approfondendo la dimensione interiore di soddisfazione. Questo viene di gran lunga enfatizzato se consentiamo l'utilizzo di tutti i sensi, o sulla maggior parte. Non è qualcosa che riesco a far nascere a meno che non ci sia la volontà della persona, bisogna essere ben disposti.
- **Ricerca di novità:** i bisogni esploratori sono parte dell'individuo, la ricerca di novità da parte del pubblico impone dinamismo nell'offerta dei settori artistici e culturali (spiega la necessità per le imprese dei settori creativi di proporre continuamente innovazione). Fare sempre la stessa cosa dopo un po' ci annoia, stufa, il fenomeno della ricerca della novità non è sempre vero (esempio della salsa di pomodoro o dei gusti della coca cola; le aziende se potessero non innovare, lo farebbero volentieri, ogni volta che rinnovano qualcosa rischiano che non piaccia ai clienti, rischiano di perdere fatturato, spesso però il rinnovamento dipende dalla competizione. Nei settori artistici oltre alla competizione, dopo un po' il cliente si annoia, questo spinge le aziende del mondo della creatività a inventare qualcosa di nuovo, altrimenti i consumatori non troverebbero più novità).

Un prodotto creativo non può essere sempre lo stesso.

Un prodotto è una soluzione, un prodotto risolve un problema alle imprese o al compratore. I modi per arrivare a un prodotto sono molteplici: non esiste solo il mercato per accedere a un prodotto, ma esiste anche uno status, oppure vi accediamo poiché sono in condivisione.

Gli utilizzatori possono ottenere un prodotto (una risorsa, una soluzione) attraverso:

- **Scambio** (esempio del figlio che mangia lo yogurt) (anche il baratto è uno scambio)



Avviene in luoghi che hanno delle regole: i mercati. La risorsa principale per il corretto funzionamento del mercato è la fiducia. Per mantenere la fiducia esistono delle istituzioni che rinforzano la fiducia, i mercati dunque sono dei luoghi istituzionalizzati.

Esistono diversi tipi di mercati:

1. Mercato BtoC: dove i prodotti sono destinati al consumatore. Le logiche di acquisto sono meno “razionali” e maggiormente condizionati da fattori emotivi. Il consumatore è quindi la controparte.
 2. Mercato BtoB: lo scambio avviene tra le organizzazioni, il prodotto entra nei cicli di trasformazione dell’organizzazione cliente. Nel mondo dell’arte e della cultura, un teatro compra dalle compagnie teatrali indipendenti, gli spettacoli.
 3. Mercato BtoP: lo scambio avviene tra organizzazioni e pubblica amministrazione. L’acquisto è regolamentato rigidamente da procedure atte a garantire il miglior utilizzo delle risorse pubbliche (come le aste di acquisto). La controparte un denaro pubblico, quindi le norme sono davvero specifiche e più delicate.
- **Sharing** (condivisione, come per le barche in un Club di vela)

L’accesso dei musei senza pagare, tipico dei paesi anglosassoni, diventa uno sharing se noi immaginiamo che l’entrata libera è limitata a un gruppo particolare di individui. I beni pubblici sono tutti beni in sharing. Nello sharing è importante lo status, ciò che ci permette di accedere al prodotto (per esempio il car sharing non è un prodotto di sharing, ma di scambio, perché pago in base al tempo di utilizzo della macchina, è una soluzione per ridurre il prezzo).

- **Gift-giving** (si riceve qualcosa in regalo, come per le piattaforme di open source)

Che cosa consente a noi di ricevere un dono? Qual è l’aspettativa di chi ci fa un dono? Quando faccio un dono mi aspetto che ci sia un obbligo di reciprocità, il dono è fatto per costruire relazioni basate sulla reciprocità.

Il mercato di scambio trova quindi un competitore rispetto a chi invece regala, la competizione è completamente sbilanciata, in un mondo in cui le relazioni non sono limitate dallo spazio tempo, grazie a internet, le persone devono fare attenzione al mercato che regala (mondo molto importante quello del non profit, ma cosa si aspettano i volontari?).

Ruoli del Cliente

Ci sono delle situazioni in cui la figura del cliente è diversa: quello che decide di comprare uno yogurt, quello che decide di pagare lo yogurt e quello che mangia lo yogurt. Queste tre situazioni possono essere introdotte da tre persone diverse. A seconda di chi è il soggetto si hanno quindi delle conseguenze nel senso della gestione.

Modelli di Business

In alcuni mondi le aziende hanno due tipologie di modelli: quelli che pagano e quelli che non pagano (come nel caso di Facebook: noi siamo gli utenti ma non paghiamo, ma sono gli inserzionisti che pagano, oppure nel caso della Mediaset, sono sempre gli inserzionisti a pagare).

- Esempio di Facebook. Non vende dati degli user, ma attraverso il pagamento degli inserzionisti e la raccolta di dati, offre un servizio di pubblicità personalizzata.

Quando siamo in presenza di uno dei due clienti dipende dall’altro si tratta di “*Two-sided market business model*”, sempre nel caso di Facebook, gli utenti sono più importanti degli inserzionisti, perché senza utenti non ci sarebbero inserzionisti, nonostante sia l’inserzionista a offrire ricavi, non è il mio importante.

Il sistema d’offerta



Essere in grado di produrre un prodotto non significa essere in grado di venderli. Viene quindi messo in piedi un sistema d'offerta, strumento con cui l'organizzazione interagisce con i suoi clienti, creato con lo scopo di massimizzare gli incassi.

I libri di narrativa (benefici di tipo edonico)

A quali condizioni viene comprato un libro di narrativa?

- La copertina, intrattenimento, fama dell'autore, recensioni, (curiosità), il genere, il titolo, (la pubblicità), tutti ne parlano, è un sequel, un prezzo giusto, per cultura, incontri con l'autore, la disponibilità d'acquisto.

La ragione per cui un prodotto si vende dipende da tante scelte, ma non tutte dipendono dall'azienda, come l'interesse per il libro. Esistono dei bisogni che il libro potenzialmente è in grado di risolvere, ma perché la faccia occorre rendere consapevoli le persone che stanno cercando il libro per intrattenimento, che il libro può essere una soluzione. Le imprese fanno investimenti per rendere le persone consapevoli che la categoria di prodotti che producono può soddisfare un set di impegni. Se la categoria del bisogno non è associata al prodotto, fundamentalmente non esiste. Ci sono due livelli di awerness:

1. La categoria
2. La possibilità di soddisfare il desiderio con quel determinato prodotto

Bisogna analizzare quanto il valore del prodotto è coerente con il destinatario del prodotto, in quanto legato ai benefici che voglio ottenere. Viene scelto un prodotto che secondo la nostra percezione potrà soddisfare al meglio i benefici che già abbiamo prefissato nella nostra testa. Il prodotto ideale non lo possiamo pensare e proiettare in base alle caratteristiche che ha, ma in termini dei risultati e dei benefici che mi porterà (o che comunque si avvicina ai risolutati del mio prodotto ideale). Lo posso fare anche confrontando prodotti di categorie diverse (regalo un mazzo di fiori o un libro?). Molto spesso le aziende sono bravissime a far percepire il loro prodotto come ideale, ma poi ci sono problemi di distribuzione (il libro che vorrei regalare non arriva in tempo oppure non lo trovo in negozio) oppure di prezzo. Guardo sul mercato le caratteristiche, guardando qual è il beneficio che posso ottenere.

- Ogni prodotto è strumentale a generare un insieme di benefici per ottenere i quali il cliente lo acquista, sopportandone il prezzo.
- La vendita è l'obiettivo di un sistema complesso di scelte volte ad assicurare che il cliente possa ottenere quei benefici: creando un prodotto a questo scopo, rendendo consapevole il cliente che con quel prodotto può ottenere certi benefici, oppure mettendo il cliente in grado di trovare e utilizzare il prodotto.
- Questo insieme di scelte viene definito << sistema d'offerta >>.

Il sistema d'offerta è quindi il frutto di un insieme di scelte che l'organizzazione compie in merito a:

- Chi servire e per quali benefici attesi, **target**
- **Attributi del prodotto**, le caratteristiche tangibili e intangibili del prodotto.
- **Posizionamento**, dopo decido di localizzare i punti vendita; il modo in cui il target dovrà percepire l'offerta.
- Distribuzione, dunque **le modalità di fruizione e distribuzione**.
- **Prezzo**, analizzo se voglio creare un prodotto particolarmente costoso, oppure uno dedicato a un ceto medio e che quindi cerca un prodotto più economico.
- Set di benefici



L'esito di queste scelte rappresenta un sistema perché ciascuna deve essere coerente con tutte le altre, a partire dal target (portatore del bisogno da soddisfare) e dalla percezione che nella sua mente si vuole ottenere.

I benefici offerti: il mio prodotto quale tipo di problema sarà in caso di risolvere, quale tipo di beneficio è pronto a soddisfare.

La prima decisione che occorre assumere riguarda il set di benefici che l'organizzazione intende offrire sul mercato e di conseguenza i potenziali clienti che si intendono servire.

Ci sono **due approcci** alla selezione del target e ai conseguenti benefici:

- Dati i benefici che un certo prodotto creativo è in grado di dare si individua il target che li ricerca (prodotti creativi).

I set di benefici è in larga misura condizionato dalle risorse dell'organizzazione e dal suo patrimonio di conoscenze e di competenze. Se è vero che qualunque prodotto si può arricchire di una serie di significati simbolici per veicolare un'ampia gamma di benefici edonici e comunicativi, è altrettanto vero che per ottenere questi risultati occorrono sforzi importanti in termini economici, di competenze e di tempo nel progettare opportunamente i prodotti.

I differenti benefici attesi inducono a diversi comportamenti in coloro che ne sono portatori e diverse reazioni rispetto a quanto viene proposto.

- Si sceglie il target, da cui derivano i benefici da soddisfare con il prodotto (prodotti a largo consumo).

I benefici che si intendono offrire definiscono anche l'insieme di clienti da raggiungere (target), perché sono coloro che sono interessati a quei benefici saranno sensibili all'offerta e dunque alla base delle loro caratteristiche andrà definito il sistema d'offerta. I clienti hanno infatti aspettative assai diverse rispetto ai benefici che vogliono ottenere e questo comporta che le organizzazioni debbano riconoscere le specifiche attese e compiere una decisione in merito a chi servire.

Il rischio di voler servire tutti con un prodotto unico è quello di non soddisfare alcuno in maniera adeguata. Offerte diverse appositamente create per target diversi accrescono la possibilità di predisporre soluzioni maggiormente in linea con le esigenze dei differenti gruppi di clienti.

Benefici e target sono in una relazione di circolarità: i benefici definiscono il target, ma la sequenza può essere inversa: scelto il target si definisce il set di benefici da offrire.

Negli ambiti dei prodotti a largo consumo quest'ultima è la sequenza che generalmente viene seguita: si analizza il mercato e si individua un segmento di clienti con adeguate capacità di spesa che evidenzia aspettative particolari, poco servite dai concorrenti. Questo segmento è il target di un'offerta creata apposta e veicolata usando canali adatti a raggiungerlo.

Nei settori dell'arte e della cultura muovere dalle aspettative dei clienti per creare nuovi prodotti è più difficile e azzardato, perché uno dei benefici che il pubblico crea nei nuovi prodotti edonici è la novità: se il pubblico avesse un'aspettativa specifica in merito a un contenuto, esso non sarebbe più una novità. Per questa ragione i prodotti culturali sono frutto della libera creatività degli artisti e l'intervento su di essi da parte dei manager è assai limitato. Quello che le organizzazioni delle industrie culturali possono fare è invece selezionare i contenuti, fra i numerosi creati dagli autori, che si ritiene possano avere clienti sul mercato per i benefici che sono in grado di trasmettere.

Nel mondo dei prodotti non creativi (mondo dei beni a largo consumo) (anche nel mondo della moda) ho la possibilità di modificare il mio prodotto; nei settori della creatività, dove c'è necessità di innovazione, le aziende dipendono dai creativi, le cui idee vanno selezionate, perdendo la leva del prodotto).

Posizionamento dell'offerta: un prodotto è una promessa, finché non lo riceviamo e non lo usiamo, non possiamo essere completamente sicuri della riuscita del prodotto.



- Ciascuna offerta è innanzitutto una promessa: la promessa che il prodotto porterà certi benefici per soddisfare determinati bisogni.
- Il modo in cui il cliente percepisce un prodotto definisce la posizione che esso occupa nella sua mente (=posizionamento): più vicina al prodotto ideale risulta essere questa percezione, maggiore è la probabilità di essere preferiti rispetto alla concorrenza.

L'offerta di un prodotto è una promessa che l'organizzazione propone ai potenziali clienti circa la capacità di quel prodotto di portare loro un certo insieme di benefici. Ciascun cliente nella propria mente possiede un prodotto ideale, spesso descritto in termini di puri benefici.

Fra le alternative che il cliente considera, egli concentrerà l'attenzione su quelle caratteristiche connesse ai benefici che ricerca e sceglierà quella che è in grado di fargli percepire più delle altre le possibilità di ottenere quei benefici.

Pertanto, ciò che conta nel progettare le caratteristiche del prodotto non sono solo le performance tecniche che tali caratteristiche devono garantire, ma anche la loro capacità di conquistare nella mente del cliente una posizione più vicina al prodotto ideale rispetto alle alternative. Si tratta di agire sulla percezione che il cliente target deve farsi del prodotto, facendo in modo che esso venga percepito come migliore nel garantire il set di benefici ricercati. Questo processo si chiama posizionamento perché riguarda il posto (ossia la posizione) che l'offerta dell'organizzazione occupa nella mente del segmento di clientela.

Ciò significa che l'organizzazione, nel progettare il prodotto, muove dall'insieme di benefici che esso deve offrire e definisce le sue caratteristiche tangibili e intangibili in modo coerente con ciò che il cliente osserverà e si attenderà di trovare, dato il beneficio ricercato che lo muove.

- L'esclusività di un prodotto dovrà invece essere sottolineata dall'uso di colori e caratteri di stampa adeguati.
- La percezione che ciascuno possiede di un prodotto deriva dall'insieme di esperienze che ne fa.
- Ogni volta che una persona viene in contatto con un prodotto o con qualcosa che parla di esso aggiunge un tassello alla percezione che ne ha e che lo colloca in uno spazio preciso nella sua mente.
- La sfida del posizionamento è quella di influenzare quanto più possibile la percezione del cliente, agendo sulle leve che sono disponibili: la comunicazione, le caratteristiche tangibili e intangibili del prodotto, la distribuzione e il prezzo.

La comunicazione rappresenta una leva del posizionamento di particolare rilevanza, perché assolve a una duplice obiettivo: creare sia la consapevolezza dell'esistenza del prodotto (awareness), sia la percezione di caratteristiche dell'offerta in linea con le attese (posizionamento). Ogni comunicazione risponde a due obiettivi sebbene privilegiandone di volta in volta uno rispetto all'altro.

La comunicazione usa molteplici strumentari, che vanno dalla pubblicità tradizionale agli eventi, alla comunicazione diretta, alla promozione personale, all'attività degli uffici stampa, fino a tutta la comunicazione che viene alimentata tramite attività di advocacy dei clienti o di altri influencer.

I canali della comunicazione sono invece i mezzi attraverso i quali ciascuno strumento veicola i contenuti al proprio target.

Un elemento importante del posizionamento è il brand, in quanto capitalizza tutte le interazioni che la persona ha avuto nel tempo con una certa organizzazione, sia tramite la comunicazione da questa effettuata, sia tramite qualunque altra occasione di interazioni, più o meno sotto il controllo dell'organizzazione. Il brand è la sintesi di queste interazioni, in grado di contenere in sé percezioni, giudizi, associazioni che vengono poi trasmesse al prodotto o alle esperienze sulle quali il brand viene apposto.



Il prodotto

Il prodotto è l'elemento centrale del sistema d'offerta. Ciascun prodotto è ascrivibile a una certa categoria, ossia un insieme di tecnologia e modalità d'utilizzo. Lo stesso contenuto potrebbe essere veicolato in forma di fiction televisiva, e in tal caso cambierebbe la categoria di prodotto perché muterebbe la tecnologia adottata per trasportare il contenuto.

Le categorie possono essere più o meno ampie, a seconda dell'opportunità di analisi: come si è visto la categoria <<libro>> può essere dettagliata in sottocategorie (ebook, stampa, audio-libro), ciascuna con proprie caratteristiche in grado di trasferire al cliente benefici differenti.

I prodotti non sono tutti uguali:

La decisione di acquistare un prodotto deriva da un processo di valutazione che considera anche le caratteristiche del prodotto stesso: dal materiale con cui è realizzato, alla precisione dell'assemblaggio, fino alla sua performance.

→ Talvolta i consumatori hanno la possibilità di provare il prodotto prima di acquistarlo, prodotti che posso **misurare prima** (un maglione, per esempio, beni a largo consumo, chiamati **search goods**, dove l'informazione per valutare la qualità del prodotto può essere raccolta prima dell'acquisto). Rilevanza degli **attributi tangibili** e delle performance.

→ Altri prodotti invece non possono essere provati prima (come un viaggio, ovvero le **experience**, dove l'informazione per valutare la qualità del prodotto può essere raccolta solo attraverso il consumo, prodotti tipici dei settori artistici) e che quindi **non posso provare prima**. Nel caso dei prodotti che non possono essere testati prima, bisogna affidarsi alle recensioni e alla pubblicità e quindi avere fiducia; nel caso non ci fossero recensioni bisogna affidarsi alla cover, al titolo, all'autore. Solo dopo averlo esperito, si può valutare un prodotto (rilevanza di aspetti che fungono da indizi della qualità attesa, fra cui il **brand**, se mi trovo bene con un particolare tour operator, la prossima volta non lo cambierò, per non rischiare) (rilevanza degli **influenzatori**, le review, anche se razionalmente non so a chi sto affidando la mia scelta, soprattutto se la scelta che sto facendo è irreversibile, mi affiderò a chiunque mi possa portare alla soluzione giusta).

Non si potrà finché non si è fatta l'esperienza.

→ Ci sono anche i prodotti **i credence goods** non si può mai valutare la qualità del prodotto, nemmeno dopo il consumo (alcuni prodotti dei settori artistici, o anche l'università frequentata). Nemmeno dopo averlo esperito si può essere certi di poter valutare il prodotto (rilevanza della **reputazione e della fiducia** nella fonte)

Anche quando si sia ottenuta la consulenza, si sia eseguita la visita, si sia pagato il prezzo dell'opera d'arte, non si potrà mai essere davvero sicuri che quella consulenza valesse veramente ciò che ci si attendeva. Anche quando si è fatta l'esperienza del prodotto, non si può essere certi di aver compiuto

la scelta giusta. In questi casi ciò che induce all'acquisto è la convinzione di stare facendo una scelta giusta, indipendentemente dal fatto che non si potrà mai sapere se sia stato davvero così.

Le tre situazioni prospettate mostrano il significato della tassonomia proposta in apertura: nel primo caso, quello del pullover, il prodotto può essere valutato *ex ante*, nel secondo caso può essere valutato solo dopo averne fatto esperienza, nel terzo caso non può mai realmente essere valutato nella sua essenza.

La differenza ha importanti risvolti sul processo d'acquisto: i prodotti search possono essere paragonati tra loro usando parametri oggettivi, mentre i prodotti experience non possono essere confrontati dal momento che il consumo di uno esclude il contemporaneo consumo degli altri.

Mentre i prodotti search sono suscettibili di processi di scelta razionali, i prodotti experience e credence sono maggiormente basati su criteri emotivi, che utilizzano indizi (cues) per anticipare nella mente del cliente quella



che potrebbe essere la soddisfazione che verrà ritratta dal consumo del prodotto, ma rispetto a cui viene posta in gioco una considerevole fiducia.

In entrambi i casi, dei prodotti experience e credence, è fondamentale la credibilità che è in grado di conquistare e mantenere chi offre il prodotto. Se il sistema d'offerta nel suo complesso è un promessa che l'organizzazione formula ai suoi clienti, ancora più convincente deve essere questa promessa nel caso dei prodotti experience e credence, laddove il cliente deve mettere in campo una fiducia ancora maggiore.

I prodotti culturali sono tipicamente considerabili prodotti delle due tipologie experience e credence.

Prodotto come insieme di attributi

- Un prodotto può essere concepito come un insieme di attributi che permettono di garantire certe performance e certi benefici.

Prodotto come insieme di attributi, che permettono di valutare il prodotto e agiscono sulla percezione del prodotto (bundle of attributes)

- Tangibili e intangibili. Gli attributi siano essi tangibili o intangibili, hanno dunque una funzione comunicativa importante, che può veicolare significati simbolici in grado di restituire quei benefici sociali e identitari che spiegano una gran parte delle scelte di consumo attuali.
- Funzionali, simbolici, identitari e sociali. Questi ultimi in particolare sono in larga misura riconoscibili al brand, che può rappresentare un catalizzatore di significati simbolici; anche gli attributi più funzionali possono però contribuire a rivestire il prodotto di significati simbolici.

Gli attributi hanno un duplice valore

- Permettono di realizzare benefici (tramite la performance: ciò che il prodotto è in grado di fare). Rendono il prodotto in grado di realizzare i benefici che promette.
- Agiscono sulla percezione del consumatore. Contribuiscono a generare nel target la percezione di quali benefici sarà in grado di ottenere dall'uso del prodotto.

Fra i benefici vi è il brand (sia i brand che i marchi identificano, il marchio è molto meno potente di un brand, un brand differenzia da un marchio perché quando ci penso viene ragionata una rete di associazioni), rilevante per il portato di associazioni che elicitava e che impattano sulla percezione dell'offerta. Quello che rende un brand più forte di altro è quanto l'insieme di significati si stacca dal prodotto. Nel mondo della moda è importante che le associazioni siano il più astratte possibili.

Se la fiducia costituisce un elemento imprescindibile per la scelta dei prodotti experience e credence, essa ha luogo nelle interazioni che in passato il cliente ha avuto con l'organizzazione. La reputazione dell'offerente è l'elemento in grado di capitalizzare la fiducia: il cliente avverte un minore rischio quando l'offerta proviene da soggetti con reputazione positiva ed è quindi più propenso a credere nella promessa. La reputazione sul mercato può essere associata al brand.

Il brand, dunque, è un attributo del prodotto che assolve a due funzioni essenziali:

- Limita la percezione di rischio connessa a un'offerta, aspetto ancora più importante quando si tratti di prodotti experience o credence.
- Veicola i significati simbolici che possono essere pianificati dall'organizzazione e costruiti attraverso gli sforzi di comunicazione (come si è già visto affrontando il tema del posizionamento).

Queste due funzioni rendono il brand un elemento particolarmente rilevante nei sistemi d'offerta dei prodotti culturali.

Il prodotto: due tassonomie



Due possibili tassonomie, basate su:

- La possibilità di valutare il prodotto ex ante (search, experience e credence).
- La modalità di realizzazione e fruizione (beni e servizi).

Sul mercato è possibile trovare biscotti, motociclette, dischi, mostre, libri, film, concerti, opere d'arte e tantissimo altro. Per ciascuno di essi vale l'idea di essere *un insieme di attributi*, ma è chiaro che uno spremiagrumi, un concerto e un'opera d'arte sono tre prodotti completamente differenti, non soltanto perché appartengono a categorie di prodotto differenti, ma anche soprattutto perché:

1. Il modo in cui il cliente li valuta prima dell'acquisto; questo primo aspetto si riferisce alla differenza basata sui criteri di valutazione e distingue fra prodotti search, credence e experience.
2. Il modo in cui essi sono realizzati e utilizzati è di natura totalmente differenti; questo secondo aspetto si riferisce alla necessità o meno di una interazione con il fornitore e distingue i prodotti di beni e servizi.

Il prodotto nella prospettiva del servizio

Passando dai cd ai download su Spotify passo da beni a servizi, comportando un cambio epocale. Un prodotto è un set di skills e conoscenze specializzate che l'azienda offre al cliente per metterlo in grado di generare un risultato che egli considera di valore.

Le conoscenze possono essere incorporate nel prodotto (beni) (so cosa ti serve, so come farlo) oppure all'interno di un processo (servizio) (trasmettere una conoscenza), oppure in genere sta in entrambe le cose ma bisogna sapere usare questi strumenti, e per usarli bisogna usare un processo e si cerca di

rendere questo processo il più facile possibile. I beni sono destinati ad essere messi a disposizione del cliente senza necessità che fornitore e utilizzatore interagiscano. Il produttore si limita a produrre il bene e metterlo a disposizione del cliente attraverso il canale di distribuzione; l'utilizzatore ha la responsabilità di usare il prodotto secondo la modalità appropriate per ottenere benefici.

- Il prodotto è un set di skills e conoscenze specializzate che l'azienda offre al cliente per metterlo in grado di generare un risultato che egli considera di valore.

Skills and Knowledge dell'organizzazione possono essere incorporate:

- Nel processo (servizio)
- Nell'oggetto (beni)
- In entrambi

I servizi

Nei servizi il fruitore deve interagire con l'organizzazione, altrimenti il servizio non può essere posto in essere. L'interazione richiede che sia l'utente sua l'organizzazione agiscano uno insieme all'altro, reciprocamente, secondo il processo specifico che caratterizza l'erogazione di quel determinato servizio.

- ➔ Il servizio è aiutarti nel processo di utilizzo, seguendo il processo insieme a te. Costano di più perché di garantiscono un risultato.
- ➔ Nei servizi è indispensabile che fornitore e fruitore interagiscano affinché si crei valore (il servizio è un processo durante il quale produttore e fruitore devono scambiarsi informazioni e collaborare affinché si generi il valore che il cliente si attende dal servizio; sia l'utilizzatore che il produttore devono interagire fra loro per estrarre i benefici).

Il servizio è un processo (un'esperienza) composto da una o più attività.



Il valore creato dall'utente con il supporto del fornitore (il valore è co-creato). Il servizio richiede un'interazione tra utilizzatore e fornitore.

I servizi possono essere compiuti da (distinzione molto importante perché cambia anche il costo):

- Oggetti tecnologici, l'interazione avviene con una macchina, ma potrebbe anche essere tra macchine, una macchina costa molto meno di un essere umano (risultato standard, è sempre lo stesso servizio)
- **People intensive:** più alto bisogno di interazione fra fruitore e fornitore; più costosi, il tempo delle persone rappresenta un limite che genera scarsità.
- Da persone, paghi quella persona e le sue competenze, paghi il suo tempo e il tempo che ha investito per diventare un bravo fornitore di quel servizio (risultato ottimo o pessimo)
- **Machine intensive:** poche interazioni personali, largo uso di routine automatizzate e di macchine. C'è possibilità di sfruttare economie di dimensioni.

I servizi sono il produttore che va delle cose insieme al cliente, tra i due c'è un'interazione (fondamentale), interazione che ha un impatto sul risultato (spettacolo teatrale dove viene letto un libro). Essendo un'esperienza, ha una durata. I servizi sono essenzialmente frutto di un processo di interazione (intangibilità, eterogeneità, impossibilità).

I beni

Nel caso dei beni invece l'organizzazione progetta, realizza e vende il bene al cliente, che poi lo usa nei tempi e termine che preferisce, senza più dovere interagire con l'organizzazione.

Il beneficio che spinge il cliente ad acquistare il bene non deriva dal servizio ancillare, ma dal bene stesso.

- Il bene è il prodotto finale, pensato dall'azienda per soddisfare il tuo beneficio, che viene utilizzato. Costano meno, in genere. Il bene è messo nelle mani del cliente e lo può usare quando vuole.
- I beni sono destinati a essere messi a disposizione del cliente senza necessità che il fornitore e utilizzatore interagiscano (il produttore si limita a produrre il bene e a metterlo a

disposizione del cliente attraverso il canale di distribuzione e l'utilizzatore ha la responsabilità di usare il prodotto secondo la modalità appropriate per ottenerne i benefici e quindi estrarne il valore).

- Il mondo dei beni è un mondo dove c'è un produttore, che confeziona il prodotto e poi lo dà al cliente, la cui capacità di usarlo, impatterà sui risultati che otterrà (lettura di un libro a casa mia).

Di volta in volta sono necessarie reciproche azioni fra una parte e l'altra, in mancanza delle quali non si può dare vita al beneficio atteso del cliente. Il servizio è un processo e come tale è diverso ogni volta che viene realizzato.

L'esempio di Spotify: se il servizio si basa sempre su un'interazione fra il fornitore e l'utilizzatore, in questa interazione è possibile raccogliere moltissime informazioni sui comportamenti di consumo del singolo utente, per esempio i gusti musicali, le sequenze dell'ascolto e riascolto dei brani, gli orari, i luoghi, le playlist, e tantissimi altri dati che consentono una profilazione dettagliata dell'utente e abilitano la fornitura di servizi personalizzati che accrescono la soddisfazione nella fruizione.

La sfida delle tecnologie digitali è proprio quella di usare i dati ottenibili in ciascuna interazione per sviluppare una conoscenza approfondita del singolo utente e per definire algoritmi in grado di restituire a ciascun utente un servizio personalizzato in linea con le sue aspettative. Se una macchina riesce a fare questo al posto di un essere umano, il servizio diventa replicabile a costi sostenibili per ogni consumatore: questo è ciò che sta avvenendo con la digitalizzazione delle interazioni.

Due tassonomie per interpretare i servizi



- I. Una prima distinzione riguarda la rilevanza dell'elemento umano rispetto a quello tecnologico. In questi casi si definisce il servizio *people-intensive*. Si tratta di servizi in cui è necessaria un'elevata interazione e in cui le qualità personali del fornitore impattano profondamente sul risultato. Di conseguenza, questi servizi vedono nel tempo delle persone la risorsa scarsa, che rende più costoso il servizio.

All'opposto in un servizio di lavanderia, seppure richieda una interazione con il personale che riceve i capi da lavare e li riconsegna puliti, la qualità del risultato dipende molto più dalla tecnologia utilizzata che non dalle qualità del personale.

Per i servizi *streaming*, dove la tecnologia ha un ruolo preponderante nel definire la qualità del risultato, sono detti *machine-intensive*. La caratteristica di questi servizi è che sono richieste poche interazioni personali e si fa largo uso di routine automatizzate nel processo di erogazione.

Uno degli sforzi di innovazione più importanti che le imprese di servizi stanno implementando, aiutate dalle tecnologie digitali, è appunto quello di ridurre gradualmente il ruolo delle persone nei servizi, ampliandone la domanda grazie a riduzioni di prezzo, standardizzazione al tempo stesso la qualità del risultato.

- II. Un secondo criterio di classificazione dei servizi attiene alla natura del loro risultato. In questo si distingue fra i servizi *reliever* (=alleviatori) e servizi *enabler* (=abilitatori). I primi sono quelli che eseguono attività in sostituzione del cliente e il loro valore è quello di saper ottenere un risultato che altrimenti sarebbe stato di responsabilità del cliente (si tratta di servizi che riducono lo sforzo per il cliente).

a) **Reliever (alleviatori):** il servizio svolge un'attività in sostituzione di quella che dovrebbe fare il fruitore (per il fruitore il risultato è più semplice da ottenere che non per il fruitore). Questi servizi sono riduttori dello sforzo richiesto al cliente.

b) **Abilitatori di capacità o accrescitori di risultato (enabler or outcome improver):** il servizio aiuta il cliente ad ottenere i risultati migliori della sua attività. Lo sforzo del fruitore può essere anche più alto, ma il risultato lo è altrettanto.

Le due classificazioni (*people* e *machine intensive*; *reliever* ed *enabler*) possono essere incrociate fra loro, ovvero un servizio risponde a ciascuna delle due classificazioni.

- Si possono così avere servizi *reliever* e *machine intensive* (servizi di guardiana a distanza), oppure servizi *reliever* e *people intensive* (per esempio i servizi dei saloni di bellezza).
- All'opposto, si possono avere servizi *enabler people-intensive* (si pensi al mondo della formazione), oppure *enabler-machine intensive* (il mondo dello *streaming*).

Le due tassonomie si muovono sempre lungo continuum in cui talvolta può essere difficile distinguere. Tuttavia, ciò che conta è cogliere le conseguenze legati a ogni classificazione, laddove per conseguenze economiche si mostrano essere le più interessanti per la gestione.

- I servizi *people-intensive* hanno sempre costi di produzione più elevati rispetto a quelli *machine-intensive*.
 - Nei servizi *people-intensive reliever*, la specifica persona che eroga il servizio non è l'elemento più importante, giacché non si tratta di erogare una capacità che altrimenti il fruitore non avrebbe.
 - Se invece il servizio è *enabler*, la persona che fornisce è l'elemento essenziale per il successo e dunque il servizio non è facilmente imitabile e replicabile.
- Il servizio di un *fast-food* è *reliever* e *people-intensive*: facilmente replicabile, il suo successo risiede nell'efficienza dei processi, indipendentemente dal personale, che tuttavia rimane un elemento importante.



- Il servizio di un ristorante stellato è *people-intensive enabler*: il cliente non potrà mai vivere la stessa esperienza cucinando a casa propria.
- Nei casi opposti, i servizi *reliever machine-intensive* sono scalabili, ossia ampliabili con costi contenuti, semplicemente aggiungendo nuove macchine (servizi cloud).
 - In questi casi, il fornitore che per primo offre il servizio ha il vantaggio di poter crescere più rapidamente dei futuri concorrenti, se dispone dei capitali necessari per scalare.
 - Infine, i servizi *enabler machine-intensive*, pur condividendo con i *reliever* la possibilità di essere scalabili, devono fare i conti con la necessità di educare i clienti all'uso della nuova tecnologia. Talvolta è semplice, talvolta può essere più complesso, come nel caso dei corsi a distanza e delle piattaforme e-learning.
- a) **People intensive-reliever** costi elevati, il vantaggio competitivo si basa sull'efficienza del processo.
 - b) **People intensive-enabler** difficoltà di imitazione e replicazione; la qualità del rapporto interpersonale impatta profondamente il risultato.
 - c) **Machine intensive-reliever** scalabilità, limitate barriere della crescita.
 - d) **Machine intensive-enabler** necessità di rendere la tecnologia familiare al cliente.

Le modalità di uso e fruizione di beni e servizi

La differenza fra beni e servizi si esprime ulteriormente nelle diverse modalità con cui il prodotto viene reso disponibile al cliente affinché questi ne estragga benefici; da questa distinzione discendono alcune conseguenze importanti a livello gestionale.

Nel caso di un bene, la semplice disponibilità di esso consente al cliente di farne uso secondo le proprie preferenze e competenze.

Nel momento in cui l'utilizzatore ha la disponibilità del bene può decidere come, quando e dove utilizzarlo.

Si pone tuttavia anche un tema di capacità di utilizzo, ossia di competenze, che riguardano il cliente in sé stesso; l'organizzazione può eventualmente predisporre un insieme di servizi di addestramento all'utilizzo del prodotto, come potrebbero essere tutorial o corsi. Nonostante la predisposizione di questi servizi, l'utilizzatore rimane di norma da solo davanti al bene nel momento in cui lo utilizza:

se è in grado di utilizzarlo, saprà estrarne i benefici che il produttore vi ha incorporato, altrimenti potrà rimanere insoddisfatto del consumo o comunque non usare tutte le potenzialità del prodotto.

Ogni bene incorpora la potenzialità di soddisfare il suo utilizzatore, ma quanto questa potenzialità viene estratta dipende anche in larga parte dall'utilizzatore: **il bene incorpora benefici potenziali, la cui possibilità di diventare effettivi dipende dalle capacità di chi utilizza quel bene.**

Sempre più imprese manifatturiere si stanno orientando verso la soluzione dell'affitto del prodotto, in alternativa alla vendita (con formule *pay-per-use*). Si tratta di soluzioni adatte non solo a consentire l'uso del prodotto anche a chi non dispone delle risorse per acquistarne la proprietà (ampliando così il bacino di potenziali clienti), ma anche mantenere e consolidare una relazione con il cliente.

Il prezzo dell'affitto è di gran lunga inferiore al prezzo di vendita, ampliando il numero di coloro che possono sostenere il costo e contemporaneamente consolidando una relazione di medio-lungo periodo che costituisce un vantaggio quando il cliente deciderà di sostituire il prodotto per uno nuovo o di migliori performance.



La modalità di noleggio dei beni sta acquisendo dimensioni sempre più pervasive entrando in ambiti un tempo inimmaginabili su larga scala. Si tratta di una evoluzione della modalità di accesso ai prodotti che sempre più tende a sostituire la proprietà di un bene con la disponibilità di un servizio. Questo tipo di sharing si rileva una soluzione in grado di rispondere alla necessità di comportamenti di consumo sostenibili, dal momento che accresce l'efficienza nell'utilizzo dei beni durevoli.

Il passaggio della cessione della proprietà al noleggio esclusivo o, ancora di più, allo sharing configura un **passaggio dalla logica del bene a quella del servizio**. Nello sharing l'interazione è più intensa, dal momento che l'organizzazione deve predisporre un sistema in grado di mettere a disposizione il bene non di un cliente solo, ma di una moltitudine di clienti.

Il sistema di erogazione

Lo abbiamo quando eroghiamo dei servizi, delle esperienze, si compone di tre aspetti:

1. L'interazione dell'individuo con noi
2. Noi che interagiamo con una macchina (self check-in in aeroporto)
3. Servicescape (il servicescape è lo spazio in cui avviene l'interazione: influenza l'interazione, impattando sulla possibilità di interagire e sull'umore dei partecipanti).

Fornitore e utente interagiscono al fine di co-creare il valore utilizzando abilità e conoscenze che ciascuno di loro porta nell'esperienza.

Il sistema di erogazione nei servizi human intensive

Utente

- Fruitore-produttore
- Coinvolgimento Personale
- Criteri di selezione
- Addestramento
- Regole di comportamento (in front-office e back-office) Supporto
- **Tecnologia** (la tecnologia è il mezzo per ottenere il risultato derivante dall'interazione. È composto sia da hardware che da software).
 - Facilita il processo
 - Può essere l'elemento abilitante del processo
 - Contribuisce l'interazione
 - Permette di ottenere il risultato
 - Può limitare la possibilità dell'interazione

La tecnologia che viene utilizzata è uno strumento che può avere un forte impatto sull'accessibilità dell'esperienza artistica vissuta dal pubblico: per esempio, gli schermi posti su ogni poltrona del Teatro alla Scala hanno l'obiettivo di aiutare gli spettatori a seguire la trama delle opere, proiettandone le parole e sono progettati in modo da non infastidire gli altri spettatori seduti di fianco.

Si pensi ancora al tipo di schermo e al sistema audio di un cinema, alle luci di un teatro, alle audioguide in una mostra e così via.



La tecnologia può agire senza richiedere uno sforzo al pubblico, come nel caso del surrounding al cinema che aumenta il coinvolgimento emotivo, o dei video proiettati nelle mostre; oppure può offrire all'utente la possibilità di approfondimento dei contenuti, come nel caso delle sale computer all'interno dei percorsi espositivi, oppure dei siti internet che informano, preparano allo spettacolo o alla visita.

La progettazione delle strutture fisiche è dunque un elemento critico, che richiede di mettere insieme competenze diverse, da quelle di marketing e di produzione a quelle architettoniche e di design nel caso delle strutture fisiche, o tecnologiche e di design nel caso degli ambienti virtuali.

- **Servicescape** (l'ambiente fisico in cui si svolge il servizio), i luoghi impattano considerevolmente. Il servicescape ha un impatto sull'interazione e sull'esperienza complessiva attraverso:
 - Atmosfera (colore, profumo, musica, audio)
 - Layout spaziale
 - Barriere fisiche per comunicare o interagire
 - Online, il servicescape è l'interfaccia digitale, tipicamente la pagina web
- La **comunicazione** è un componente rilevante del servizio, usata al fine di (comunicazione mandata al pubblico per invogliarlo a consumare e che poi lo accompagna lungo tutto il processo):
 - Preparare il cliente all'interazione con il fornitore
 - Guidare correttamente l'interazione
 - Creare il giusto stato d'animo prima e durante l'interazione

Distribuzione

Un aspetto di fondamentale importanza nel definire il sistema d'offerta è la effettiva disponibilità del prodotto, resa possibile dalle scelte di distribuzione. Un bene deve poter raggiungere il cliente per essere utilizzato, un servizio presuppone che in un luogo (anche virtuale) avvenga una interazione con il cliente (negozi offline oppure store virtuali). Nella maggior parte dei casi i distributori sono il luogo in cui il cliente può fare esperienza diretta del prodotto, accrescendone la consapevolezza e focalizzandone la percezione.

La distribuzione svolge tre funzioni:

1. Portare il prodotto (raggiungere il cliente): **funzione logistica**
2. Offrire al cliente una serie di servizi che gli consentano di scegliere (avviene anche online, è un processo di selezione): **funzione informativa**
3. Sfruttare il contratto con il cliente che avviene in un luogo distributivo per contribuire alla costruzione del posizionamento: **funzionamento di posizionamento.**
 - a) Il distributore si occupa di portare più vicino possibile il prodotto al cliente. Quanto il prodotto debba essere portato in prossimità del cliente dipende dall'interesse che il cliente nutre verso di esso e dalla frequenza d'acquisto.
 - b) Presso il distributore il cliente può venire a conoscenza di un certo prodotto. Gli intermediari della distribuzione svolgono quindi anche la funzione di informazione.

L'assortimento, spesso composto di produttori concorrenti, è esso stesso una fonte di informazione per il cliente, che non solo può conoscere proposte poco pubblicizzate, ma può anche cogliere similarità fra prodotti



altrimenti considerati distanti. Il distributore in questo senso compie un'azione di selezione che trasferisce benefici al cliente.

- c) Infine, il distributore agisce anche sulla percezione che il cliente ha del prodotto: trovare una crema cosmetica in farmacia trasferisce su di essa un'idea di scientificità che non avrebbe se venisse venduta in profumeria; così pure una crema venduta in erboristeria si riveste di una percezione di naturalezza che non avrebbe se venduta in un supermercato. Il luogo dove il cliente può reperire il prodotto non è neutro rispetto alle percezioni che ne può avere, sia perché il distributore assolve una funzione di selezione sia perché è presso il distributore che il cliente interagisce con il prodotto.

La scelta distributiva deve quindi essere coerente con tutti gli altri aspetti del sistema d'offerta, in particolare deve essere coerente con i benefici che il cliente si attende e che lo dovrebbero convincere dell'acquisto.

La distribuzione digitale

Internet è anche una grande canale di distribuzione: possiamo scegliere e acquistare beni e servizi, e possiamo anche fruire direttamente di contenuti di nostro interesse, a volte gratuitamente, a volte a pagamento. Internet è ormai parte delle strategie distributive (e di comunicazione) di qualunque organizzazione, perché consente due vantaggi: **l'ampliamento del bacino di mercato**, ossia di quanti sono raggiungibili attraverso la scelta distributiva (1), e **la raccolta di dati sui comportamenti individuali** (2).

1. Il primo aspetto è di grande importanza: ogni punto vendita e ogni punto di erogazione insistono su un territorio che costituisce il loro bacino di mercato. Essi saranno considerati solo dai clienti disposti a compiere lo sforzo di recarvisi di persona. Attraverso l'eCommerce questo sforzo viene meno, giacché la funzione logistica viene svolta dalle aziende che recapitano al domicilio del cliente. Nel caso di spettacoli la fruizione può avvenire in streaming, ampliando la audience raggiungibile.
2. È la possibilità di monitoraggio dei comportamenti che costituisce la vera rivoluzione portata dal digitale nelle strategie di distribuzione (e comunicazione). Una piattaforma di streaming può conoscere nel dettaglio i gusti di ogni singolo cliente e di conseguenza adattare le produzioni future alla conoscenza che ha dei propri clienti. Anche nel caso dei nuovi clienti, le piattaforme possono usare algoritmi per classificarli dentro a segmenti di clienti già attivi, osservano i primi comportamenti di consumo.

È un mondo in cui la conoscenza dettagliata di ogni singolo utente ispira innovazioni di prodotto e guida sforzi promozionali più efficaci perché più mirati. In quest'ottica, le scelte distributive non devono solo rispondere a esigenze di rendere disponibile il prodotto al cliente, ma anche allo sfruttamento della possibilità di entrare direttamente in contatto con lui, monitorandone ogni comportamento (non necessariamente e solamente quello di acquisto).

Ci sono diversi tipi di fruizione del prodotto e governance:

1. La fruizione dal vivo:

- Contemporaneità dell'esecuzione della fruizione.
- Necessità della presenza del pubblico laddove si realizza l'evento: vincoli spaziali e temporali; vincoli sulla numerosità di pubblico, difficoltà nel realizzare economie di dimensione (il cantante viene pagato senza la possibilità che la sua visibilità aumenti, in un mondo che si basa sulla produttività, come posso aumentare la produttività di un'artista? Non c'è modo di aumentare la produttività del lavoro, posso cercare di creare delle star e in base al soggetto cambia il prezzo, per esempio il costo di un balletto di Bolle oppure di un altro ballerino); assimilabile alla cessione di un servizio. Non si riesce a coprire i posti a causa della limitatezza spaziale e temporale, in particolare è un fenomeno che riguarda il settore artistico. Se non



riesco a ridurre i costi o tre scenari; chiedo finanziamenti pubblici o donazioni (quindi dipendo da altri, divento una non profit, così posso contare sui fondi pubblici, sul lavoro gratuito dei volontari perché non posso fare profitto), fallisco o non pago.

Se faccio spettacoli dal vivo è molto improbabile che io faccia profitto, quindi probabilmente sono una non profit.

2. **Trasmissione** (è un tipo di scalabilità, ma in diretta):

- Non è più necessario recarsi all'evento. Si abbattano i vincoli spaziali e temporali; si amplia il bacino di pubblico; si rendono possibili economie di replicazione.
- Trasmissione diretta: la fruizione avviene contestualmente all'esecuzione, ma i luoghi geograficamente diversi. Nonostante sia stato abbattuto il vincolo spaziale (non per forza devo andare a Parigi per guardare le olimpiadi), rimane il vincolo temporale.
- Trasmissione differita: la fruizione avviene in un diverso momento e luogo rispetto all'esecuzione. Viene superato sia il vincolo temporale che spaziale.
- Assimilabile alla cessione di un servizio.

3. **Riproduzione** (strumento per ottenere la scalabilità, ovvero la possibilità di offrire il contenuto su un numero molto elevato di unità, come con il CD):

- Il prodotto culturale viene riprodotto e incorporato su supporti ceduti al pubblico (cessione di un bene).
- Il pubblico fruisce di repliche dell'originale
- Maggiore libertà nel decidere quando e dove fruire della replicazione: si abbattano i vincoli spaziali e temporali.
- Maggiore ampiezza di pubblico: possibilità di economie di dimensione

L'asset strategico della distribuzione: entrare in contatto con il singolo consumatore

I dati sul comportamento del singolo individuo sono "the new oil" nelle industrie creative (specialmente nei two-sided market business models). La distribuzione digitale accresce queste potenzialità. La possibilità di restare in contatto con il singolo cliente (modelli D2C) in modo economicamente sostenibili e, attraverso i dati, di personalizzare la sua esperienza, è la nuova frontiera delle imprese.

Il prezzo

Il prezzo è il sacrificio che chiediamo a nostri clienti, ridurre il prezzo del biglietto potrebbe consentire di ridurre la audience. Il prezzo deve essere commisurato alla disponibilità di spesa del cliente target e al valore che egli riconosce alla soluzione del suo bisogno.

Il prezzo è quindi un elemento in grado di impattare anch'esso sulla percezione che il cliente ha del prodotto:

- Prezzi troppo bassi rispetto al prezzo ritenuto normale per la categoria del prodotto (il cosiddetto prezzo di riferimento) lasciano presumere una qualità altrettanto scadente.
- Il prezzo svolge anche un'importante funzione di esclusione: questa capacità di esclusione per i prodotti di lusso è considerata il beneficio più importante. Il beneficio che questi prodotti riescono a garantire, grazie al prezzo elevato, è l'esclusione di altri dal consumo, conferendo al loro possessore l'orgoglio di potersi permettere questo tipo di consumi.

Il prezzo può anche essere solo una piccola parte del sacrificio complessivo richiesto al consumatore. Quando l'organizzazione stabilisce il prezzo deve considerare tutti i sacrifici connessi al consumo del prodotto, perché è con essi che il cliente confronta il beneficio che ritiene di poter ritrarre dal suo consumo.



Il prezzo nei settori artistici e culturali è spesso imposto dal soggetto pubblico che finanzia l'iniziativa o l'organizzazione: in tal caso si parla di tariffa. Dal momento che il prezzo è un sacrificio chiesto al

cliente, ridurre questo sacrificio imponendo prezzi contenuti è considerato un modo per ampliare le opportunità che una parte maggiore di cittadini fruisca del contenuto. Il prezzo è la cartina di tornasole del successo delle strategie di marketing di un'organizzazione. Se un cliente sceglie il prodotto nonostante un prezzo più alto del concorrente, significa che il prodotto è percepito come migliore di quello del concorrente.

Il marketing ha la propria ragion d'essere proprio nel sottrarre l'organizzazione alla competizione sul prezzo: non è il prezzo la ragione per cui l'organizzazione ha successo sul mercato, bensì un'offerta che genera più benefici del prezzo che chiede, e tutto questo in misura maggiore dei concorrenti. Quando invece un'organizzazione deve ridurre il prezzo per vincere la concorrenza, significa che c'è stato qualche errore nelle strategie di marketing.

In conclusione, si può affermare che un sistema d'offerta è costituito da una serie di aspetti progettati e implementati per garantire al cliente target la reale possibilità di ottenere benefici in grado di risolvere una situazione di bisogno. La scelta fondamentale alla base di un sistema d'offerta è quindi il **target**.

È la centralità del segmento di clienti a guidare e rendere coerenti le scelte che definiscono l'offerta. Le componenti del sistema d'offerta sono in primo luogo il bene o il servizio che è strumentale ai benefici da trasferire: le caratteristiche devono effettivamente realizzare il set di benefici promessi. A questo scopo la comunicazione dell'offerta viene adoperata sia per rendere consapevole il cliente della possibilità di risolvere il bisogno, sia per posizionare l'offerta nella sua mente quanto più vicino possibile al prodotto ideale al quale egli pensa.

Accanto a queste caratteristiche il sistema d'offerta si compone poi di un certo canale di distribuzione e di un prezzo, che devono essere coerenti con l'insieme.

Quando ci riferisce ai servizi occorrono alcune cautele, giacché l'esito dell'offerta cambia di volta in volta a seconda dell'interazione fra il cliente e organizzazione, un <<prodotto>> da toccare non esiste, sostituito da un luogo (offline o online) che prende il nome di *servicescape*, in cui avviene l'interazione.

Sistema d'offerta

- Prodotto: quali benefici? Per quale target?
- Posizionamento: com'è percepito? (brand: sintesi delle associazioni percettive)
- Prodotto (search, credence e experience; beni e servizi)
- Servizi (valore dall'interazione, presenza di provider e fruitore; people intensive vs machine intensive; enabler vs reliever; sistema di erogazione, *servicescape*, tecnologia).
- Distribuzione: modalità di distribuzione (trasmissione: possibilità di ampliare la audience e quindi sfruttare economie di dimensione, da cui governance tipica di imprese for profit, in ambito digitale, possibilità di monitorare i comportamenti di consumo); (riproduzione: incorporazione del contenuto in un formato, possibilità massima di sfruttare economie di dimensione, imprese for profit).

La gestione dell'offerta nei settori dell'Heritage e delle performing arts

Il consumo di prodotti artistici e culturali si caratterizza per alcune specificità che riverberano sia sul sistema d'offerta sia sugli assetti istituzionali. I prodotti culturali sono prodotti consumati durante il tempo libero e sono contenuti che possono avere un maggior o minore grado di difficoltà nell'accesso, richiedendo al fruitore di disporre di un *capitale culturale* adeguato a renderli intellegibili.

Le organizzazioni artistiche sono delle organizzazioni che probabilmente hanno bisogno di supporto pubblico. I loro prodotti sono dei prodotti che si concentrano sul tempo libero e ogni alternativa che la persona ha per usare il suo tempo libero è in competizione, un tipo di competizione intertipo (ovvero di categorie diverse, come scegliere tra andare allo stadio oppure uscire a cena).



Cosa significa gestire l'offerta quando siamo nel mondo non profit del consumo dal vivo. La specificità del consumo di prodotti artistici e culturali.

Consumo di arte e cultura è **attività** tipica di destinazione **del tempo libero**

- Crescita dei consumi di arte e cultura al crescere del tempo libero
- Concorrenza da parte di altre forme di impiego del tempo libero, diverse dai prodotti artistici e culturali (come gli eventi sportivi)

Il prodotto culturale è “**esperienza**”, non solo nella prospettiva del processo decisionale

- Processo del coinvolgimento, se è vero che sono prodotti esperienza che vengono consumati per il piacere, è anche vero che ci sarà un coinvolgimento emotivo, uno dei miei obiettivi sarà dunque quello di accrescere il tuo coinvolgimento emotivo, attraverso degli strumenti.
- Rilevanza degli elementi emotivi

Il consumo di prodotti artistici e culturali si caratterizza per tre elementi peculiari particolarmente rilevanti nella prospettiva della gestione delle istituzioni culturali:

- 1) Il problema dell'accesso al prodotto e in particolare ai suoi contenuti (**comprensione**).
- 2) La natura **path-dependent** del consumo.
- 3) La **natura esperienziale** del consumo.

(accresce il livello di empatia e accresce anche l'abilità lavorativa). Tutto questo consiste nel semplice

Il problema dell'accesso al prodotto

I prodotti culturali, sono contenuto, dobbiamo capirli, se noi non avessimo i sensi attivi, non percepiremmo per esempio, le montagne russe. Vuol dire che i prodotti culturali sono un po' complessi, il livello di comprensione è quello di vederci qualcosa, non per forza capirci qualcosa, è un processo di evoluzione. Il consumo di questi prodotti è come un processo apprendimento, e questo implica che la soddisfazione che io avrò dipenderà dalla comprensione, se capisco per quella che è la mia capacità di capirlo, inizialmente ci si potrebbe quasi annoiare, se godrò di questo processo, perché sarò soddisfatto, allora continuerò a consumare questo prodotto. Questo processo di accumulazione vale in tutti quei contesti dove il processo è un contenuto o un'attività. È stato dimostrato che i nostri gusti musicali sono influenzati da quello che si ascolta tra i 20 e i 23 anni, se venivo esposto a qualcosa che non capivo quando ero più piccolo, è difficile che ci ritorni, richiama il concetto di familiarità che accresce la facoltà di comprendere. Le istituzioni culturali che ricevono soldi pubblici hanno una missione, cercano di educare a qualsiasi livello della vita dei consumatori adattando l'esperienza al loro livello di comprensione.

- Dal momento che l'essenza del prodotto culturale è puro contenuto, il prodotto artistico culturale oppone ai suoi fruitori la criticità della sua comprensione.

Path-dependent

Consumo di arte e cultura è **path-dependent**, funzione di:

- Valori familiari
- Ambiente scolastico
- Esperienze passate di consumo
- Pratica amatoriale



Ci sono delle organizzazioni che hanno bisogno di ricevere risorse dall'esterno, in particolare il soggetto pubblico, denaro dei cittadini (anche di chi, per esempio, questi consumi non li fa). La criticità è quella di come usare il bene pubblico, dove destinare la mia scelta. È una domanda sempre presente, la risposta non è univoca e dipende da fattori diversi. Nel pragmatismo americano, gli Stati Uniti nel 2004 finanziarono una ricerca, chiedendosi se quando le persone consumano prodotti culturali, con soldi pubblici, la comunità e tutta la collettività ricevesse un vantaggio ("Il dono delle muse"); il meccanismo è che quando le persone fanno un consumo di natura culturale, hanno dei benefici che sono del tutto personali, il tema che è rilevante è che se si ha un coinvolgimento e ti esponi a un contenuto, che richiede la capacità di essere capito e che proviene da un altro soggetto hai due conseguenze: impari a fare meglio il tuo lavoro e di fatto stai incominciando ad aprirti a un contesto esterno, e quindi è più probabile che tu sia più aperto a socializzare, anche a fini lavorativi

fatto di mettersi nei panni degli altri. È il fatto che il consumo culturale espone il consumatore a relazioni sociali.

Nel corso della storia non a caso sono sempre stati i porti luoghi con più sviluppo economico, dove avvenivano più scambi.

I prodotti artistici e culturali si possono classificare e dividere tra:

- Arti popolari, prodotto poco complesso, elevato numero di unità consumate, dove l'obiettivo principale di intrattenimento ed è facile ottenere profitto.
 - Alta familiarità con il prodotto
 - Alta facilità di vivere esperienze piacevoli
 - Alta numerosità di pubblico
 - Alta possibilità di realizzare profitti
 - Bassa necessità di supporto pubblico
- Arti colte, prodotto molto complesso, ridotto numero di unità consumate, dove invece l'obiettivo principale è la riflessione sul senso, ma è più difficile ottenere profitto. Il grande tema di chi gestisce le istituzioni culturali non profit, è quello di rendere accessibili a tutti anche i prodotti colti, rivolgendosi non a una certa cerchia, facendo in modo che il contenuto nonostante difficile, sia consumato da più persone possibili e che con il tempo venga apprezzato.
 - Bassa familiarità con il prodotto
 - Bassa facilità di vivere esperienze piacevoli
 - Bassa numerosità di pubblico
 - Bassa possibilità di realizzare profitti
 - Alta necessità di supporto pubblico

Il sistema del servizio nel caso delle performing art e dell'Heritage

Il servizio è un prodotto complesso. Se nel caso dei beni è intuitivo riferirsi un set di attributi tangibili e intangibili, nel caso di un servizio, intervenendo necessariamente l'interazione con il cliente, è più appropriato riferirsi a un sistema di componenti che facilitano tale interazione. Il sistema del servizio rappresenta quindi quel prodotto che è parte del più ampio sistema d'offerta.

Gli elementi che compongono il sistema del servizio sono:

1. il concept della proposta culturale;
2. il segmento di pubblico: si riferisce ai particolari tipi di pubblico per cui è stato progettato l'intero sistema di offerta;



3. la partecipazione dei clienti;
4. il servicescape, nelle sue strutture fisiche e virtuali;
5. il network, ovvero l'insieme degli attori esterni all'impresa e all'istituzione che possono assumere un ruolo nello sviluppo dell'offerta;
6. il brand, che può essere di un'istituzione, di un'impresa o di un evento artistico e culturale e che è un elemento con un impatto sul personale, sul pubblico e sugli altri interlocutori;
7. la comunicazione, ovvero l'insieme delle azioni sviluppate per informare e attrarre il pubblico.

Prodotti artistici e culturali e aspetti di management

Accesso cognitivo al prodotto culturale come problema principale del management nel caso di prodotti artistici e culturali complessi.

- Gestione del servizio in ottica di accrescimento dell'accessibilità del contenuto.
- Tipico dei settori dell'Heritage, delle visual e delle performing arts.

Gestione dei diritti di riproduzione, dei processi di riproduzione, distribuzione e comunicazione come problema principale del management nel caso di prodotti semplici nella comprensione (nell'accesso cognitivo).

- Gestione dei processi produttivi e distributivi in ottica di profitto
- Tipico dei settori delle industrie culturali

Gestire correttamente l'offerta di prodotti artistici e culturali significa occuparsi di processi di interazione volti a:

- Rendere disponibile l'offerta in ambiti di interazione
- Stimolare il coinvolgimento
- Facilitare l'accessibilità (fisica, cognitivi e emotiva)

L'attenzione all'interazione, e la possibilità di influire su di essa, è particolarmente importante nel caso della fruizione diretta, in cui l'istituzione entra in contatto diretto con il proprio pubblico (tipica dei settori dell'Heritage e delle performing e visual arts).

Il *core service*: la proposta artistico-culturale. Con *core service* si intende offrire al pubblico la ragione per cui l'organizzazione esiste: quale tipo di beneficio il pubblico può ritrarre dalla fruizione proposta. I benefici sono:

1. Espliciti: dichiarati e/o consapevoli
2. Impliciti: non dichiarati e/o inconsapevoli (nota bene: i benefici impliciti possono talvolta essere più importanti di quelli espliciti nell'influenzare la scelta di un individuo (e quindi la sua soddisfazione), sebbene questi possa non essere pienamente consapevole.

Ai diversi benefici ricercati dal pubblico corrisponde una differente attenzione a certi aspetti specifici pienamente consapevole (diversi benefici attesi identificano differenti segmenti di pubblico).

La gestione dei servizi complementari e accessori

I servizi complementari e accessori accrescono l'accessibilità del prodotto culturale, contribuendo alla soddisfazione complessiva del pubblico.

Si tratta di servizi di fondamentale importanza per il management nel predisporre un'offerta adeguata ai diversi segmenti di pubblico, dati i vincoli di azione sui contenuti del prodotto.

- Diversi segmenti necessitano di servizi di differente natura e se ne servono con diversa intensità



- Nelle istituzioni artistiche e culturali no-profit l'utilizzo sapiente dei servizi complementari per accrescere l'accessibilità cognitiva è fondamentale al fine di mantenere la tensione fra un'offerta che contenutisticamente vada sempre "un po' oltre" la facile comprensione (per costringere il pubblico a riflettere) e la necessità di non mortificare il pubblico, escludendolo dalla comprensione dei contenuti.

La soddisfazione complessiva del pubblico impatta sulla ritenzione dei contenuti, sulla possibilità di passaparola positivo, sulla probabilità di rinnovare la fruizione di prodotti culturali.

- La soddisfazione è dunque funzionale alla missione delle istituzioni culturali.

La definizione di concept dell'offerta è il punto di avvio: riassume l'elemento fondamentale che l'organizzazione offre ai suoi clienti, ovvero il modo in cui l'organizzazione risponde al set di benefici ricercati dal cliente.

Il segmento di pubblico, il pubblico è eterogeneo in termini di:

- benefici ricercati
- disponibilità all'interazione, stile di partecipazione
- attenzione alla qualità
- stile e immagine
- stadio di sviluppo (abitudine al consumo culturale e relazione con l'istituzione specifica)

La definizione del concept si accompagna alla scelta del segmento di mercato al quale rivolgere l'offerta. A questo fine sono importanti l'analisi di mercato, che porta alla definizione dei segmenti di pubblico obiettivo, e l'analisi della concorrenza, rappresentata da prodotti culturali artistici analoghi, o, in senso allargato, dalle varie alternative di impiego del tempo libero. La definizione del segmento di pubblico al quale rivolgere la propria attenzione è centrale perché consente di orientare le proprie azioni. Le variabili utilizzate possono essere numerose.

Servicescape

- Le caratteristiche dell'ambiente in cui si svolge la fruizione del prodotto culturale facilitano o ostacolano:
 - l'accessibilità cognitiva ai contenuti
 - il livello di coinvolgimento
 - l'accessibilità fisica ai contenuti
- L'uso sapiente dei servicescape rientra fra le scelte manageriali che impatto sull'interazione
- Il servicescape, in quanto elemento visibile, impatta sulla percezione che il pubblico si forma dell'istituzione (impatta sul brand).

Quali sono gli strumenti che un direttore di NP (di arti colte, quindi hanno fondi pubblici) può avere? (Direttore di Museo, Teatro...)

Deve far apprezzare un contenuto che è via via più complesso arti colte. Più sforzo la persona è disposta a fare: è la soddisfazione.

Non si tratta di fare grandi investimenti ma di capire i diversi tipi di familiarità che qualcuno ha col prodotto: path dependence.



Queste organizzazioni devono garantire l'accessibilità al prodotto (la più importante è la cognitiva, capire il prodotto) e coinvolgimento emotivo. Una prospettiva che può aiutare i direttori a compiere le scelte di allocazione (ha più senso nel mio museo caffetteria, guardaroba) è lo schema che ha attorno al prodotto core i servizi accessori e quelli complementari.

- Servizi accessori (reliever): taxi, guardaroba, caffetteria
- Servizi complementari (enabler) sempre in un museo: audioguida, laboratorio per bambini, parcheggio.

Da una parte dovrò rendere più semplice l'esperienza (reliever) dall'altro aiutarti a capire (enabler): devo bilanciarli in base al segmento di pubblico che ho davanti. *Perché questa persona si trova qui?* Domanda che serve ad un manager.

- Coppia va a un museo: lei ci voleva andare lui voleva stare a casa. Come faccio a farli uscire entrambi contenti? A lei offro una cosa e a lui un'altra (non devo concentrarmi solo su di lei). Lui è comunque una potenzialità, parte da zero e devo proporgli qualcosa per la sua capacità. Ad esempio audioguida personalizzata.

Se offro esperienza media soddisfo categoria media. Devo capire chi ho davanti. Potrei addestrare il personale addetto alle audioguide a fare una domanda discriminante per riuscire a proporgli il contenuto giusto. Ad esempio: quante mostre hai visitato negli ultimi mesi? Non è questione di investire ma di

modificare l'esperienza in base al segmento di pubblico. Il coinvolgimento emotivo è più facile quando abbiamo stimoli sensoriali.

- Esempio: Museo Egizio di Torino con luci suggestive che evidenziano anche alcune statue. Tutto questo per coinvolgere le persone. Un critico non ha bisogno di queste luci ma tutti gli altri sì. Per fare luci io museo posso decidere di sponsorizzare la ditta e mettere il suo nome nel museo (molto frequentato), per fare questo la ditta gli fa lo sconto (es. paga 200k anziché 1 milione).

Il coinvolgimento emotivo segue un ciclo che vedo una preparazione dell'evento che ci coinvolge. Oggi è più facile accrescere l'attesa perché attraverso il web posso interagire con il pubblico, se so chi sei posso mandarti delle comunicazioni coerenti con quello che vorresti vedere.

Si può intervenire ad ogni livello del ciclo per accrescere il livello di coinvolgimento e preparare così all'apprendimento di contenuti anche complessi, alla loro ritenzione attraverso il ricordo e alla loro diffusione attraverso l'influenza sugli altri.



L'obiettivo per cui cerchi di smussare la caduta, per renderla meno pesante, è che tu comunque in qualche modo agevolerai altre esperienze come la tua. Aiutare le altre istituzioni può portare vantaggio anche a me.

Elementi di gestione delle industrie della creatività

Prodotti artistici e culturali e aspetti di management

Accesso cognitivo al prodotto culturale come problema principale del management nel caso di prodotti artistici e culturali complessi.



- Gestione del servizio in ottica di accrescimento dell'accessibilità del contenuto.
- Tipico dei settori dell'Heritage, delle visual e performing arts.

Gestione dei diritti di riproduzione, dei processi di riproduzione, distribuzione e comunicazione come problema principale del management nel caso di prodotti semplici nella comprensione (nell'accesso cognitivo).

Il diritto copyright è di due tipi:

1. quello morale, che non può essere venduto, dove io ho deciso cosa fare del mio contenuto
2. quello commerciale, che si può vendere

Perché esiste il copyright? Perché lo Stato tutela la possibilità dell'artista di guadagnare sulla propria arte. Siccome i prodotti culturali sono contenuti il fatto che lo posso consumare io non impedisce agli altri di consumarlo. Allora perché il copyright dura settant'anni dopo la morte dell'artista? Serve a garantire che ci siano casi di produzione pronte a investire su quell'artista.

L'anomalia della dimensione delle imprese delle istituzioni culturali.

Nei nostri settori le aziende sono più grandi rispetto agli altri settori, ci sono nei settori culturali, aziende di grandezze diverse:

il libro va al macero

Format: mantenimento nella produzione di elementi che già hanno avuto successo.

- Utilizzo di star
- Costruzione e sfruttamento di generi
- Serializzazione (saghe, sequel, combination)

Brand

- Si costruisce per sedimentazione di esperienze passate e per comunicazione
- Definisce il posizionamento nella percezione del fruitore
- Facilita l'accesso a risorse esterne
- Facilita il coinvolgimento del personale
- Facilita il processo di selezione e di fidelizzazione del cliente

Il brand nel settore culturale non è solo identificativo ma fissa anche le aspettative. Se andiamo alla Scala non ci aspettiamo di trovare uno spettacolo contemporaneo. La Scala è per noi incoerente col teatro contemporaneo, ma il MoMA no. Il brand ci predispone a un certo tipo di esperienza. Devo pensare al numero di persone per garantire che l'esperienza sia il più possibile immersiva. (Es. gioconda, troppa gente e quindi esperienza poco immersiva).

Il brand è un'ulteriore componente importante, perché esprime gli elementi identitari dell'organizzazione. Ha un impatto sulle attese del pubblico e sulla capacità di quest'ultimo di identificarsi nell'organizzazione.

Il brand costituisce uno dei presupposti della promessa che viene fatta al pubblico circa i contenuti del prodotto culturale: promesse incoerenti con l'immagine provocano distanza del pubblico, che probabilmente non accoglierà favorevolmente la proposta.



La comunicazione

Comunicazione può essere più emozionale o più funzionale (informativa). La comunicazione determina l'aspettativa che il cliente si fa sull'esperienza che vivrà. Già può impattare sul coinvolgimento emotivo. Il momento più bello del Natale è l'attesa. Perché aumenta il livello di coinvolgimento. Il coinvolgimento emotivo segue un ciclo che vede una preparazione all'evento.

L'evento sarà il momento clou del nostro coinvolgimento ma c'è sia un prima che un dopo

che, se gestito bene può accrescerlo. Io che sono il direttore di un museo posso lavorare sul prima per accrescere il coinvolgimento (ad esempio sul web). Posso mandarti delle comunicazioni coerenti a quello che è il momento del ciclo di coinvolgimento in cui trovi. (Es. devi andare ad Amsterdam per vedere il museo di Van Gogh e il museo ti invia una sett. prima una foto dei tulipani in fiore). C'è sempre anche un dopo. Cominciamo a godere del ricordo, che è indispensabile in quanto è un prolungamento del piacere. Quel contenuto postato sulla pagina dal museo di Van Gogh che farà ricordare il museo a chi l'ha visitato potrebbe indurre un altro ad andarlo a visitare: marketing strategy.

Nei social network inoltre è possibile mostrare lo stesso contenuto ad amici con interessi

simili. Fino a poco tempo fa nei musei degli USA non potevi fotografare, le persone si mettevano davanti a un'opera e la copiavano col cavalletto.

Ma non ha senso, se la posto i miei amici la vedono e potrebbero voler andare al museo. E per me costituisce un ricordo. Molti degli operatori culturali insistono in modalità nelle quali vi sono tante altre istituzioni culturali. Le altre istituzioni partecipano con te a far crescere la familiarità della popolazione con un certo tipo di consumi. Gli altri beneficiano anche me. Un domani quel cliente potrebbe venire anche da me, prospettiva del network (immediata nel turismo). Aiutare le altre istituzioni può portarmi vantaggio. Tutti insieme lavoriamo per l'attrattività per i turisti e anche per la crescita della comunità locale. Ci sono degli attrattori (es. a Roma il Colosseo). In ogni centro commerciale c'è un negozio attrattore. L'esistenza di un attrattore beneficia tutte le altre istituzioni intorno, fa crescere l'attrattività della località.

La comunicazione agisce sulla percezione del pubblico:

- Prima della fruizione
 - Definisce la percezione dell'istituzione e della sua offerta nel pubblico.
 - Crea aspettative
 - Influenza l'avvio di un ciclo di coinvolgimento emotivo
- Dopo la fruizione
 - Influenza la fase discendente del ciclo del coinvolgimento
 - Alimenta la costruzione del brand
 - Mantiene la relazione con il pubblico

Nel comunicare è indispensabile adottare il linguaggio comprensibile al segmento cui ci si intende rivolgere, utilizzando anche i canali in grado di raggiungerlo.

La comunicazione riveste un ruolo chiave nelle organizzazioni artistiche e culturali. L'esperienza del cliente non si esaurisce nella fruizione di un prodotto culturale, ma è preceduta da una fase in cui deve crearsi interesse verso l'evento, e seguita da una fase in cui le istituzioni e le imprese devono investire sul mantenimento delle relazioni. La comunicazione assolve anche la funzione di sviluppare, mantenere e potenziare la relazione con consumatori.

Network



Spesso le istituzioni artistiche possono trarre beneficio dall'attivazione di relazioni con altri soggetti operanti nel sistema artistico e culturale (network), per la promozione di eventi o per lo sviluppo di meccanismi di facilitazione per i clienti.

L'istituzione culturale può avvalersi di un sistema di relazioni con altre istituzioni, sia culturali che appartenenti ad altri settori, in grado di accrescere le potenzialità dell'offerta in termini di:

- Accesso cognitivo
- Accesso fisico
- Accesso emotivo

Nel caso di eventi culturali, il coinvolgimento di istituzioni e imprese presenti sul territorio consente di offrire un sistema integrato di servizi che facilita l'accessibilità fisica dell'evento e rende più facile al pubblico concentrarsi sull'evento stesso.

- Come, per esempio, integrazione fra turismo culturale e offerta territoriale.

Una rete di relazioni consente anche di comporre offerte adatte a specifici pubblici

- Esempio: reti di musei connessi da un *tourist card* per turisti (abbatte il costo di accesso ai musei e permette una promozione più efficace delle piccole realtà museali)
- Esempio: relazioni con le scuole proposte di *edutainment* (istruire divertendo): accresce l'accesso cognitivo ed educa al consumo culturale.

La rete di collaborazione ricomprende la *sponsorship*

- Finanziare l'attività
- Accrescere lo sforzo di comunicazione e promozione
- Accreditare l'istituzione presso segmenti di pubblici ancora non serviti

Consumo di prodotti culturali e gestione di organizzazioni non profit (riepilogo)

Prodotti culturali

- Tempo libero, beni experience, path-dependency
- Esternalità positive sulla comunità: opportunità del supporto pubblico (modello RAND). Arti colte vs arti popolari
- Difficoltà di comprensione del contenuto, dimensione limitata del pubblico, cronica difficoltà di realizzare profitti, necessità di supporto esterno.

Gestione istituzioni no-profit con supporto pubblico

- Rendere il contenuto il più comprensibile possibile tramite la costruzione di un'offerta modulata sulle diverse capacità di comprensione presenti nel pubblico

Accrescere il valore dell'esperienza di visita agendo su accessibilità cognitiva (comprensione), emotiva (coinvolgimento) e fisica (piacevolezza).

- Uso di servizi complementari (migliore comprensioni) e accessori (esperienza più piacevole).
- Leva sul Ciclo del coinvolgimento (pre e post gestiti per accrescere il livello di coinvolgimento).

Istituzioni profit

Più facili da vendere perché c'è maggiore familiarità delle persone

Nel mondo dei privati non è tanto importante l'accesso cognitivo quanto la soddisfazione del maggior numero di consumatori.



Ciò che differenzia i manager delle aziende culturali è la necessità di conoscere il prodotto, non è detto che, se lavori nel mondo della musica tu sia bravo in quello dei videogame.

L'obiettivo di chi gestisce queste aziende è selezionare il prodotto giusto per la stagione e renderlo disponibile al pubblico con un grande rischio.

Nel settore culturale gestire un'azienda che produce shampoo e una che produce auto non è così diverso. Per il settore culturale non è così, è diverso gestire musica o film.

- Accesso cognitivo al prodotto culturale = problema principale del management nel caso di prodotti artistici e culturali complessi
 - Gestione del servizio in ottica di accrescimento dell'accessibilità del contenuto
 - Tipico dei settori dell'Heritage, delle visual e performing arts
- Gestione dei diritti di riproduzione, dei processi di riproduzione, distribuzione e comunicazione = problema principale del management nel caso di prodotti semplici nella comprensione (nell'accesso cognitivo)
 - Gestione dei processi produttivi e distributivi in ottica di profitto
 - Tipico dei settori delle industrie culturali



Capitolo 5: Le forze ambientali e il sistema competitivo

Box 5.3 Il ruolo del copyright nei settori culturali

- Tema del **copyright** —> quello che l'artista genera è puro contenuto sul quale l'artista ha un diritto di copyright. Questo può essere **morale** (io decido cosa può essere fatto con quello che ho creato e non si può vendere) o **patrimoniale** (si può vendere, nel caso di musica ad es. alla casa discografica).
- La cultura costituisce un **bene meritorio**, perché il suo consumo genera esternalità positive (modello "Rand") —> per questo lo Stato la finanzia.
- Modello Rand e copyright entrano in contraddizione.
- **Perché** quindi le leggi degli Stati prevedano il copyright? Ossia il fatto che **per fruire di un prodotto culturale sia necessario pagare un prezzo a chi ne detiene i diritti di sfruttamento**, limitando in questo modo la circolazione dei prodotti culturali.
- La domanda è tanto più importante se si considera che i beni culturali sono beni **non rivali**: essendo puro contenuto, il loro consumo da parte di uno non pregiudica il consumo da parte di un altro.
- I beni culturali sono anche caratterizzati da **non escludibilità**: non si può impedire a priori che qualcuno legga un libro o veda un film, a meno di non intervenire sul supporto (come si vedrà fra poco).
- In altre parole, sono pubblici quei beni che **non vengono distrutti con il consumo**, o perlomeno non viene distrutta la dimensione **intangibile** del prodotto. Il supporto in cui sono temporaneamente incorporati (dimensione tangibile) infatti può rovinarsi con l'usura (pagine libro o qualità di un vinile).
- Bruciare una copia de / Promessi Sposi non intacca minimamente l'opera, semplicemente distrugge uno dei supporti sulla quale si può fruire.
- Anche l'accesso a un'opera d'arte da parte di un numero troppo elevato di visitatori contemporaneamente limita di fatto la fruizione del singolo, arrivando persino a escludere taluni dalla possibilità di vederla: si pensi a una mostra troppo affollata, in cui la ressa di visitatori nelle sale è tale da pregiudicare l'esperienza di visita.
- Per queste **limitazioni** nella fruizione dovute alla rivalità tra fruitori si può parlare correttamente di *natura semi-pubblica per i beni artistici e culturali*.
- Il fatto che il consumo di un bene privato escluda altri dalla sua fruizione comporta che tale bene goda della proprietà di avere un valore di scambio: chi intende goderne può essere chiamato a pagare un prezzo.
- **Es.** Accettiamo che esista un prezzo per la pasta perché se non ci fosse se la aggiudicherebbe il più forte. Il prezzo decide chi lo consuma.
- Nel caso di un bene pubblico nessuno sarebbe disposto a pagare un prezzo, dal momento che nessuno può essere escluso dal godimento.
- Ma se colui che, possedendo un'idea, le dà una forma creando un prodotto artistico o culturale non venisse compensato degli sforzi (e sacrifici sostenuti per la creazione) attraverso la previsione del diritto a utilizzarla, si pregiudicherebbe in modo significativo la possibilità di creazione di nuove opere —> questa è solo 1 delle 2 ragioni per cui esiste il copyright).
- Copyright crea un **prezzo fittizio** —> necessario per far vivere l'artista.
- La soluzione con cui finora si è tutelata quest'esigenza è quella del **copyright**, ossia del diritto a definire l'utilizzo dell'opera, compresa quindi un'eventuale remunerazione economica dell'utilizzo.
- Una parte importante degli sforzi compiuti dalle istituzioni culturali riguarda appunto la gestione di



questo diritto.

- Dunque, tornando alla domanda iniziale, perché gli Stati impongono di pagare un prezzo per il loro consumo, di fatto escludendo parte della popolazione che non può permettersi di pagare quel prezzo? la risposta è duplice:
 1. da una parte garantire che l'artista possa continuare nella propria attività perché da esso può trarre una **remunerazione**;
 2. dall'altra, creare le condizioni affinché le organizzazioni (case di produzione) che si occupano di diffondere quanto più possibile il contenuto creato e portare l'artista alla conoscenza del pubblico **investano** negli artisti.
- Senza copyright non potrebbero esistere le industrie della creatività.
- Ovviamente le modalità con cui il diritto di sfruttamento delle opere viene gestito sono coerenti con le **finalità dell'istituzione** che se ne fa carico.
- **Es.** Un museo o una galleria pubblica, per esempio, sono chiamati non solo a consentire l'accesso alle opere per la loro più ampia divulgazione possibile, ma anche a gestirne le **potenzialità economiche** per garantirne la conservazione in collezione e la creazione di nuove opere da parte degli artisti.
- **Es.** Così pure l'attività di una casa editrice è volta a gestire i diritti di utilizzo delle opere dei propri autori, che di volta in volta troveranno valorizzazione nella pubblicazione e distribuzione del testo, nella traduzione, nella trasposizione all'interno di altri prodotti (film, fiction televisive, animazione, videogiochi e così via).
- Copyright dura 70 anni dopo la morte dell'artista (i suoi eredi possono farsi pagare per un uso lucrativo). A cosa serve?
- Chi ha reso grandi gli Oasis è la casa discografica che ha investito su di loro. Lo ha fatto per ottenere un ritorno economico. Uguale vale per le case editrici —> questi sono esempi di **case di produzione**.
- Al momento della morte degli artisti se non ci fosse il copyright ognuno potrebbe diffondere il contenuto degli artisti gratuitamente.
- Il copyright serve quindi a garantire che ci siano case di produzione disposte ad investire nell'artista.
- Il **copyright patrimoniale** (chiedere di essere pagati) si può cedere. Se gli Oasis avessero dovuto usare il loro tempo per promuoversi non sarebbero riusciti a fare musica —> per questo gli artisti cedono a case di produzione questi diritti, che si occupano di promuovere gli artisti.
- Artisti e case di produzione sono tutelate dallo Stato.
- Bisogna dimostrare di essere stati i primi a creare quel contenuto per avere il copyright.
- Speditevelo con lettera raccomandata o con PEC senza aprirla o andate dal notaio e depositate.
Plagio esiste se c'è copyright.
- Copyright è solo per scopi lucrativi
- Nei settori culturali le aziende sono più grandi rispetto alle altre: Sky, Disney, Universal...e poi esistono delle piccole realtà.
- Disney offre parchi, film, crociere, piattaforma streaming, merchandising, editoria... —> prodotti accumulati dal **personaggio** (Topolino).
- Aziende grandi che operano su molti settori diversi accumulati dal personaggio —> hanno il **copyright sul personaggio**.



Le organizzazioni e la complessità dell'ambiente esterno

- Nessuna organizzazione può costruire il proprio sistema d'offerta a prescindere da ciò che le avviene intorno e dai soggetti con cui entra in relazione.
- L'organizzazione deve tenere conto del mercato sul quale opera.
- Il mercato è a sua volta inserito in un più ampio contesto di entità e di **forze** che premono sulle organizzazioni in esso operanti, influenzandone l'azione.

Quali forze esterne agiscono sul mercato?



- Bisogna avere una **strategia dell'organizzazione**, ovvero una strategia adatta a interpretare la complessità del mondo esterno per garantire la continuità aziendale in un contesto in mutamento.
- Il caso **Napster** è un celebre esempio di forze che le organizzazioni nonostante la loro grande dimensione non furono in grado di controllare.
- Si tratta di forze sociali e culturali, politiche, regolamentari, economiche, competitive, tecnologiche.
- Queste forze si esprimono e combinano in modi spesso inaspettati a chi non ne sappia osservare le dinamiche di lungo periodo. Si tratta peraltro di forze portate da soggetti assai eterogenei —> diversi contesti.
- Negli anni 80/90 si copiava la musica ma aveva dei limiti questo metodo. Nel 1995 nasce Internet, nel '99 Napster.
- Napster = era un software peer2peer (**dono**) nato nel '99 che consentiva la condivisione in reti dei contenuti dell'hard disk del proprio computer (tra cui brani musicali) gratuitamente —> crolla vendita di CD (non può competere con lo scambio di brani musicali gratuito).
- Erano gli anni in cui la rete Internet si stava diffondendo e con essa cresceva l'idea di uno spazio senza regole e norme, vissute come contrarie alla libertà degli individui. (Idea libertà dalle norme —> vedi Schwartz 2013)
- Internet nasce volendo **condividere conoscenza** con tutti indiscriminatamente —> conseguenze per Schwartz che mise in rete volumi di Harvard. Egli si tolse la vita a 26 anni il giorno prima dell'inizio di un processo che avrebbe potuto condannarlo a 50 anni di carcere.
- Schwartz aveva capito quanto la conoscenza rendesse più liberi e per questo voleva condividerla con tutti —> in questo contesto nascono sempre più software e database gratuiti come Linux, Wikipedia, Reddit etc...
- Da un punto di vista strettamente tecnico l'industria discografica con i primi CD aveva cominciato a virare verso la **tecnologia digitale**. Il passo successivo, che fu davvero rivoluzionario, fu quello di abbandonare il supporto ottico a favore della virtualizzazione del prodotto musicale.
- Disporre di file musicali offrì agli utenti la possibilità di scambiarsi musica con una rapidità straordinaria, grazie proprio a siti come Napster.
- Chi metteva a disposizione i file erano in genere utenti che in questo modo volevano contrastare



l'ideologia del mercato e ribellarsi alla logica delle major.

- Di fatto tuttavia grazie a Napster si cominciò a **consumare molta più musica**: brani che prima non sarebbero mai stati acquistati, adesso risiedevano negli hard-disk di milioni di utenti.
- Con Napster vennero modificati i **modelli di business** che stavano dietro questo consumo (ascolto → promuovo e produco → acquisto). La major e gli artisti si trovano in grande difficoltà.
- Se dono i brani anziché venderli non si pagano i diritti d'autore (**copyright**) all'artista. → devo trovare altre forme come musica dal vivo.
- Copyright viene pagato con parte fissa e parte variabile.
- Le major fecero causa a Napster che però vinse. Loro permettono semplicemente a una persona di donare il brano che lui già ha "acquistato" e può farci ciò che vuole dato che lo possiede. Non vi è scopo di lucro.
- Nel caso di Napster è **proprietario** → **gift** → **amico**. (Non song → radio → ascoltatore).
- Da quel momento in poi le major vendono il diritto (licenza) di ascoltare quel brano musicale.
- (Le major poi comprarono Napster → ma si erano creati moltissimi software simili).
- Le major tentato di spingere i governi a limitare il fenomeno con leggi → oggi abbiamo un'importante legislazione sul copyright.
- N.B. = Queste forze **non** sono governabili dalle imprese (tranne in alcuni casi forze politiche) e i cambiamenti avvengono dall'interazione di queste forze.
- Tanto più la sanzione è alta, tanto + lo Stato dimostra di non essere in grado di arginare il fenomeno (**reato di pirateria peggiore di stupro**).

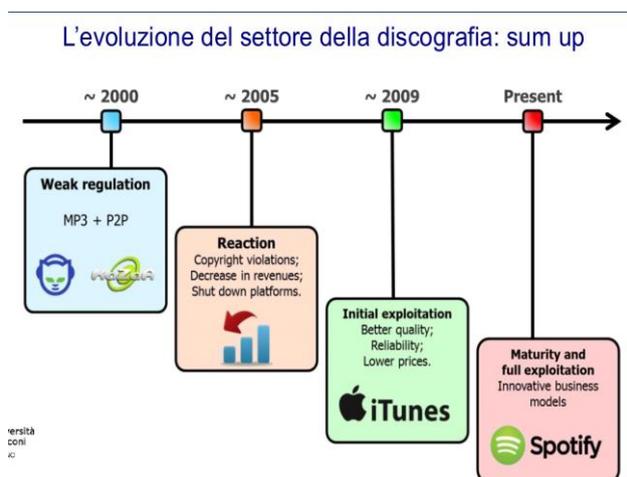
Discografia: cambiamenti a cascata



- Un secondo strumento che le major tentarono di utilizzare fu quello di bloccare i file con **chiavi informatiche**, che non consentissero la copiatura. Si trattava tuttavia di soluzioni di breve durata: la comunità hacker che condivideva l'idea del libero scambio online aveva gioco facile a trovare le chiavi per aprire qualunque file e renderlo disponibile sulla rete.
- Napster ha sconvolto l'intero settore musicale che ha dovuto cambiare modello di business.
- Come è stato possibile il caso Napster? Cosa ha portato questo **cambiamento**?:
 - *tecnologia*
 - **cambiamento culturale** (una volta si comprava musica e la si copiava → era normale, la forza tecnologica ha semplicemente incontrato una pretensione culturale che già c'era).
- **orientamento critico** di molti consumatori verso le major considerate troppo ricche e potenti per poter patire qualche download illegale.
- La partita fra major e siti di peer-to-peer era ancora aperta quando apparve all'orizzonte il vero vincitore. Si trattava di **Apple**.



- Nel '98 Steve Jobs viene estromesso da Apple perché ha idee strane —> Jobs fonda **Pixar**. Nel 2001 è richiamato ad Apple perché stava per fallire.
- Steve Jobs **intuì per primo il bisogno** che gli utenti manifestavano di poter gestire facilmente i propri file musicali. Biblioteche virtuali di migliaia e migliaia di file musicali avevano bisogno di essere organizzate e, se possibile, fruite in qualunque occasione.
- Nacque così l'idea dell'**iPod**, che fu un successo planetario: intercettò il bisogno di milioni di internauti che volevano poter gestire le proprie biblioteche e poter portare ovunque con sé la propria musica.
- Il successo di iPod fu dovuto al software che lo animava: **iTunes**. iTunes era anche il nome dello store virtuale dove si poteva acquistare un file musicale a 0,99 \$. Inizialmente su iPod si potevano ascoltare solo brani acquistati su iTunes, ma in breve Jobs si rese conto che le potenzialità del lettore sarebbero state straordinarie se avesse potuto leggere qualsiasi formato di file musicale.
- Anche lo store iTunes ebbe un successo senza precedenti: gli internauti acquistavano brani musicali selezionati entro la vastissima scelta di musica offerta dallo store di Apple (in accordo con le major).
- iTunes divenne così uno dei canali di vendita di musica di maggior successo al mondo e Apple divenne il distributore numero uno di tutte le major.
- Apple si è pensata come produttrice non solo di beni ma anche di **servizi** sui loro devices.
- Apple chiede alle case discografiche se può vendere i loro brani (se lo vende si tiene il 70 % altrimenti niente). Le case discografiche accettano e così il consumatore può pagare per il **singolo brano** a un prezzo contenuto.
- Grazie ad iTunes apple torna alla ribalta.
- Oggi quel modello si è evoluto.
- Non passò molto tempo tuttavia perché Apple e le major si scontrassero: due interlocutori di tali dimensioni facevano troppa pressione sulla marginalità della controparte.



-**Sony decidse di togliere** dall'assortimento di iTunes i propri artisti e di vendere i loro brani direttamente con un proprio sito.

-Poco male: Apple stava già pensando di trasformare iTunes nello store delle app per l'iPad e poi per l'intero ecosistema iOS.

-Oggi Napster è un servizio

streaming a pagamento. Non è più un sito di scambi peer-to-peer, bensì il nome di un servizio di

streaming musicale a pagamento. Le grandi major esistono ancora, ma non sono più così grandi.

- Napster mostra anche come, all'improvviso, la **tecnologia** digitale consenta la **nascita di concorrenti nuovi** nella distribuzione musicale: i **consumatori stessi** sono a un certo punto



diventati una sorta di «**punti vendita**» presso i quali reperire i brani musicali senza dover pagare alcun prezzo.

- Concorrenti con logiche di dono —> impossibili da battere.

Analisi ambientale

- Tornando alla **strategia** dell'**organizzazione**, ciò che dunque innanzitutto possiamo apprendere dal caso Napster è che le organizzazioni operano all'interno di **contesti complessi**, mossi da forze originate da attori eterogenei per finalità, assetti istituzionali e dotazione di risorse.
- Mercato vive all'interno di un **insieme di forze**, che possono essere forze o minacce straordinarie.
Al giorno d'oggi su Netflix quasi tutti i film sono un successo.
- Chi sta dentro non ha l'incentivo a cambiare le forze, solo coloro che sono esterni.
- Il mercato è come una **strada** con veicoli di diverso tipo (grandi, piccoli...) —> la strada non può però controllare l'ambiente esterno (lati strada) possiamo solo avere segnali periferici che ci permettono di prevedere (ruolo del **manager**: quello bravo non solo sa guidare ma anche prevedere).
- Queste forze esterne, dette **ambientali**, sono fuori dal pieno controllo dell'azienda.



- **Ambiente** in cui ogni organizzazione opera = una sorta di ecosistema i cui elementi sono strettamente interconnessi e le cui traiettorie evolutive sono determinate proprio da queste interazioni.
- **Il rapporto con l'ambiente** è essenziale per l'organizzazione.
- L'organizzazione dipende dall'ambiente che la circonda: da esso attinge le risorse di cui necessita per il suo funzionamento e verso di esso destina la propria offerta.
- Nell'ambiente l'organizzazione trova i propri finanziatori, i prestatori di lavoro, i clienti...
- Nell'ambiente l'organizzazione trova anche i suoi **concorrenti**, organizzazioni che mirano a soddisfare i medesimi bisogni espressi dai medesimi clienti e che quindi agli occhi di questi ultimi si pongono come un'alternativa.
- L'interazione dei numerosi soggetti che animano l'ambiente produce cambiamenti continui che l'organizzazione non è in grado di controllare, se non (talvolta) in misura assai ridotta. (Es. Napster o avvento della fotografia digitale per produttori di pellicole).
- Ancora una volta non è la semplice innovazione tecnologica a determinare i cambiamenti nell'ambiente: senza una propensione alla condivisione e un utilizzo massiccio dei social network da parte degli utenti per scambiarsi fotografie, gli smartphone sarebbero rimasti semplici telefoni

con accesso a internet senza fotocamera digitale.

- I **cambiamenti** nell'ambiente sono dunque portatori di **minacce** alla sopravvivenza dell'organizzazione, ma anche, al contrario, di **opportunità** per la sua crescita.
- La rivoluzione avviata da Napster ha avuto un impatto estremamente negativo per le organizzazioni della distribuzione discografica, con innumerevoli negozi di dischi che hanno ridimensionato o cessato l'attività, ma è stata anche l'occasione per Apple di risollevarsi da una situazione di crisi sul mercato dei computer che la stava conducendo al fallimento.



Le forze che condizionano l'evoluzione dell'ambiente

- Sebbene l'organizzazione si trovi a **subire** i cambiamenti che avvengono nell'ambiente, è opportuno che essa lo monitori costantemente, così da poterne prevedere i mutamenti con l'anticipo necessario a limitare gli effetti negativi o, al contrario, sfruttarne appieno le potenzialità —> ruolo di un **buon manager**.
- A tal fine è utile avere piena comprensione di quali forze contribuiscono a definire l'evoluzione dell'ambiente e quali soggetti ne siano i principali portatori.
- Sei sono le **forze ambientali** rilevanti (Figura 5.1):
 - le forze tecnologiche;
 - le forze socio-culturali;
 - le forze economiche;
 - le forze competitive;
 - le forze politiche;
 - le forze regolamentari.

Le forze tecnologiche

- Le forze tecnologiche sono tipicamente il frutto delle applicazioni della **ricerca scientifica** svolta all'interno di centri di ricerca.
- Gli istituti di ricerca partecipano attivamente all'evoluzione della tecnica e alla loro applicazione in prodotti da immettere sul mercato, in grado di offrire **performance** e **benefici** in linea con le attese dei clienti.
- La tecnologia per funzionare ha bisogno di **infrastrutture** e di un **livello** adeguato **di conoscenze** da parte degli utilizzatori.
- La tecnologia impone cambiamenti non solo nel livello di competenze individuali, ma anche nell'**organizzazione del lavoro**, comportando la scomparsa di certe mansioni e il nascere di attività completamente nuove.
- Es. *Effettuare un check-in online per prendere un volo aereo significa contribuire alla sparizione,*



nel giro di qualche anno, dei banchi accettazione negli aeroporti; significa però anche sollecitare la disponibilità di software più efficaci nel tutelare la privacy dell'utente che online digita sulla tastiera i dati della propria carta d'identità e perciò le Organizzazioni specializzate nella protezione delle transazioni online vedranno crescere la domanda dei servizi che offrono.

- Oggi le forze tecnologiche, rappresentate dalle tecnologie digitali, sono fra gli elementi di maggiore **dinamicità** in qualunque settore, particolarmente in quelli della creatività.
- Agiscono a livello di creazione di **contenuti** (si pensi ai videogames, ma anche ai film e serie TV in cui le scene sono costruite con software) e a livello di **distribuzione**, modificando in modo radicale le logiche dei modelli di business tradizionali e aprendo la strada a modelli nuovi.

5.1.2 Le forze socio-culturali

- Intorno all'organizzazione si muovono persone che sono portatrici di **valori**, aspettative, cultura che **plasmano** i loro **comportamenti** sia in qualità di attori economici sia in qualità di attori sociali.
- I bisogni che le persone vogliono soddisfare tramite le attività di consumo hanno infatti una **caratterizzazione culturale e sociale** molto forte.
- A parte i bisogni di sopravvivenza, tutti gli altri sono fortemente influenzati dalla cultura e dalla società in cui l'individuo è immerso.
- L'**identità** è una delle espressioni più evidenti della cultura. Ciò che ognuno vuole essere e i valori cui ispira la propria esistenza sono parte della propria cultura (Napster poté assumere un ruolo tanto dirompente per questo).
- Cultura e società sono strettamente correlate: le forme sociali si possono spiegare attraverso la lente culturale.
- Le usanze, i costumi, le consuetudini che caratterizzano un certo gruppo sociale o uno strato demografico **influenzano** profondamente le scelte di consumo dei suoi componenti.
- All'interno della società si producono **cambiamenti** lenti ma costanti, capaci di modificare profondamente gli orizzonti anche economici nei quali le organizzazioni si muovono —> *Es. la conquista di un ruolo paritetico delle donne nella società ha fornito alle economie occidentali un formidabile impulso. La conquista di un'indipendenza economica ha portato sul mercato milioni di nuove consumatrici, con propri bisogni e desideri che le organizzazioni (fino ad allora gestite da uomini) dovettero imparare a comprendere e soddisfare.*
- I contenuti che i **settori dell'arte e della cultura** propongono partecipano alla **dinamica culturale** della società e spesso la riflettono nella loro rielaborazione delle pulsioni sociali più profonde, anticipano i cambiamenti rendendoli visibili e contribuiscono alla diffusione di valori, simboli, comportamenti.
- *Es. Per esempio la fiction televisiva Sex and the City negli anni Duemila ha contribuito molto a diffondere una maggiore sensibilità e consapevolezza sui temi della parità di genere e della definitiva affermazione del ruolo delle donne, del rispetto degli orientamenti sessuali, dei comportamenti di consumo come consapevole espressione della propria identità.*
- Gli individui si esprimono all'interno della società attraverso **comportamenti** sia **individuali** sia **collettivi**.
 - Mentre cresce la consapevolezza dell'impatto dei comportamenti individuali (si pensi alla sensibilità ecologica), si è consolidato nelle economie avanzate il ruolo della «**società civile**» (partiti politici, sindacati, associazioni di categoria) come strumenti di espressione di volontà collettive. Questi soggetti sono portatori di forze politiche che possono impattare positivamente o negativamente sull'organizzazione.
 - I rappresentanti politici considerano in modo sempre più attento tali movimenti anche perché rappresentano convinzioni e orientamenti che segnano le **direzioni dello sviluppo** futuro delle società su cui insistono —> movimenti sono in grado di impattare sulla legislazione nazionale e locale.



Le forze regolamentari e politiche

- Le forze regolamentari sono un aspetto importante dell'ambiente.
- La convivenza civile è regolamentata da **leggi che definiscono i rapporti fra soggetti**.
- Le leggi che regolano i rapporti di lavoro, quelle che si occupano della tutela dei diritti degli azionisti, quelle che regolamentano le attività di ricerca o gli scambi sul mercato etc...
- **Specifici regolamenti** si occupano poi dell'attività delle organizzazioni all'interno dei settori. L'industria farmaceutica, per esempio, non può ricorrere alla pubblicità per i farmaci cosiddetti etici (quelli che necessitano di prescrizione medica); l'immissione in commercio di farmaci deve seguire iter complessi. Le norme sul copyright costituiscono una delle condizioni indispensabili per l'esistenza delle industrie della creatività, le certificazioni d'origine dei prodotti alimentari...
- L'ambito regolamentare è quello in cui le organizzazioni godono della maggiore possibilità di influenza.
- A seconda della propria forza o di quella del settore di appartenenza, la singola organizzazione può tentare di promuovere una legislazione che favorisca la tutela e lo sviluppo dei propri prodotti, attraverso attività di lobbying.
- Uno dei temi oggi più caldi riguarda il **monitoraggio dei comportamenti** degli utenti in ambienti digitalizzati e la **proprietà dei dati** (data ownership). Diversi paesi nel mondo adottano regolamenti assai differenti: da quelli molto permissivi degli Stati Uniti, a quelli in cui gli utenti sono strettamente tutelati.
- L'Unione Europea è all'avanguardia:
 - **GDPR** = regolamento europeo che costringe ad l'**autorizzazione** del singolo per raccogliere e conservare dati in grado di consentire di risalire all'identità individuale
 - **Digital Act** = promette di aprire (parzialmente) ai concorrenti l'uso degli immensi **datalake** aziendali delle aziende tecnologiche, per mitigare le posizioni dominanti di aziende che oggi dispongono di dati straordinariamente dettagliati sui propri utenti e li usano in chiave competitiva per migliorare i propri servizi.
- A questo si aggiunga il tema della **cybersecurity** e dell'uso che nazioni ostili potrebbero fare dei dati dei cittadini di un paese. Queste considerazioni spiegano le scelte di blocco dell'operatività sui territori nazionali di aziende straniere che hanno base in certi paesi e spesso di proprietà dello Stato in quei paesi (Es. —> Huawei estromessa dalle gare per l'infrastruttura 5G nei paesi occidentali).
- *Gli aspetti politici impattano anche sulla dimensione dei mercati.*
- A seguito dell'apertura dei mercati internazionali, grande rilevanza hanno assunto i trattati bilaterali e multilaterali volti a regolamentare le relazioni commerciali fra i diversi paesi.
- La creazione di aree di libero scambio sempre più grandi fra gli Stati è un fenomeno che impatta significativamente sull'attività delle organizzazioni, aprendo prospettive di sviluppo ma anche minacce di concorrenti esteri agguerriti.
- Per tutti i primi due decenni del secolo la parola globalizzazione ha caratterizzato qualunque discussione economica e politica. Oggi, a seguito dei **crescenti attriti** fra nazioni in competizione per la supremazia politica (in primis Stati Uniti e Cina, ma sempre più anche Unione Europea), la globalizzazione è un lontano ricordo —> oggi c'è la **tendenza a concentrare la produzione** di componenti, di semilavorati e di prodotti finiti in specifici paesi (rischioso: pandemie, guerre, blocchi commerciali...)

Le forze economiche

- Con tale espressione ci si riferisce alle **condizioni economiche generali**, ossia alla ricchezza e al reddito di un paese e al loro andamento prospettico.
- In quest'ottica è utile avere riguardo non soltanto al reddito complessivamente generato in un paese,



ma anche alla sua distribuzione.

- Uno dei temi più presenti negli ultimi anni —> scomparsa della classe media nelle economie avanzate (classe media = quella che ha consumi superiori a quelli di mera sussistenza).
- In tema di reddito è opportuno peraltro distinguere fra **reddito disponibile** (l'ammontare di reddito che rimane dopo avere pagato le imposte) e reddito **discrezionale** (quantità di reddito che rimane dopo avere sostenuto le spese necessarie alla sopravvivenza).
- Il reddito discrezionale è quello che può essere speso per consumi non necessari, fra cui si annoverano tipicamente quelli di destinazione del **tempo libero**.
- Come conseguenza dell'uso delle tecnologie, ci si aspetta: + produttività, - tempi di lavoro e = reddito (es. settimana corta lavorativa in Francia).
- Nei paesi tecnologicamente avanzati ci si attende quindi che le persone, a parità di disponibilità economiche, avranno più **tempo libero** da destinare ai consumi —> i settori artistici e culturali avranno un sicuro giovamento da questo fenomeno.

Le forze competitive

- Nell'ambiente che circonda l'organizzazione vi sono i **concorrenti** (altre organizzazioni che i clienti percepiscono come alternativi per ottenere la soluzione al proprio bisogno).
- I concorrenti rappresentano una forza importante nella definizione delle dinamiche di mercato: **la competizione genera dinamismo** sul mercato, a vantaggio del cliente.
- La competizione innesca una tensione verso l'**innovazione** dei prodotti e il **miglioramento** delle loro performance, a prezzi via via più ridotti.
- Questa è la ragione per cui la concorrenza è ritenuta un valore fondante delle economie capitalistiche, al punto da essere tutelata con specifiche istituzioni deputate alla sua salvaguardia: le *autorità antitrust*.
- Ovviamente la competizione comporta un ridimensionamento dei margini della singola organizzazione, la quale è spinta a migliorare la propria offerta sostenendo i costi di questo sforzo a danno dei margini.
- **Margine** che ciascuna organizzazione ottiene lungo le filiere e lungo i canali = quota del prezzo pagato dal cliente finale di cui quell'organizzazione è in grado di appropriarsi.
- Diminuzione margini su un bene per un'azienda = diminuzione del prezzo del bene sul mercato.
- ES. **Whirlpool**=
 - Azienda leader nella produzione di elettrodomestici, ha visto nel corso degli anni ridursi i margini sui forni a **microonde**.
 - Nati trent'anni fa come un prodotto rivoluzionario, i forni a microonde hanno ormai trovato posto nelle cucine di tutte le famiglie italiane.
 - Nel corso del tempo il prezzo medio di un forno a microonde è diminuito sensibilmente, proprio grazie alla concorrenza.
 - Whirlpool, per rivitalizzare il mercato (ossia accrescere i margini sul singolo forno), ha realizzato in collaborazione con Barilla un forno a microonde dotato di un sistema a vaporizzazione d'acqua che permette di cucinare quasi qualunque tipo di pietanza. Il nuovo forno costa circa il doppio del più sofisticato forno a microonde tradizionale attualmente disponibile.
- Le forze competitive che agiscono nell'ambiente dell'organizzazione derivano non solo dalla presenza di offerte alternative, ma in un senso più ampio scaturiscono anche dai **rapporti di fornitura** lungo le filiere e lungo i canali di distribuzione.
- Ogniquale volta vi sia uno scambio fra due organizzazioni, vi è anche una tensione ad accrescere la propria marginalità, che significa per l'organizzazione cliente ottenere il prezzo più basso possibile e viceversa per l'organizzazione fornitrice ottenere il prezzo più alto possibile.



- La possibilità di potersi rivolgere a un fornitore (o a un cliente) **diverso** rende la contrattazione più accesa, riducendo i margini.
- Perché questo avvenga occorre però che i fornitori (e rispettivamente i clienti) siano numerosi, ossia il mercato sia competitivo.

Cogliere le opportunità, individuare le minacce: l'importanza di monitorare l'ambiente

- In conclusione possiamo affermare che l'ambiente è un insieme di forze che creano **vincoli** ma anche **opportunità** per la singola organizzazione.
- L'ambiente è **specifico** di ogni organizzazione, in quanto le caratteristiche di quest'ultima rendono rilevanti certe forze e non altre. Ciascuna organizzazione dunque, in base alle proprie specificità, definisce il perimetro delle forze ambientali da monitorare con maggiore attenzione.
- Sapere anticipare i possibili cambiamenti, sfruttandoli a proprio vantaggio o, al limite, predisponendo e scelte necessarie per limitarne i danni, offre un vantaggio importante rispetto a chi affronta il cambiamento quando ormai è avvenuto.
- Il modello delle forze ambientali offre un decodificatore che agisce come una **bussola**: suggerisce in quale direzione concentrare lo sguardo nell'immediato.
- **Manager** trasforma i fenomeni che osserva in previsioni dei possibili esiti per la propria organizzazione.

Il sistema competitivo e il concetto di settore

- È la prospettiva del **cliente** a definire chi sono i concorrenti.
- Sono **concorrenti** le organizzazioni che il cliente percepisce come alternative di scelta (in quanto «concorrono» alla soluzione del **medesimo bisogno**).
- Questi soggetti sono in genere, ma non necessariamente, imprese. Nel caso di Napster sono i consumatori di musica stessi che diventano concorrenti delle major quando la tecnologia consente loro di offrire gratuitamente la propria musica ad altri utenti.

La concorrenza intra-tipo e la concorrenza inter-tipo

- Parliamo di altri soggetti che si comportano come noi e insistono sullo stesso cliente → *concorrenti*.
- Es. in una serata posso decidere di guardare Netflix, leggere un libro o andare allo stadio → insistono sul tempo libero e il cliente li mette in competizione (perché li percepisce come **alternativa**).
- La concorrenza la distinguiamo in:
 - Concorrenza **intratipo** → *stesse* logiche/soluzione (Mediaset-Rai, Mondadori-Feltrinelli)
 - Concorrenza **intertipo** → soluzione a uno stesso bisogno (es. intrattenimento) fornita con modalità, tecnologie e logiche *diverse* (Musei-Parchi divertimento, Netflix-Cinema → cambia il contesto)
- La distinzione è utile a evidenziare due aspetti:
 - Non esiste solo la concorrenza fra aziende che appartengono al medesimo settore. **Concorrenti simili** sono in qualche modo **più prevedibili** nelle loro azioni, in quanto condividono le medesime tecnologie e vivono i medesimi vincoli e le medesime opportunità provenienti dall'ambiente esterno (es. aspetto regolamentare).
 - La concorrenza inter-tipo è invece più difficile da individuare, perché richiede di adottare la prospettiva del cliente anziché quella del settore. I concorrenti inter-tipo utilizzano tecnologie, processi, soluzioni differenti per soddisfare il bisogno e questo significa che essi appartengono a settori che possono essere assai diversi, con logiche e prospettive evolutive differenti.
 - Es.** Oggi fra i concorrenti degli alberghi si pongono anche i privati proprietari di appartamenti che



vengono offerti su airbnb.com —> concorrenza di natura **inter-tipo**, fra soggetti che hanno assetti istituzionali del tutto differenti (gli uni sono imprese, gli altri sono famiglie), strutture di costo differenti (gli uni hanno personale dipendente, gli altri non sostengono costi fissi direttamente imputabili all'affitto temporaneo dell'abitazione).

- Nei settori dell'arte e della cultura, che tipicamente soddisfano bisogni legati alla destinazione del tempo libero, la concorrenza inter-tipo riveste un ruolo considerevole.

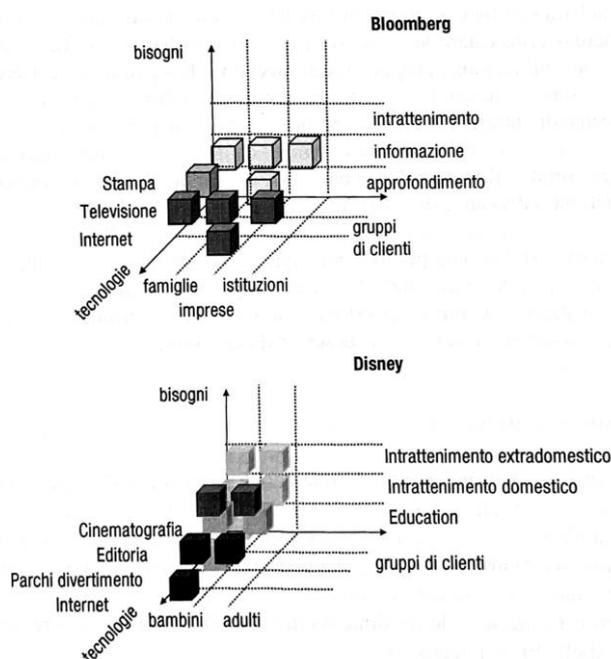
A ciascun consumatore —> numerose alternative per trascorrere il tempo libero, talvolta assai diverse tra loro: libro, cinema, concerto...

Es. In anni recenti la crisi economica che ha interessato l'Italia ha modificato nel breve termine i comportamenti di consumo nel tempo libero. In piena crisi economica gli italiani, vedendo ridursi le proprie disponibilità di spesa, rinunciavano ai viaggi brevi del weekend, rimanendo in città e trascorrendo il sabato sera al cinema o al ristorante (che comunque costavano meno del viaggio fuori porta). Con il prolungarsi della crisi, anche cinema e ristoranti hanno visto calare le presenze: i consumatori hanno sostituito nuovamente questi consumi con altri che, pur soddisfacendo il bisogno di trascorrere il tempo libero, costavano meno.

Il concetto di settore

- L'ambiente in cui opera un'organizzazione deriva —> dalla **scelta** che questa compie in termini di cosa offrire, soprattutto in termini di **benefici**, a chi rivolgersi e come mantenere la promessa di trasferire certi benefici.
- È una scelta compiuta ponendo attenzione alla **dotazione di risorse**, tangibili e intangibili, di cui essa dispone.

Figura 5.2 Bloomberg e Disney secondo il modello di Abell



Modello di Abell

- Secondo questo modello “Cosa, Chi e Come” sono le tre dimensioni che definiscono un settore:
- **che cosa:** le **funzioni d'uso** del prodotto (bene o servizio) funzionali alla soddisfazione di certi bisogni;
- **chi:** la categoria di **clienti** cui è indirizzata l’offerta (che possono trovare soluzione a un proprio bisogno);
- **come:** la **tecnologia** che, incorporata nel prodotto, ne consente la funzionalità (si tratta delle modalità con cui il prodotto è in grado di

- Esempio

Il settore del trasporto aereo :

Cosa —> soddisfa il bisogno di spostamenti ad ampio raggio
 Chi —> di persone, per motivi di turismo o d'affari
 Come —>utilizzando aeroplani.

Il settore discografico

Cosa —> soddisfa il bisogno di intrattenimento

Chi —> espresso dalle famiglie e dalle organizzazioni (discoteche, locali pubblici, emittenti radiofoniche e televisive)



Come —> attraverso la gestione dei diritti sulla produzione musicale.

Il settore editoriale

Cosa —> soddisfa il bisogno di intrattenimento e di approfondimento

Chi —> espressi dalle famiglie, dalle organizzazioni e dalla pubblica amministrazione Come —> attraverso l'edizione di libri a stampa o in formato digitale

- *Applicazioni del modello di Abell al settore dell'editoria specializzata e al settore dell'entertainment sono quelle rappresentate nella Figura 5.2, in cui sono riportate le combinazioni prodotto-mercato in cui operano Bloomberg (editoria economica) e Disney.*

Bloomberg

- Bloomberg —> agenzia specializzata nell'informazione finanziaria. Nata per fornire alle imprese informazioni utili per le scelte di investimento, utilizzava la stampa per comunicare con i clienti.
- Nel corso del tempo Bloomberg ha ampliato la tipologia di clienti serviti, ricomprendendo istituzioni pubbliche e privati (famiglie) e utilizzando in modo massiccio il canale internet.
- Verso le imprese ha ampliato la propria offerta, proponendo contenuti di approfondimento sempre relativamente al mercato finanziario, veicolati tramite un bollettino a stampa e il canale internet. Di recente ha avviato un canale TV tematico indirizzato ai privati.

Disney

- Disney ha sfruttato il possesso di una risorsa chiave come la relazione emotiva fra il pubblico e i personaggi dei fumetti per diversificare il business.
- Partendo dal cinema (intrattenimento extradomestico), Disney è entrata nell'intrattenimento domestico sui medesimi clienti tramite l'home video, lo streaming e l'editoria. Sfruttando la relazione con i clienti, è entrata nel business dell'education (x ragazzi), parchi, crociere (anche x adulti) etc...
- È chiaro che un settore può essere definito con maggiore o minore dettaglio quanto maggiore o minore è la specificazione di una delle sue tre componenti.
- Così per esempio il settore del trasporto ricomprende tante tecnologie diverse (è un macro-settore), e si restringe via via quando si delimita la tecnologia (per esempio: trasporto aereo) e la categoria di clienti (per esempio: trasporto aereo passeggeri). A mano a mano che aumenta il dettaglio sulle sue componenti, si restringe il perimetro del settore cui ci si riferisce.
- Il settore dello spettacolo è chiaramente un macro-settore, che può essere circoscritto specificando meglio la tecnologia (per esempio: spettacolo dal vivo oppure, ancor più specificamente, musical).
- D'altronde il concetto di settore è utile nella misura in cui riesce effettivamente a rendere intellegibile la realtà e a farsi strumento per analizzarla e assumere decisioni di intervento.
- Il modello di Abell, nella sua semplicità, risulta 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.

La competizione intra-tipo

- La prospettiva intra-tipo considera il settore come perimetro per individuare i competitor.
- Due sono i modelli di riferimento che aiutano nell'analisi competitiva del settore:
il concetto di **pressione competitiva**, utile per stimare l'intensità del confronto competitivo;
il concetto di **gruppo strategico**, utile per individuare i concorrenti più temibili sulla base della loro similarità con l'organizzazione.



La pressione competitiva

- È questo il concetto di **pressione competitiva**: l'intensità della forza con cui i concorrenti condizionano l'attività dell'organizzazione.
- Concorrenti in lotta fra loro per essere preferiti dai clienti saranno tentati infine di usare la leva della riduzione di prezzo, innescando una spirale al ribasso che nuoce a tutto il mercato (ridurre infatti la marginalità oltre certi limiti può compromettere la capacità di investimento delle organizzazioni e quindi la loro possibilità di innovare il prodotto).
- La pressione competitiva è funzione dei seguenti quattro elementi che caratterizzano un settore: struttura del settore, barriere, fase specifica della curva di domanda, il livello di sostenibilità dell'offerta.

- La **struttura del settore**, ossia il numero di concorrenti e la loro dimensione relativa:
 - Maggiore è il **numero di organizzazioni** che concorrono a soddisfare lo stesso bisogno maggiore sarà la pressione competitiva → quindi dobbiamo considerare la **il grado di concentrazione** di queste organizzazioni.

Se sul mercato opera solo un'organizzazione (**monopolio**), la pressione competitiva è nulla: i clienti non hanno alternative e l'organizzazione è libera di fissare il prezzo senza subire la concorrenza.

All'opposto se vi è un numero elevato di organizzazioni che offrono la medesima soluzione la pressione competitiva sarà massima (**concorrenza perfetta**) in quanto le offerte delle singole organizzazioni sono perfettamente sostituibili. E dal momento che i clienti hanno innumerevoli alternative, la loro scelta ricade sull'organizzazione che richiede il **prezzo minore**.

Se vi sono poche imprese che offrono il prodotto → **concorrenza oligopolistica** (pressione competitiva minima).

Le organizzazioni, per attrarre il cliente, imitano a vicenda le scelte di riduzione del prezzo fino al livello dei costi di produzione, annullando il profitto. (Nel mondo reale una situazione di concorrenza perfetta si ha sui mercati azionari)

- anche la **dimensione relativa** di ciascuna organizzazione impatta sulla pressione competitiva (dove la dimensione può essere misurata in termini di fatturato o quota di mercato): organizzazioni di dimensioni **simili** competono infatti in modo più acceso rispetto a organizzazioni di dimensioni molto **diverse**, in cui quella più grande risente meno dei comportamenti imitativi delle altre. In queste situazioni la pressione competitiva complessiva è più ridotta.
- L'esistenza di **barriere** all'entrata, allo spostamento e all'uscita:
 - le **barriere all'entrata** limitano l'ingresso (o la nascita) di nuove organizzazioni nel mercato e così facendo riducono la pressione competitiva. Le barriere all'entrata possono derivare dall'esistenza di **economie di dimensione**, per cui occorre disporre di una certa dimensione minima per poter competere sul mercato.

Es. nel settore chimica di base, in cui risultano essere molto elevate le dimensioni produttive necessarie per poter produrre a costi competitivi. È il caso anche di tutti i settori ad alta intensità di capitale, in cui è necessario disporre di un ammontare minimo di risorse economiche per poter avviare l'attività.

Barriere all'entrata di altra natura sono quelle che derivano dal **controllo di una risorsa chiave**, quale potrebbe essere un brevetto, i diritti di sfruttamento di una risorsa naturale, il controllo di un canale di distribuzione o della relazione con i clienti: senza la possibilità di disporre di detta risorsa chiave non è possibile avviare l'attività su quel mercato.

Es. Negli anni Venti del secolo scorso negli Stati Uniti la forma organizzativa degli studios hollywoodiani prevedeva l'integrazione verticale totale, con il controllo dei cinematografhi dove proiettare i film propri e non dei concorrenti; in questo modo si limitava la concorrenza, impedendo di fatto agli spettatori di poter scegliere liberamente i film cui assistere. La sentenza



Paramount del 1948 smantellò questo sistema e aprì la concorrenza fra i produttori cinematografici.

Es. Spesso le organizzazioni stringono accordi di esclusiva con distributori territoriali (canale di distribuzione) che potrebbero celare l'obiettivo di innalzare barriere all'arrivo di concorrenti. Si tratta di comportamenti osservati con molta attenzione da parte delle autorità antitrust, proprio perché potrebbero essere lesivi della concorrenza.

- Le **barriere allo spostamento** sono date dai costi che il cliente sopporta per spostarsi da un'offerta all'altra (i cosiddetti **switching costs**).

Le barriere allo spostamento non sono soltanto monetari: la necessità di cambiare standard, di apprendere un nuovo sistema operativo, la perdita di un archivio di contenuti sono tutti costi potenziali che un cliente potrebbe incontrare nel lasciare un certo fornitore. **Es.** Nella telefonia cellulare è stata l'autorità garante della concorrenza a imporre ai gestori di consentire gratuitamente la portabilità del numero quando il cliente cambia gestore; prima di questa decisione i clienti che lasciavano un gestore per aderire all'offerta del concorrente perdevano il numero di telefono usato fino ad allora per ottenerne uno nuovo.

- le **barriere all'uscita** limitano la possibilità di uscire dal mercato senza danni, accrescendo la pressione competitiva. Le barriere all'uscita **aumentano la pressione competitiva**, al contrario delle prime due che invece la riducono. Quando le organizzazioni sono costrette a continuare l'attività

all'interno di un mercato il loro comportamento non risponde più a logiche di equilibrio economico, bensì di sopravvivenza. Per questo motivo possono essere spinte a ridurre il prezzo dei propri prodotti fino al limite del costo di produzione.

Es. La tipica barriera all'uscita è data dai cosiddetti costi affondati (o **sunk costs**): investimenti già effettuati che andrebbero persi se non si continuasse a ottenere ricavi di vendita.

- **La fase specifica della curva di domanda.**

- Un settore ha una domanda satura quando tutti i clienti acquistano e utilizzano il prodotto nelle dosi massime.
- *Mercati saturi conoscono una pressione competitiva più intensa rispetto a mercati in cui la domanda del prodotto è in crescita.*

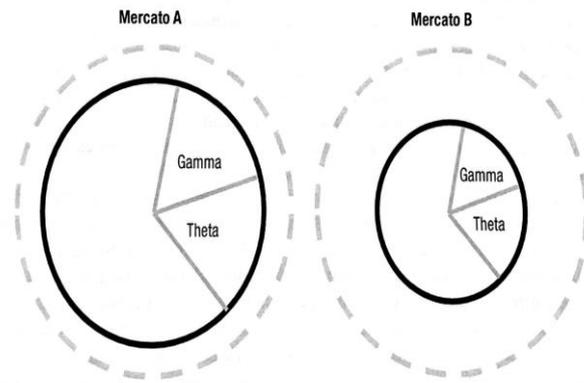
Esempio

- Oggi il settore delle automobili nei paesi a economia avanzata vive una situazione di domanda satura per le auto con motore termico (la domanda invece è appena agli inizi per le auto elettriche): pressoché ogni famiglia possiede un'auto e spesso più d'una.
- Se un nuovo concorrente intendesse entrare sul mercato automobilistico europeo con auto a motore termico si scontrerebbe con una concorrenza particolarmente agguerrita: la pressione competitiva è molto elevata.
- Nei paesi in via di sviluppo la situazione è assai diversa: sono relativamente poche le famiglie che possiedono un'auto, per cui esiste una **domanda potenziale** che ancora non si sta esprimendo ma che potrebbe acquistare un'automobile qualora le condizioni migliorassero e/o i prezzi delle automobili diminuissero. In questa situazione è possibile l'ingresso di nuove organizzazioni senza che la pressione competitiva aumenti in modo significativo, giacché vi è un potenziale da sfruttare.



- È possibile leggere questo fenomeno da una diversa prospettiva (Figura 5.3). Si considerino due mercati, uno con domanda saturata (A) e uno con un elevato potenziale di domanda (B). Su entrambi i mercati un'organizzazione per crescere avrebbe due opzioni: convincere i clienti di un concorrente ad acquistare i suoi prodotti oppure convincere clienti che fino ad allora non hanno acquistato il prodotto ad aderire alla sua offerta.

Figura 5.3 Le opzioni di crescita in mercati in sviluppo e in mercati saturi



- La prima opzione incontra la prevedibile reazione del concorrente, rendendo più difficile raggiungere l'obiettivo.
- La seconda opzione richiede di formulare un'offerta in grado di incontrare le aspettative di clienti che ancora non hanno provato il prodotto.
- Un'organizzazione attiva nel primo mercato (A) per aumentare le proprie vendite non potrebbe fare altro che perseguire la prima opzione: non è infatti credibile convincere clienti che non hanno mai acquistato il prodotto. Questo accrescerebbe la pressione competitiva.
- Sul mercato B, caratterizzato da un alto potenziale di domanda inespressa, un'organizzazione per crescere potrebbe evitare lo scontro frontale con il concorrente perseguendo la seconda opzione: convincere clienti del tutto nuovi —> più facile trovare qualcuno disposto a provare il prodotto.
- **Il livello di sostituibilità** dell'offerta delle organizzazioni.
 - Più le offerte delle organizzazioni sono percepite dai clienti come sostituibili, più elevata risulta essere la pressione competitiva.
 - *Maggiore sostituibilità —> maggiore competitività*
 - Se il cliente considera molto simili due offerte sceglierà quella con il prezzo più basso; quando invece le due offerte sono considerate differenti, tenderà a soppesare il valore di ciascuna, ossia il rapporto fra benefici e costi.
- Lo sforzo delle organizzazioni per ridurre la pressione competitiva è allora quello di scegliere una parte soltanto dei clienti e soddisfare le loro attese meglio dei concorrenti.
- All'interno di uno stesso settore possono infatti convivere clienti che, pur cercando nella categoria di prodotto la soddisfazione a uno stesso bisogno, evidenziano tuttavia profili differenti, sia a livello di specifici benefici attesi, sia in termini di occasioni di utilizzo, sia con riferimento alla disponibilità di spesa, e così via.

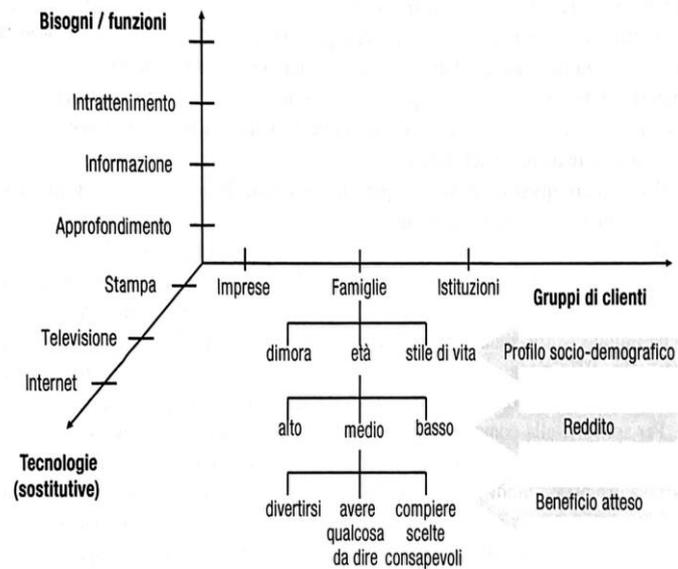
Esempio

- Si prenda ancora il caso del **mercato automobilistico** —> grande varietà di modelli offerti dalle case automobilistiche risponde a un'ancora più vasta varietà di clienti, diversi per un elevato numero di elementi, fra cui il gusto estetico,

le occasioni di uso dell'auto, le preferenze verso certi aspetti piuttosto che altri del viaggiare in macchina, la disponibilità di spesa, lo stile di vita e così via.

- Un altro esempio è riferibile al **settore dei media**, in cui le famiglie rappresentano un gruppo di clienti che cerca svago, informazione, approfondimento — > vi sono diverse alternative di svago, informazione o approfondimento (Figura 5.4).

Figura 5.4 Varietà di clienti nel settore media



- Potenzialmente un prodotto può essere differenziato operando su ciascuno degli elementi del sistema d'offerta (con l'avvertenza di avere sempre come obiettivo quello di adeguare meglio dei concorrenti il prodotto alle attese del cliente).
- La **differenziabilità** dipende dalle occasioni di utilizzo del prodotto e dalle sue funzioni d'uso.
- **Es.** Il sale è un prodotto poco differenziabile: le funzioni sono essenzialmente quelle di rendere sapidi gli alimenti o conservarli, di impedire la formazione di ghiaccio sulle strade e di permettere il processo di addolcimento delle acque.
Ciascuna funzione può essere svolta al meglio da un tipo di sale specifico in termini di purezza e formato dei cristalli, nonché di packaging. Ciascuna delle organizzazioni attive nel settore del sale potrebbe ridurre la pressione competitiva specializzandosi nella fornitura di sale per una delle quattro funzioni. Per esempio essere riconosciuta la migliore nel fornire sale da spargere sulle strade permetterebbe a un'organizzazione di essere più libera nel fissare il prezzo del proprio prodotto rispetto a quelli della concorrenza.
- La **pressione competitiva** è quindi **minore su chi si differenzia con successo**, ossia rende il proprio prodotto diverso da quello dei concorrenti e maggiormente in linea con le attese di specifici segmenti di clienti.
- Analizzare la pressione competitiva di un mercato permette di compiere scelte in merito all'opportunità di entrarvi (se la pressione è bassa), a quella di uscirne (se la pressione cresce e non si è in grado di sostenerla), a quella di attrezzarsi per prevenirla (per esempio investendo per innovare il sistema d'offerta).

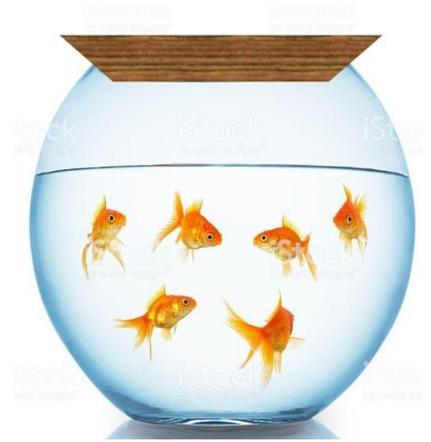
Box 5.2 I pesci nell'acquario: una metafora della pressione competitiva

- La pressione competitiva si può cogliere nelle sue determinanti pensando a un acquario.
- **Acquario** = mercato, **pesci** = organizzazioni.
- La **dimensione dell'acquario** determina la quantità di cibo disponibile, che può essere identificato con la **dimensione della domanda** di mercato.
- Se un solo pesce vive nell'acquario, tutto il cibo e lo spazio sono suoi e non ha vincoli: la pressione competitiva è **nulla**. Quando i pesci diventano due, lo spazio di ciascuno verrà leggermente



ridotto, ma se l'acquario è sufficientemente grande i due sceglieranno di non disturbarsi l'un l'altro: la pressione competitiva è **minima**.

- Al crescere del numero di pesci, se non aumenta la dimensione dell'acquario (e di conseguenza il cibo disponibile), diminuiranno lo spazio vitale e il cibo a disposizione di ciascuno e di conseguenza **aumenterà la pressione** competitiva.
- Un acquario, al pari di un mercato, può contenere fino a un **numero massimo di pesci**, in funzione della sua dimensione.
- Se il numero di pesci supera quello massimo, l'intensità della competizione spingerà alcuni pesci ad **abbandonare l'acquario**, riducendo così la pressione per i pesci rimasti. Nel mercato l'uscita delle organizzazioni avviene spesso per fallimento o cessazione volontaria o, in casi virtuosi, per l'ingresso in mercati nuovi.
- Si immagini adesso un acquario dal quale non si possa fuggire (**barriere all'uscita**) → i pesci sono costretti a mangiarsi l'un l'altro finché si ristabilisce un nuovo equilibrio (nel mercato le organizzazioni si fondono).
- Viceversa, se mettiamo un tappo all'acquario rendendo difficile immettere pesci nuovi (**barriere all'entrata**) presenta una pressione competitiva più moderata.
- Si pensi ora alla possibilità di **ingrandire l'acquario** ogni qualvolta si immetta un pesce nuovo → domanda di mercato cresce e nuove organizzazioni iniziano a operarvi.
In questo caso la pressione competitiva potrebbe aumentare poco, rimanere costante o diminuire, se l'aumento delle dimensioni dell'acquario fosse più che proporzionale all'aumentare del numero di pesci.
- Una **domanda in crescita** sul mercato **riduce** dunque la **pressione** competitiva se il numero di concorrenti rimane costante.
- Infine si pensi a una situazione per cui un pesce abbia la possibilità di instaurare con i possessori dell'acquario un **rapporto privilegiato**. Siffatta relazione differenzerebbe il pesce dagli altri, garantendogli affetto e cibo che lo sottrarrebbero (almeno in parte) alla competizione. Nei suoi confronti la pressione competitiva diminuirebbe. È questo il principio del **marketing**: farsi preferire da chi alimenta il mercato, ossia dai clienti, creando con loro relazioni privilegiate basate sulla capacità di capire e soddisfare i loro bisogni e desideri meglio dei concorrenti.



N.B.=

- L'accesso al cliente è una delle cose più importanti:
accesso fisico in negozio o cognitivo → l'azione di un brand chi controlla le scelte del consumatore → chi ha più potere.
Es. Nel mondo musicale chi controlla gli ascolti è il canale non l'artista (chi sta vicino al cliente e può influenzarne le scelte).

I gruppi strategici

- Non tutti i concorrenti sono temibili in egual misura: è opportuno distinguere i concorrenti al fine di individuare quelli più temibili, da monitorare con maggiore frequenza perché per mantenere l'equilibrio competitivo occorre imitarli.
- La pressione competitiva è funzione non solo del numero di organizzazioni attive in un mercato, ma anche della **percezione di sostituibilità** fra le loro offerte.



Ciò significa che vi sono concorrenti più pericolose di altre, in quanto le loro offerte sono considerate più sostituibili le une con le altre da parte del cliente.

- All'interno di un mercato, le imprese tendono a imitare le strategie di successo dei concorrenti.
- Il successo di un concorrente è dato dalla sua capacità di attrarre clienti senza fare leva sul prezzo. Il **processo di imitazione** conduce ad un livellamento delle offerte, che cominciano a essere percepite simili perché ciascuno ha imitato l'altro, inducendo i clienti a usare il prezzo più basso come motivo di scelta.
- Se due prodotti sono simili si sceglie in base al minor prezzo.
- Per sottrarsi alla competizione sul prezzo le organizzazioni innovano —> l'**innovazione** è appunto il tentativo di rendere la propria offerta diversa (e migliore) da quella dei concorrenti e quindi in grado di ottenere un **prezzo più alto**.
- Se avrà successo, ogni innovazione verrà poi imitata, con tempi e modalità che saranno condizionate da quanti sforzi l'innovatore farà per proteggere l'innovazione (per esempio con brevetti o copyright).
- I nostri concorrenti più temibili sono quelli che più facilmente possono imitarci, ovvero quelli più simili a noi.
- Con concorrenti simili la più prudente strategia è quella di mantenere l'**equilibrio competitivo**: se uno cresce, deve crescere anche l'altro, per evitare che la dimensione del primo diventi un vantaggio competitivo. Il modo migliore per mantenere l'equilibrio competitivo è quello di **imitarsi**.
- Potrebbe rivelarsi vincente imitare un concorrente simile che innova il prodotto o le modalità di comunicazione, oppure che entra in un nuovo mercato: in questo modo si manterrebbe quanto meno la parità con lui.
- Quando per esempio una tra due **testate giornalistiche** simili fra loro come Corriere della Sera e la Repubblica lancia un'innovazione di formato o di contenuti, nel giro di poche settimane anche l'altra si adegua e lancia un'iniziativa simile.
- Paradossalmente, anche se l'innovazione che il concorrente ha avviato, e che l'altro sta imitando, si rivelasse un insuccesso, si sarebbe comunque mantenuta la parità competitiva: entrambi avrebbero perso.
- È prudente però valutare bene l'imitazione, in quanto se l'altro dovesse avere un insuccesso saremmo noi a disporre di un vantaggio.
- Il criterio dell'imitazione è alla base del concetto di **gruppo strategico** = composto di concorrenti che perseguono strategie simili.
- Per individuare i gruppi strategici è opportuno isolare una coppia di **variabili competitive** critiche del settore rispetto alle quali posizionare le imprese del settore:
 - grado di integrazione verticale
 - grado di internazionalizzazione
 - grado di diversificazione
 - gamma e qualità dei prodotti
 - politica dei prezzi
 - politiche distributive

Es. Il settore dell'abbigliamento per esempio vede l'attività di organizzazioni assai diverse fra loro. Assumendo che le **strategie di prezzo** e le strategie di **integrazione verticale** siano due prospettive discriminanti nel settore dell'abbigliamento, è possibile disegnare una mappa a due dimensioni che permette di collocare le organizzazioni del settore e osservarne le similarità/dissimilarità. Saranno più simili fra loro organizzazioni che sulla mappa sono collocate vicine le une alle altre.

- **H&M e Zara** perseguono strategie piuttosto simili in termini di integrazione verticale e di prezzo. Tutte e due offrono prezzi convenienti e hanno scelto strategie di integrazione verticale. Le due imprese rappresentano quindi un **gruppo strategico**.

- Brand come **Prada e Armani** sono invece posizionati su fasce di prezzo elevate e hanno scelto



un'**integrazione verticale limitata**: buona parte della produzione è affidata a fornitori esterni e la distribuzione è solo in parte diretta. Le due aziende costituiscono dunque un diverso gruppo strategico.

Es. Un secondo esempio può venire dal settore dei quotidiani:

In questo caso le dimensioni che si possono assumere come rilevanti nello spiegare le traiettorie strategiche delle organizzazioni sono l'**articolazione dell'offerta** e la tipologia di **contenuti**. Sono gruppi strategici la Repubblica e il Corriere della Sera, Il Sole 24 Ore e Italia Oggi etc...

- In conclusione il modello dei gruppi strategici si rivela efficace nel sintetizzare chi sono i concorrenti più temibili —> si teme chi fa parte del tuo stesso gruppo strategico.
- Le organizzazioni che hanno simili **variabili competitive** (es. nella moda il prezzo e l'integrazione verticale), ovvero strategie simili di settore saranno tra di loro più competitive.

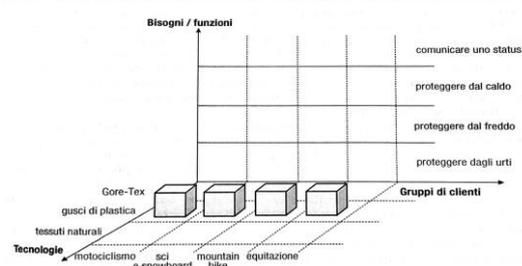
La competizione inter-tipo: il modello di Porter

- Definire il settore di operatività attraverso il modello di Abell consente di individuare con facilità i *concorrenti diretti*.
- Risulta essere particolarmente apprezzabile anche per intuire i **concorrenti potenziali entranti** (Figura 5.7), ossia le organizzazioni che, pur non operando all'interno del settore dell'organizzazione, potrebbero facilmente entrarvi in ragione del fatto che:
 - servono gli stessi clienti, ma per soddisfare bisogni diversi.
L'esistenza di una relazione con i medesimi clienti può infatti ridurre le barriere d'ingresso per un potenziale competitor;
 - propongono la soddisfazione dei medesimi bisogni ma per gruppi di clienti diversi.
In questo caso l'ingresso facilitato dalle competenze che il potenziale competitor ha sviluppato rispetto alla capacità di soddisfare quel bisogno specifico;
 - presidiano la stessa tecnologia, sebbene la utilizzino per **altri scopi** o per servire **altri gruppi di clienti**.

Dainese

- Un interessante esempio del terzo caso (il presidio della tecnologia) è quello di Dainese.
- Dainese, impresa leader nella **produzione di abbigliamento** protettivo per motociclisti, circa quindici anni fa ha scelto di entrare nel mercato dell'abbigliamento da sci, proponendo nelle tute la tecnologia delle protezioni in plastica sviluppate per i motociclisti: il medesimo bisogno di protezione, soddisfatto con la medesima tecnologia, è stato proposto a clienti diversi, entrando così in una seconda combinazione prodotto/mercato. Di recente ha fatto il suo ingresso nel settore dell'abbigliamento per sport nautici di velocità e per l'equitazione, accomunati dal fatto di essere discipline che espongono lo sportivo al rischio di traumi da cui è opportuno proteggersi (Figura 5.8).
- Dainese, attraverso l'applicazione della medesima tecnologia, è dunque entrata in settori diversi, in cui i clienti evidenziavano lo stesso bisogno: proteggersi.

Figura 5.8 L'ingresso di Dainese in nuovi settori



- Il caso Dainese mostra come la concorrenza in ottica dinamica non sia solo quella portata dagli altri produttori della medesima categoria di prodotto, ma da tutti coloro che potrebbero facilmente entrare nel settore —> **prospettiva di competizione allargata**.
- Accanto ai potenziali entranti, il modello di Abell può facilitare anche l'individuazione di concorrenti in grado di offrire prodotti sostitutivi alla medesima categoria di clienti per soddisfare ovviamente il medesimo bisogno.
- **Es.** La **caduta delle vendite di giornali** quotidiani negli ultimi anni non è stata compensata dall'aumento di sottoscrizioni di abbonamenti online a quelle stesse testate: semplicemente si sono letti meno quotidiani come conseguenza del fatto che le notizie sono ottenibili gratuitamente attraverso siti di aggregazione di contenuti, blog e social network, ossia fonti alternative (cioè sostitutive).
- **Es.** **Si sono acquistati meno dischi** non perché si sia consumata meno musica; anzi, il consumo di musica non è mai stato così elevato in tutta la storia della discografia. Semplicemente i consumatori si scambiano gratuitamente i file musicali o li ascoltano in streaming sulle web radio o siti simili, oppure tramite operatori come Spotify.
- La consapevolezza che la competizione proviene da un ambito allargato rispetto al settore è alla base del **modello delle cinque forze competitive** di Porter (1980).
- In Figura 5.9 è rappresentata un'applicazione al settore automobilistico del modello delle cinque forze competitive di Porter (Figura 5.9).
- Sulle organizzazioni agiscono forze che provengono da altre organizzazioni, in grado di comprimerne la libertà e la marginalità sia perché si pongono come alternative agli occhi del cliente sia perché controllano una risorsa chiave.
- Vi sono diverse tipologie di concorrenti:
 - **I concorrenti diretti** —> che operano nel medesimo settore, con le medesime tecnologie e servendo i medesimi clienti.
 - **Gli offerenti di prodotti sostitutivi** —> offrono soluzioni alternative allo stesso bisogno (concorrenza inter-tipo: treno o auto, cinema o teatro etc...).
- Nel momento in cui il cliente possiede la consapevolezza (awareness) di poter ottenere il medesimo beneficio attraverso due categorie di prodotti diversi, questi prodotti (e le relative organizzazioni) entrano in concorrenza.
- Bisogna capire qual'è il beneficio che il cliente cerca. Questo permette non solo di cogliere quali organizzazioni offrono soluzioni alternative, ma anche quali possano essere gli sviluppi di un certo sistema d'offerta e del modello di business sottostante.

Es. Per questa ragione il car sharing è comprensibile se realizziamo che ciò che il cliente vuole non è la proprietà, bensì la disponibilità per un periodo di tempo limitato. Lo stesso con l'ascolto di musica streaming, dettato non solo dal voler ascoltare un determinato brano (potrebbe farlo con un CD) ma soprattutto dall'aver la possibilità di ascoltare musica dovunque senza un supporto.
- **I potenziali entranti** —> pur sapendo offrire la medesima soluzione, ancora non operano nel settore.
 - sono coloro che, secondo il modello di Porter, possono facilmente sfruttare la propria posizione per entrare sullo stesso mercato dall'organizzazione.
 - Il controllo della tecnologia, l'accesso agli stessi clienti (ma per altre tipologie di bisogni) o la



proposta dello stesso prodotto ma su clienti diversi, sono condizioni che rendono una certa organizzazione un potenziale entrante sul mercato (Figura 5.7).

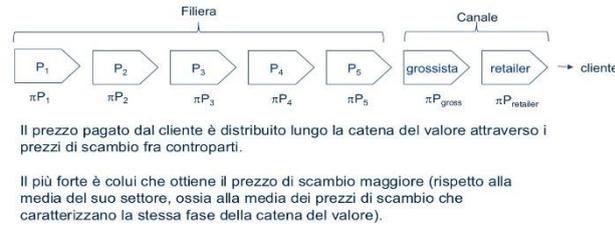
- **Es. Disney**, nata nel settore cinematografico, è oggi un'impresa leader nel settore dell'entertainment. Partendo dal cinema (intrattenimento extradomestico), Disney è entrata nell'intrattenimento domestico sui medesimi clienti tramite l'home video, TV e streaming e l'editoria, oltre ovviamente al merchandising. Sfruttando la relazione con i clienti è entrata nel business dei parchi a tema, per approdare quindi al settore delle crociere. Chi ha sempre accompagnato il pubblico nelle varie situazioni è stato Mickey Mouse.
- Porter nel suo modello considera una **particolare tipologia di potenziali entranti**: le organizzazioni che si pongono lungo la filiera a monte e a valle, ossia rispettivamente i **fornitori** e i clienti (in genere i clienti intermedi, ossia i **distributori**).
- **Fornitori e distributori** possono diventare **concorrenti diretti** perché sono in grado di controllare una risorsa chiave, quale potrebbe essere la tecnologia, oppure componenti strategiche del sistema d'offerta dell'organizzazione, o ancora la relazione con il cliente finale.

Esempi di competizione fra fornitori e distributori

- **Amazon Fashion** è una divisione di Amazon che produce jeans vs **Levis Store** → Levis ha un corner su Amazon (Cliente di Amazon è Levis e Amazon gli fa concorrenza con i suoi jeans). Il tuo fornitore di servizi di retail che comincia a farti concorrenza.
- Alcuni fornitori di iTunes si accorgono che funzionava e chiesero loro il 70% (alla fine erano loro a produrli i brani). Steve Jobs disse che avrebbero potuto fare a meno di loro.
- Perciò i fornitori aprono i loro siti per vendere i loro artisti → va male.
- Tornano da iTunes che stavolta gli dà solo il 25%.
- Il fornitore **unico** fa scoprire cose nuove e riduce “spostamenti” brigosi del consumatore.
- Questi esempi insegnano che i concorrenti non sono soltanto quelli che lavorano con la tua logica (**intro**) ma anche coloro che offrono contenuti sostitutivi (**inter**).
- E poi ci sono i concorrenti che rappresentano i clienti intermedi → **distributori**.
- Il mio distributore (es. Esselunga per Barilla o Rinascente per Prada) può diventare un mio concorrente → Il **retailer** fa concorrenza ai suoi clienti.
- Es. Rinascente crea una propria linea di abbigliamento che fa concorrenza alle altre che distribuisce (Prada, Golden Goose etc..)
- Nel mondo grocery esistono le **private label** perché se non sul mercato si venderebbero le stesse cose (coca cola, Barilla etc...) mentre le private label ci sono solo in quel determinato supermercato ad esempio (pasta Esselunga ad es.).
- La concorrenza è negativa se io sono il solo produttore perché posso decidere io il prezzo (se ATM alza il prezzo non abbiamo alternativa, uguale con Booking che è molto efficiente).
- **Es. INTEL** =
Nel settore dei personal computer **Intel**, che è fornitore di chip per quasi tutti i produttori mondiali, grazie alla sua popolarità potrebbe facilmente proporre con successo computer con il proprio brand. Se non compie questa scelta è perché già ottiene significativi margini sulla vendita del componente più importante per i propri clienti. I consumatori sono disposti a **pagare un prezzo maggiore** per un computer che possiede un processore Intel: per questo motivo sui PC è presente l'etichetta adesiva che informa «**Intel inside**». Se i consumatori sono disposti a pagare di più pur di avere un computer con processore Intel, Intel potrà chiedere ai produttori di computer suoi clienti un prezzo più alto per ogni microprocessore. In questo modo Intel ottiene una **profitabilità superiore** a quella media dei produttori di microchip per computer.

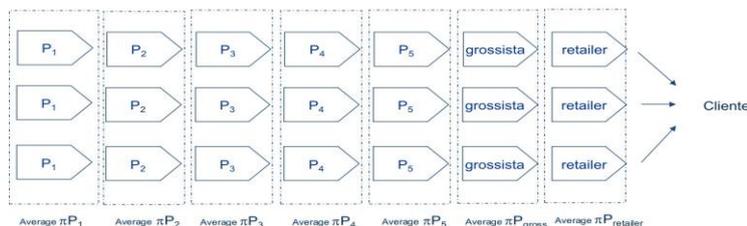


LA CATENA DEL VALORE



- Porter analizza il tema dei margini che vengono realizzati lungo la filiera e amplia così il concetto di competizione a quello di **pressione sui margini** di ciascuna organizzazione **lungo la filiera e il canale**.
- **Filiera** —> parte **produttiva**. (Nella slide “il modello Porter” è il rettangolo tratteggiato centrale).
- Fornitori possono diventare concorrenti o anche i clienti.
- Bisogna avere un’ottica allargata.
- La **filiera** è l’insieme di **processi trasformativi** che vedono il prodotto passare da un produttore a un altro.
- Una volta che il prodotto passa dal produttore alla grande distribuzione entra nel canale.
- **Canale** —> parte **distributiva**.
- Es. Libro scritto dall’autore (Produttore 1) —> Casa Editrice (Produttore 2) —> Libreria (GD) —> Cliente (R)
- **P —> P —> P —> GD (grande distribuzione) —> R**
- Il prezzo pagato dal cliente finale viene distribuito lungo il canale e poi lungo la filiera attraverso il meccanismo dei **prezzi di trasferimento**: ciascuna organizzazione che partecipa alla filiera e al canale paga il costo al proprio fornitore e ottiene un prezzo più alto dal proprio cliente, realizzando così un margine con cui remunerare i fattori utilizzati per generare la propria offerta (Figura 5.10).
- È piuttosto tipico che la marginalità unitaria percentuale (prezzo) sia maggiore a mano a mano che ci si sposta verso il consumatore: il **dettagliante** è quello che ottiene una **marginalità** unitaria percentuale **più alta** rispetto agli altri operatori del canale e della filiera, sia perché agisce su volumi minori, sia soprattutto perché è quello maggiormente in grado di **influenzare** la scelta del consumatore, grazie alla sua posizione di interazione diretta con esso.

COMPETIZIONE FRA CATENE DEL VALORE



- Se compro pasta Barilla prosperano gli agricoltori che vendono Barilla non De Cecco —> prospera la rispettiva filiera che sta dietro al prodotto.
- Le organizzazioni lungo la filiera e il canale sono quindi in **competizione** per ottenere prezzi di vendita più elevati possibile (e, specularmente, costi di acquisto più bassi possibile) e quindi



trattenere margini più alti —> non è una competizione che riguarda il cliente finale.

- Chi è più forte nella filiera ottiene la maggiore percentuale del prezzo.
- Alcuni soggetti delle filiere prendono una percentuale maggiore del prezzo pagato dal cliente —> hanno **maggiore potere**.
- Ciò che permette a un'organizzazione di accrescere il suo potere dentro la filiera è la **capacità di influenzare** il cliente ad acquistare quel prodotto (es. scelgo un film perché c'è un attore che mi piace —> quell'attore prende la percentuale maggiore).
- **Es.** Intel porta i consumatori ad acquistare pc con il suo processore e a pagare di più per questo —> ha molto potere nella filiera.
- **Es.** Un teatro è in grado di influenzare enormemente il successo di uno spettacolo semplicemente decidendo se inserirlo in calendario e quando (e quanto promuoverlo).
- Il **consumatore è l'arbitro** della partita —> La sua decisione di dove spendere il proprio potere d'acquisto (presso quale canale e per acquistare il prodotto di quale filiera) definisce quali aziende otterranno la remunerazione dei propri sforzi.
- Anche il retailer (dettagliante —> commesso) può influenzare.
- Non tutti i concorrenti sono pericolosi ma solo quelli **simili** a te per **strategie**. H&M non fa concorrenza a Dior.
- Chi ha una strategia uguale alla mia devo tenerlo d'occhio —> gruppi strategici.
- Devo imitarli —> se Prada apre negozio anche io Gucci lo devo aprire per non rimanere indietro. Devo mantenere l'**equilibrio** per fare in modo che l'altro non sia più forte di me.

Il vantaggio competitivo e le strategie competitive di base

- L'esistenza di concorrenti richiede alle organizzazioni di perseguire **strategie** volte a difendere la propria posizione sul mercato.
- Tra le forze ambientali, quelle competitive sono quelle in grado di imprimere maggiore **dinamismo** nei mercati saturi, proprio perché ogni organizzazione cerca di conquistare i clienti dell'altra.
- **Strategia** = progetto di gestione volto a realizzare gli obiettivi connessi alla missione dell'organizzazione (ottenere soprapprofitti rispetto al profitto medio del settore)
- Dalla strategia discendono le scelte operative.
- La Strategia non è efficienza operativa, bensì fare le cose in modo diverso per dare più valore al cliente.
- La strategia **impatta** sull'attività dell'organizzazione, riconfigurandola al fine di ottenere soluzioni che sono migliori sia per il cliente sia per l'organizzazione in se stessa.
- La **strategia competitiva** è, all'interno del disegno strategico, il progetto volto a resistere sia nel confronto con i concorrenti, sia nel confronto con le forze ambientali (resistere = mantenere nel tempo la marginalità che ci si è prefissati).
- Ciò significa che l'obiettivo della strategia competitiva non necessariamente deve essere connesso all'idea di conquistare il primato sul mercato, essendo sufficiente raggiungere gli obiettivi di marginalità e difenderli.
- Per ottenere questo risultato la strategia competitiva si basa sullo sfruttamento del cosiddetto *vantaggio competitivo*.
- È chiaro che il vantaggio competitivo è un concetto relativo, che deriva dalle condizioni ambientali esterne all'organizzazione. Quello che è il vantaggio competitivo oggi potrebbe non esserlo più domani al cambiare delle condizioni di contesto.



- I vantaggi competitivi possono essere i più diversi, a seconda delle condizioni; è tuttavia possibile ricondurli a tre grandi categorie:
 - l'**efficienza** nei processi;
 - il controllo di una **risorsa chiave** per realizzare il sistema d'offerta o per il funzionamento del modello di business;
 - l'intensità della **relazione** con il cliente.

Efficienza = capacità di utilizzare la minore quantità di input nei processi di realizzazione del sistema d'offerta.

- Tanto più un'organizzazione è efficiente, tanto minori sono i suoi costi (può permettersi prezzi minori → vince la competizione).
- L'efficienza riguarda i processi, ma anche l'organizzazione, le sue dimensioni e la sua storia. Si può ottenere riconfigurando i processi oppure attraverso **economie di scala**, **economie di esperienza**, **economie di scopo**.
- **L'efficienza nei processi produttivi è un vantaggio competitivo che si pone alla base delle strategie dette → "leadership di costo"**

Esempio compagnie aeree

- Le compagnie aeree low cost hanno rivoluzionato il trasporto aereo passeggeri perché hanno modificato il sistema di business, hanno sfruttato economie di scala e di scopo per elaborare politiche di prezzo dinamico mirate a massimizzare il margine.
 1. Hanno volato inizialmente sugli **aeroporti secondari**, ottenendo contributi dalle municipalità per ogni passeggero sbarcato (i territori godono vantaggi dall'arrivo di turisti e per questa ragione sono disposti a versare un quid per ogni passeggero sbarcato). Hanno poi utilizzato più intensamente i velivoli, **riducendo i fermi negli scali** e facendo volare di più gli aerei su **tratte brevi**. Inoltre le **stive** dei velivoli sono state destinate al **trasporto merce**, aggiungendo un'ulteriore fonte di ricavo sui voli passeggeri.
 2. Hanno poi disintermediato il canale di vendita dei biglietti, interfacciandosi direttamente con il cliente: condizione necessaria per le strategie di **pricing dinamico**, ma anche fonte di risparmio delle commissioni di vendita.
 3. Le componenti del sistema d'offerta sono state poi disassemblate, distinguendo ogni servizio e rendendolo a pagamento (**unbundling dell'offerta**): dall'assegnazione del posto all'imbarco prioritario, al bagaglio nella stiva e così via.
 4. Infine grazie alle serie storiche dei dati sui passeggeri, queste compagnie hanno potuto definire **algoritmi di prezzo** adeguati al riempimento degli aerei in ogni periodo dell'anno: prezzi bassi per un maggior numero di posti nelle date meno richieste, prezzi bassi per pochi posti (e poi aumenti a scatti più ravvicinati) per i voli nelle date più richieste.
- Controllare una risorsa indispensabile per il sistema d'offerta può offrire un importante vantaggio competitivo.
- **Esempi** di risorse = brevetti, ma lo stesso si può dire per il copyright, per il possesso dei diritti su un character, per il possesso dei diritti di sfruttamento di risorse naturali o di una posizione geografica privilegiata, o di contratti di distribuzione e così via.
- Si tratta di esempi di risorse che permettono **condizioni di monopolio** che rendono la propria offerta differente da quella dei concorrenti e non confrontabile.
- **Es.** Chi volesse vedere il sequel di Frozen non potrebbe che affidarsi alla Disney, chi volesse giocare a Pokémon Go non potrebbe che farlo usando il gioco di Nintendo, chi volesse utilizzare le prestazioni dei chip più potenti sul mercato consumer non potrebbe che acquistare computer equipaggiati con Intel e così via.
- Possedere i **diritti di sfruttamento** offre un vantaggio competitivo nella misura in cui si tratti di



diritti relativi a contenuti o tecnologie che il mercato richiede (es. libro di successo)

- Uno dei principali aspetti dei prodotti culturali è proprio il fatto che essi sono intrinsecamente diversi l'uno dall'altro e ciascuno protetto da diritti di sfruttamento (il copyright) e quindi non imitabile (si parla di plagio). Ciò che diventa rilevante in questi settori è allora la **capacità di emergere** rispetto a una proposta iper-affollata.
- Es. In Italia si pubblicano decine di migliaia di volumi ogni anno, ma senza una promozione adeguata, in grado di farli emergere rispetto alla massa di altri nuovi scrittori, i libri non vendono, per quanto il contenuto possa essere straordinario. Questa funzione di selezione e promozione è propria dell'editore → seleziona e promuove titoli, li rende disponibili sul mercato facendo in modo che i lettori potenzialmente interessati a quei contenuti sappiano della loro esistenza. Quando un libro ottiene il successo, il copyright su di esso costituisce però una risorsa competitiva fondamentale: senza la possibilità di difendere gli investimenti fatti in promozione (oltre che stampa) nessun editore si impegnerebbe mai nel lancio di alcun titolo.
- Il controllo di risorse è ispirato a strategie di **leadership di prodotto**. L'obiettivo dell'organizzazione in questo caso è quello di proporre al mercato prodotti in grado di farsi percepire come i migliori.
- Una variante della leadership di prodotto è la **strategia di nicchia**, in cui l'organizzazione decide di servire un target di clientela assai ridotto ma disposto a pagare prezzi elevati per ottenere un prodotto altamente differenziato e dalle caratteristiche peculiari.
Per servire nicchie di mercato è necessario avere competenze altamente specifiche per lo sviluppo di soluzioni altrettanto specifiche.
- I segmenti più grandi invece sono più facili da soddisfare con prodotti meno specifici.
- Un'ulteriore strategia riconducibile al controllo di una risorsa chiave è la **proprietà dei dati** (data ownership) relativi al cliente attuale o potenziale.
- Si tratta della strategia che caratterizza tutte le più importanti aziende digitali.
- Possedendo dati + investendo nell'automazione → queste aziende sono in grado di applicare le potenzialità delle tecnologie digitali alla loro massima espressione.
- Caratteristiche di questo vantaggio competitivo:
 - **personalizzazione dell'offerta** (grazie al profiling)
 - **investimento nell'automazione** (non people-intensive). Questi due elementi non possono disgiungersi (non servirebbe a nulla ad Amazon un algoritmo che formulasse raccomandazioni se poi la raccomandazione dovesse essere veicolata attraverso la telefonata di un operatore).
 - **elevata difendibilità**. Chiunque volesse imitarlo, dovrebbe o rubare all'azienda i dati oppure replicare lo stesso sforzo di raccolta dati, impiegando lo stesso tempo prima di avere la stessa mole di dati con cui educare gli algoritmi.
- Prima di concludere è opportuno citare il **controllo della distribuzione** come risorsa competitiva strategica.
- La distribuzione è una risorsa strategica, perché è una condizione per arrivare al cliente.
- Tale controllo potrebbe inoltre essere usato per evitare che i concorrenti arrivino sul mercato → pratica ai limiti del legale e sempre sotto il controllo delle autorità antitrust.

Un'altra strategia competitiva è quella della **customer intimacy** → basata sul vantaggio competitivo dell'instaurare una **relazione duratura con il cliente**:

- imparando ad ascoltarlo;
- ponendosi come partner affidabile;
- risolvendo i suoi bisogni in modo migliore dei concorrenti.
- È un vantaggio competitivo in cui il cliente assume un **ruolo attivo** nel definire la propria



preferenza per l'organizzazione → rischio minore che il cliente ricerchi altre offerte, confrontandole e accrescendo così la pressione concorrenziale.

- Affinché un cliente giunga a una situazione di **fedeltà** → occorre che l'organizzazione abbia saputo sempre soddisfarlo.
- Nei mercati B2C l'identificazione di un consumatore con certi brand (fenomeno diffuso nella moda, ma anche nelle industrie culturali) è sintomo di una fedeltà di grande valore per entrambe le parti: il cliente ottiene benefici simbolici legati alla sua dimensione identitaria, mentre l'organizzazione può contare su un cliente che non si rivolgerà alla concorrenza.
- Uno degli strumenti più utilizzati per consolidare questo vantaggio competitivo è il brand, inteso come **catalizzatore di tutti i significati e di tutte le relazioni che il cliente ha con l'organizzazione**. Nel settore dei musei questa relazione è spesso utilizzata, e alimentata, dalle organizzazioni per consolidare gruppi ristretti di donor e membri sui quali poter fare affidamento quando ve ne sia necessità (per esigenze non solo economiche, ma anche di consenso e di pressione politica).

Box 5.4 Le industrie culturali fra edizione, copyright e relazione con il pubblico

- **Integrazione verticale** = *messa in atto dalle major che tentano di incorporare quante già fasi possibili nel canale nel tentativo di limitare gli effetti negativi dell'incertezza fisiologica di questi settori: attraverso il controllo delle fasi più vicine al consumo e attraverso il controllo degli strumenti di comunicazione l'attività di promozione diventa più efficace.*
- **Integrazione intersettoriale** = *taluni editori, case cinematografiche, gruppi televisivi etc... mostrano dimensioni ragguardevoli e sono presenti in molteplici settori, evidenziando una strategia unitaria che sottende politiche di crescita.*
- Filiera → **realizzazione dell'offerta** (si compone dell'ideazione e progettazione, della produzione, della replicazione)
- Canale → **distribuzione dell'offerta** (si compone dell'individuazione dei mercati, del delivery, dell'interazione con il cliente e così via)
- Il passaggio da una attività all'altra aggiunge valore in quanto genera un beneficio specifico.
- Una delle caratteristiche tipiche delle **industrie culturali** è la presenza di una fase che si situa fra realizzazione e distribuzione ed è chiamata **edizione**.
- L'edizione si occupa a monte di rendere possibile la realizzazione mettendo a disposizione le risorse necessarie, e a valle di interfacciarsi con la distribuzione per consentire la vendita del prodotto.
- L'editore' svolge questa attività in virtù dei diritti di copyright (che gli appartengono per avere messo a disposizione le risorse necessarie alla realizzazione. Di fatto è **l'editore il primo a rischiare** «scommettendo» su una certa iniziativa e per questo possiede la maggior parte dei diritti di sfruttamento dell'opera (si tratta dei diritti di sfruttamento economico e non dei diritti morali, che rimangono in capo all'autore).
- All'autore viene riconosciuto il diritto d'autore, che rappresenta la remunerazione della sua idea e del suo lavoro.
- L'editore lungo la filiera è il primo soggetto a operare secondo logiche imprenditoriali.
- Adotta un approccio di industrializzazione volto a valorizzare sul mercato il prodotto finanziato.
- L'editore assume nomi differenti a seconda del settore: nella cinematografia è il produttore, nella discografia è l'etichetta discografica, nel settore editoriale è appunto l'editore.
- L'editore non si limita al semplice finanziamento, ma vi è un coinvolgimento importante anche nelle **fasi di realizzazione**: si pensi per esempio a quanto un produttore cinematografico interviene nella costruzione di un film, oppure si consideri l'attività dell'editor di una casa editrice, che giunge a modificare (in accordo con l'autore) i passaggi di un testo per renderlo più adatto a un certo pubblico, che egli in genere conosce meglio dell'autore.



- Da una parte dunque l'editore ragiona secondo logiche commerciali, dall'altra è in grado di parlare lo stesso linguaggio degli autori —> è la **figura chiave** delle industrie culturali.
- La **distribuzione** (canale) si occupa di far arrivare il prodotto al pubblico e di promuoverlo nei punti vendita e/o di fruizione. Il **distributore** svolge un ruolo cruciale e in certi settori (cinematografia, discografia, TV) occupa una posizione dominante.
- Non a caso i primi processi di integrazione verticale si mossero appunto nella direzione di un maggiore controllo sulla distribuzione da parte degli editori, allo scopo di garantire un accesso al mercato per la propria offerta.
- L'integrazione verticale è sempre stata sotto l'osservazione attenta dell'antitrust.
- **Es.** Nel 1920 in America l'antitrust smantellò il sistema degli Studios di Hollywood proprio perché essi, controllando tutta la distribuzione fino ai cinema delle città e cittadine, di fatto escludevano dall'accesso alle sale i film dei concorrenti.
- **Es.** Oggi con lo streaming si sta riproponendo il tema della integrazione verticale totale: Netflix (come Prime Video o Apple TV) produce e vende le proprie serie TV sulla propria piattaforma, sfruttando i dati sui comportamenti degli spettatori per progettare e realizzare le prossime serie TV. Ma sulla sua piattaforma non vengono proposte le serie TV dei concorrenti. Dunque oggi la verticalizzazione di filiere e canali sta ricevendo un impulso straordinario grazie allo streaming. Il numero di utenti registrati sulla piattaforma diventa la nuova golden metric perché più sono gli iscritti maggiore è la mole di dati che si può usare per progettare nuovi contenuti ed erogarli a un pubblico sufficientemente grande da giustificare i costi di produzione.
- Dall'altra parte, l'**integrazione intersettoriale** che si può osservare nelle industrie della creatività è stata una conseguenza di tre aspetti:
 - la **natura «trasversale» del prodotto culturale**, che in quanto puro contenuto può essere declinato in molteplici formati e linguaggi destinati a diverse filiere: un libro può essere tradotto in un film e poi in una fiction per la TV, un programma televisivo può dare luogo a un film o a un libro —> vi sono molteplici possibilità di **valorizzazione economica** di un contenuto e questo rende appetibile l'operatività su diversi settori;
 - la **competizione inter-tipo** sulla **disponibilità di tempo** da dedicare ai prodotti culturali da parte del pubblico. Lo stanziamento di tempo da parte del pubblico è fisso, indipendentemente dal tipo di prodotto culturale consumato. Questo accresce il livello di competizione inter-settoriale e suggerisce alle organizzazioni di operare su molteplici settori con l'obiettivo di mantenere il controllo su un certo pubblico. **Es.** Se oggi non ho voglia di guardare la TV, potrei volere ascoltare la radio: se il canale TV che ho visto ieri e la radio che ascolterò stasera sono posseduti dallo stesso gruppo, avrò ricevuto per due giorni il servizio dallo stesso operatore, pur con nomi diversi;
 - la **criticità dell'accesso al pubblico** —> elemento di cruciale importanza. Occupare diversi settori consente di sfruttare un potenziale di comunicazione e promozione che fa leva appunto sulla relazione con il pubblico. L'integrazione multisettoriale risponde appunto anche alla logica di accrescere il valore della relazione con un certo pubblico. **Es.** Si pensi per esempio al già citato caso di Disney, impresa attiva nei settori cinematografico, televisivo, editoriale, dei parchi a tema: l'elemento comune all'attività di Disney è la relazione fra il pubblico e i personaggi, di cui l'impresa possiede ovviamente il copyright.

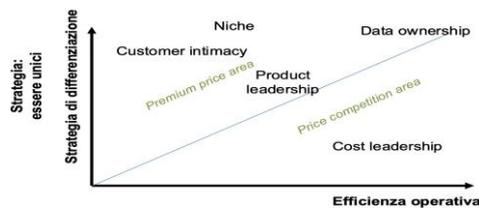
Alle spalle delle scelte di integrazione verticale e multisettoriale sono ben visibili i due elementi fondamentali per una gestione di successo nei settori culturali:

- il **presidio del copyright**: le relazioni lungo la filiera riguardano in particolare la titolarità dei diritti di sfruttamento (generalmente la titolarità parziale: al distributore cinematografico si cedono i diritti di distribuzione territoriale, all'editore straniero i diritti di traduzione, e così via). Il soggetto che rimane titolare dei diritti di sfruttamento è quello che possiede il vero asset;
- il **presidio della relazione con il pubblico**: i diritti di copyright necessitano di avere un pubblico



disposto a pagare per godere del prodotto. L'accesso e la relazione con il pubblico diventano indispensabili per la **valorizzazione del prodotto**.

Le fonti del vantaggio competitivo



La relazione con il pubblico ovviamente può essere **fisica** ma può anche essere **cognitiva**: si può controllare la distribuzione fisica di un prodotto su un certo mercato perché si posseggono i **punti di distribuzione** (cinema, librerie, canali internet, negozi virtuali), oppure si può creare una relazione facendo leva sull'**affezione** del pubblico per una **star** (attore, regista, canale televisivo, casa editrice etc...).

Senza questa relazione il semplice controllo dei copyright non è sufficiente: chi controlla la relazione diventa pertanto il soggetto più importante della filiera

- Per concludere questa breve disamina, la Figura 5.12 colloca su uno spazio cartesiano le diverse strategie citate: le dimensioni della mappa sono date dagli sforzi di riduzione dei costi (efficienza) e da quelli volti a differenziare l'offerta dai concorrenti (differenziazione). Trade-off fra differenziazione ed efficienza = decidere di servire solo una parte del mercato e di farlo con prodotti migliori dei concorrenti riduce la possibilità di sfruttare pienamente economie di dimensione e richiede costi aggiuntivi di analisi per conoscere a fondo quel mercato e i clienti target.
- Differenziare comporta costi che tuttavia in ambienti competitivi non possono a lungo essere disattesi.
- Differenziare però consente di sottrarsi alla competizione di prezzo, risultando l'unica strada percorribile per quelle aziende che non hanno la possibilità di guadagnare ulteriori spazi di efficienza (spesso a causa di dimensioni più ridotte dei concorrenti, i quali invece possono sfruttare economie di dimensione più significative).

La SWOT analysis

- **SWOT analysis** = modello che permette di integrare le valutazioni relative all'esterno con quelle relative alla propria dotazione di risorse (grazie a cui è possibile comprendere quali minacce si profilano all'orizzonte e, viceversa, quali opportunità si potrebbero cogliere).
- SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analysis) → analisi dei punti di **forza** e di **debolezza** interni e delle **opportunità** e **minacce** esterne.
- Il modello utilizza una matrice per rappresentare i risultati dell'analisi:
 - Nella parte alta della matrice si collocano le valutazioni circa la **situazione interna** dell'organizzazione e le condizioni che in essa possono aiutare per raggiungere gli obiettivi (**punti di forza**) e quelle che invece possono risultare dannose ai fini del raggiungimento degli obiettivi (**punti di debolezza**).
 - **Es.** Se si tratta del lancio di un nuovo prodotto, un punto di forza potrebbe essere il possesso del brevetto (difende dalla possibile repentina imitazione dei concorrenti) oppure di un brand consolidato che veicola fiducia da parte del mercato. Al contrario un punto di debolezza potrebbe essere lo scarso controllo della distribuzione oppure la limitata disponibilità di risorse economiche per una promozione efficace.
 - Nella parte bassa è riportato invece l'esito di valutazioni circa **l'ambiente esterno**, distinguendo fra situazioni di **minaccia** e, al contrario, possibili **opportunità**.
 - **Es.** Un esempio di minaccia potrebbe essere rappresentato da nuovi concorrenti che stanno entrando nel mercato, da una legislazione più stringente, dalla caduta di barriere all'entrata...
Esempi di opportunità possono invece essere quelli che derivano dallo sviluppo di nuove tecnologie, dal diffondersi di una sensibilità nuova verso tematiche in cui l'organizzazione è ben posizionata...
- Per quanto riguarda l'ottica prospettica, il modello SWOT per natura è **dinamico** e guarda all'evoluzione possibile del contesto ambientale e dell'organizzazione. Forza e debolezze sono valutate in virtù della loro **coerenza** o incoerenza con l'evoluzione attesa della situazione interna ed esterna.
- Ciascuna organizzazione valuta il portato dei cambiamenti esterni in base alla propria **specificità** il settore di operatività, la dotazione di risorse e così via.
- La firma di un trattato di libero scambio potrebbe essere vista da un'organizzazione come una terribile minaccia, perché apre a concorrenti esterni il mercato sul quale essa opera, ma per un'altra organizzazione lo stesso trattato potrebbe essere una straordinaria opportunità perché inaugura la possibilità di accedere a nuovi mercati (per una è una minaccia e per un'altra un'opportunità).

Figura 5.13 La matrice per la SWOT analysis

	Elementi positivi	Elementi negativi
Origine interna	Punti di forza S 1 2 3	Punti di debolezza W 1 2 3
Origine esterna	Opportunità O 1 2 3	Minacce T 1 2 3

Capitolo 6: le determinanti del risultato economico

L'analisi costi-volumi-risultati e le economie di assorbimento dei CF

I fattori che determinano il risultato economico effettivamente conseguito dalle aziende possono essere ricondotti alle seguenti categorie:

- Gli elementi strutturali

Il risultato economico delle aziende è anzitutto determinato dalla loro configurazione strutturale, ovvero dalla dimensione della loro capacità produttiva e dalle scelte di estensione in senso sia verticale sia orizzontale, oltre che dall'esperienza accumulata nello svolgimento delle diverse attività. È importante sottolineare come le determinanti strutturali abbiano un impatto sia sui costi sia sui benefici per gli utenti, e quindi, sui ricavi attesi.

- Il livello di prezzi-costo e prezzi-ricavo

Il livello dei prezzi al quale l'impresa acquista e vende beni è determinato in parte da elementi interni all'impresa e in parte da elementi esterni. Il livello dei prezzi di vendita è legato a fattori interni quali la politica dei prezzi decisa dall'impresa, la forza del marchio e la possibilità di ottenere un *premium price* grazie a particolari caratteristiche del bene venduto. I prezzi di vendita, tuttavia, sono anche legati ai fattori esterni quali l'evoluzione tecnologica, la presenza di concorrenti, il loro grado di aggressività commerciale e i prezzi medi applicati, l'andamento del mercato di sbocco e così via.

- Le economie di assorbimento dei costi fissi

A parità di struttura aziendale e di livello dei prezzi, la principale determinante dei costi di breve periodo è rappresentata dai volumi. I volumi influenzano sia l'ammontare dei costi totali, sia i costi unitari effettivi dei beni prodotti, in quanto al variare dei volumi varierà la quota dei costi fissi da imputare alle singole unità prodotte. I volumi determinano anche il volume effettivo dei ricavi e, quindi, il risultato economico conseguito dall'impresa: il modello costi-volumi-risultati che illustreremo in questo capitolo aiuta a comprendere la relazione fra volumi e risultato economico.

- Il livello di efficienza dell'organizzazione

A parità di scelte di estensione, prezzi e volumi, infatti due aziende potrebbero comunque conseguire risultati molto diversi in relazione alla loro diversa efficienza e capacità di implementazione. Le determinanti dell'efficienza di un'organizzazione sono molteplici e spesso difficili da definire con precisione.

I prezzi di vendita che l'impresa ha deciso di praticare, per esempio, influenzano sia i volumi effettivamente prodotti in un dato periodo influenzano le economie di esperienza, cumulandosi ai volumi realizzati nei periodi precedenti; la capacità produttiva dell'impresa determina l'intervallo entro il quale si possono collocare i volumi effettivamente realizzati, che influenzano il potere contrattuale dell'azienda, e quindi, i prezzi-costo che questa riesce a spuntare e così via.

L'analisi costi-volumi-risultati consente di illustrare le relazioni che esistono fra i volumi di beni effettivamente prodotti e venduti da un'impresa e i risultati operativi da questa conseguiti. Il modello di analisi si presta infatti a diversi utilizzi:

- a) Data una certa struttura analizzare il variare del risultato economico al variare dei volumi di vendita e identificare il punto di pareggio.
- b) Confrontare il grado di flessibilità della struttura di costo connessa a diverse ipotesi di capacità produttiva e di internalizzazione o esternalizzazione al fine di identificare la soluzione migliore in termini di dimensione, di grado di estensione verticale e orizzontale delle attività svolte.



La classificazione di costi e ricavi.

I costi e i ricavi dipendono da due gestioni:

- Gestione operativa (gestione caratteristica)
 - Fissi (legati alla capacità produttiva; legati allo sviluppo).
 - Legati ai volumi effettivi

La gestione caratteristica (o operativa): comprende tutte l'attività connesse all'attività caratteristica dell'impresa ed è quindi strettamente legata alle scelte che riguardano il modello di business.
- Extra Gestione operativa
 - Gestione finanziaria (le scelte atte a coprire il fabbisogno finanziario, negoziazioni di debiti).
La gestione finanziaria (passiva) include le attività e le scelte che riguardano la copertura del fabbisogno finanziario che scaturisce dalla gestione operativa. Sono riconducibili a questa gestione le scelte relative alla copertura del fabbisogno finanziario e i costi che da tali scelte derivano.
 - Gestione patrimoniale (investimento di risorse eccedenti in bene di reddito e rivalutazione).
Include le attività e le scelte relative all'impiego dell'eventuale liquidità eccedente, può derivare in modo permanente o transitorio dalla gestione operativa. La gestione patrimoniale è quindi l'esatto opposto della gestione finanziaria (interessi attivi, dividendi, affitti attivi), è definita anche gestione finanziaria attiva.
 - La gestione tributaria invece riguarda le attività e le scelte che influenzano l'ammontare delle imposte a carico delle imprese e l'ammontare dei debiti e dei crediti verso l'erario.
 - Gestione fiscale e assicurativa
 - Eventi straordinari

Le voci legate alla gestione operativa possono essere classificate in tre gruppi:

- I. I valori legati prevalentemente ai volumi effettivi quali i ricavi di vendita, il costo dei materiali, il costo della manodopera diretta, i crediti verso i clienti, i debiti verso i fornitori, le scorte e così via: sono i costi variabili.
- II. I valori legati alla capacità produttiva quali i costi fissi di struttura e le immobilizzazioni di gestione operativa; sono costi fissi.
- III. I valori legati allo sviluppo quali le spese di ricerca e sviluppo, marketing e formazione, e le immobilizzazioni immateriali come marchi e brevetti; anche questi sono costi fissi.

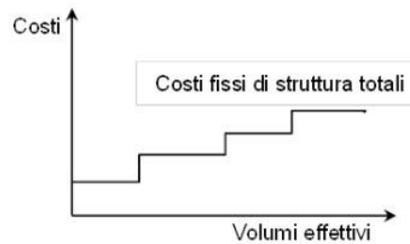
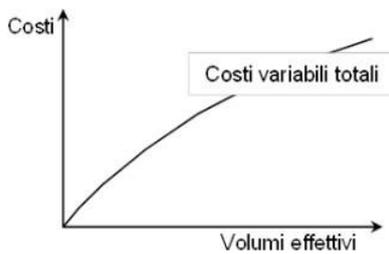
È opportuno raggruppare costi e ricavi straordinari in una categoria distinta al fine di poter valutare quale sarebbe stato il risultato senza eventi straordinari.

I diversi tipi di costi: i costi dell'azienda possono essere (per un dato intervallo produttivo):

- Fissi (non variano al variare dei volumi di produzione per un dato intervallo di produzione, non variano al variare dalle quantità prodotte).
 - Tra i costi fissi: affitti, ammortamenti (l'ammortamento: è un calcolo che consiste nel suddividere la spesa di un bene per tutti gli anni in cui questo bene deve essere utilizzato), spese di pubblicità, personale
 - I costi fissi si dividono in:
 1. Capacità produttiva (installazione della capacità produttiva).
 2. Le scelte di sviluppo: indipendenti dai volumi, upfront (prima li fai, poi vedi i risultati), sunk (affondati), discrezionali, creano risorse immateriali (se per esempio faccio un corso di formazione per i miei dipendenti, oppure una campagna pubblicitaria ben riuscita permetterà al brand di essere più conosciuto, ma non porterà nulla di concreto). Il costo della campagna pubblicitaria non è legato alla quantità dei prodotti, ma alla finalità di vendere di più.
- Variabili (variano al variare dei volumi di produzione, a seconda di quanto produco i costi variabili cambiano).



- ▶ Tra i costi variabili: materie prime, forza motrice (energia elettrica che si utilizza per far funzionare le macchine), lavorazioni esterne, trasporti, imballaggio, provvigioni. La manodopera sarebbe un costo variabile, ma di fatto non lo è, poiché la sua riduzione richiede tempi molto lunghi, sempre che sia fattibile. Se assumo delle persone non posso lasciarle a casa a piacimento in base a quanto mi domandano i clienti, i dipendenti rappresentano per l'azienda un costo fisso, che varia in base a altri parametri, come per esempio il tempo, ma non in base alla quantità produttiva. Può essere variabile, quando si parla di manifattura, la lavorazione esterna.



- La relazione fra costi variabili e volumi effettivi non è una relazione lineare ma è rappresentata da una curva.
- La relazione tra costi fissi di struttura e volumi effettivi: i costi fissi di struttura aumentano a gradini ogni volta che i volumi effettivi raggiungono il limite della capacità produttiva predisposta.
- Una differenza importante dei costi fissi di struttura rispetto ai costi variabili è il comportamento asimmetrico rispetto a variazioni di volume. Se i volumi effettivi aumentano, infatti, una volta raggiunto il limite di capacità produttiva anche i costi fissi di struttura devono necessariamente aumentare. Quando però i volumi effettivi si riducono, i costi fissi di struttura, diversamente dai costi variabili, non si riducono automaticamente. Nel lungo termine anche i costi fissi di struttura si possono ridurre, ma nel breve termine i costi per la capacità produttiva installata devono essere sostenuti anche se tale capacità non viene utilizzata.
- Le strutture di costo che vedono prevalere i costi variabili vengono quindi definite flessibili in quanto si adattano facilmente a variazioni di volumi, mentre le strutture dominate dai costi fissi di struttura sono rigide.

Produttore di camicie (che si avvale di laboratori esterni-buy) (esempio 1)

- Costi fissi (affitti e spese generali): € 25.000
- Costi variabili unitari (1 camicia): € 12 (1.5 mt di tessuto, che costa 8 al mt) e € 8 lavorazioni esterne e provvigioni circa 10%, € 4
- Prezzo unitario: € 45
- Per ogni camicia prodotta e venduta si hanno a disposizione $45-24=21$ € (margine di contribuzione unitario) 21 € non è il mio ricavo, perché devo coprire i costi fissi.
- Se si producono 5.000 camicie all'anno

	Euro	Volumi
Costi fissi	25.000	
Margine di contribuzione unitario	$45-24=21$	
Ricavi	225.000	5.000
Risultato (utile operativo)	$225.000-25.000-120.000=80.000$	

Utile per 4.000: $180.000 - 25.000 - 96.000 = 59.000$

Utile per 2.000: $90.000 - 25.000 - 48.000 = 17.000$

Costi legati allo sviluppo. I principali costi legati allo sviluppo sono rappresentati dai costi di ricerca e sviluppo in senso lato da molti dei costi di marketing e dai costi di formazione e sviluppo del personale. I costi legati allo sviluppo vengono in genere denominati costi fissi di sviluppo o costi discrezionali, o costi di politica. I costi fissi di sviluppo presentano una serie di specificità che li rendono molto diversi dagli altri costi operativi:

- Sono del tutto indipendenti dai volumi effettivi, essendo legati non alle vendite presenti ma allo sviluppo delle vendite future.
- Sono costi upfront, ovvero costi che si sostengono anche molto prima rispetto al periodo, in cui cominciano a dare i loro benefici.
- In molti casi sono sunk costs, ovvero costi che non possono essere recuperati.
- Consentono di sviluppare risorse immateriali che non hanno limite di capacità produttiva e che, anzi, se ben gestite aumentano con il loro utilizzo.
- Sono costi discrezionali, nel senso che l'ammontare speso in costi di sviluppo non è soggetto a particolari vincoli e può essere facilmente modificato, a discrezione del management.

Negli ultimi anni in molti settori l'incidenza dei costi di sviluppo è aumentata in modo significativo e, per alcuni *information goods* digitalizzati questi costi sono arrivati a rappresentare quasi il 100% dei costi operativi, con risvolti molto rilevanti sulle dinamiche dei prezzi e sul confronto competitivo.

L'analisi costi-volumi-risultati

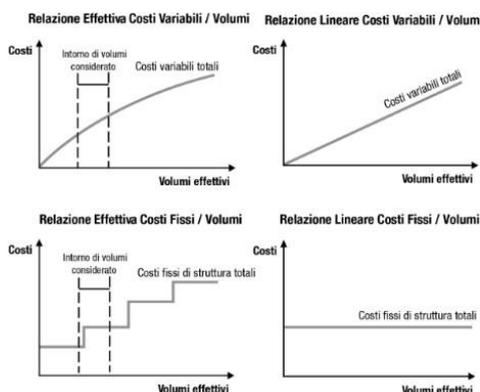
La suddivisione dei costi operativi fra variabili e fissi consente di analizzare la relazione fra costi e volumi e, quindi, di misurare due risultati particolarmente interessanti in sede di bilancio previsionale:

- Il giro d'affari necessario per coprire tutti i costi, data una certa ipotesi di capacità produttiva, ovvero il punto di pareggio.
- Il grado di flessibilità della struttura di costo.

Il punto di pareggio e la flessibilità della struttura di costo dipendono soprattutto dalla capacità produttiva e dalle scelte make, buy o connect. Non esiste un unico punto di pareggio, ma diversi punti di pareggio in funzione delle diverse opzioni di make, buy o connect e delle diverse ipotesi di capacità produttiva che si stanno prendendo in considerazione.

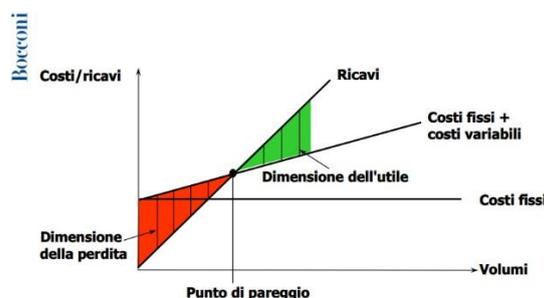
Nell'ambito di una certa ipotesi di make, buy o connect e di capacità produttiva, ovvero di una certa configurazione della struttura aziendale:

- La relazione fra costi variabili e volumi effettivi continua a essere rappresentata nella realtà di una curva, ma può essere trasformata in una funzione di tipo lineare (si può ipotizzare che i costi variabili unitari rimangano invariati).
- I costi fissi di struttura sono completamente fissi e non aumentano a gradini, in quanto la capacità produttiva è fissa per definizione.



1. Modello del punto di pareggio (quantità) **CF/mcdu**
2. Modello del fatturato di pareggio **CF/mcdu %**
3. Punto di profitto
4. Fatturato di profitto

1. Modello del punto di pareggio (quantità). La relazione costi/volumi ai fini del calcolo del punto di pareggio.



- I costi fissi non subiscono aumenti perché si ipotizza di rimanere nell'ambito di una certa capacità produttiva e di non variare le scelte di make, buy o connect e i costi di sviluppo.
- I costi totali coincidono con i costi fissi quando i volumi effettivi sono pari a zero e aumentano quindi in modo lineare in funzione dall'aumento dei costi variabili.
- I ricavi partono da zero e, se il prezzo unitario supera i costi variabili unitari, aumentano più rapidamente dei costi variabili.
- Il punto di pareggio è il volume nel quale la retta dei ricavi incrocia la retta dei costi totali. Prima del punto di pareggio l'impresa presenta una perdita operativa e successivamente l'utile operativo. Sia la perdita sia l'utile sono misurati dalla distanza fra retta dei ricavi e retta dei costi totali.
- Il punto di pareggio è quella **quantità** per cui i ricavi sono uguali ai costi totali.

(dal punto di vista matematico) può essere calcolato in due diverse versioni:

1. Il punto di pareggio in volumi, che esprime i volumi che occorre raggiungere per coprire tutti i costi operativi. La formula è:

$$\text{Costi fissi} / \text{margine di contribuzione (MCD) unitario} = \text{MCD unitario} = \text{ricavo unitario (prezzo)} - \text{costo variabile unitario}$$

2. Il punto di pareggio in fatturato, che esprime il fatturato che occorre raggiungere per coprire tutti i costi operativi. In questo caso la formula è:

$$\text{Costi fissi} / \text{MCD\%}$$

dove $\text{MCD\%} = \text{MCD unitario} / \text{ricavo unitario}$ oppure $\text{MCD\%} = \text{MCD totale} / \text{ricavi totali}$

3. Il ricavo = costi fissi + costi variabili totali (costi variabili totale = costi unitari x quantità)
4. I costi fissi = (prezzo x quantità) - (costi variabili unitari x quantità) = Quantità x (prezzo - costo variabile unitario)

Il margine di contribuzione unitario può essere definito come il 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. Il reddito operativo servirà a coprire i costi finanziari e fiscali, e, se sufficiente, per formare l'utile netto.

È opportuno sottolineare che in tutte le formule del punto di pareggio sia i ricavi sia i costi devono intendersi al netto di eventuali imposte sui consumi, quali l'IVA.

2. Il punto di pareggio espresso in fatturato

$$\text{Quantità} \times \text{prezzo} = (\text{costi fissi} / \text{margine di contribuzione unitario}) \times \text{prezzo}$$

Fatturato = (costi fissi / margine di contribuzione unitario) x 1/prezzo = costi fissi/margine di contribuzione unitario/prezzo

Fatturato= costi fissi/MCD% Esempio del

punto di pareggio espresso in fatturato

Prendiamo ad esempio un negozio di articoli vari di abbigliamento:

- Costi fissi: affitti, commessa, luce, riscaldamento e altro=75.000 all'anno

La formula del punto di pareggio in fatturato può essere applicata se il margine di contribuzione % è lo stesso per tutti gli articoli.

Produttore di camicie, ma l'imprenditore ha assunto delle persone (produce direttamente- make) (circa 30 minuti per una camicia) (esempio 2).

- Costi fissi (affitto + stipendi + spese generali + ammortamento) €70.000
- Costo variabile unitario: 16€ (costo camicia + 10% delle provvigioni fiscali)
- Prezzo unitario: € 45
- Per ogni camicia prodotta e venduta si hanno a disposizione 45-16=29 € (margine di contribuzione unitario).

Prendiamo ad esempio un negozio di articoli vari di abbigliamento:

- Costi fissi: affitto, commessi, luce, riscaldamento, altro = 75.000 all'anno

La formula del punto di pareggio in fatturato può essere applicata se il margine di contribuzione % è lo stesso per tutti gli articoli.

Se un abito costa 100 euro. Il mark up (ricarico) è 2,5 ovvero 250 euro (prezzo di vendita). Il margine di contribuzione in % è pari 150/250, cioè 0,6, quindi 60%. Se questo margine viene applicato su tutti gli articoli, il fatturato di pareggio risulta 125.000 (non è rilevante il mix di articoli venduti).

Organizzare un party: qual è il BEP?

Costi fissi		Costi variabili	
Spazio (400p)	2000€	Birra	3€ x p
Dee-jay	300€	Spumante	4€ x p
Luci e decorazioni	200€	Superalcolici	2,5€ x p
Security	400€	Soft Drinks	2,5€ x p
Cleaning	300€	Panettone	2€ x p
Sistema Audio	500€		
Barman	300€		

Prezzo per persona = 30 €

Organizzare un party: qual è il BEP?

Costi fissi		Costi variabili	
Spazio (400p)	2000€	Birra	3€ x p
Dee-jay	300€	Spumante	4€ x p
Luci e decorazioni	200€	Superalcolici	2,5€ x p
Security	400€	Soft Drinks	2,5€ x p
Cleaning	300€	Panettone	2€ x p
Sistema Audio	500€		
Barman	300€		

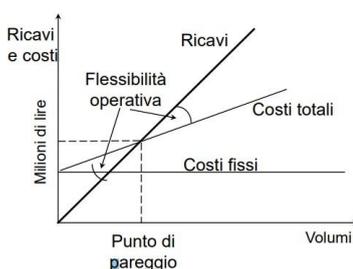
Prezzo per persona = 30 €

BEP = Costi Fissi / margine di contribuzione unitario = 4000 / (30-14) = 250

Il rischio operativo (quando una struttura di costo è più rischiosa di un'altra):

- Il livello del punto di pareggio
- Il grado elasticità (flessibilità) operativa (quando la forbice è più ampia) La formula per calcolare la rischiosità è:

Costi variabili totali nel punto di pareggio/costi fissi



Nel caso dei produttori di camicie, chi internalizza ha costi fissi più elevati, costi variabili unitari più bassi quindi la <<forbice>> tra costi e ricavi sarà più larga, causando gravi perdite prima del pareggio e ottimi profitti successivamente. Il contrario per chi sceglie l'opzione buy.

L'opzione Buy: il caso di chi produce camicie con lavoratori esterni è un caso definito *Buy*, cioè loro comprano la manifattura e non la producono direttamente. Il caso della camiceria con operai (che produce internamente) è una situazione che si chiama *Make*.

3. Punto di profitto

Se consideriamo un'azienda, oltre ai costi di gestione caratteristica, ci sono anche altri costi, come le tasse (proporzionate agli utili) e gli interessi (oneri finanziari).

(Ricorda: ricavi=fatturato=vendite e utile=risultato=reddito).

- Ricavi, fatturato o vendite – costi totali (costi operativi di gestione caratteristica) = utile, risultato o reddito (operativo).
- Ricavi, fatturato o vendite – costi totali (costi operativi di gestione caratteristica) - interessi- tasse = utile, risultato o reddito (netto)

Punto di profitto= Costi fissi + utile atteso + imposte (+interessi) / margine di contribuzione unitario

4. Fatturato di profitto

Fatturato di profitto= costi fissi + utile atteso + (interessi)/ margine di contribuzione %



Il costo medio unitario

Il costo medio unitario è dato dalla somma dei costi variabili unitari più la quota di costi fissi. La quota di costi fissi compresa è funzione (dipende) dalla quantità, è un costo immaginato perché cambia continuamente in base alla quantità che si produce.

Costo (medio) unitario= (costi variabili totali per una data quantità + costi fissi) / quantità

Oppure

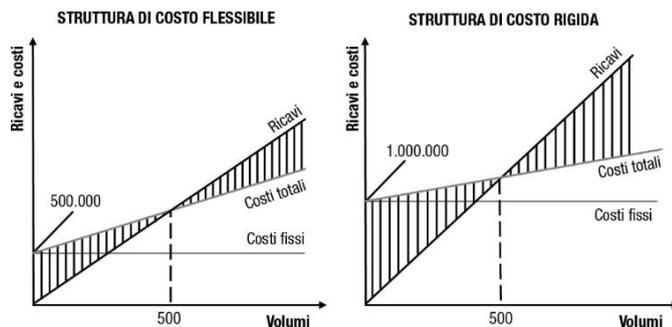
Costo (medio) unitario= costo variabile unitario + (costi fissi/quantità)

Il costo medio unitario diminuisce, più produco (più camicie produco, su più camicie “spalmo” i costi fissi).

Strutture di costo con lo stesso punto di pareggio, ma diversa flessibilità

Se i ricavi totali sono vicini ai costi totali, dopo il pareggio non si guadagnerà tantissimo, ma sotto il punto di pareggio non si perderà tantissimo (ampiezza della “forbice”, forbice ampia caso della camiceria con gli operai, ha sostituito le lavorazioni esterne con dei dipendenti, e i costi variabili con i costi fissi. Il caso della camiceria con lavorazioni esterni invece presenta una forbice ha un'ampiezza meno ampia, di conseguenza anche le perdite saranno molto meno consistenti. Quando si ha una struttura di costi rigida cioè, rappresentata da alti costi fissi è molto pericoloso essere sotto il punto di pareggio, ma una volta superato si guadagna bene. Nella struttura flessibile se sono sotto al punto di pareggio non perdo tantissimo, ma se super il punto di pareggio non guadagnerò molto).





- Una struttura di costo flessibile comporta non solo un basso punto di pareggio ma anche una forbice stretta tra costi totali e ricavi. In genere queste due misure sono correlate, ma a parità di punto di pareggio si possono verificare anche situazioni differenziate.
- Le due figure rappresentano due strutture di costo che, pur avendo lo stesso pareggio, presentano chiaramente due livelli diversi di flessibilità dei costi. La prima struttura è più flessibile in quanto il divario tra i costi totali e i ricavi è molto stretto.

Indice di flessibilità = costi variabili totali / costi fissi totali

- Più alto è questo rapporto, maggiore è la flessibilità della struttura di costo e (di conseguenza) minore è la perdita se non si consegue il punto di pareggio.
- Una struttura flessibile con un basso punto di pareggio è certamente meno rischiosa di una struttura di costo rigida.
- Nella figura risulta evidente che il divario fra costi e ricavi sia simmetrico prima e dopo il punto di pareggio.
- Le strutture di costo flessibili comportano perdite limitate prima del punto di pareggio, ma anche utili limitati una volta superato il punto di pareggio. Le strutture di costo rigide, invece, sono maggiormente rischiose, ma consentono di aumentare più rapidamente i profitti una volta superato il punto di pareggio.

Produttore di camicie (laboratori esterni-buy)

	euro	volumi
Costi fissi	25.000	
Costo variabile unitario	24	
Costo medio unitario	$24 + 25.000 / 5.000 = 29$	5.000
Costo medio unitario	$24 + 25.000 / 4.000 = 30,25$	4.000
Costo medio unitario	$24 + 25.000 / 2.000 = 36,5$	2.000

Utile per 4.000: $180.000 - 25.000 - 96.000 = 59.000$
 Utile per 2.000: $90.000 - 25.000 - 48.000 = 17.000$

Produttori di camicie (produce direttamente-make)

	euro	volumi
Costi fissi	70.000	
Costo variabile unitario	16	
Costo medio unitario	$16 + 70.000 / 5.000 = 30$	5.000
Costo medio unitario	$16 + 70.000 / 4.000 = 33,5$	4.000
Costo medio unitario	$16 + 70.000 / 2.000 = 51$	2.000

Utile per 4.000: $180.000 - 70.000 - 64.000 = 46.000$
 Utile per 2.000: $90.000 - 70.000 - 32.000 = -12$



Le economie

- Economie di scala (capacità produttiva)
- Economie di raggio d'azione (di scopo)
- Economie (curve) di esperienza
- Costi di transazione

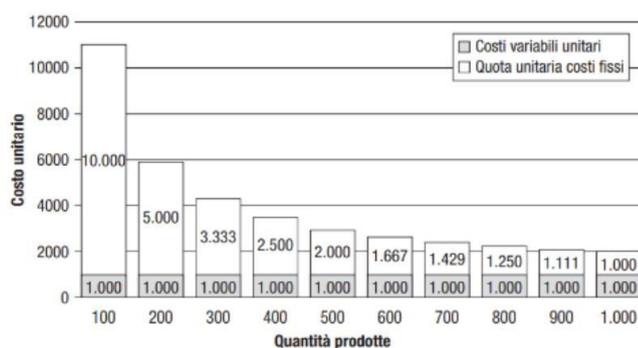
I diversi tipi di economie e il punto di pareggio con le sue diverse declinazioni, forniscono uno schema sulle scelte di estensione:

- Dimensione della capacità produttiva e dei volumi di produzione.
- Estensione orizzontale (diversificazione)
- Estensione verticale (integrazione verticale)
- Tema della presenza dell'internazionalizzazione (in quanti mercati una certa azienda può essere presente).

Le economie di assorbimento dei costi fissi o di saturazione della capacità produttiva

- Quando i volumi aumentano (data una certa capacità produttiva installata o dato un certo investimento iniziale), i costi fissi si ripartiscono su un numero maggiore di output e questo determina una riduzione del costo medio unitario.
- Si definiscono economie di **sfruttamento della capacità produttiva** quando vi è capacità produttiva installata (un impianto di produzione, un albergo, un ristorante, una sala cinematografica, un treno, ecc.); si definiscono economie di **assorbimento dei costi fissi** quando ci sono elevati investimenti anche non fisici (per esempio nella creazione di piattaforme, o nei servizi tipo Sky ecc.).
- Le economie di assorbimento di costi fissi sono tanto più rilevanti quanto maggiore è l'incidenza dei costi fissi: **le attività così caratterizzate si definiscono quindi business altamente scalabili (dove la dimensione conta molto, diventare grande è assolutamente necessario).**
- Nel caso di alti costi fissi di sviluppo (ad esempio negli *Information goods*) la realizzazione fisica dei beni scompare, le attività strutturali sono minime e contano esclusivamente gli *investimenti a capacità illimitata*.

Supponendo che una tale azienda (considerano i valori del grafico sopra) abbia una capacità produttiva massima di 1000 unità, i costi medi unitari complessivi (costi variabili unitari + quota unitaria di costi fissi) sono rappresentati nella seguente figura:



Se l'azienda producesse solo 100 unità, il costo medio unitario sarebbe pari a 11.000 (1000 di costi variabili + 10.000 di quota di costi fissi) e, visto che il prezzo unitario è di 3000, l'azienda subirebbe una grande perdita. Nel punto di pareggio il costo medio unitario ammonterebbe a 3000, pareggiando il prezzo. In ipotesi di piena saturazione, infine, il costo medio unitario sarebbe 2000 e l'azienda *sarebbe in utile*.



Le economie di saturazione della capacità produttiva

Le economie di saturazione della capacità produttiva sono il vantaggio economico derivante dal maggior utilizzo di una data capacità.

Se i costi fissi sono rappresentati soprattutto da costi fissi di sviluppo, il fenomeno si presenta in modo del tutto simile rispetto a quanto descritto nella figura, con la differenza le risorse generate dalle attività di sviluppo non hanno limite di capacità produttiva e quindi è più corretto parlare genericamente di *economie di assorbimento dei costi fissi*.

L'assenza di limiti di capacità produttiva rende le economie di assorbimento dei costi fissi di sviluppo particolarmente significative.

Il settore dei software di produttività individuale è caratterizzato da un lato da elevatissimi costi di sviluppo e anche da economie di scala lato domanda, in quanto gli utenti apprezzano il fatto di utilizzare i software più comuni.

L'insieme di questi due fattori spiega il motivo per cui un'unica impresa (Microsoft) domina il settore. Le piattaforme di servizi online sono caratterizzate dalla presenza di pochissime player che operano su scala globale per spalmare su un numero molto elevato di utenti gli altissimi costi di sviluppo.

Nel linguaggio corrente questo tipo di business viene definito *altamente scalabile* per sottolineare l'importanza che le dimensioni aziendali hanno nel contenimento dei costi unitari.

Le economie di assorbimento dei costi fissi sono legate ai volumi effettivamente realizzati e non devono essere confuse con i vantaggi derivanti dall'aumento della capacità produttiva. Tali vantaggi sono denominati <<economie di scala>>.

Ci sono dei settori in cui esistono aziende di grande diversa. La dimensione si valuta considerando la capacità produttiva, quindi in volume massimo di output ottenibili nell'unità di tempo considerato; a seconda dei settori, la capacità produttiva sarà considerata in maniera diversa, normalmente non c'è una capacità produttiva definita.

Il dimensionamento della capacità produttiva

- Alcuni settori si caratterizzano per la presenza di imprese di grandi dimensioni (chimico, farmaceutico, aerospaziale...). In altri convivono imprese di grandi e piccole dimensioni (turismo, abbigliamento...)
- Diventa quindi importante capire quando e perché le grandi dimensioni sono necessarie per essere efficienti e competitivi
- Qui la dimensione aziendale è analizzata in termini di "Capacità produttiva installata".
- La capacità produttiva (CP) è il volume massimo di output ottenibile nell'unità di tempo considerato
- Si fa riferimento alla CP per tutte le attività d'azienda (ricerca e sviluppo, vendita, distribuzione, ...) e non solo per la produzione

Il grado di sfruttamento della capacità produttiva

- La produzione effettiva è molto spesso inferiore alla CP perché, ad esempio, il mercato non è in grado di assorbire tutta la produzione realizzabile dalla nostra azienda
- Grado di utilizzo della CP: produzione effettiva / CP

A seconda dell'attività svolta dall'unità aziendale, la CP si misura in modo diverso; la misura della CP e dei suoi incrementi richiede quindi la definizione dell'unità di misura dell'output.

- Aziende di produzione di merci: numero di pezzi
- Società di consulenza: giornate / uomo
- Trasporto aereo: passeggeri x miglia



E per una sala cinematografica, un albergo? In una sala cinematografica i posti a sedere rappresentano la capacità nominale; il numero di proiezioni settimanali moltiplicato per i posti a sedere rappresenta la capacità teorica; il numero di biglietti venduti mi fornisce l'occupancy. Negli alberghi la capacità teorica è data dal numero di posti letti per notte (giorni di apertura)

Le scelte di estensione:

l'estensione complessiva delle attività svolte da un'azienda è determinata da un vasto insieme di scelte (che impattano sulla struttura di costi) e che riguardano.

- a. **La dimensione;** la capacità produttiva installata per le varie aree di attività (business) e i volumi prodotti dati una certa capacità produttiva installata.
 - b. **L'estensione orizzontale (diversificazione):** il numero e le disomogeneità delle aree strategiche d'affari nelle quali si decide di operare.
 - Legate al numero e alla diversità delle aree di business nelle quali si decide di operare.
 - Quando un'azienda entra in aree di business correlate a quelle già presidiate si parla di diversificazione correlata, mentre si definisce non correlata la diversificazione verso business molto lontani rispetto a quello originale.
 - c. **L'estensione verticale (anche integrazione):** il numero e la disomogeneità delle attività/fasi/lavorazioni della filiera produttiva svolte internamente.
 - Attività nell'ambito della filiera che si intendono svolgere internamente e quali delegare ad altre imprese.
 - Si parla di integrazione verticale a monte, quando l'azienda si espande verso attività precedenti quella già presidiata e di integrazione verticale a valle quando l'azienda decide di svolgere altre attività più vicine al consumatore finale.
 - L'opposto dell'integrazione verticale è detto "outsourcing".
 - d. **L'internazionalizzazione (l'estensione geografica):** il numero e le modalità di presenza (acquisti/produzioni e vendite) nei mercati esteri.
 - Sono le scelte legate al numero e alla distanza dei mercati sui quali un'impresa opera.
 - Le scelte di internazionalizzazione possono riguardare sia le attività di vendita sia l'attività di produzione.
- **Scelte di crescita interna:** quando l'azienda aumenta le proprie dimensioni, entra in nuovi business o in nuovi mercati con le proprie forze.
- **Scelte di crescita esterna:** attraverso acquisizioni. Le operazioni di acquisizione possono consentire sia di ampliare rapidamente la capacità produttiva sia di entrare in nuovi business e nuovi mercati.
- **Scelte di crescita tramite accordi e alleanze:** accordi informali, a contratti pluriennali, alla costruzione di nuove società di partner (joint-venture). L'obiettivo di conoscere meglio un partner che poi si vuole acquistare o con l'obiettivo di acquisire conoscenze che poi possono essere utilizzate per una crescita organica.

Un'azienda si diversifica per diverse ragioni. Le scelte di estensione orizzontale:

- Ogni impresa deve decidere in merito alla numerosità e alla disomogeneità delle aree strategiche di affari, ossia le aree di attività nelle quali vuole operare.
- In altri termini, deve scegliere il proprio grado di estensione orizzontale, o di diversificazione.
- Queste scelte dipendono da numerose valutazioni (i flussi di cassa generati e assorbiti, i cicli di vita dei diversi business, il know-how strategico, ecc.).
- Particolarmente importanti per decidere sono le economie di raggio di azione (di scopo, sinergie) realizzabili con la diversificazione.



Le economie di scala

Le economie di scala sono i vantaggi che derivano dal fatto di installare capacità produttive di certe dimensioni, si possono verificare sia dal lato dell'offerta, sia dal lato della domanda. Non sono legate ai volumi che vengono prodotti, ma alla capacità produttiva installata. Essenzialmente si manifestano da una riduzione dei costi conseguente a un incremento della capacità produttiva.

- Per esempio, passando da una capacità produttiva di 100.000 unità all'anno a una di 150.000 unità all'anno si ottenesse una riduzione dei costi, allora saremmo in presenza di un'economia di scala.
- Le economie di scala (EDS) sono le riduzioni di costi unitari che si ottengono installando (e utilizzando) capacità produttive maggiori.
- Quasi sempre le dimensioni maggiori consentono costi unitari più bassi. Talvolta le EDS sono decisive per poter stare sul mercato, altre volte sono poco rilevanti.
- Le EDS si misurano confrontando i costi medi unitari di due diverse CP, ipotizzando per entrambe lo stesso grado di utilizzo.

$$EDS = [CM_{ux} - CM_{uy}]$$

- In presenza delle economie di scala, all'aumentare delle dimensioni diminuisce il costo medio unitario.
- E ai costi totali che cosa succede? – Aumentano naturalmente!!! Ma il costo per allestire un'aula che ospiti il doppio degli studenti non raddoppia
- È possibile individuare le fonti di economie di scala

Le economie di scala esistono perché alcuni elementi sono indivisibili (esempio della classe da cento posti e quella da duecento posti).

Questo fenomeno è presente praticamente in tutti i tipi di business, quello che cambia è il livello minimo di capacità produttiva necessario per conseguire i costi medi più bassi possibile, oltre all'importanza del vantaggio.

In alcune attività, capacità produttive troppo elevate possono implicare anche diseconomie scala lato offerta, a causa della complessità legate alla gestione di una capacità produttiva eccessiva. In altri settori, la dimensione ottima minima è molto elevata e comporta vantaggi di costo tali da mettere in discussione la sopravvivenza stessa delle imprese che non riescano a raggiungerla.

Gli impianti possono essere più efficienti perché le capacità produttive installate superiormente consentono una maggior specializzazione.

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.
- Taluni fattori della produzione non possono essere ridotti come dimensioni (e costi) al di sotto di una scala minima, anche se il livello di capacità produttiva è molto basso.

2. Maggiore produttività degli input per effetto della specializzazione:

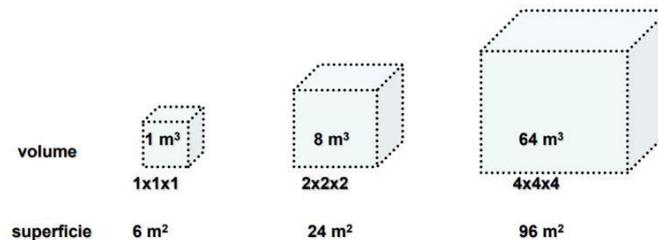
- Al crescere delle dimensioni aziendali è possibile specializzare maggiormente le risorse, sia umane (personale) che tecniche (impianti).
- Esempio1: Un negozio di hi-fi grande potrà dedicare il proprio personale in modo specializzato ai diversi reparti (es. informatica, elettrodomestici, impianti audio-video) 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:

- In molti impianti produttivi, la capacità è proporzionale al volume di alcuni contenitori.
- Per le condizioni di produzione del tipo <<contenitori>> si producono economie legate alle proprietà geometriche. I costi dei contenitori, infatti, sono legati alla loro superficie, mentre la loro capacità è legata al loro volume, che cresce più rapidamente della superficie.
- Forni, silos, magazzini, serbatoi, celle di raffreddamento, tubazioni.



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 degli 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.
- Alcuni impianti produttivi diventano più efficienti all'aumentare della propria scala. All'aumentare della potenza dell'impianto le prestazioni crescono in misura più che proporzionale rispetto ai costi, portando a un vantaggio di scala.
- Per esempio, motori dove a un raddoppio della potenza non corrisponde un raddoppio nei consumi di energie o di combustione.

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.
- All'aumentare delle dimensioni aziendali aumentano i volumi di input acquistati e, di conseguenza, il potere contrattuale nei confronti dei fornitori.

Potere d'acquisto: se acquisto molto è più facile che mi facciano degli sconti.

Le diseconomie di scala; il miglioramento della struttura di costo per effetto delle economie di scala trova un limite:

- Nella **capacità di assorbimento** da parte del mercato
- Nelle **esigenze** di differenziazione dei consumatori
- Nella **minore flessibilità** dei grandi impianti produttivi
- Nella **maggiore complessità** gestionale delle organizzazioni più grandi (maggiore coordinamento)
- Nell'**esistenza di costi di trasporto** che possono annullare i benefici della scala

IMPORTANTE: È errato affermare che le economie di scala sono le riduzioni di costo derivanti da maggiori volumi di produzione.

Occorre distinguere tra riduzioni di costi derivanti da:

- impianti più grandi: economie di scala
- maggiori volumi di produzione dato un certo impianto: economie di saturazione (sfruttamento della capacità produttiva/assorbimento di CF)

Per verificare l'esistenza di economie di scala devo calcolare il costo medio unitario con una pari capacità produttiva. Le economie di saturazione le vedo sullo stesso impianto.

Tutti i settori presentano una combinazione di attività di realizzazione, attività di predisposizione delle strutture e attività di sviluppo. Quello che cambia da settore a settore è l'importanza relativa dei diversi tipi di azienda e, quindi l'incidenza relativa dei tre tipi di costi che da queste scaturiscono.

- 1) Quando dominano le attività di realizzazione, le economie di scala sono in genere molto limitate.
- 2) Quando alle attività di realizzazione si affiancano importanti attività di predisposizione della struttura, il livello di economie di scala si alza in modo significativo e aumenta quindi la dimensione ottima minima, ovvero la dimensione minima per ottenere il minimo dei costi unitari. Il livello di concentrazione dell'offerta risulta quindi più elevato rispetto ai settori citati in precedenza, anche se può variare molto in funzione di fattori quali le caratteristiche del processo produttivo e il livello di differenziazione del bene.

I settori appartenenti a questo gruppo presentano comunque un limite oltre il quale una crescita dimensionale ulteriore comporta più svantaggi che vantaggi (forma a U delle economie di scala).

L'aumento delle attività di realizzazione e l'aumento della capacità produttiva portano con sé un inevitabile aumento della complessità gestionale.

- 3) Quando in un settore dominano le attività di sviluppo si manifestano congiuntamente una serie di fenomeni legati alla natura di queste attività e delle risorse da esse create. Le attività di sviluppo generano essenzialmente risorse di tipo immateriale, che per loro natura non hanno limite di capacità produttiva.

Di conseguenza i business dominati dalle attività di sviluppo presentano non solo alte economie di scala, ma anche altissime economie di assorbimento dei costi fissi di sviluppo e limitate diseconomie di scala, in quanto l'aumento dei volumi non richiede l'incremento delle risorse utilizzate, visto che queste hanno capacità produttiva illimitata.

Caso dei cosiddetti *information goods*; quando un information good viene dematerializzato, si creano i presupposti per modelli di business nei quali le attività volte alla realizzazione fisica dei singoli beni destinati al consumo scompaiono, le attività strutturali ridotte al minimo e le quasi totalità delle attività svolte sono attività di che generano costi di sviluppo. La relazione fra costi e volumi cambia quindi in modo radicale e, con essa, le dinamiche competitive dei settori interessati.

Nei casi più estremi, il prevalere dei costi di sviluppo crea i presupposti per un alto livello di concentrazione del settore e, al limite, per situazioni di monopolio naturale.

È opportuno ribadire che situazioni di monopolio natura si possono creare solo se esistono economie di scala anche lato domanda. Nel caso di software di produttività individuale, la forte incidenza dei costi di sviluppo ha portato a una situazione di quasi monopolio solo perché da parte clienti non solo non vi è desiderio di distinguersi acquistando prodotti diversi, ma vi è il bisogno di avere tutti lo stesso tipo prodotto.

Caso Lucida

L'azienda Lucida produce piccoli elettrodomestici. Un nuovo modello di piastra per capelli è stato appena messo a punto. Per il primo anno sono previste vendite di 12.000 pezzi. Le previsioni future sono positive e l'azienda sta valutando due impianti alternativi.



Qual è il costo unitario per una produzione di 12.000 pezzi in ciascuna delle due alternative?

	A	B
CP	15.000	24.000
CVU	0,50€	0,40€
MOD	33.000	66.000
Ammortamento	22.000	25.000
SG	38.000	38.000
Grado di sfruttamento CP	12.000 (80%) 15.000 (100%)	12.000 (50%) 24.000 (100%)
CF	93.000	129.000
cmu	$0,50 + 93.000/12.000 = 8,25$ $0,50 + 93.000/15.000 = 6,70$	$0,40 + 129.000/12.000 = 11,15$ $0,40 + 129.000/24.000 = 5,77$

Osservando i costi medi unitari per i due impianti con una produzione di 12.000 piastre, cosa si può dedurre?

Se voglio stabilire se ci sono economie di scala in due diversi impianti, li devo confrontare con lo stesso grado di capacità produttiva.

Lo sfruttamento della capacità produttiva sta nella differenza nel caso A di 8,25 e 6,70; nel caso B la differenza tra 11,25 e 5,77.

Esistono economie di scala? A quali fattori sono dovute?

L'impianto che ha capacità doppia non costa il doppio, c'è un incremento nel costo dell'impianto e di conseguenza nel costo dell'ammortamento. Le spese generali e l'ammortamento non crescono proporzionalmente (non sono il doppio). Quindi esistono economie di scala.

Ipotesi di vendita di 17.000 pezzi

L'impianto A ne può produrre solo 15.000, potrebbe decidere di comprarle fuori.

	A	B
CP	15.000	17.000
Ricavi	150.000	170.000
Risultato operativo (RO= R-CF-CVT)	$150.000-93.000-7.500=$ 49.5000	$170.000-129.000-6.8000=$ 34.200

Quando la domanda è: "cosa mi conviene di più?" Per essere certa della risposta ottenuta del valutare e calcolare il risultato operativo. In questo caso conviene l'impianto più piccolo, con queste previsioni.

Le esternalità di lato (o economie di scala lato domanda): vantaggio creato al numero di utenti che scelgono un certo tipo di prodotto. Gli influencers hanno delle tariffe per i propri contenuti che sono in base al numero di followers. In presenza di esternalità di rete l'utilità che un utente trae dal consumo di un bene dipende anche dal numero degli altri utenti che utilizzano lo stesso bene o beni compatibili; si presentano per il bene in generale, a prescindere da chi sia il produttore.



- Le “esternalità di rete” derivano, ad esempio, dal fatto che numerosi utenti utilizzano gli stessi strumenti di comunicazione (telefono, internet, fax); l’utilità per ciascuna persona cresce al crescere del numero di utenti collegati alla stessa rete (quindi è correlata alla dimensione della domanda).
- In presenza di forti esternalità di rete, le imprese competono per l’affermazione del proprio standard. Lo standard che diventa dominante “costringe” tutti gli utenti (e i concorrenti) a adeguarsi al medesimo.
- Il vantaggio è legato al numero di utenti (social networks), anche nel caso di prodotti complementari e per la condivisione di file e di contenuti.

Le fonti di esternalità di rete sono numerose:

- Possono essere generate dall’effetto diretto del numero di utenti sulla capacità del bene di generare valore per il cliente.
- Possono essere legate alla presenza di prodotti complementari che devono condividere gli stessi standards.
- (complementarità dei vari utenti) Per alcuni prodotti vi è un’esigenza di scambio di file e contenuti che, però, può avvenire solo se tutti utilizzano prodotti identici o perfettamente compatibili. Gli utenti possono preferire il prodotto più diffuso, anche se è quello che presenta il miglior rapporto qualità/prezzo.
- Per un bene può essere rilevante la presenza sul territorio, come avviene per esempio per le auto e gli elettrodomestici. Gli utenti tendono a preferire i prodotti più diffusi, che aderiscono a standard affermati, al fine di poter godere di una migliore assistenza post-vendita.

Le imprese devono compiere scelte volte a ottenere l’affermazione del proprio standard, ricorrendo alla concessione di licenze, ad alleanze strategiche, alla produzione diretta dei beni complementari o a politiche di prodotto molto aggressive. In assenza o nell’impossibilità di ottenere un’affermazione di un proprio standard diventa invece importante capire quali siano gli standard destinati ad affermarsi nel settore e definire il proprio posizionamento strategico di conseguenza.

Le economie di raggio d’azione

Esempio del terreno con i pioppi. Io sfrutto delle economie di scopo (sinergie) quando vado a utilizzare delle risorse non pienamente sfruttate.

Le fonti delle economie di scopo sono:

- **Condivisione di elementi materiali della struttura produttiva e della struttura di vendita.** La condivisione di risorse materiali fra diversi business può consentire di ottenere economie di scala e di saturazione della capacità produttiva anche qualora questo obiettivo sia impossibile da ottenere con un’unica produzione.

Per esempio, il servizio di consegna a domicilio di pasti pronti. Questo tipo di attività si concentra soprattutto nelle ore serali, lasciando la capacità produttiva largamente inutilizzata il mattino e il pomeriggio. L’affiancamento di un servizio di consegna rapida per conto di un negozio online potrebbe consentire una maggiore saturazione della capacità sull’arco dell’intera giornata.

Le economie di scopo possono anche derivare anche dalla condivisione di strutture amministrative e commerciali.

La condivisione delle risorse immateriali è limitata dalla capacità produttiva delle stesse e dalla complessità che gestire più prodotti comporta.

- Condivisione di risorse immateriali (a capacità produttiva illimitata) quali:
 - know-how tecnologico sfruttabile per più business e competenze manageriali.



- marchi, immagine commerciale validi per più linee di prodotti e per più categorie di clienti (brand extension).
- prestigio, immagine istituzionale, potere contrattuale.

Molto spesso le economie di raggio d'azione sono legate alla condivisione di risorse immateriali quali il brand; le competenze tecnologiche; software; contenuti e personaggi. Più generici ma comunque significativi possono essere i vantaggi derivanti dalla condivisione di risorse quali le competenze manageriali e la reputazione.

Questa tipologia di economie di raggio d'azione è particolarmente rilevante nei settori dominati dalle attività di sviluppo, attività che sono alla base della creazione di risorse immateriali. Il settore del lusso è dominato dalle attività volte a sostenere l'immagine del brand e, di conseguenza, molte imprese decidono di fare leva sul proprio marchio per entrare in altri settori compatibili.

Nello stesso modo si può spiegare l'ampiezza dell'offerta di imprese che investono molto nella ricerca, sviluppo e design (Apple, Samsung, Disney).

Le risorse immateriali non hanno limite di capacità produttiva, sono considerevolmente flessibili e utilizzabili in settori diversi e non solo non si consumano, ma si accrescono se vengono utilizzate in modo corretto (portata decisamente superiore rispetto alle risorse immateriali).

- **Maggiore integrazione dei prodotti sistemici:** per esempio, avere il computer, il telefono e l'iPad è comodo perché questi tre dispositivi funzionano bene insieme (Apple e Flou).

I beni sistemici sono merci e/o servizi fra di loro complementari, coordinati o correlati. L'integrazione fra beni sistemici deve rispettare standard tecnici precisi e tutti i diversi elementi sono necessari per il funzionamento del prodotto, il suo sistema operativo e i software applicativi installati. Il sistema può essere composto da elementi che possono essere usati in modo indipendente e che non devono rispettare standard di interfaccia stringenti, ma che comunque beneficiano di una progettazione congiunta.

Esempio: ampliamento del raggio d'azione di Microsoft.

- **Two sided markets** (prodotti culturali in generale, per esempio riviste, ecc.).

I beni sono integrati non sul lato della domanda, ma sul lato dell'offerta. I two-sided markets sono delle situazioni in cui l'organizzazione si rivolge contemporaneamente a due categorie di utenti con offerte che singolarmente sono impossibili o difficili da sostenere. È molto comune nelle industrie culturali.

- Opportunità di cross subsidization.

Finanziamento di attività in perdita o poco remunerative con attività maggiormente redditizie. Per esempio, il servizio di Google è offerto gratuitamente agli utenti e difficilmente potrebbe essere altrimenti, visto che per funzionare bene questo servizio deve poter contare su moltissimi utenti, in quanto impara dalle ricerche fatte da loro ed è quindi soggetto a forti esternalità di rete. Le perdite derivanti da questo servizio sono più che ampiamente compensate dalla vendita di pubblicità alle imprese (i due servizi non potrebbero sopravvivere indipendentemente). In questi settori capita spesso che il servizio principale non riesca a sostenersi in modo indipendente dal punto di vista economica; l'ampliamento del raggio d'azione e l'aggiunta dei servizi complementari redditizi consentono di finanziare l'attività culturale in perdita.

Quando un settore presenta competitor provenienti da settori diversi, può attraversare periodi di grande turbolenza, in quanto gli altri attori competono fra loro con logiche eterogenee, oltre che con strutture di costo e obiettivi differenti.

Le economie di apprendimento

- Le economie di apprendimento (o di esperienza) sono le riduzioni di costo unitario dell'output prodotto che conseguono all'incremento dei volumi di produzione cumulata.



- Con esperienza si intende il numero cumulato di output prodotti fino alla data considerata. Con l'esperienza migliora la qualità del risultato finale e si riducono i tempi di svolgimento. Non bisogna però dimenticare che il vantaggio derivante dall'esperienza può anche essere collegato a una maggiore qualità dell'output prodotto (come nelle performing arts).
- Le riduzioni di costo unitario dell'output prodotto che conseguono all'incremento dei volumi di produzione cumulata si manifestano in modo costante ad ogni raddoppio dei volumi di produzione cumulata.

Le economie di apprendimento si definiscono come: **la riduzione costante nei costi di produzione che si verifica ad ogni raddoppio della produzione cumulata.**

Limitatamente ai costi, la costanza e la prevedibilità delle economie di apprendimento permettono di rappresentare la relazioni tra costi e esperienza in una curva denominata <<curva di esperienza>>.

La velocità di apprendimento

- Perché si possa misurare il solo effetto esperienza, occorre che nell'intervallo considerato le altre condizioni produttive restino invariate.
- L'inclinazione della curva dipende dalla capacità di imparare, denominata velocità di apprendimento, che si ottiene rapportando i costi relativi a due produzioni che rappresentano un rapporto di 2 a 1.
- L'inclinazione della curva di apprendimento dipende dalla percentuale di riduzione di costi a ogni raddoppio della produzione cumulata.
- L'ottenimento di riduzioni nei costi e il mantenimento della velocità di apprendimento richiedono uno sforzo mirato.
- In valori assoluti, i grandi risparmi per effetto dell'esperienza si ottengono sui primi lotti di produzione.

Learning curve observed examples

Example	Improving Parameters	Cumulative Parameter	Learning-Curve Slope (%)
Model -T Ford production	Price	Units produced	86
Aircraft assembly	Direct labor-hours per unit	Units produced	80
Equipment maintenance at GE	Average time to replace a group of parts	Number of replacements	76
Steel production	Production worker labor-hours per unit produced	Units produced	79
Integrated circuits	Average price per unit	Units produced	72
Handheld calculator	Average factory selling price	Units produced	74
Disk memory drives	Average price per bit	Number of bits	76
Heart transplants	1-year death rates	Transplants completed	79

La presenza di forti economie di esperienza in settori che si trovano nella loro prima fase, può spingere i competitor a politiche molto aggressive sui prezzi.

Dal punto di vista strategico, la presenza di forti economie di esperienza consente a chi è entrato presto nel settore ed è cresciuto rapidamente di ottenere un vantaggio competitivo in termini di costo e di qualità del sistema d'offerta nei confronti dei concorrenti diretti che sono cresciuti più lentamente e di creare barriere all'ingresso per i potenziali entranti.

Perché l'esperienza si trasformi in un vantaggio competitivo è sostenibile è inoltre importante che l'apprendimento non avvenga solo a livello individuale, ma soprattutto a livello organizzativo.

Esempio del modello di business del Cirque du Soleil.



Le fonti delle economie di apprendimento

- **Crescente abilità nello svolgimento delle attività.** È fondamentale che le persone imparino a migliorare il proprio modo di lavorare con il crescere dell'esperienza, riducendo i tempi e/o migliorando la qualità dell'output del prodotto. È un fenomeno che riguarda sia le attività manuali, sia quelle intellettuali. Le imprese possono influenzare in modo significativo la capacità di apprendimento dei propri dipendenti, sia attraverso corsi di formazione, sia mettendo loro a disposizione strumenti idonei.
- **Migliore selezione delle risorse produttive.** L'esperienza consente di comprendere meglio quali siano le risorse produttive più convenienti per lo svolgimento di una data attività, intendo con risorse produttive il personale interno. Anche questa fonte può riflettersi sia sui costi, sia sulla qualità.
- **Coordinamento più efficiente fra le risorse produttive.** Negli istituti che vedono la collaborazione di più individui che collaborano fra di loro utilizzando le condizioni patrimoniali aziendali vi è anche un rilevante processo di apprendimento a livello organizzativo. Con l'esperienza gli individui imparano a conoscersi e a organizzare meglio il lavoro nell'ambito della propria unità organizzativa, a interagire con altri gruppi di lavoro, a ottimizzare l'utilizzo di attrezzature e impianti differenti e così via.
- **Più elevata programmabilità dell'attività.** Con l'esperienza si impara come programmare risposte rapide a eventi imprevisti. Alcuni parchi divertimento, per esempio, sono organizzati in modo da allestire rapidamente chioschi mobili per la vendita di acqua e frutta fresca, se la giornata si presenta più calda del previsto e la pressione sui bar diventa eccessiva.
- **Semplificazioni dei prodotti e dei processi.** Con l'esperienza si riescono a individuare possibili semplificazioni dei prodotti e dei processi che possono determinare non solo maggiore efficienza e minori costi, ma anche aumento nelle qualità del risultato finale.

Esercizio

L'azienda GAMMA produce registratori di cassa. Un nuovo modello era stato introdotto nel 2007; il primo lotto di produzione, pari a 2.000 unità, aveva comportato un costo medio unitario di 340€, relativo ai componenti e alle attività di assemblaggio e collaudo. Nella tabella seguente sono riportati i volumi di produzione realizzati nei diversi esercizi dal 2007 al 2011.

Anno	Produzione annua	Produzione cumulata	Costo medio Unitario (euro)
2007	4.000	2.000 + 2.000	340 x 0,80 = 272
2008	4.000	8.000	272 X 0,80 = 217,6
2009	2.000	10.000	
2010	4.000	14.000	
2011	2.000	16.000	217,6 X 0,60 = 174,1

L'azienda nel 2011 raggiunge una produzione cumulata di 16.000 pezzi, il che significa 3 raddoppi. Il costo medio unitario nel 2011 è pari al 174,1 euro.

Si realizzano economie di apprendimento che portano ad una riduzione del costo medio unitario dovuta a raddoppi della produzione cumulata nel corso del tempo.

I costi di transazione

I costi di transazione si manifestano quando si ricorre al mercato. Sono i costi legati all'uso del mercato, ma non riguardano il prezzo finale. I costi di transazione sono delle ragioni che possono portare un'azienda a monte o a valle: questo è il motivo per cui le aziende della moda si sono integrate molto a valle, per essere più vicine al consumatore finale e leggere i loro comportamenti dei consumatori.



Una transazione si manifesta quando un bene o un servizio viene trasferito attraverso un'interfaccia tecnologicamente separabile: una fase di attività termina e un'altra inizia.

- La propensione a **comportamenti opportunistici o inadeguati** (per esempio la frequenza delle relazioni tra le parti può indurre a comportamenti più o meno opportunistici).
Se non esistessero comportamenti opportunistici, non sarebbe necessario premunirsi con complesse clausole contrattuali e nessuno penserebbe di approfittare delle specificità delle risorse descritte sopra. L'assenza di opportunismo non elimina tutti i costi di transizione. In alcuni casi le imprese che vogliono acquisire commesse in settori caratterizzati da alta complessità informativa e alta specificità delle risorse, riescono a ridurre le giuste resistenze dei propri interlocutori segnalando l'improbabilità di un loro comportamento opportunistico o inadeguato.
- La complessità di **transazione (l'asimmetria informativa)**. All'aumentare della complessità informativa, il mercato diventa meno trasparente e aumenta il grado di incertezza sull'esito della transazione. In alcuni casi la complessità informativa richiede che fra i contraenti si instaurino un rapporto di collaborazione e un'integrazione dei sistemi informativi tali da rendere piuttosto difficile cambiare fornitore.
- La **specificità** degli investimenti effettuati. Si ha specificità di risorse quando uno o più contraenti in una transazione devono sostenere dei costi più o meno rilevanti per cambiare interlocutore. In assenza di specificità delle risorse, non vi sono vincoli all'interruzione della relazione e ciascun contraente può rimettersi sul mercato, eliminando il costo di transazione insorto ex post.
 1. La specificità di un luogo è una situazione molto comune per molte istituzioni culturali che spesso sono legate a una localizzazione non modificabile: in questi casi occorre prestare molta attenzione a mantenere uno stretto controllo sulle attività esternalizzate. In altri casi ci sono specificità dei beni fisici (esempio dello stampo).
 2. I costi di transazione legati alla specificità di luogo e alla specificità dei beni fisici possono essere ridotti separando la proprietà dei beni dal loro utilizzo.
 3. Un ultimo tipo di specificità è dato dalla specificità delle risorse umane.

I costi di transazione per le decisioni

Problema: decidere quali transazioni tenere all'interno dell'organizzazione per quali, invece ricorrere ad altri operatori.

Internalizzazione (make)	Esternalizzazione (buy)
Costi di realizzazione interna <ul style="list-style-type: none"> • Economia di scala • Economia di scopo • Economie di apprendimento 	Prezzi di acquisto (o di vendita) <ul style="list-style-type: none"> • Costi di realizzazione esterni • Potere contrattuale interlocutori
Costi di coordinamento interno <ul style="list-style-type: none"> • Direzione e controllo • Sprechi e errori 	Costi di transazione esterna <ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di informazioni • Negoziazione • Difesa da comportamenti opportunistici • Danni da comportamenti opportunistici

Le transazioni interne riguardano i passaggi tra fasi produttive all'interno della stessa impresa, mentre le transazioni esterne coinvolgono attori economici distinti.

Per valutare se internalizzare o esternalizzare attività, si devono confrontare vari costi:

1. **Attività a monte della filiera:** si confrontano i costi di realizzazione interna e i costi di coordinamento interno (internalizzazione) con i costi di acquisto e i costi di transazione esterna (esternalizzazione).



2. **Attività a valle della filiera:** si confrontano i costi di realizzazione interna e coordinamento con i prezzi di vendita e i costi di transazione esterna.

I costi di realizzazione interna sono influenzati da fattori come economie di scala e capacità produttiva. I costi esterni sono influenzati dai costi che gli attori esterni devono sostenere. Tuttavia, il potere contrattuale degli attori può modificare questi costi.

Secondo la teoria dei costi di transazione, è essenziale considerare anche i costi di coordinamento interno, che comprendono il costo della funzione direttiva e i costi impliciti legati agli errori di coordinamento, spesso difficili da misurare ma significativi.

L'esternalizzazione riduce i costi di coordinamento interno, ma comporta costi di transazione esterna, tra cui la raccolta di informazioni sui fornitori, la negoziazione di contratti, e la gestione delle dispute.

Prendendo l'esempio di Fun-Land, che considera di esternalizzare la gestione di un albergo, si evidenziano i costi di transazione, come il tempo e il denaro per trovare un partner, la complessità del contratto e i potenziali costi futuri legati a un servizio scadente o a situazioni impreviste. Questo scenario sottolinea i rischi connessi all'esternalizzazione.

Si mette in luce l'importanza di un'analisi approfondita dei costi e dei rischi associati alle decisioni di internalizzazione ed esternalizzazione delle attività aziendali.

Hermès

Hermès produce ogni anno circa 3.000 borse in pelle di coccodrillo. I prezzi possono raggiungere le decine di migliaia di euro, con lunghe liste di attesa per i clienti.

Servono circa quattro coccodrilli per ogni borsa (si usa solo la parte pregiata del ventre). La specie di migliore qualità (*crocodylus porosus*) è allevata in Australia. È anche la specie più aggressiva e difficile da allevare; gli animali devono essere tenuti separati per evitare che si mordano rovinando le pelli. Gli allevatori australiani esportano oltre 100,000 pelli ogni anno, un numero sufficiente per soddisfare la domanda mondiale. Tuttavia, nel 2009 Hermès ha annunciato di essersi dotata di suoi allevamenti di proprietà, citando difficoltà nel garantirsi approvvigionamenti di pelli nella quantità e nella qualità necessarie. Hermès svolgeva già direttamente le fasi di conciatura e lavorazione della pelle.

Chanel

Ha acquistato nel 2013 il conciatore francese Bodin-Joyeaux, che da circa 30 anni forniva a Chanel pelli di agnello per le sue borse trapuntate a rombi (prezzo di circa 1.500 €), dal caratteristico aspetto setoso. Chanel possedeva già una coltivazione di fiori vicino a Grasse, che è la capitale francese del profumo. Le coltivazioni assicurano le forniture di rose e gelsomini per il Chanel No. 5. Nel 2002 Chanel aveva acquistato il ricamatore Lesage, per le collezioni di haute couture.

VANTAGGI	SVANTAGGI
Si contengono i costi di transazione nei confronti dei clienti e dei fornitori	Richiede molte risorse e competenze, con rischio di perdere di vista ciò che l'impresa sa fare meglio (investimento di Hermes)
Si internalizzano le competenze strategiche	Sono probabili diseconomie di scala o di saturazione della capacità produttiva per differenze nelle scale ottimali dei singoli stadi (BMW produceva internamente i suoi componenti)
Si riduce l'accesso dei concorrenti alle risorse strategiche	Rigidità di risposta ai cicli della domanda o a cambiamenti tecnologici (le imprese non integrate possono semplicemente cambiare i fornitori o chiudere i contratti)
Economie tecniche grazie all'integrazione dei processi	Difficoltà manageriali nel coordinare stadi con diversi requisiti strategici (es. orientamento al costo vs. orientamento alla qualità)
Migliore coordinamento delle attività dentro i confini dell'impresa	Difficoltà manageriali nel coordinare attività nuove



Operazioni nel 2013

- LVMH (Louis Vuitton) ha acquistato a sua volta un allevamento di coccodrilli in Australia. In seguito, ha acquisito una quota di maggioranza in Heng Long, un grande conciatore di pelli di coccodrillo con sede a Singapore.
- Kering (casa madre di Gucci) ha acquistato France Croco, un conciatore francese specializzato in pelli di coccodrillo.
- Gucci ha lanciato la Python Conservation Partnership, un'iniziativa per regolamentare la caccia e l'allevamento dei pitoni, che si usano nelle borse.
- Hermès ha acquistato Tannerie d'Annonay, un conciatore specializzato nella pelle di vitello.



Sebbene teoricamente distinte, nella realtà le diverse economie presentate si influenzano e si intrecciano in modo tale da essere difficilmente osservabili separatamente. Non esiste una corrispondenza biunivoca fra singole scelte e singole teorie economiche.

Relazione e interdipendenze fra economie e scelte di estensione

A conclusione di questo capitolo sulle scelte di estensione è opportuno sottolineare che:

- sebbene teoricamente distinte, nella realtà le diverse economie presentate in questo capitolo si influenzano a vicenda e si intrecciano in modo tale da essere difficilmente osservabili separatamente;
- non esiste una corrispondenza biunivoca fra singole scelte e singole teorie economiche, proprio perché le diverse economie sono fra loro interconnesse.

Relazioni fra economie.

Con il passare del tempo in un'impresa si possono manifestare congiuntamente più economie: passando da un anno all'altro, all'effetto esperienza (che è legato ai volumi cumulati) si possono aggiungere l'effetto positivo di un aumento della capacità produttiva e l'effetto negativo di una minore saturazione della capacità produttiva.

- In un caso come questo sarebbe relativamente facile calcolare a consuntivo i costi medi unitari e valutare come sono variati da un anno all'altro. Più difficile è valutare esattamente il contributo positivo o negativo delle tre economie, anche perché queste si influenzano a vicenda.

Un altro esempio di interdipendenza è dato dalla relazione fra economie di scala ed economie di saturazione della capacità produttiva.

- All'aumentare della capacità produttiva, infatti, aumentano le economie di scala ma diventa più difficile saturare la capacità produttiva stessa.

Un'altra relazione molto comune fra economie è quella fra le economie di scopo, di scala e di saturazione della capacità produttiva.

- In questo caso, ampliare la gamma offerta aggiungendo prodotti che possono condividere almeno in parte i sistemi di produzione può consentire di adottare impianti di maggiori dimensioni e più efficienti.

In genere le scelte di estensione devono essere prese utilizzando congiuntamente più teorie.

- Le scelte relative alla dimensione devono essere prese soprattutto sull'analisi congiunta delle **economie di scala e della domanda attesa**, domanda che influenza il grado di utilizzo della capacità produttiva e quindi le economie di assorbimento dei costi fissi. Le scelte di dimensione **influenzano anche la velocità con la quale si scende lungo la curva di apprendimento**. Le scelte di dimensione, infine, influenzano la **struttura di costo delle aziende** e l'aumento della capacità produttiva di regola comporta un **innalzamento del punto di pareggio**.
- Le scelte di estensione verticale devono anzitutto tener conto dei **costi di transazione**, cercando di internalizzare attività che presentano forti costi di transazione esterna. Le scelte di estensione verticale, inoltre, **possono essere valutate analizzandone l'impatto sulla struttura di costo**. L'aumento del grado di integrazione verticale, infatti, in genere comporta maggiori costi fissi e minori costi variabili, aumentando il punto di pareggio e rendendo più rigida la struttura di costo dell'azienda. Questo non rende necessariamente l'azienda meno redditizia, ma ne aumenta certamente il grado di rischio.
- Le scelte di estensione orizzontale sono legate anzitutto all'**analisi delle connesse economie di scopo**. Se i costi di transazione lo consentono è possibile cogliere le economie di scopo anche attraverso collaborazioni esterne e partner, senza aumentare il grado di complessità aziendale e i costi di coordinamento. Due imprese che vendono beni diversi agli stessi clienti, per esempio, potrebbero sottoscrivere un accordo commerciale proponendo l'una anche i servizi dell'altra (Sky e Fastweb).
- Le scelte di estensione geografica sono particolarmente **sensibili alle economie di scala e alle economie di assorbimento dei costi fissi**. In alcuni settori (come il settore delle auto), infatti, le economie di scala sono talmente alte che un singolo mercato nazionale non è in grado di assorbire la produzione associata alla dimensione ottima minima degli impianti e le imprese che vogliono sopravvivere sono costrette a espandersi a livello internazionale.

Una variante di questa situazione si ha per gli information goods che comportano altissimi costi di sviluppo, come per esempio i software applicativi di produttività individuale (quali Microsoft Office), i social media (quali Facebook, Twitter e LinkedIn) o le piattaforme di streaming della musica (quali Spotify) e di video (quali Netflix). In questi casi, le risorse aziendali sono di natura prevalentemente immateriale (senza limiti di capacità produttiva) e l'economia che diventa più rilevante è quella di assorbimento dei costi fissi.



ASTRA
BOCCONI