

MANAGEMENT PER
LE ATTIVITÀ
CULTURALI

DAMS 2024/2025
DANILO BOFFA — RICERCATORE DI
ECONOMIA AZIENDALE
dboffa@unite.it

1

LE FORZE AMBIENTALI E IL SISTEMA COMPETITIVO
CAPITOLO 5

2

LE ORGANIZZAZIONI E LA COMPLESSITÀ DELL'AMBIENTE
ESTERNO

Nessuna azienda può costruire il proprio sistema d'offerta a prescindere da ciò che le avviene intorno e dai soggetti con cui, volente o nolente, entra in relazione

Dotarsi di strumenti concettuali adatti a **interpretare la complessità** del mondo esterno costituisce un momento fondamentale per supportare **decisioni su come garantire la continuità aziendale** in un contesto in **mutamento**

3

LE ORGANIZZAZIONI E LA COMPLESSITÀ DELL'AMBIENTE ESTERNO

Le organizzazioni operano all'interno di **contesti complessi**, mossi da forze originate da **attori eterogenei** per finalità, assetti istituzionali e dotazione di risorse

ECOSISTEMA → elementi strettamente interconnessi le cui traiettorie evolutive sono determinate proprio da queste interazioni e dal modo in cui gli ecosistemi stessi **rispondono a sollecitazioni interne ed esterne**

4

LE ORGANIZZAZIONI E LA COMPLESSITÀ DELL'AMBIENTE ESTERNO

L'Azienda trova nell'ambiente:

- Risorse di cui necessita per il suo funzionamento e verso di esso destina la propria offerta
- Propri finanziatori
- Prestatori di lavoro
- Centri di ricerca con cui sviluppare innovazione
- Autori da cui acquistare i diritti di riproduzione delle opere
- Clienti

Ma anche:

- Concorrenti
- Enti di regolamentazione
- Soggetti politici
- Gruppi di pressione che perseguono finalità proprie che possono essere di supporto o confliggenti con le sue

5

LE FORZE CHE CONDIZIONANO L'EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE

Forze tecnologiche Frutto delle applicazioni della ricerca scientifica svolta all'interno di centri di ricerca pubblici e privati
 Impone cambiamenti a livello di competenze individuali, ma anche nell'organizzazione del lavoro → scomparsa di certe mansioni e la nascita di attività completamente nuove

Forse socio-culturali Tutti siamo fortemente influenzati dalla cultura e dalla società
 I valori cui ispiriamo la nostra esistenza cambiano a seconda della cultura e sono essi stessi parte di quella cultura, con le usanze, i costumi, le consuetudini che la caratterizzano
 Cambiamenti capaci di modificare gli orizzonti anche economici

6

LE FORZE CHE CONDIZIONANO L'EVOLUZIONE DELL' AMBIENTE

Forze economiche Condizioni economiche generali = ricchezza e reddito di un Paese e loro andamento prospettico
 Utile avere riguardo non soltanto al reddito complessivamente generato in un paese, ma anche alla sua distribuzione
REDDITO DISPONIBILE vs REDDITO DISCREZIONALE

Forze competitive Rappresentano una forza importante nella **definizione delle dinamiche di mercato** → avvantaggiano il cliente perché i tentativi reciproci di attrarre il medesimo cliente **innescano innovazione, miglioramento prodotti a prezzi più bassi**
 Fondamentale nelle economie capitalistiche tanto da essere tutelata

7

LE FORZE CHE CONDIZIONANO L'EVOLUZIONE DELL' AMBIENTE

Forze economiche Condizioni economiche generali = ricchezza e reddito di un Paese e loro andamento prospettico
 Utile avere riguardo non soltanto al reddito complessivamente generato in un paese, ma anche alla sua distribuzione
REDDITO DISPONIBILE vs REDDITO DISCREZIONALE

Forze competitive Rappresentano una forza importante nella **definizione delle dinamiche di mercato** → avvantaggiano il cliente perché i tentativi reciproci di attrarre il medesimo cliente **innescano innovazione, miglioramento prodotti a prezzi più bassi**
 Fondamentale nelle economie capitalistiche → Tutelate (ANTITRUST)

8

LE FORZE CHE CONDIZIONANO L'EVOLUZIONE DELL' AMBIENTE

Forze politiche e regolamentari Leggi che definiscono il quadro entro cui si svolgono i rapporti fra soggetti
 A seconda della propria forza la singola organizzazione promuovere attività di **lobbying**
Apertura dei mercati internazionali → Trattati bilaterali e multilaterali volti a regolamentare le relazioni commerciali fra i diversi paesi → **OPPORTUNITÀ** di sviluppo & **MINACCE** di concorrenza internazionale

9

LE FORZE CHE CONDIZIONANO L'EVOLUZIONE DELL' AMBIENTE

L'ambiente è **specifico di ogni azienda**, in quanto le caratteristiche di quest'ultima rendono **rilevanti certe forze e non altre**

Ciascuna organizzazione in base alle proprie specificità **definisce il perimetro delle forze ambientali da monitorare** con maggiore attenzione

10

IL SISTEMA COMPETITIVO E IL CONCETTO DI SETTORE

All'interno dell'ambiente → Le **forze competitive** hanno la capacità di generare i **maggiori impatti sulla redditività** dell'azienda nel breve termine, in quanto emergono dallo **scontro fra soggetti** che mirano ciascuno alla **propria sostenibilità economica**

11

IL SISTEMA COMPETITIVO E IL CONCETTO DI SETTORE
/ LA CONCORRENZA INTRA-TIPO E LA CONCORRENZA INTER-TIPO

Analisi della competizione dalla **prospettiva del CLIENTE** →

Concorrenza Intra-tipo	All'interno della stessa tipologia , sottolineando il fatto che i soggetti in concorrenza utilizzano soluzioni della stessa natura (in questo caso la stessa tecnologia)
Concorrenza Inter-tipo	È diversa la tipologia di soluzioni offerte al bisogno del cliente

12

IL SISTEMA COMPETITIVO E IL CONCETTO DI SETTORE
/ LA CONCORRENZA INTRA-TIPO E LA CONCORRENZA INTER-TIPO

Tale distinzione è utile al fine di **evidenziare 2 ASPETTI**:

- 1. Non esiste solo la concorrenza** fra aziende che appartengono al **medesimo settore**
- 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**

13

IL SISTEMA COMPETITIVO E IL CONCETTO DI SETTORE
/ IL CONCETTO DI SETTORE

Modello di **Abell** → Definizione del settore (o dell'**ASA**)

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 (la tipologia di clienti che attraverso la funzione del prodotto può trovare soluzione a un proprio bisogno)
Come	La tecnologia che, incorporata nel prodotto, ne consente la funzionalità (le modalità attraverso cui il prodotto è in grado di soddisfare un certo bisogno)

14

IL SISTEMA COMPETITIVO E IL CONCETTO DI SETTORE
/ IL CONCETTO DI SETTORE

MODELLO DI ABELL → DEFINIZIONE DEL SETTORE (O DELL'ASA)

15

IL SISTEMA COMPETITIVO E IL CONCETTO DI SETTORE
/ IL CONCETTO DI SETTORE

Un settore può essere definito con maggiore o minore **dettaglio** quanto maggiore o minore è la **specificazione di una delle sue tre componenti**

ESEMPIO:
Il settore del trasporto ricomprende tante tecnologie diverse (è un macrosettore), e si restringe via via quando si delimita la tecnologia (per esempio: trasporto aereo) e la categoria di clienti (per esempio: trasporto aereo passeggeri)

16

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO

Considera il settore come **perimetro per individuare i competitor**

Due sono i modelli che aiutano nell'analisi competitiva del settore:

- ✓ **Pressione competitiva** → utile per stimare l'**intensità** del confronto competitivo
- ✓ **Gruppo strategico** → utile per individuare i concorrenti più temibili sulla base della loro **similitudine con l'organizzazione**

17

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

L'**intensità** della forza con cui i concorrenti condizionano l'attività dell'azienda

Maggiore pressione competitiva = *Maggiore tensione sul prezzo e minore marginalità*

→ Competitors saranno tentati di usare la **leva del prezzo** → Spirale al ribasso che nuoce a tutto il mercato

*Ridurre la marginalità oltre certi limiti può compromettere la **capacità di investimento** delle organizzazioni e quindi la loro possibilità di **innovare il prodotto***

18

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

1. **Struttura del settore**
2. **Barriere**
 - i. All'entrata
 - ii. Allo spostamento
 - iii. All'uscita
3. **Fase specifica della curva di domanda**
4. **Livello di sostituibilità dell'offerta**

19

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

1. **Struttura del settore**

Numero di concorrenti e loro dimensione relativa

Al crescere del numero di organizzazioni aumenta la pressione competitiva → fino al regime di **concorrenza perfetta** = i clienti hanno innumerevoli alternative a cui rivolgersi, ottenendo da ciascuna lo stesso valore in termini di soddisfazione → la scelta ricade sull'organizzazione che richiede il **prezzo minore**

20

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

2. **Barriere**
 - i. All'entrata → Limitano l'**ingresso (o la nascita)** di nuove organizzazioni nel mercato e così facendo riducono la pressione competitiva
 - ii. Allo spostamento → Limitano la possibilità per i clienti di **spostarsi da un'offerta all'altra**, vincolandoli a una certa organizzazione e riducendo la pressione competitiva
 - iii. All'uscita → Limitano la possibilità di **uscire dal mercato** senza danni, **accrescendo la pressione** competitiva

21

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

3. La fase specifica della curva di domanda

Domanda

Tempo

Introduzione

Sviluppo (crescita)

Maturità

Declino

Rivitalizzazione

22

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

3. La fase specifica della curva di domanda

Domanda saturata in un settore = Tutti i clienti acquistano e utilizzano il prodotto nelle dosi massime → Pressione competitiva è **molto elevata** e nuovi potenziali concorrenti si scontrerebbero con una **concorrenza agguerrita**

Domanda non saturata = È **possibile l'ingresso di nuove aziende** senza che la pressione competitiva aumenti in modo significativo, giacché vi è un **potenziale** da sfruttare

23

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

4. Livello di sostituibilità dell'offerta

Quanto l'offerta delle aziende sono percepite dai clienti come sostituibili

Maggiore **sostituibilità** → Maggiore **pressione competitiva**

Se il cliente considera 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** → Il prezzo rimane un **elemento di scelta, ma non l'unico né il più importante**

24

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

Obiettivo delle aziende → **Ridurre la pressione competitiva**

Scegliere una parte soltanto dei **clienti** e soddisfare le loro attese meglio dei concorrenti: in questo modo le organizzazioni rendono preferibile la propria offerta e **possono chiedere prezzi adeguati ai migliori benefici** che trasferiscono ai clienti

*All'interno di uno stesso settore possono convivere clienti che, pur **cercando** nella categoria di prodotto **la soddisfazione a uno stesso bisogno generico**, evidenziano **profili differenti a livello di specifici benefici attesi***

25

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ I GRUPPI STRATEGICI

Un **gruppo strategico** è composto da **concorrenti che perseguono strategie simili**

*Non tutte le aziende che operano su un mercato sono **concorrenti di pari livello** le une per le altre: ve ne sono alcune più pericolose di altre, in quanto **le loro offerte sono considerate più sostituibili le une con le altre** da parte del cliente*

26

LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER

L'utilizzo del modello di Abell risulta essere particolarmente apprezzabile anche per intuire i **potenziali entranti** → Aziende che non operano all'interno del settore ma potrebbero facilmente entrarvi in quanto:

- ✓ Servono gli stessi clienti, ma per soddisfare bisogni diversi
- ✓ Propongono la soddisfazione dei medesimi bisogni ma per gruppi di **clienti diversi**
- ✓ Presidiano la stessa tecnologia, sebbene la utilizzino **per altri scopi o per servire altri** gruppi di **clienti**

27

LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER

La consapevolezza che la competizione proviene da un **ambito allargato rispetto al settore** è alla base del modello delle **CINQUE FORZE COMPETITIVE DI PORTER**



28

LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER

Sulle organizzazioni agiscono forze che provengono da altre organizzazioni, in grado di comprimerne la libertà e la marginalità

- Perché si pongono come **alternative** agli occhi del cliente
- Perché controllano una **risorsa chiave**

Concorrenti diretti → operano nel medesimo settore, con le medesime tecnologie e servendo i medesimi clienti

Offertori di prodotti sostitutivi → offrono soluzioni alternative allo stesso bisogno

Potenziati entranti → Pur sapendo offrire la medesima soluzione, ancora non operano nel settore

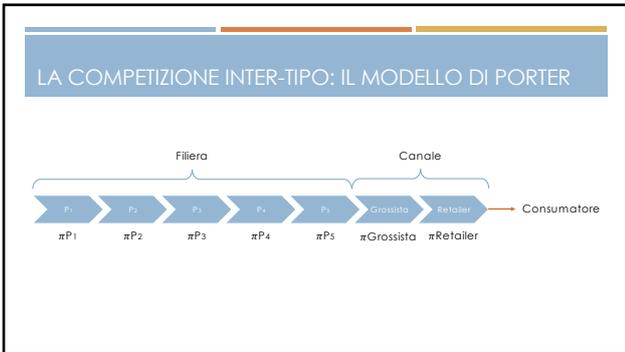
29

LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER

Particolare tipologia di **potenziali entranti** → **Aziende** lungo la **filiera a monte e a valle**, ossia rispettivamente i **fornitori e i clienti** (in genere i clienti intermedi, ossia i distributori, molto importanti se si parla di mercati B2C)

Controllano una **risorsa chiave**, come la **tecnologia**, oppure **componenti strategiche del sistema d'offerta** dell'organizzazione, o ancora la **relazione con il cliente finale**

30



31

LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER

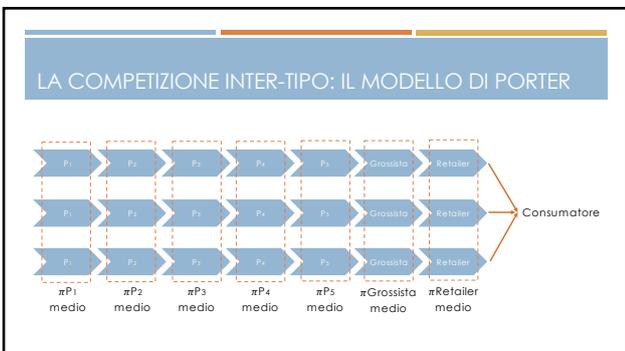
Porter **amplia** così il concetto di **competizione** → **Pressione sui margini** di ciascuna organizzazione lungo la filiera e il canale

Ogni azienda lungo la filiera e il canale **paga il costo** al proprio fornitore e **ottiene un prezzo più alto** dal proprio cliente → **Margine** con cui remunerare i fattori produttivi

Le aziende lungo la filiera e il canale sono in competizione per ottenere **prezzi di vendita più elevati possibile** e specularmente **costi di acquisto più bassi possibile** = **Margini più elevati**

Competizione che NON riguarda il cliente finale (NON valuta la filiera, ma il prodotto finito) → Basata su rapporti di forza tra le organizzazioni coinvolte

32



33

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

Una strategia è un **progetto di gestione che si dispiega nel medio-lungo termine**, volto a realizzare gli obiettivi connessi alla missione dell'azienda

Dalla strategia discendono le **scelte operative** → Vengono definite in modo coerente proprio grazie alla pianificazione strategica

*All'interno del disegno strategico dell'azienda la **strategia competitiva** è il progetto volto a **resistere** sia nel **confronto con i concorrenti**, sia nel **confronto con le forze ambientali***

34

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

VANTAGGIO COMPETITIVO → *Posizione di vantaggio nei confronti dei competitors da conquistare e difendere*

L'obiettivo della strategia competitiva non necessariamente deve essere connesso all'idea di conquistare il primato sul mercato, essendo **sufficiente raggiungere gli obiettivi e difenderli nell'evoluzione delle condizioni di contesto** (fra cui l'azione dei concorrenti)

35

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

I vantaggi competitivi si possono ascrivere a tre grandi categorie:

1. **Efficienza** dei processi (*leadership di costo*)
2. **Controllo di una risorsa chiave** per realizzare il sistema d'offerta o per il funzionamento del modello di business (*leadership di prodotto/differenziazione*)
3. **Intensità della relazione** con il cliente (*customer intimacy*)

36

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

1. Efficienza dei processi (leadership di costo)

Capacità di utilizzare la minore quantità di input nei processi di realizzazione del sistema d'offerta

→ **Minori costi** con conseguenze sia sulla **marginalità** sia sulla possibilità di **ridurre i prezzi** di vendita al di sotto di quelli dei concorrenti

Si può ottenere riconfigurando i processi oppure attraverso economie di scala, economie di esperienza, economie di scopo

37

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

2. Controllo di una risorsa chiave per realizzare il sistema d'offerta o per il funzionamento del modello di business (leadership di prodotto/differenziazione)

Obiettivo → Proporre prodotti in grado di farsi percepire come migliori in termini di performance e quindi di capacità di soddisfare i benefici attesi

*Controllare una risorsa chiave per il sistema d'offerta può offrire un importante vantaggio competitivo (brevetti, copyright), dato che sono risorse che permettono condizioni di monopolio (o quanto meno di privilegio) che rendono la propria offerta **diversa** da quella dei concorrenti e non confrontabile*

VARIANTE → Strategia di **nicchia**: focalizzarsi su un target ridotto in volume ma disposto a pagare di più

38

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

3. Intensità della relazione con il cliente (customer intimacy)

Obiettivo → Instaurare una relazione duratura con il cliente, imparando ad ascoltarlo, ponendosi come partner affidabile, risolvendo i suoi bisogni in modo migliore dei concorrenti

Vantaggio competitivo perché riduce il rischio che il cliente ricerchi altre offerte, confrontandole e accrescendo così la pressione concorrenziale

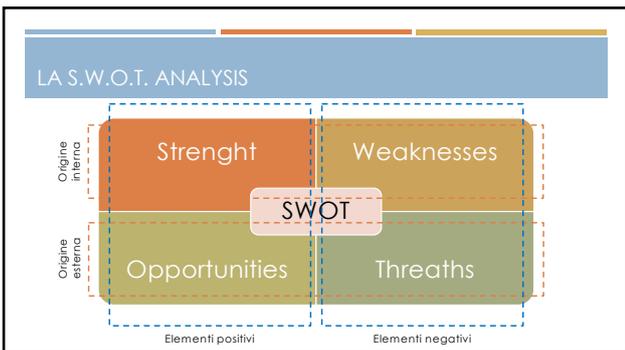
39

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

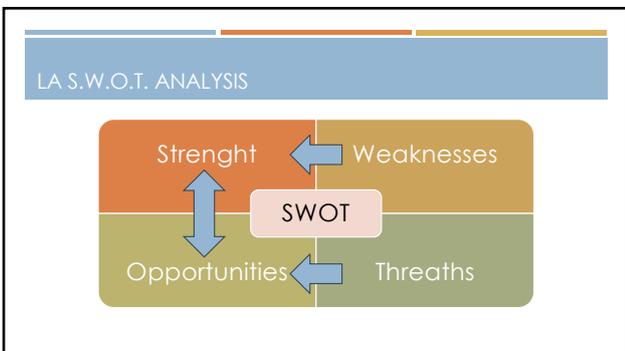
TRADE-OFF TRA EFFICIENZA E DIFFERENZIAZIONE

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

40



41



42

LA S.W.O.T. ANALYSIS

- L'*ottica prospettica*: il modello SWOT per natura è *dinamico e guarda all'evoluzione possibile del contesto ambientale e dell'organizzazione*.
- La *peculiarità della sua applicazione a ogni caso specifico*: ciascuna organizzazione valuta il *portato dei cambiamenti esterni in base alla propria specificità*
