MANAGEMENT PER LE ATTIVITÀ CULTURALI

DAMS 2026/2027

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 manutenere
  - 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 *(impianto altamente specializzato competenze molto specifiche determina una rigidità di quel fattore di produzione)*
Riduzione costi di attrezzaggio e passaggio tra le fasi	
Motivazione dell'identificazione	La demotivazione da parcellizzazione *(mansioni altamente specializzate → alienazione/riduzione della motivazione)*
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

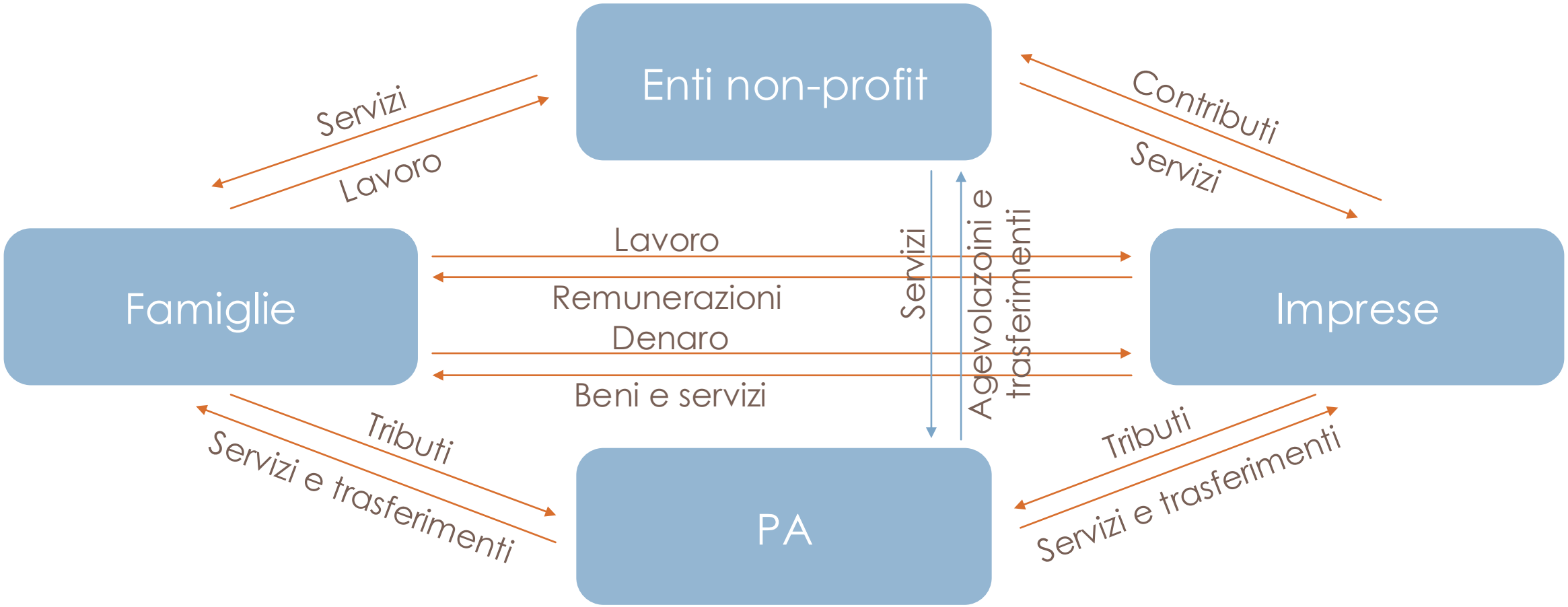
LE RELAZIONI FRA AZIENDE

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**