

# MANAGEMENT PER LE ATTIVITÀ CULTURALI

DAMS 2025/2026

**DANILO BOFFA | RICERCATORE DI  
ECONOMIA AZIENDALE**



# L'ATTIVITÀ ECONOMICA E LE AZIENDE



# L'ATTIVITÀ ECONOMICA E LE AZIENDE

## CAPITOLO 1



# L'ATTIVITÀ ECONOMICA

## Scelte

Sono **condizionate** dalle **risorse disponibili** e determinano il **coinvolgimento** di più persone, la **mobilitazione** di energie e di risorse, lo **scambio** di beni

- Ponderate/razionali VS impulsive/non pianificate
- Condizionate dall'opinione pubblica

## Attività economica

L'insieme dei **processi di produzione e di consumo** di merci e servizi posti in atto per soddisfare i **bisogni** delle persone.

Attività finalizzata ad un obiettivo, svolta accanto ad attività di altra natura (attività religiosa, attività politica) per rispondere a bisogni

## Mercato

È definito da un **insieme di negoziazioni** → quanto più numerose sono le negoziazioni e più codificate le condizioni di scambio, tanto più i mercati saranno definiti perfetti



# I BISOGNI

Alla base di un bisogno c'è una necessità, una privazione o insoddisfazione  
Possono essere:

- **fisiologici:** sono prodotti dalla biologia umana e comuni a tutte le persone
  - **sociali:** sono condizionati dal contesto in cui le persone vivono e operano → di diversa natura
- 
- Non tutti i bisogni sono essenziali, ma spesso generati da impulsi imitativi
  - Possono essere soddisfatti dalla disponibilità di merci e servizi
  - I bisogni variano nel tempo in funzione di fattori diversi

# I BENI

*I beni economici sono utili a **soddisfare** uno specifico bisogno e **scarsi** rispetto alla loro domanda. Possono essere classificati in:*

- Beni primari (latte – pane)
- Beni non essenziali
- Beni complementari → Aumento della domanda del primo determina aumento della domanda del secondo (cialde e macchina caffè)
- Beni sostitutivi → soddisfano lo stesso bisogno (burro – margarina)
- Beni differenziati → una segmentazione dei bisogni (moda)
- Beni indifferenziati → poche varietà di configurazione dell'offerta (zucchero - cemento) definiti **commodities**

# I BENI

- Beni destinati al consumatore finale
- Beni destinati alle aziende per far parte di un prodotto finale → beni **intermedi o strumentali**
- Beni a utilizzo singolo (piatti di carta)
- Beni durevoli (macchina, immobili)
- Beni fast fashion → durata limitata dei capi di abbigliamento
- Beni di lusso → prodotti senza tempo
- Beni di consumo individuale
- Beni di consumo collettivo (concerti cinema)
- Beni privati
- Beni pubblici
- Beni liberi → fruibili da chiunque senza limiti e vincoli

# LO SCAMBIO

- **Donati**
  - Per acquisire un diritto da spendere in altro contesto (corruzione)
  - Per esprimere affetto e gratitudine

Il dono implica **gratuità, condivisione e partecipazione**
- **Condivisi**
  - Possibilità di utilizzare un bene per mezzo dello status (appartenenza a un gruppo) o configura uno scambio senza corrispettivo
  - Non si ha un trasferimento di un bene ma si trasferisce il diritto di utilizzo
- **Scambiati**

Trasferimento di beni a titolo oneroso che caratterizzano le economie di mercato fondate sulla specializzazione economica e sulla proprietà privata e pubblica

  - *Scambio con altri beni → baratto*
  - *Scambio di denaro → compravendita*

Condizione di scambio: Prezzo unitario → Valore monetario attribuito al bene

*Diverse condizioni di scambio: quantità di merce, qualità, tempi, luogo di consegna, servizi pre- e post- vendita, modalità di pagamento*

Credito di regolamento → Sono diversi i tempi dell'azienda compratrice da quella venditrice

Credito di prestito → Oggetto dello scambio è la disponibilità di mezzi monetari

# IL MERCATO

Insieme di **negoziazioni** → Più numerose le negoziazioni e codificate le condizioni di scambio più i mercati saranno definiti **perfetti**

- Il meccanismo **della domanda e dell'offerta** rispecchia l'importanza che ciascun agente riconosce al beneficio ottenibile da un certo bene
- Il prezzo ottenuto per l'effetto della negoziazione permette di allocare il prodotto a colui che valuta più importante il beneficio ottenibile

**Prezzo** = valore di mercato (importanza che viene riconosciuta al bene nel mercato)

**Mercato perfetto:** tra acquirente e venditore poche trattative per negoziare il bene in quanto le informazioni su di esso e sul valore economico sono note e facilmente reperibili

**Mercato imperfetto:** il prezzo finale non è immediatamente intuibile in quanto le informazioni sul prodotto e gli scambi sono poco frequenti



## L'ATTIVITÀ ECONOMICA

L'attività economica si svolge in processi organizzativi, costituiti da operazioni diverse collegate tra loro → riguardano produzione e consumo

- **Processi istituzionali:** definiscono le caratteristiche giuridiche e formali dell'organizzazione in cui si svolgono i processi
- **Processi di gestione:** raggruppano attività simili per natura (hanno una comune funzione e richiedono competenze specialistiche) o attività di natura diversa ma collegate a uno stesso output

# L'ATTIVITÀ ECONOMICA

- **Processi produttivi:** riguardano
  - la **gestione caratteristica** (insieme di attività tipiche per la mission dell'azienda)
  - la **gestione finanziaria** (legata alle scelte di copertura finanziaria e alla negoziazione di capitale di prestito)
  - la **gestione patrimoniale** (legata all'utilizzo della disponibilità monetaria derivanti dallo svolgimento dell'attività)

# L'ATTIVITÀ ECONOMICA

- **Processi di gestione tributaria:** pagamento di imposte
- **Processi assicurativi:** finalizzati a contenere il rischio di impresa
- **Processi organizzativi:** definiscono compiti, responsabilità e relazioni gerarchiche fra i ruoli che si occupano di specifiche attività all'interno dei processi produttivi
- **Processi di rilevazione:** raccolta elaborazione e distribuzione delle informazioni necessarie per compiere le scelte per l'attività economica

*Le modalità attraverso cui si svolgono i processi condizionano i volumi, i temi, la qualità e il costo dei prodotti e dei servizi*

(Es.: Amazon VS libreria → Amazon prima vende e poi acquista la libreria prima acquista e poi vende)



# FATTORI PRODUTTIVI

I processi o sotto-processi sono realizzati con il concorso di diversi fattori produttivi **(risorse)** materiali o immateriali

- Capitale e lavoro sono **fattori primari di produzione**, in quanto 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 automatizzando le produzioni
- Spesso sono tra loro **complementari**, in virtù delle caratteristiche dei prodotti e dei processi produttivi.

# LE PERSONE E I PROCESSI DECISIONALI

- L'attività economica si traduce in una continua serie di decisioni
- Gli individui agiscono in modo tale da massimizzare il proprio benessere
- La scienza economica ha sempre rappresentato gli uomini che prendono decisioni come **homo economicus**

Alloca il suo **reddito** per ottenere il **livello più alto di soddisfazione personale possibile**

In realtà le azioni delle persone **sono soggette a vincoli** e determinate anche dalla **presenza e dalle azioni di altre persone e organizzazioni**

# LE PERSONE E I PROCESSI DECISIONALI

Le decisioni/scelte sono soggette a rischio e incertezza poiché sono compiute in situazioni di **razionalità limitata**

**OSSIA**

- La messa a fuoco del problema e degli obiettivi da raggiungere **non sono sempre evidenti**
- La raccolta, la selezione, la validazione, la valutazione delle informazioni **sono attività costose e soggette a errori**
- La **valutazione delle alternative** non è sempre agevole perché gli elementi di confronto sono poco chiari, **raramente** le scelte sono individuali e la scelta compiuta è **la migliore in assoluto**

# LE PERSONE E I PROCESSI DECISIONALI

La rappresentazione di un processo decisionale in presenza di razionalità limitata suggerisce che le scelte avvengono in **sequenza**, a partire dalla definizione di una **serie di aspettative**

Molto spesso in ambito economico-aziendale le decisioni sono prese all'interno di **gruppi sociali** e non a livello individuale, ciò contribuisce a rendere i processi decisionali **poco lineari e non completamente razionali**

## LE PERSONE E I PROCESSI DECISIONALI

- I processi decisionali di gruppo sono fortemente condizionati dal livello di **fiducia** fra i diversi soggetti coinvolti → **Maggiore la fiducia, maggiore la tendenza a mettere in atto comportamenti cooperativi**. Gli scambi fra persone animate da fiducia reciproca sono fluidi ed efficienti, poiché non è necessario attivare meccanismi di controllo della relazione
- Alternativamente i processi decisionali possono essere guidati da **opportunismo** → Meccanismi decisionali saranno orientati a **massimizzare l'efficienza dei processi di scambio** e spesso avranno un orizzonte di breve periodo
- Nel contribuire ai processi decisionali collettivi, i comportamenti dei singoli sono guidati da ipotesi e **premesse di valore** non sempre esplicitate e condivise. Tali premesse di valore condizionano comportamenti e scelte che tendono a confermarle

# LE PERSONE E I PROCESSI DECISIONALI

Teoria delle profezie che si autoavverano (McGregor, 1960)



Struttura organizzativa basata sul presupposto che le persone siano poco collaborative tende a causare precisamente i comportamenti che voleva evitare

- Le persone che lavorano in contesti fortemente costrittivi e alle quali non vengono delegate responsabilità adottano più frequentemente comportamenti **opportunistici** e fortemente **conservativi**
- Al contrario, contesti di lavoro fortemente responsabilizzanti e caratterizzati dalla presenza di incentivi a produrre risultati ambiziosi tendono a stimolare comportamenti **partecipativi**

# RISULTATI DELL'ATTIVITÀ ECONOMICA





# I RISULTATI DELL'ATTIVITÀ ECONOMICA

- Risultati diretti positivi di natura economica → Occupazione, beni realizzati, risultati economici positivi (**UTILI**)
- Risultati diretti negativi di natura economica → **PERDITE** (quando i costi relativi allo svolgimento dell'attività economica superano i ricavi derivanti dalla vendita di merci e servizi)
- Risultati di natura non economica → Maggiore livello di conoscenza individuale e collettiva in merito, per esempio, alle tecniche di produzione
- Risultati indiretti positivi → Ricchezza diffusa sul territorio, stimola la creazione di imprese complementari, caratterizza un area dal punto di vista economico
- Risultati indiretti negativi → Inquinamento, rumore, consumo eccessivo di risorse pubbliche

# I RISULTATI DELL'ATTIVITÀ ECONOMICA

Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile



Impegna le persone, le organizzazioni, i governi a mettere in atto azioni e politiche finalizzate al raggiungimento di 17 obiettivi



Operazionalizzano un modello di sviluppo **orientato al lungo periodo**, incentrato **sull'utilizzo responsabile delle risorse** e su una **riduzione delle disuguaglianze**

## I RISULTATI DELL'ATTIVITÀ ECONOMICA

- La ricerca sulle **metodologie di valutazione di impatto economico**, ambientale e sociale è crescente e relativamente consolidata
- La misurazione degli **impatti** è ancora poco agevole per diversi motivi:
  - Le ricadute sono **facili da immaginare ma difficili da misurare** (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
  - Le metodologie di misura di impatto prevedono **parametri qualitativi e quantitativi** che spesso non sono facilmente **confrontabili** nel tempo e tra organizzazioni diverse

# I RISULTATI DELL'ATTIVITÀ ECONOMICA

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 a:

- *Massimizzare efficienza ed efficacia*
- *Minimizzare gli impatti di natura ambientale e sociale*



Ciascun interlocutore con cui l'operatore economico entra in contatto esprime una valutazione sul **valore** (economico e non economico) **creato** dall'azienda.

# LE AZIENDE

**Azienda** →

Insieme di **elementi**, materiali ed immateriali, uniti da **relazioni** per la realizzazione di un **obiettivo** comune, che dura nel tempo, che utilizza e trasforma fattori di produzione per produrre merci o servizi che soddisfano bisogni, in un continuo processo di cambiamento interno ed esterno (Paolone & D'Amico, 1994; Masini, 1970)

- **Durabilità**: Le aziende orientano le proprie scelte in modo da durare nel tempo e operare con continuità
- **Dinamismo**: Le aziende cambiano nel tempo continuamente per effetto di eventi interni ed esterni; la continua revisione di prodotti, processi, norme di funzionamento è elemento caratterizzante la vita dell'azienda
- **Unitarietà**: L'insieme delle decisioni che riguardano l'azienda deve convergere attorno ad un obiettivo comune
- **Autonomia**: Ciascuna azienda definisce in autonomia i propri obiettivi e i mezzi opportuni per raggiungerli, nel rispetto delle leggi

## LE AZIENDE

Nella varietà di possibili **configurazioni** di azienda si individuano **quattro categorie** che si distinguono tra loro per obiettivi fondamentali e per le strutture tipiche che le caratterizzano:

- *Le famiglie*
- *Le imprese*
- *Gli enti della Pubblica Amministrazione*
- *Le aziende non profit*

# LE AZIENDE

## 1. Le famiglie:

- Sono attori sociali di base della società
- Le finalità sono di carattere etico e sociale e si traducono in attività di cura, di educazione, di trasmissione di valori
- Svolgono attività di consumo, di autoproduzione, di investimento e di gestione di risparmio
- In prospettiva aziendalista, sono aziende di piccole dimensioni, numericamente molto rilevanti
- Sono caratterizzate da strutture e da processi decisionali semplici e da meccanismi di funzionamento spesso impliciti



# LE AZIENDE

## 2. Le imprese:

- Le attività di produzione sono prevalenti
- Classificate dall'ISTAT nelle seguenti macro-categorie:
  - Imprese agricole e di prima trasformazione alimentare
  - Imprese manifatturiere
  - Imprese di servizi (distinte tra imprese del commercio, società finanziarie e di credito, società di servizi alle imprese o alle persone, società di assicurazione)
  - Imprese di costruzioni
- Finalità prevalentemente di tipo economico
- Possono perseguire anche finalità **filantropiche, culturali o di ricerca**

# LE AZIENDE

## 3. Gli enti della pubblica amministrazione:

- Finalità di natura economica e non economica
- Aziende particolarmente complesse e articolate in cui si mescolano obiettivi e azioni di natura politica ed economica
- Tre classi di operazioni:
  - emanazioni di leggi e regolamenti
  - produzione diretta o indiretta di beni pubblici
  - trasferimenti di mezzi monetari, per redistribuzione di ricchezza o per finanziare attività di interesse pubblico
- Attività economica spesso esercitata in via esclusiva: difesa, giustizia, sicurezza pubblica, relazioni diplomatiche internazionali

# LE AZIENDE

## 3. Gli enti della pubblica amministrazione:

- Lo **Stato interviene nei processi di produzione** e di **consumo** di beni economici quando:
- *Il bene economico in oggetto è considerato **politicamente critico***
  - *Giudizio negativo in merito alla efficacia politica del mercato, ricondotto in letteratura alle seguenti cause:*
    1. **L'esistenza di beni economici puri: a) Non rivalità nel consumo | b) Non escludibilità nell'uso**
    2. **Il formarsi di mercati non concorrenziali**
    3. **Il fenomeno delle economie/diseconomie esterne**
    4. **L'esistenza di mercati incompleti**
    5. **L'esistenza di asimmetrie informative**
    6. **La presenza di obiettivi di redistribuzione del reddito**
    7. **L'imposizione del consumo di beni di merito**

# LE AZIENDE

## 3. Gli enti non-profit:

- Nascono per iniziativa privata e operano con **finalità varie** o con l'obiettivo di **realizzare beni e servizi per l'esclusivo beneficio dei soci**
- Obiettivo di **massimizzare l'utilità dei destinatari** salvaguardando le **condizioni di sostenibilità economica**
- Dotazione di capitale iniziale è destinata ad uno scopo e i **redditi generati dall'attività economica non possono essere redistribuiti** ai soci, ma devono essere reinvestiti per il raggiungimento dello scopo statutario
- In funzione del tipo di attività svolta, gli enti non profit rientrano nelle seguenti categorie:
  - **Associazioni**
  - **Enti assimilabili a imprese**
  - **Enti di erogazione**
- Agiscono come produttori privati di beni pubblici, in sostituzione o come complemento all'attività dello Stato

# LE AZIENDE

|                                                     | Famiglie                                                           | Imprese                                                                                                                | Stato, istituti pubblici territoriali                                            | Istituti non profit                                                               |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 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 escludibili/collettività in generale |
| Portatori degli interessi economici istituzionali   | Tutti i componenti della famiglia                                  | I prestatori di lavoro e i conferenti di capitale di rischio                                                           | 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 esterni | Altre famiglie legate da parentela; prestatori di lavoro domestico | Fornitori, clienti, conferenti di capitale di prestito                                                                 | Fornitori, conferenti di capitale di prestito, altri istituti pubblici           | Fornitori, conferenti di capitale di prestito, Stato, beneficiari                 |
| Processi economici caratteristici                   | Consumi, gestione patrimoniale, lavoro, studio                     | Attività di produzione: negoziazioni di beni, trasformazioni tecniche, negoziazioni di credito, negoziazioni di rischi | Produzione e consumo di beni pubblici, raccolta di tributi                       | Produzione (o produzione e consumo) di beni                                       |

# LE DIVERSE CONFIGURAZIONI DI ATTIVITÀ

Il confronto tra i modi in cui aziende diverse configurano la propria attività e definiscono le loro condizioni di funzionamento avviene analizzando:

- Le caratteristiche degli **assetti istituzionali**

- *Il disegno complessivo dell'azienda, le due finalità e i modi di realizzare la crescita*

- Le caratteristiche dei **processi gestionali**

- *La varietà e la numerosità delle attività coordinate che vengono svolte effettivamente dall'azienda per operare nella quotidianità.*



# LE DIVERSE CONFIGURAZIONI DI ATTIVITÀ

- **La gestione caratteristica** → riguarda la scelta di acquistare materie prime, attrezzature e impianti in determinati volumi e comprende volumi di vendita ad un dato prezzo. I processi di acquisto – trasformazione – vendita sono particolarmente importanti perché riguardano l'attività tipica dell'azienda;
- **La gestione patrimoniale** → complementare alla gestione caratteristica e riguarda l'investimento di disponibilità di risorse monetarie (risparmio);
- **La gestione finanziaria** → si occupa di valutare in che modo coprire costi e investimenti al netto delle entrate derivanti da vendita di prodotti o da altre attività di gestione;
- **La gestione tributaria** → lo Stato e gli enti della PA prelevano due categorie di tributi:
  1. Tributi correlabili a beni acquisiti, che si avvicinano concettualmente al prezzo di vendita per i beni privati;
  2. Tributi non correlabili direttamente all'utilizzo di beni pubblici;

# LE DIVERSE CONFIGURAZIONI DI ATTIVITÀ

Processi di gestione classificati per natura:

- **La gestione assicurativa** → riguarda la possibilità per l'azienda di ridurre l'impatto di rischi specifici e non prevedibili legati allo svolgimento della propria attività.  
*Pagamento **premio** → parte del **rischio** viene trasferito all'azienda assicurativa*
- **La gestione straordinaria** → Nella vita di un'azienda possono accadere avvenimenti prevedibili e non, ma determinano l'insorgere di costi e ricavi che devono essere rilevati.  
**Valore di libro** = valore contabile del bene in quel momento  
**Valore di cessione** = valore di vendita

Se la differenza tra "valore di libro" e "valore di cessione" è **maggiore** di zero → **minusvalenza**

Se la differenza tra "valore di libro" e "valore di cessione" è **minore** di zero → **plusvalenza**



## LA SPECIALIZZAZIONE

Le scelte dimensionali sono critiche per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda:

- Dimensione troppo contenuta non giustifica alcuni **investimenti**
- Dimensione troppo grande può determinare **complessità** nei **processi decisionali** e richiede **investimenti ingenti e costi di manutenzione elevati**

# LA SPECIALIZZAZIONE

**SPECIALIZZAZIONE** → Un attore economico specializzato è più **efficiente** rispetto a uno non specializzato

- Qualità dell'output prodotto maggiore,
- Tempi di produzione ridotti e processi produttivi ottimizzati
- Volumi maggiori di un dato prodotto e scambio con altri prodotti da un altro attore specializzato in un'altra attività

→ *Per moltissimi beni la produzione in una piccola scala non è economicamente conveniente*

# LA SPECIALIZZAZIONE

A livello di collettività le risorse e le competenze sono **valorizzate** se tanti **attori economici si specializzano ciascuno in una diversa attività economica**

Le **competenze dei prestatori di lavoro** influenzano la varietà, la qualità, la numerosità dei processi: nelle varie istituzioni le persone svolgono **attività specializzate**

# LA SPECIALIZZAZIONE

| VANTAGGI                                                                                       | SVANTAGGI                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apprendimento da ripetizione                                                                   | Mancato assorbimento da parte del mercato (cambiamento gusti consumatori → prodotto poco ricercato/obsoleto → calo vendite)                                  |
| Impiego ottimale delle limitate e disomogenee competenze individuali                           |                                                                                                                                                              |
| Differenziazione degli orientamenti manageriali e tecnici in relazione ad attività disomogenee | Eccessivi costi di coordinamento                                                                                                                             |
| Migliori performance di impianti specializzati                                                 | La rigidità degli investimenti<br><i>(impianto altamente specializzato competenze molto specifiche determina una rigidità di quel fattore di produzione)</i> |
| Riduzione costi di attrezzaggio e passaggio tra le fasi                                        |                                                                                                                                                              |
| Motivazione dell'identificazione                                                               | La demotivazione da parcellizzazione<br><i>(mansioni altamente specializzate → alienazione/riduzione della motivazione)</i>                                  |
| Apprezzamento da parte dei mercati di capitali                                                 |                                                                                                                                                              |

# LA SPECIALIZZAZIONE

- **Standardizzazione** → di beni, componenti, processi. È alla base della specializzazione
- **Uniformazione** → Standard definito a livello di sistema;
- **Modularizzazione** → Standardizzazione dei componenti

*La modularizzazione permette:*

- Processi di progettazione semplificati
- Collaborazioni con i concorrenti su particolari moduli
- Innovazioni solo su un modulo per innovare il prodotto nel suo complesso



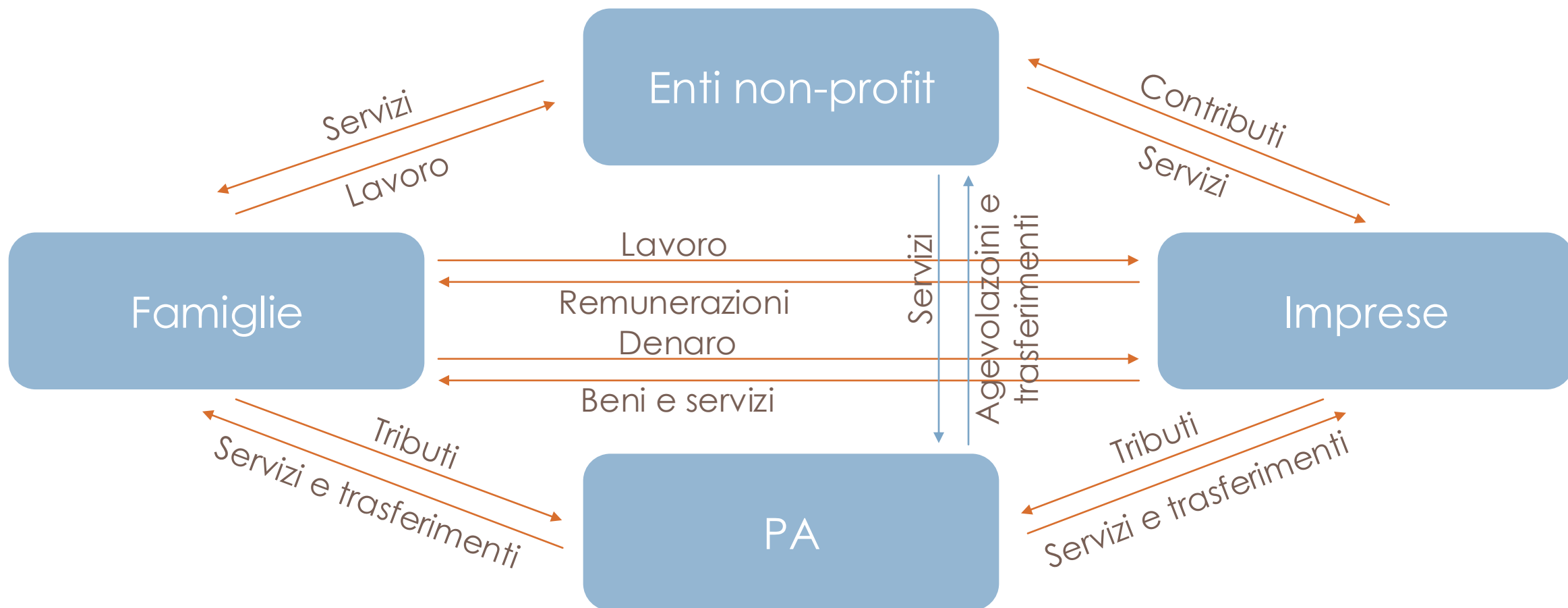
## LE RELAZIONI FRA AZIENDE

Maggiore livello di specializzazione delle aziende → maggiore varietà di scambi con altri attori

Le relazioni fra aziende sono di varia natura, perché le aziende sono fra loro **complementari** (imprese e famiglie ) e in parte **si sostituiscono** (imprese e PA)

Se i meccanismi regolanti gli scambi di mercato sono inefficienti ciascun attore economico dovrà sostenere **costi di transazione** legati al controllo della relazione

# LE RELAZIONI FRA AZIENDE





## LE RELAZIONI FRA AZIENDE

In presenza di costi di transazione, i vantaggi della specializzazione in parte **vengono neutralizzati**

- In questo caso lo svolgimento di più attività in capo a uno specifico attore economico risulta economicamente **conveniente rispetto alla specializzazione**
- **Integrazione verticale:** internalizzazione di attività in una serie di processi di fornitura
- **Diversificazione:** presenza contemporanea su più mercati con una gamma ampia di processi
- **presidiati**