

MANAGEMENT PER LE ATTIVITÀ CULTURALI

DAMS 2025/2026

DANILO BOFFA — RICERCATORE DI
ECONOMIA AZIENDALE

dboffa@unite.it



LE DETERMINANTI DEL RISULTATO ECONOMICO

CAPITOLO 6



LE DETERMINANTI DEL RISULTATO ECONOMICO

La combinazione tra **scelte aziendali** e delle **dinamiche competitive** determina i **risultati aziendali**, che possono essere ricondotti a due grandi ambiti:

1. La capacità di realizzare al meglio la propria **missione in campo culturale**
2. I **risultati economico-finanziari**

$$[\text{Reminder: } \textit{Economicità} = \sum \textit{Ricavi} - \sum \textit{Costi}]$$

LE DETERMINANTI DEL RISULTATO ECONOMICO

Le **determinanti del risultato economico** (economicità) effettivamente conseguito dalle aziende possono essere ricondotti alle seguenti categorie:

- 1. Elementi strutturali*
- 2. Livello dei prezzi-costo e dei prezzi-ricavo*
- 3. Economie di assorbimento dei costi fissi*
- 4. Livello di efficienza dell'organizzazione*

LE DETERMINANTI DEL RISULTATO ECONOMICO

1. Elementi strutturali

- i. Configurazione strutturale
- ii. Dimensione della capacità produttiva
- iii. Scelte di estensione in senso sia verticale sia orizzontale
- iv. Esperienza accumulata nello svolgimento delle diverse attività

Impatto sui costi e sui benefici per gli utenti = sui ricavi attesi

Le scelte di estensione e gli elementi strutturali dipendono:

- Dal livello di **economie di scala e di scopo**
- Dal livello dei **costi di transazione** → Espliciti o sommersi > **Internalizzazione** VS **Esternalizzazione**

LE DETERMINANTI DEL RISULTATO ECONOMICO

2. Livello dei prezzi-costo e dei prezzi-ricavo

Il **livello dei prezzi** al quale l'impresa **acquista** e **vende** beni è determinato in parte da elementi interni all'impresa (es. politica di prezzi [penetrazione VS scrematura]) e in parte da elementi esterni (*innovazione, competitors, andamento del mercato, ecc.*)

[EFFICIENZA ESTERNA]

LE DETERMINANTI DEL RISULTATO ECONOMICO

3. Economie di assorbimento dei costi fissi

La principale determinante dei **costi di breve periodo** è rappresentata dai **volumi**

Data una certa capacità produttiva e dati i **costi fissi e variabili** a questa associati, l'effettivo ammontare dei costi aziendali è legato ai **volumi effettivamente realizzati** e alle **conseguenti economie di saturazione della capacità produttiva** predisposta

*I volumi, a influenzare il livello effettivo dei costi, **determinano anche il livello effettivo dei ricavi** e, quindi il **risultato economico** conseguito dall'impresa*

LE DETERMINANTI DEL RISULTATO ECONOMICO

4. Livello di efficienza dell'organizzazione

A parità di scelte di **estensione, prezzi e volumi**, due aziende potrebbero conseguire risultati molto diversi in relazione alla loro **diversa efficienza (INTERNA)**

*Una determinante importante è rappresentata dalle economie di
esperienza*

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

- Mette in relazione i **volumi** di beni prodotti e venduti e i **risultati** operativi conseguiti
- Si basa sulla scelta di una certa ipotesi di **configurazione strutturale** dell'azienda

Obiettivi:

1. Analizzare il **variare del risultato economico al variare dei volumi** di vendita e identificare il **punto di pareggio** (break-even point)
2. In sede di scelte strutturali, confrontare il **grado di flessibilità della struttura di costo**

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

Per **Analisi CVR** → Necessario ricondurre le attività e il loro risvolto economico-finanziario alle **diverse gestioni aziendali**

1. *Gestione caratteristica (operativa)*
2. *Gestione finanziaria (passiva)*
3. *Gestione patrimoniale*
4. *Gestione tributaria*

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

1. Gestione caratteristica (operativa)

Comprende tutte le attività connesse **all'attività caratteristica dell'impresa** è strettamente legata alle scelte che riguardano il **modello di business**

- *Conseguenze economiche* (ricavi e costi operativi/caratteristici)
- *Conseguenze finanziarie* (impieghi e fonti della gestione caratteristica/operativa)

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R) / LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

2. Gestione finanziaria (passiva)

Le attività e le scelte che riguardano la **copertura del fabbisogno finanziario** che scaturisce dalla gestione operativa

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R) / LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

3. Gestione patrimoniale (Gestione finanziaria attiva)

Tutte le attività e le scelte relative all'**impiego dell'eventuale liquidità eccedente**

*Interessa poche imprese e, in genere, deriva da cicli finanziari favorevoli nei quali l'**incasso delle vendite avviene prima del pagamento dei costi di gestione***

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R) / LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

4. Gestione tributaria

Attività e scelte che influenzano l'**ammontare delle imposte** a carico delle imprese e l'ammontare dei **debiti e dei crediti verso l'erario**

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

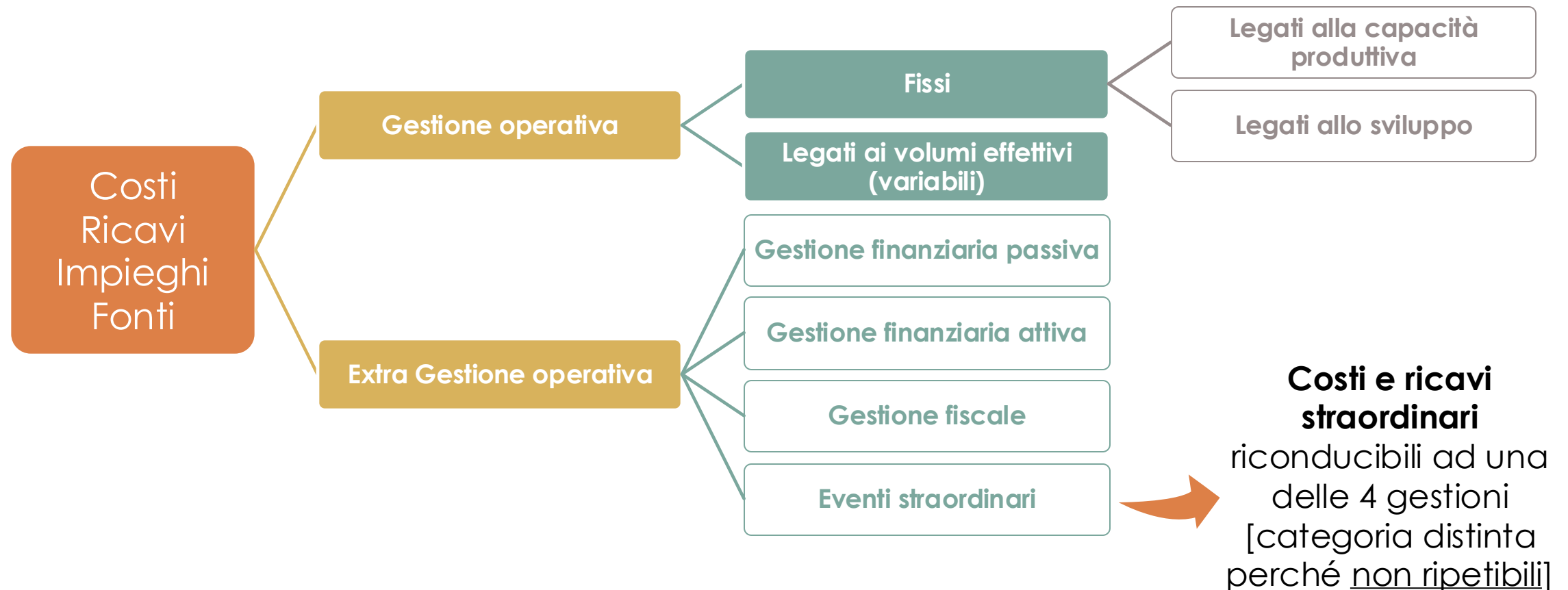
Classificazione delle attività economiche si riflette anche nella classificazione degli **impieghi** e delle **fonti**

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

1. **Valori** legati prevalentemente ai **volumi effettivi** (ricavi di vendita, costo dei materiali, i crediti verso clienti, i debiti verso i fornitori)
2. **Valori** legati alla **capacità produttiva** (i costi fissi di struttura e le immobilizzazioni di gestione operativa)
3. **Valori** legati allo **sviluppo** (spese di ricerca e sviluppo, marketing e formazione, e le immobilizzazioni immateriali).

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI



L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R) / LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

La classificazione dei ricavi operativi

In genere ***proporzionali ai volumi effettivi***

In realtà – soprattutto nei settori culturali – possono presentarsi casi di **ricavi fissi**, **indipendenti dai volumi realizzati** nel periodo

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R) / LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

Classificazione dei costi operativi

Costi variabili → Volumi effettivi

Costi fissi → Capacità produttiva + Costi di sviluppo

*Bisogna studiare le caratteristiche e il comportamento delle tre categorie di costi operativi identificate, per riuscire ad identificare il **punto di pareggio** (livello minimo di fatturato da raggiungere per coprire tutti i costi)*

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

Ammortamenti = Particolare categoria di costi fissi di struttura → **Quota del costo delle immobilizzazioni** che viene «spesata» in un dato **anno**

Rispetto agli altri costi **non comportano uscite monetarie**

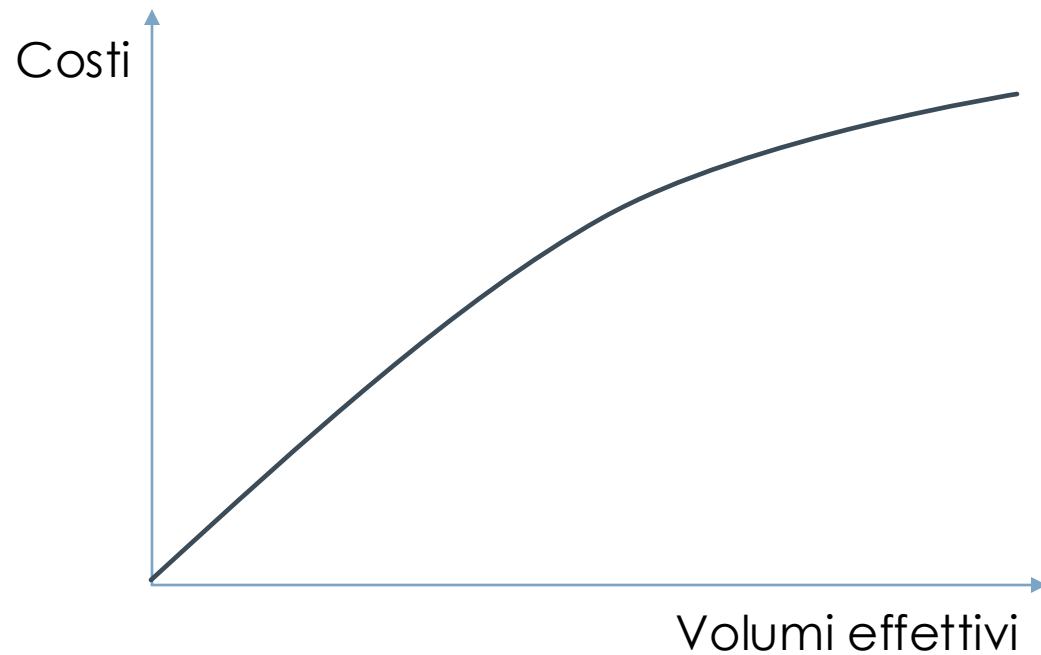
*I costi fissi di struttura **non sono «fissi» in assoluto** → Aumentano a gradini ogni volta che i volumi effettivi raggiungono **il limite della capacità produttiva** predisposta*

Quando però i volumi effettivi **si riducono**, i costi fissi di struttura **non si riducono automaticamente**

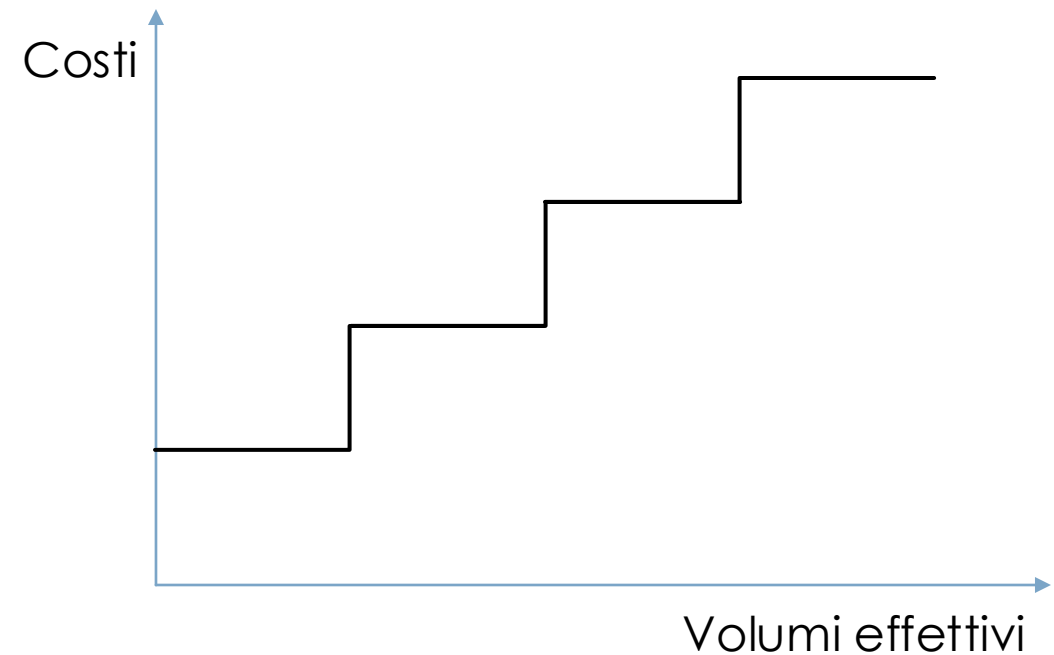
L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

Costi variabili – Volumi



Costi fissi di struttura – Volumi



L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

- Le strutture di costo dove **prevalgono i costi variabili** = **Flessibili** → Si adattano facilmente a variazioni di volumi
- Le strutture di costo dove **prevalgono i costi fissi di struttura** = **Rigide** → Faticano ad adattarsi a variazioni dei volumi e sono di conseguenza – a parità di ogni altra condizione – **relativamente rischiose**

*I vantaggi in termini di **costi medi unitari** e **controllo delle attività** connessi a strutture più rigide vanno valutate a fronte del **loro maggiore grado di rischio***

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R) / LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

Costi di sviluppo

1. Costi di ricerca e sviluppo in senso lato
2. Costi di marketing
3. Costi di formazione e sviluppo del personale

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI

Costi di sviluppo

- **Indipendenti dai volumi** effettivi
- **Costi upfront** → Si sostengono molto tempo prima rispetto al periodo in cui danno i loro benefici
- **Sunk costs** → ovvero che non possono essere recuperati
- Consentono di sviluppare **risorse immateriali** → Notorietà del brand, il know-how aziendale, che non hanno limite di capacità produttiva e che aumentano con il loro utilizzo
- **Costi discrezionali** → Possono essere facilmente modificati a discrezione del management

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

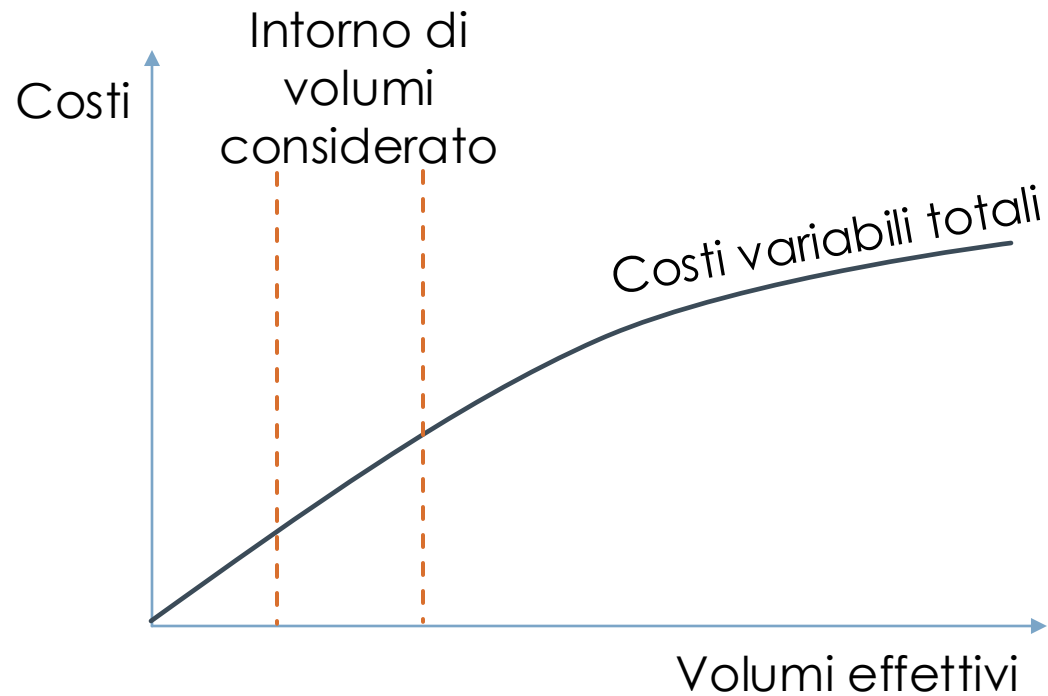
La **classificazione** dei costi operativi fra **variabili e fissi** consente di analizzare la relazione fra costi e volumi → Misurare **due risultati** particolarmente interessanti in sede di bilancio previsionale:

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

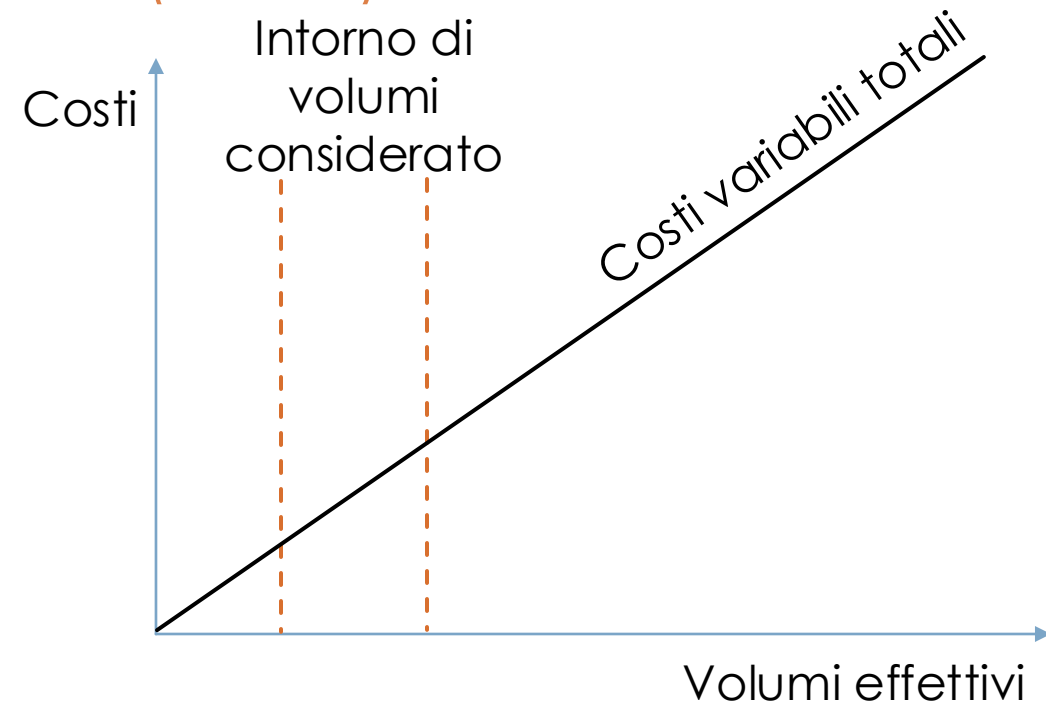
L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

Costi variabili – Volumi (effettiva)



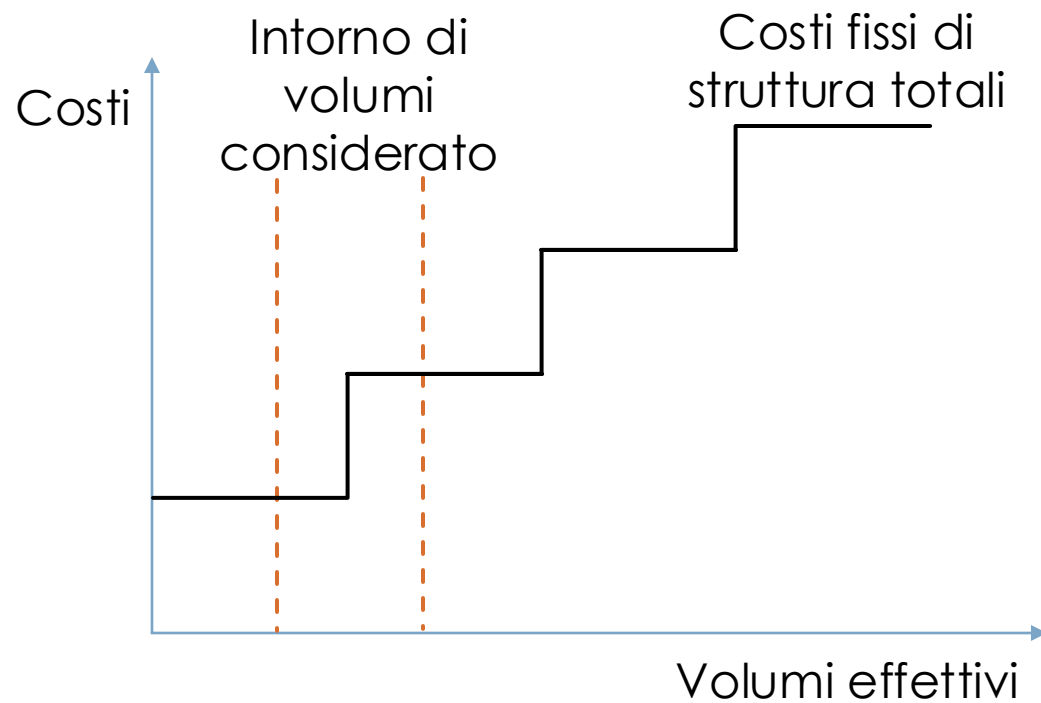
Costi variabili – Volumi (lineare)



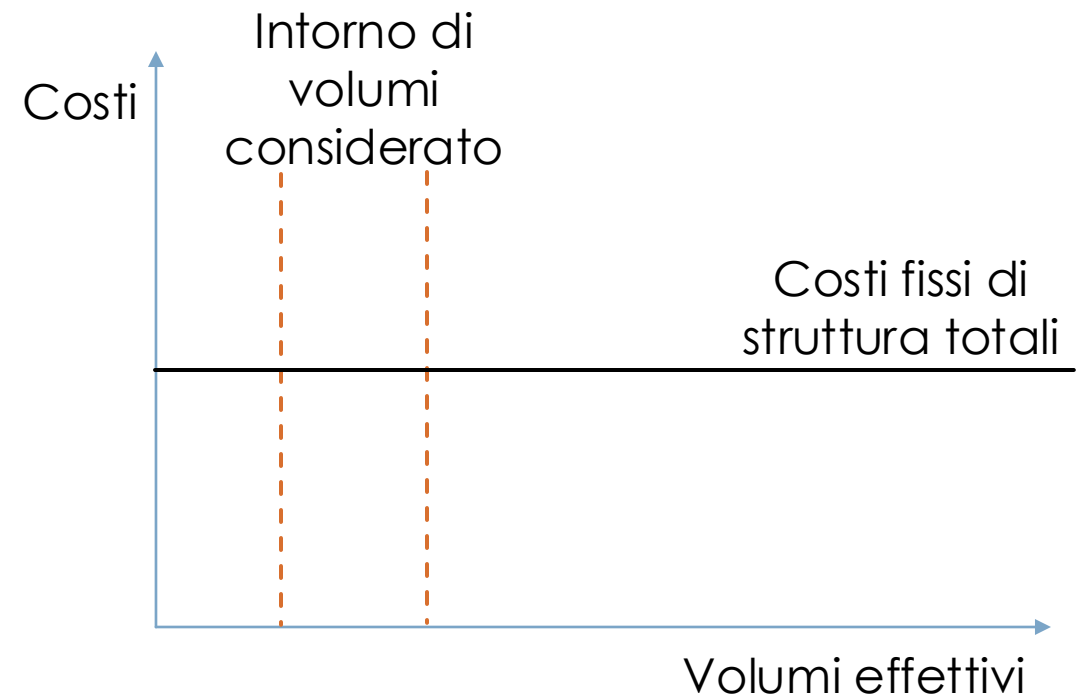
L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

Costi fissi di struttura – Volumi (effettiva)

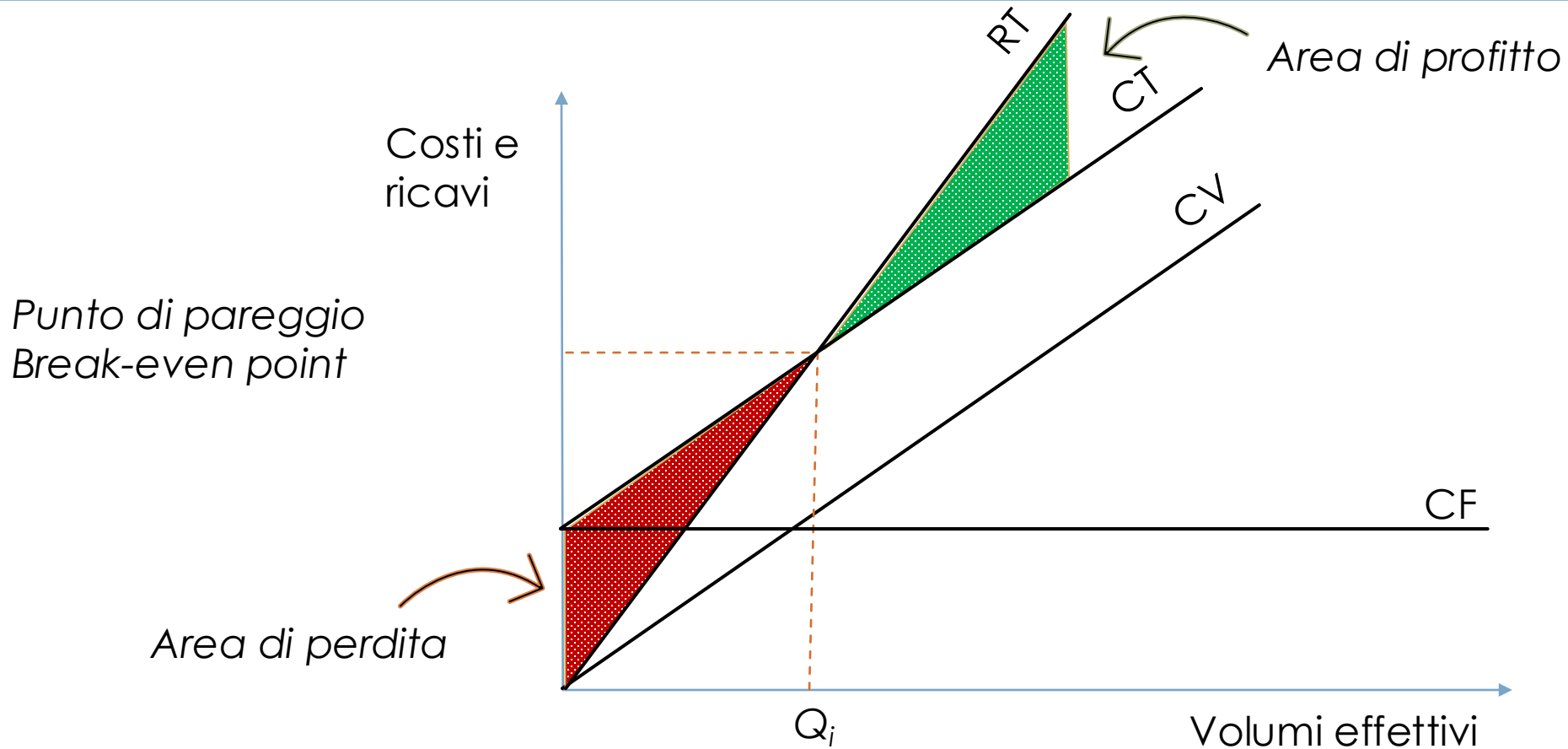


Costi fissi di struttura – Volumi (lineare)



L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI



L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

$$RT = CT$$

$$RT = CV + CFT$$

$$(p * Q) = (cvu * Q) + CFT$$

dove:

p = ricavo unitario (prezzo)

cvu = costo variabile unitario

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

$$(p * Q) - (cvu * Q) = CFT$$

$$Q(p - cvu) = CFT$$

$$Q_{BEP} = \frac{CFT}{p - cvu}$$

Dove:

$p - cvu = MDC \text{ unitario (Ricavo unitario - costo variabile unitario)}$

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R) / L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

PDP in volumi = volumi che è necessario raggiungere per coprire tutti i costi operativi

$$Q_{BEP} = \frac{CFT}{MDC \text{ unitario}}$$

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

PDP in fatturato = fatturato che è necessario raggiungere per coprire tutti i costi operativi

$$F_{BEP} = \frac{CFT}{MDC\%}$$

Dove:

$$MDC\ tot = \frac{MDC\ unitario}{Ricavo\ unitario}; MDC\ tot = \frac{MDC\ totale}{Ricavi\ totali}$$

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

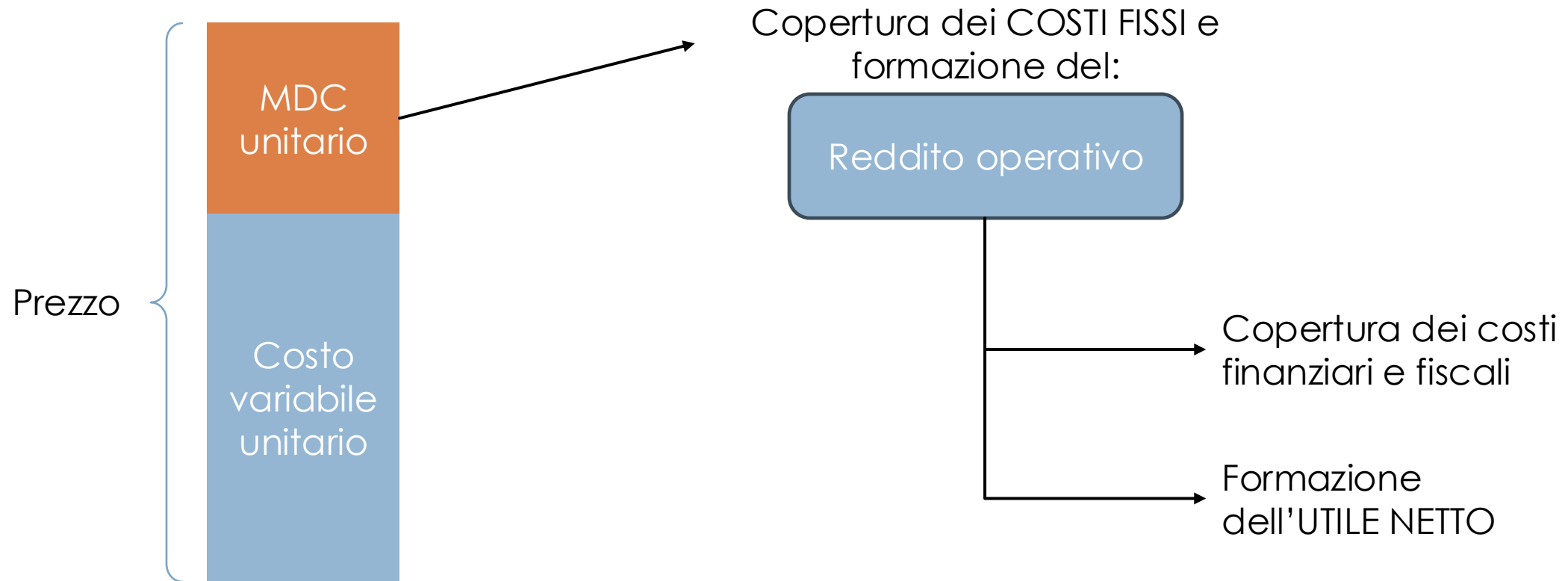
/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

IMPORTANTE:

- Le formule così come presentate sono valide quando **tutti i ricavi sono proporzionati alle vendite**
 - Qualora **esistano ricavi indipendenti dai volumi** (es.: contributi pubblici, sponsorizzazioni) → Al numeratore va la **differenza tra RICAVI FISSI e COSTI FISSI**
- In tutte le formule sinora viste, i ricavi e i costi si intendono **al netto di eventuali imposte sui consumi**, come ad es. l'IVA (*scorporo*)

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI



L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

Il PDP è utile per capire il volume (o il fatturato) necessario a **coprire i costi fissi operativi**, ma non gli ulteriori oneri fiscali e finanziari

Se volessimo coprire gli ulteriori oneri ed, eventualmente generare un utile → **PUNTO DI PROFITTO**

→ Il **VOLUME** o **FATTURATO** che dovremmo realizzare per conseguire un determinato **UTILE**

L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

Punto di profitto in volumi

$$Q_{BEP} = \frac{\text{Costi Fissi} + \text{Oneri finanziari} + \text{Oneri fiscali} + \text{Utile obiettivo}}{\text{MDC unitario}}$$

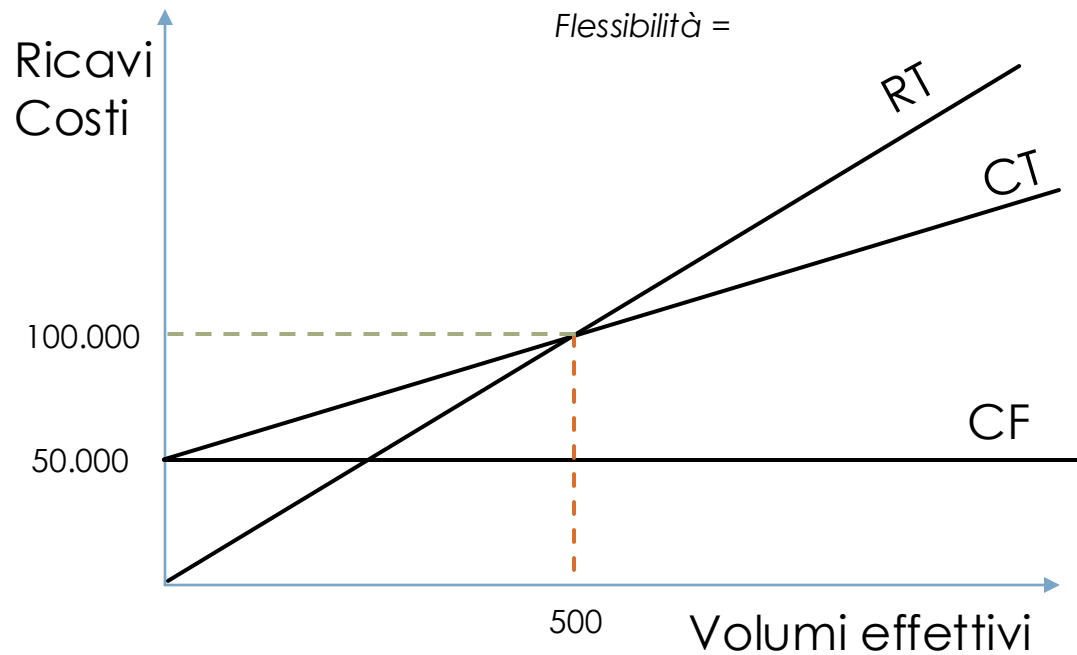
Punto di profitto in fatturato

$$Q_{BEP} = \frac{\text{Costi Fissi} + \text{Oneri finanziari} + \text{Oneri fiscali} + \text{Utile obiettivo}}{\text{MDC\%}}$$

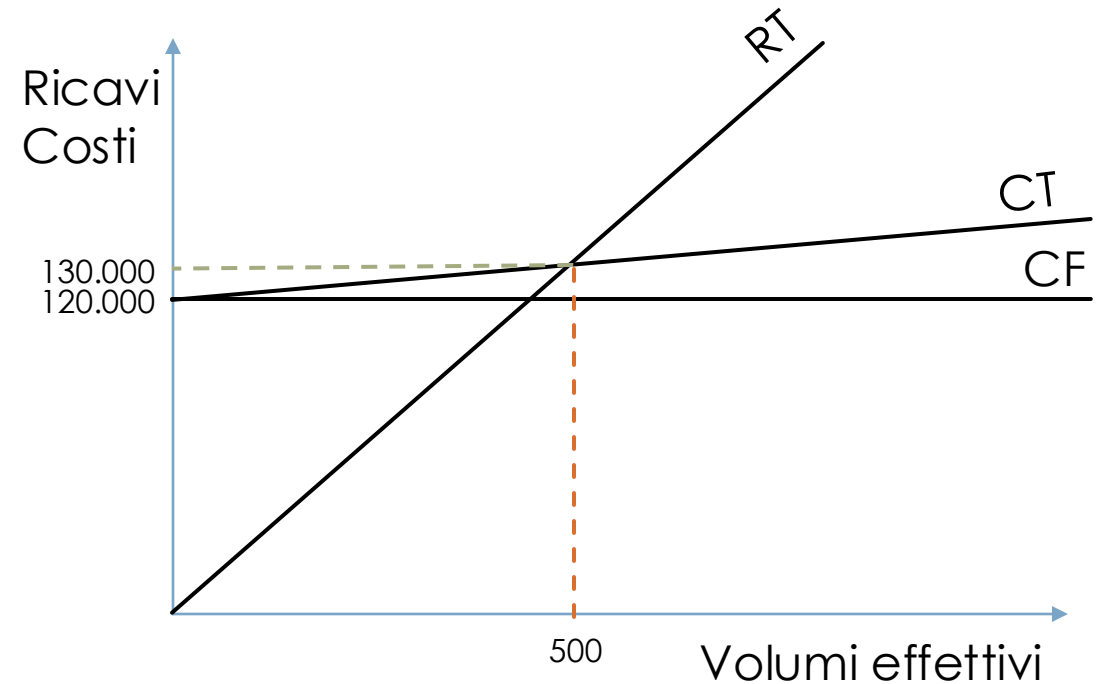
L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

Struttura di costo FLESSIBILE



Struttura di costo RIGIDA



L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

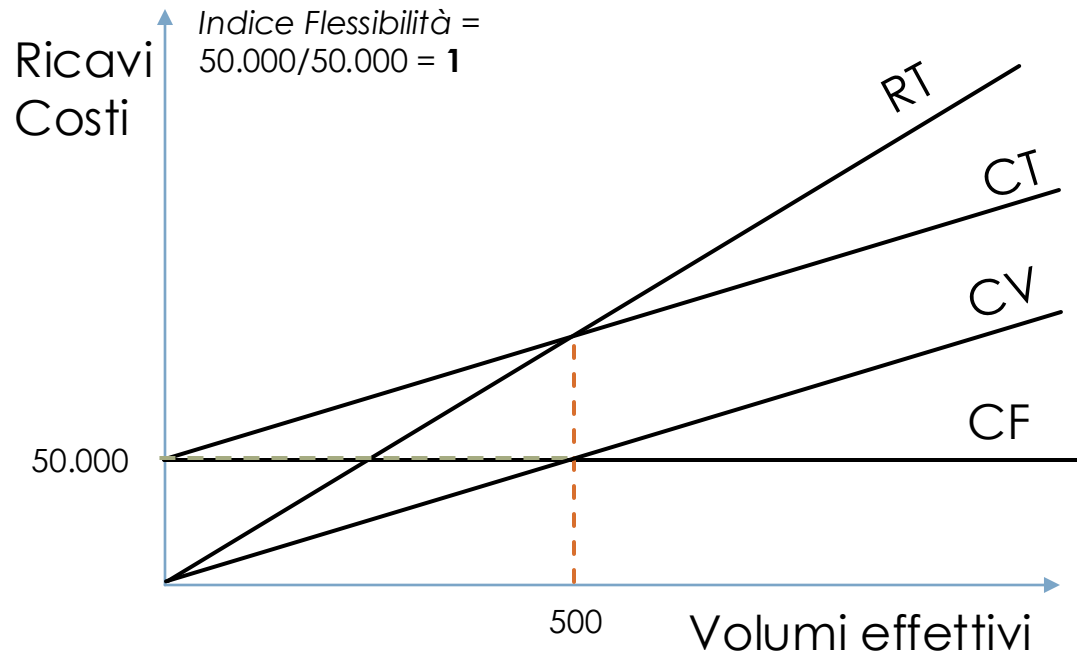
INDICE DI FLESSIBILITÀ (nel punto di pareggio)

$$\text{Indice di flessibilità} = \frac{\text{Costi variabili totali}}{\text{Costi fissi totali}}$$

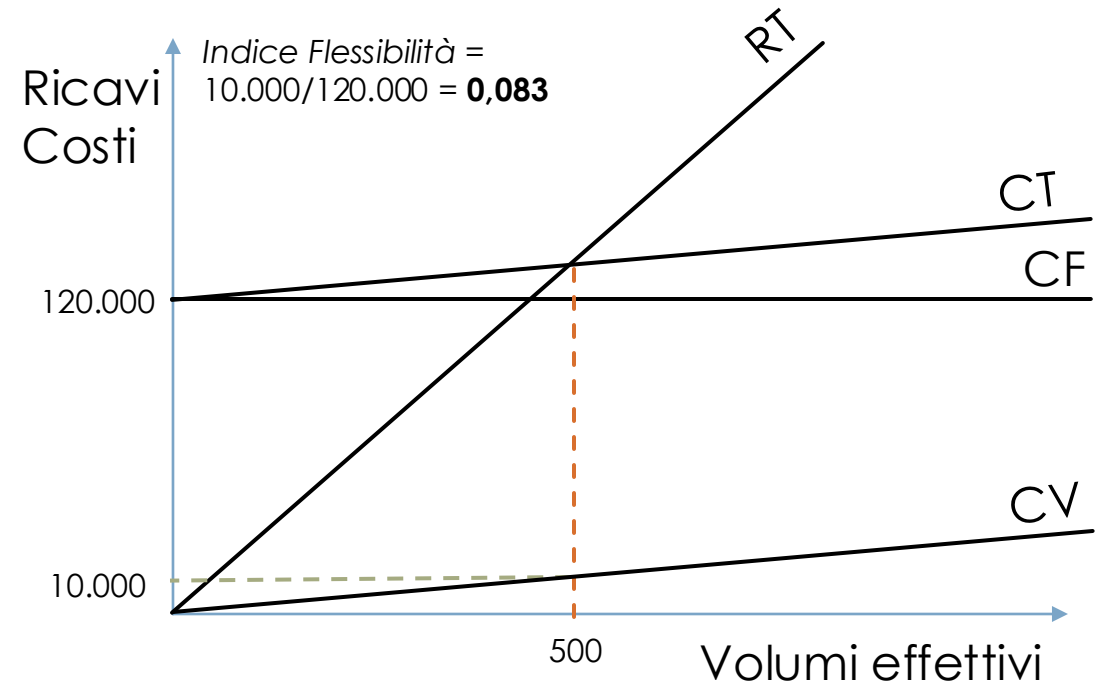
L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

Struttura di costo FLESSIBILE

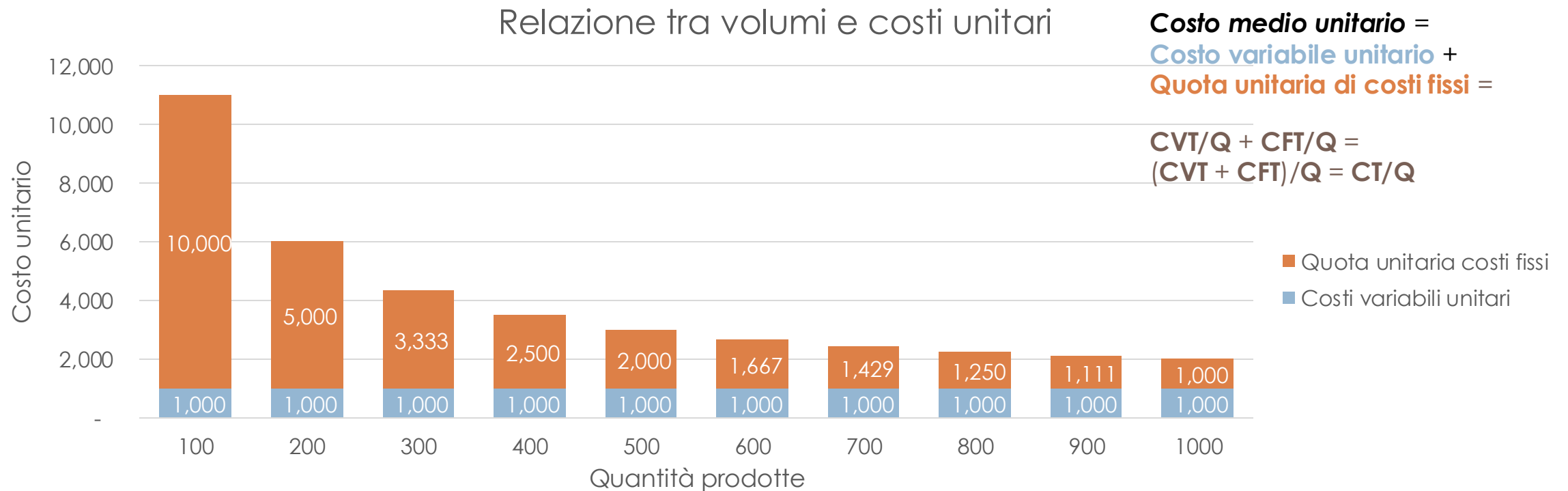


Struttura di costo RIGIDA



L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R)

/ LE ECONOMIE DI SATURAZIONE DELLA CAPACITÀ PRODUTTIVA



L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (C-V-R) / LE ECONOMIE DI SATURAZIONE DELLA CAPACITÀ PRODUTTIVA

*Diverse dalle **ECONOMIE DI SCALA** → in quanto riguardano il vantaggio derivante dal maggior utilizzo di una data capacità produttiva*

Se i costi fissi sono rappresentati da **costi fissi di sviluppo** → le risorse generate da tali attività **non hanno limite di capacità produttiva** → **ECONOMIE DI ASSORBIMENTO DEI COSTI FISSI**

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DETERMINANTI STRUTTURALI DEL RISULTATO ECONOMICO

ABBIAMO DETTO → Data una certa struttura aziendale, il risultato economico è pesantemente ***influenzato dai volumi effettivamente realizzati***

La struttura economica di un'azienda è il **risultato delle scelte di estensione** compiute dal management:

→ ***Cambiamenti strutturali*** dell'azienda

→ Modifiche nella sua ***struttura di costo***

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DETERMINANTI STRUTTURALI DEL RISULTATO ECONOMICO

- **Scelte relative alla dimensione nell'ambito di un dato business** → Quale capacità produttiva installare per le diverse attività incluse nel business
- **Scelte di estensione verticale** → Quali attività nell'ambito della filiera si intendono svolgere internamente e quali delegare ad altre imprese (**INTEGRAZIONE VERTICALE**)
- **Scelte di estensione orizzontale** → Il numero e la diversità delle aree di business nelle quali si decide di operare (**DIVERSIFICAZIONE**)
- **Scelte di estensione geografica** → Il numero e la distanza dei mercati sui quali operare (**INTERNAZIONALIZZAZIONE**)

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DETERMINANTI STRUTTURALI DEL RISULTATO ECONOMICO

Le modalità adottate per ampliare o ridurre l'estensione:

- **Crescita interna** (Crescita organica) → L'azienda accresce le proprie dimensioni, entra in nuovi business o in nuovi mercati **con le proprie forze**
- **Crescita esterna** → L'azienda cresce attraverso **acquisizioni**
- **Crescita tramite accordi e alleanze** → Crescita mediante diverse forme di **accordi**: informali, contratti pluriennali, franchising, joint-venture

*Scelte di estensione molto critiche → **comportano ingenti investimenti non facilmente reversibili se non con gravi perdite***

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DETERMINANTI STRUTTURALI DEL RISULTATO ECONOMICO

Oltre all'analisi CVR, altri modelli possono supportare il management nelle **scelte di estensione**:

- *Economie di scala lato offerta*
- *Esterneità di rete*
- *Economie di raggio d'azione*
- *Economie di apprendimento*
- *Teoria dei costi di transazione*

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI SCALA

→ Vantaggio economico conseguente all'installazione di una **maggiore capacità produttiva**

DISCLAIMER → *Ipotesi di **saturazione della capacità produttiva**, altrimenti le economie di scala si intrecciano con le economie di saturazione della capacità produttiva*

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI SCALA

Presente in tutti i settori e i business

Differiscono per il livello minimo di capacità produttiva necessario per conseguire il livello più basso possibile di costi medi → **Dimensione ottima minima – DOM**

ESEMPI del testo: Teatro VS Pay TV

Teatro: DOM molto bassa → Problemi di gestione e percezione del prodotto

PayTV: DOM molto elevata → Nessun problema di gestione o di percezione

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI SCALA

Fonti delle **economie di scala**:

1. Indivisibilità di alcuni fattori
2. Maggiore produttività degli input specializzati
3. Proprietà geometriche dei «contenitori»
4. Maggiore efficienza negli impianti di maggiori dimensioni
5. Minori costi unitari di acquisto

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI SCALA

Indivisibilità di alcuni fattori

*Alcuni fattori produttivi non possono essere ridotti (in dimensioni e costi) **al di sotto di una soglia minima**, anche se il livello di capacità produttiva è molto basso*

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI SCALA

Maggiore produttività degli input specializzati

Al crescere delle dimensioni della capacità produttiva è possibile **specializzare maggiormente le risorse**, siano esse umane (**persone**) o tecniche (**impianti**) → Risorse specializzate sono più efficienti → **Costi inferiori e Qualità maggiore**

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI SCALA

Proprietà geometriche dei «contenitori»

*Per le condizioni di produzione del tipo «contenitori» → **Costi legati alla superficie, ma beneficio legato al volume** che cresce in maniera più che proporzionale rispetto alla superficie = «Contenitori» più grandi, costi inferiori (Es.: Tubazioni, Forni, Silos, ecc.)*

Cubo lato 1 m = Superficie: 6 m^2 | Volume: 1 m^3

Cubo lato 2 m = Superficie: 24 m^2 | Volume: 8 m^3

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI SCALA

Maggiore efficienza negli impianti di maggiori dimensioni

Impianti produttivi più **efficienti** all'aumentare della propria scala

Es.: Motori, impianti di condizionamento e riscaldamento, illuminazione, trazione, generazione di corrente ecc.

→ *All'aumentare della potenza dell'impianto, **le prestazioni crescono in misura più che proporzionale rispetto ai costi***

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI SCALA

Minori costi unitari di acquisto

All'aumentare delle dimensioni aziendali aumentano i volumi di input acquistati → *Maggiore potere contrattuale nei confronti dei fornitori = costi di acquisto ridotti*

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI SCALA: ATTIVITÀ E STRUTTURA DEI COSTI

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

→ Struttura economica **molto scalabile** o, in alcuni casi, «**infinitamente scalabile**»

Fenomeno è sempre più rilevante per i cosiddetti **information goods**, ovvero i beni il cui valore di mercato **deriva dall'informazione che contengono**, come la musica, i film, i videogiochi, i libri ecc.

Dematerializzazione = Riduzione al minimo il costo della loro distribuzione → Possono presentare un **andamento quasi lineare delle loro economie di scala**, dato l'aumento della loro distribuzione non comporta un aumento della complessità gestionale

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ESTERNALITÀ DI RETE

= *Economie di scala lato domanda*

Quando 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 (ovvero che utilizzano gli stessi standard)

= Il valore di un determinato bene **è tanto più grande quanto maggiore è il numero di unità vendute**

- 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, per essere compatibili, devono condividere gli stessi standard**
- Quando per un bene sia **rilevante la presenza di una rete di assistenza** sul territorio

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI RAGGIO D'AZIONE

Si hanno quando la **presenza su più business**, utilizzando risorse materiali o immateriali comuni, **consente di ottenere un vantaggio economico**, che può essere legato sia all'offerta sia alla domanda e può consistere:

- Possibilità di ottenere minori costi unitari di produzione → **Offerta**
- Il cliente percepisce dei benefici in un'offerta ampia e articolata e ritiene di aver ricevuto un maggior valore → **Domanda**

Disney → Gruppo diversificato: produzione cinematografica, la gestione di parchi a tema, pubblicazione di libri e videogiochi, gestione di canali televisivi, produzione di giocattoli

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI RAGGIO D'AZIONE

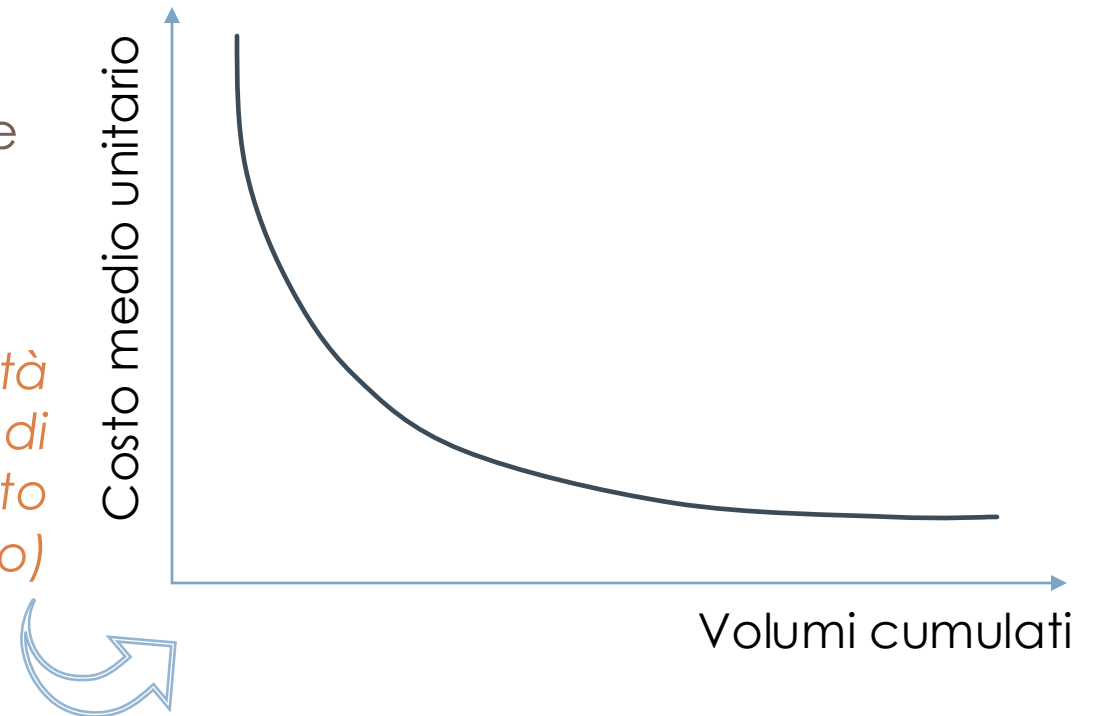
1. Condivisione di risorse materiali
2. Condivisione di risorse immateriali
3. Maggiore integrazione di prodotti sistemici → **Apple** → **Switching costs**
4. Presenza di *two sided markets* → **Molto comune nelle industrie culturali**
5. Opportunità di *cross subsidization* → **Finanziamento di attività in perdita con attività maggiormente redditizie**

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE DI APPRENDIMENTO

Il vantaggio derivante dall'esperienza:

- Minori tempi di svolgimento = Minori costi
- Maggiore qualità dell'output prodotto → Nelle *performing arts* la qualità della rappresentazione migliora con l'esperienza e la pratica degli artisti

*Limitatamente ai costi, la costanza e la prevedibilità delle economie di apprendimento permettono di rappresentare la relazione nominata appunto «**curva di esperienza**» (o di apprendimento)*



LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / LE ECONOMIE

*Sebbene teoricamente distinte, **nella realtà le diverse economie** presentate in questo capitolo **si influenzino a vicenda e si intrecciano** in modo tale da essere difficilmente osservabili separatamente*

Nel tempo in un'impresa **si possono manifestare congiuntamente più economie**
(Es.: da un esercizio 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**)

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / I COSTI DI TRANSAZIONE

1. Condivisione di risorse materiali
2. Condivisione di risorse immateriali
3. Maggiore integrazione di prodotti sistemici → **Apple** → *Switching costs*
4. Presenza di *two sided markets* → *Molto comune nelle industrie culturali*
5. Opportunità di *cross subsidization* → *Finanziamento di attività in perdita con attività maggiormente redditizie*

LE SCELTE DI ESTENSIONE E LE DET. STRUTT. DEL RISULTATO ECONOMICO / I COSTI DI TRANSAZIONE

Determinanti dei costi di transazione:

- **Complessità informativa**
- **Specificità delle risorse** → *Quando uno o più contraenti in una transazione devono sostenere dei costi più o meno rilevanti per cambiare interlocutore*
- **Comportamenti opportunistici o inadeguati**