MANAGEMENT PER LE ATTIVITÀ CULTURALI

DAMS 2026/2027

DANILO BOFFA — RICERCATORE DI ECONOMIA AZIENDALE

dboffa@unite.it

BENEFICI, BISOGNI E SISTEMI D'OFFERTA

CAPITOLO 4

PRODOTTO E VALORE PER IL CLIENTE

Obiettivo di un'impresa → progettare e mettere a disposizione prodotti in grado di **generare un beneficio** per chi li utilizza, in cambio, da parte del **cliente**, di una serie di **sacrifici** che possono essere economici, come il **prezzo**, ma anche non economici, come il doversi spostare in un'altra città per assistere al concerto o al tempo e la fatica necessari per montare un mobile Ikea

Valore per il cliente = Benefici – Costi

DISPONIBILITÀ DEL PRODOTTO: SCAMBIO, CONDIVISIONE E DONO

Dato che un prodotto **soddisfa un bisogno** può essere visto come una **risorsa** che può essere utilizzata dagli utilizzatori per ritrarre un beneficio

Essi possono avere accesso a questa risorsa attraverso tre modalità:

1. **Scambio**
2. **Condivisione**
3. **Dono**

DISPONIBILITÀ DEL PRODOTTO: SCAMBIO, CONDIVISIONE E DONO
/ SCAMBIO

Due parti si accordano per **trasferire la disponibilità** di un prodotto sulla base di un **valore paritetico**, trasferendo all'altra un pari valore, che può essere incorporato in prodotti o in un corrispettivo monetario

Lo scambio avviene in **ambiti di mercato**, (*domanda incontra offerta*)quindi deve sottostare ad un **insieme di regole** e consuetudini che istituzionalizzano ruoli, obblighi, doveri, aspettative delle controparti.

Nei mercati evoluti i prodotti si **scambiano contro moneta**

DISPONIBILITÀ DEL PRODOTTO: SCAMBIO, CONDIVISIONE E DONO
/ SCAMBIO

Sulla base della **destinazione del prodotto** scambiato, si distinguono tre ambiti di mercato diversi:

- Il B2C, dove i prodotti scambiati sono destinati al consumo
- Il B2B, dove i prodotti scambiati entrano in un nuovo ciclo di produzione
- Il B2P, dove lo scambio coinvolge la PA

Grande differenza tra B2B e B2C:

1. **B2B** → il prodotto è valutato da un **punto di vista funzionale**: costo VS contributo che esso può dare al prezzo di vendita del prodotto finito
2. **B2C** → intervengono anche **altri punti di vista**, anche di tipo simbolico

DISPONIBILITÀ DEL PRODOTTO: SCAMBIO, CONDIVISIONE E DONO
/ CONDIVISIONE

Nella condivisione *(sharing)* la disponibilità e l'utilizzo di un prodotto non avvengono in virtù di una transazione ma **in ragione di uno status** dell'utilizzatore

Ad esempio: beni di famiglia, i luoghi pubblici come piazze e strade, ai quali possiamo accedere in virtù di cittadini

La condivisione è sempre più presente nei settori creativi: dai software open source alle tecnologie P2P

DISPONIBILITÀ DEL PRODOTTO: SCAMBIO, CONDIVISIONE E DONO / DONO

Assente la logica dello scambio paritario → logica della **reciprocità**:

La messa a disposizione del prodotto è finalizzata alla **relazione,** dato che chi riceve un dono è, in qualche modo, obbligato a ricambiarlo e dunque ad avviare una relazione

Chi a una istituzione museale tipicamente si attende di essere riconosciuto in una lista di donors per ottenere molteplici benefici simbolici (per esempio l'essere ricordato) e funzionali (per esempio sconti fiscali), ma questo non muta la natura del dono, che tale rimane

Le ultime due modalità paradigmatiche di accesso alle risorse stanno guadagnando spazi un tempo impensabili

DISPONIBILITÀ DEL PRODOTTO: SCAMBIO, CONDIVISIONE E DONO
/ SCAMBIO, CONDIVISIONE E DONO: COMPLEMENTARIETÀ E AMBITI DI IMPIEGO

Una delle ragioni per cui si diviene soci (o associati) di organizzazioni non lucrative risiede proprio nella **possibilità di poter utilizzare le cose comuni**, si tratti di strutture, impianti, attrezzature….

Proprio perché l'accesso alle risorse non è risolto in una transazione di scambio, la **gestione** di queste organizzazioni presenta **tratti, peculiarità e complessità organizzative** persino **maggiori** rispetto alle imprese profit:

- *Vanno gestiti i volontari*
- *L'utilizzo delle cose comuni presenta la difficoltà di doverne garantire l'accesso a tutti coloro che ne hanno diritto*

DISPONIBILITÀ DEL PRODOTTO: SCAMBIO, CONDIVISIONE E DONO
/ SCAMBIO, CONDIVISIONE E DONO: COMPLEMENTARIETÀ E AMBITI DI IMPIEGO

Tutti e tre i meccanismi richiedono l'esistenza di **fiducia**:

- **Condivisione** → ci si fida che gli altri non approfittino della situazione con comportamenti opportunistici
- **Dono** → ci si fida che l'altro prima o poi ricambierà
- **Scambio** → ci si fida che le controparti onorino le attese

Il mantenimento della fiducia nei mercati è l'obiettivo principale delle istituzioni preposte al controllo del comportamento delle controparti economiche (Autorità Antitrust, quelle di certificazione della qualità, Consob, Banche centrali)

BISOGNI E BENEFICI

I benefici che spingono all'utilizzo di un prodotto si possono distinguere in:

Funzionali

- Legati alle performance del prodotto

Simbolici

- Relativi ai significati che l'individuo e il gruppo di riferimento connettono al prodotto

I simboli sono intellegibili e hanno valore solo all'interno di quella cultura che se ne alimenta

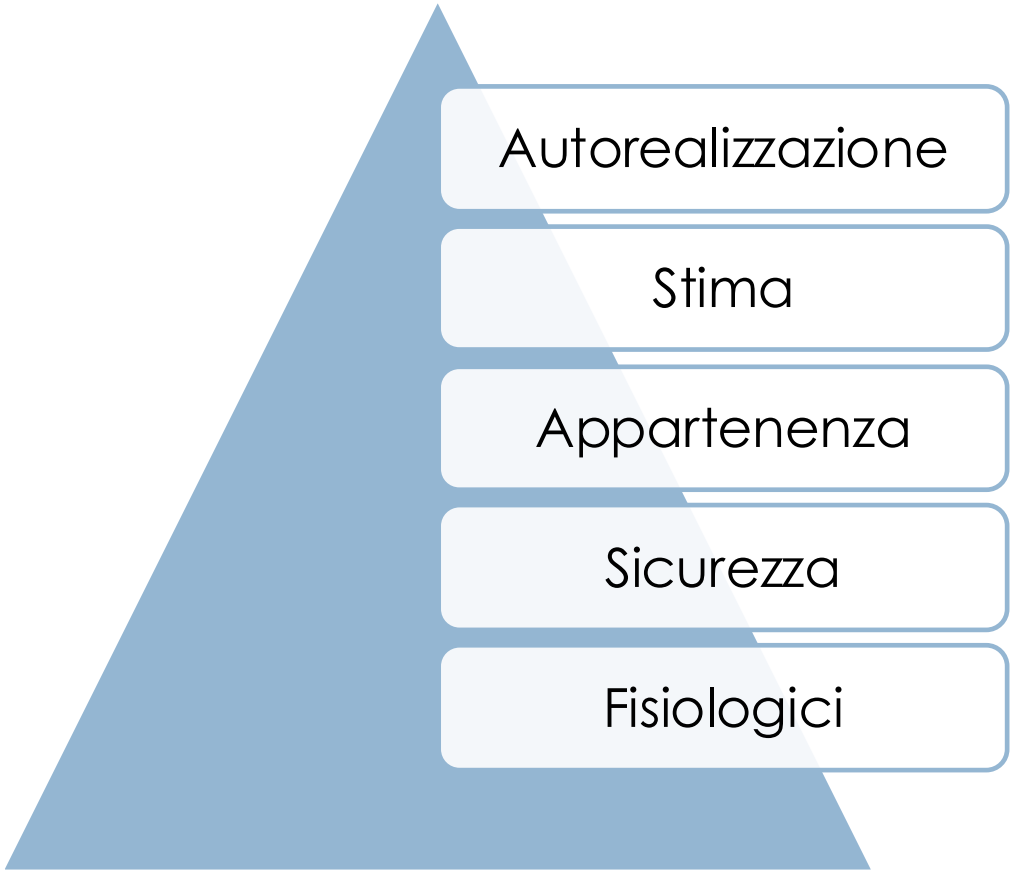
BISOGNI E BENEFICI
/ LE CATEGORIE DI BISOGNI

I **benefici ricercati** dai soggetti sono il tentativo di risposta a **specifici bisogni**

Maslow suggerì l'esistenza di **cinque grandi famiglie di bisogni individuali**, fra i quali vi sarebbe un ordine di priorità nel soddisfacimento

Questo ordine gerarchico è alla base della definizione di **Piramide di Maslow**, del 1954:

BISOGNI E BENEFICI
/ LE CATEGORIE DI BISOGNI



Moralità, creatività, assenza di pregiudizi, accettazione degli eventi

Autostima, confidenza, rispetto degli altri e dagli altri, capacità

Amicizia, famiglia, intesa sentimentale

Integrità del corpo, sicurezza di occupazione, risorse, affetti, salute, proprietà

Alimentazione, acqua, sonno

BISOGNI E BENEFICI
/ LE MACRO-CATEGORIE DI BENEFICI

FUNZIONALI: sono rivolti alla **funzione d'uso** del prodotto (casa → abitare, scuola → apprendere, cibo → alimentarsi, ecc.)

EDONICI: riguardano **il piacere che l'utilizzo del prodotto più suscitare** nel consumatore (come le emozioni che possono sorgere nell'individuo a seguito del consumo del prodotto)

COMUNICATIVI: riguardano **la possibilità di comunicare tramite il consumo del prodotto** (indossare abiti d'alta moda o dal brand riconoscibile)

IDENTITARI: il possesso di un oggetto da un **senso di orgoglio e autostima e consolida l'immagine** che si ha di sé stessi

BISOGNI E BENEFICI
/ LE MACRO-CATEGORIE DI BENEFICI

Significati simbolici rilevanti all'interno di contesti sociali → **Visibilità del prodotto** accresce la potenzialità comunicativa e quindi il **beneficio**

Prodotti a elevata visibilità → Possono assumere valori simbolici in grado di soddisfare bisogni sociali

Valore economico riconosciuto alla possibilità di comunicare lo status sociale = Es.: Differenza fra il prezzo di una maglietta unbranded e una griffata

I significati simbolici degli oggetti diventano condivisi quando entrano a far parte della cultura di una società (consumer culture theory)

BISOGNI E BENEFICI
/ LE MACRO-CATEGORIE DI BENEFICI

Le aziende **attingono dalla cultura** di una comunità (immagini, storie, rituali), restituendo risonanza al contenuto → Nel tentativo di arricchire di significati simbolici i propri prodotti **contribuiscono ad alimentare e diffondere elementi culturali**

I settori creativi visti come: 1. **Serbatoio di significati simbolici** cui attingere 2. **Veicolo** efficace per arricchire di significati i propri prodotti

PRODUCT PLACEMENT → Inserimento consapevole di brand all'interno di testi, siano essi brani musicali, film, libri, videogames

IL CLIENTE

CLIENTE = Colui verso il quale è ***rivolta l'offerta*** dell'azienda

Quando un'azienda pensa al cliente, sono **tre i ruoli** cui fa riferimento:

- Colui che **sostiene il costo** del prodotto (**Acquirente**)
- Colui che **utilizza** il prodotto (**Utilizzatore**)
- Colui che **decide** quale prodotto acquistare (**Decisore**)

I tre ruoli possono coincidere nella stessa persona oppure essere distribuiti su più soggetti

IL CLIENTE

Influenzatori = Soggetti che in virtù del proprio ruolo ***sono in grado di influenzare le decisioni*** del cliente

Prescrittori = Particolare categoria di influenzatori che ***rivestono il ruolo di decisori*** in quanto definiscono gli acquisti del cliente (Es.: Medici-farmaci)

Individuare influenzatori e prescrittori consente alle aziende di **orientare i propri sforzi di promozione**

Cliente **destinatario** VS cliente **intermediario** di distribuzione → Ridurre la complessità dei processi di commercializzazione

IL CLIENTE
/ CLIENTI E MODELLI DI BUSINESS

Nella situazione più semplice l'azienda ottiene **ricavi dalla vendita di un prodotto** a un cliente per il quale quel prodotto è stato concepito

Esistono tuttavia molte situazioni in cui questo non si verifica, e i ricavi si ottengono dalla **cessione di una serie di elementi che derivano dall'utilizzo** che i clienti fanno del prodotto

Es.: **Prodotti complementari** (Toner – stampanti)

IL CLIENTE
/ CLIENTI E MODELLI DI BUSINESS

MODELLO DI BUSINESS = Come un'azienda **crea, trasferisce e cattura valore**

Possono essere differenti e in ogni settore hanno diverse prospettive di sviluppo o, al contrario, di declino a seconda del momento storico

IL CLIENTE
/ CLIENTI E MODELLI DI BUSINESS

Le aziende attive nei settori creativi…

→ **Two sided market** = grazie al fatto che i loro prodotti hanno capacità di attrarre pubblico, i loro **ricavi possono essere ottenuti** non solo dal pubblico che paga per il prodotto ma anche **dalle organizzazioni che a quel pubblico vogliono parlare** (inserzioni, product placement, ecc.)

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Il **sistema d'offerta** è il frutto di un **insieme di scelte** che l'organizzazione compie in merito a **chi servire** (**target**) e per quali **benefici** attesi

Il set di specifici benefici è condizionato dalle **risorse** dell'organizzazione e dal **suo patrimonio di conoscenze e competenze**

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

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

I benefici definiscono anche il **target**, perché **solo coloro che sono interessati a quei benefici** saranno **sensibili all'offerta** e dunque sulla base delle loro caratteristiche andrà definito il sistema d'offerta

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Benefici e target sono in una relazione di **circolarità**

- I benefici definiscono il target

VS

- Scelto il target si definisce il set di benefici da offrire (**Prodotti di largo consumo**)

Si analizza il mercato e si individua un **segmento di clienti con adeguate capacità di spesa** che evidenzia **aspettative** particolari, poco servite dai concorrenti → Target di un'offerta appositamente creata e veicolata usando canali adatti a raggiungerlo

DIFFICILE NEI SETTORI DELLE ARTI E DELLA CULTURA → Perché?

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

L'offerta di un prodotto → **Promessa** dell'azienda ai potenziali clienti circa la capacità di quel prodotto di portare loro ***un certo set di benefici***

Fra le ***alternative*** il cliente considera quella che è in grado di fargli percepire meglio la possibilità di ottenere quei benefici

→ Nel progettare le caratteristiche del prodotto non contano solo le performance tecniche, ma anche la loro **capacità di conquistare** nella mente del cliente **una posizione più vicina al prodotto ideale rispetto alle alternative**

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Posizionamento = Si agisce sulla **percezione** che il cliente target deve farsi del prodotto, facendo in modo che esso venga **percepito come migliore (rispetto alle alternative) nel garantire il set di benefici** ricercati

Definizione delle caratteristiche tangibili e intangibili del prodotto coerenti con ciò che il cliente si **attenderà di trovare**, dato il **beneficio ricercato che lo muove**

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Leve per il **POSIZIONAMENTO** → la **comunicazione**, le caratteristiche **tangibili e intangibili** del prodotto, la **distribuzione** e il **prezzo**

Comunicazione = Leva di particolare rilevanza

Duplice obiettivo → Creare sia la consapevolezza dell'esistenza del prodotto (***awareness***) sia la percezione di caratteristiche dell'offerta in linea con le attese (***posizionamento***)

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Prodotto = elemento centrale del **sistema d'offerta** → Strumento per trasferire i benefici al cliente

Ciascun prodotto è ascrivibile a una certa **categoria** → insieme di **tecnologia e modalità di utilizzo** per uno specifico **target** (Modello di Abell)

Insieme di **attributi** che caratterizzano il prodotto utilizzati per descriverlo, permettendo di garantire certe performance e certi benefici

Tangibili o intangibili (materiale, forma, colori, funzioni, marchio, servizi associati)

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Duplice funzione

- Rendono il prodotto in grado di **realizzare i benefici** che promette
- Contribuiscono a generare nel target la **percezione di quali benefici sarà in grado di ottenere dall'uso del prodotto**, siano essi funzionali, simbolici, identitari o sociali

Funzione comunicativa → veicolano significati simbolici in grado di restituire quei benefici **sociali e identitari** che spiegano una gran parte delle **scelte di consumo attuali**

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Il modo in cui il **cliente valuta il prodotto** prima dell'acquisto è molto diverso:

Search	Experience	Credence
Possibilità di valutazione ex ante (usando parametri oggettivi) - Rilevanza degli attributi tangibili e delle performance	**Solo dopo averlo esperito, si può valutare un prodotto (non possono essere confrontati dal momento che il consumo di uno esclude il contemporaneo consumo degli altri)** - Rilevanza di aspetti che fungono da indizi della qualità attesa (fra cui il brand) - Rilevanza degli influenzatori	**Nemmeno dopo averlo esperito si può essere certi di poter valutare il prodotto** - Rilevanza della reputazione e della fiducia nella fonte - Rilevanza della reputazione

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Mentre i prodotti **search** sono suscettibili di processi di scelta razionali, i prodotti **experience** e **credence** sono maggiormente basati su **criteri emotivi**, quindi è fondamentale la **credibilità che è in grado di conquistare e mantenere chi offre il prodotto**



IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Fiducia = che le promesse verranno mantenute

Reputazione dell'offerente è l'elemento in grado di capitalizzare la fiducia → Il cliente avverte un **minore rischio** quando l'offerta proviene da soggetti con reputazione positiva ed è quindi più propenso a credere nella promessa

La **reputazione** sul mercato può essere **associata al brand =** Elemento identificativo dell'organizzazione e quindi di tutti i significati a essa connessi

Particolarmente importante nel mercato culturale

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Il modo in cui i prodotti sono **realizzati e utilizzati** è di natura totalmente differente:

Beni

Sono destinati ad essere messi a disposizione del cliente senza necessità che fornitore e utilizzatore interagiscano

- Il produttore si limita a produrre il bene e a metterlo a disposizione del cliente attraverso il canale di distribuzione

Servizi

È indispensabile che fornitore e fruitore interagiscano affinché si crei valore

- Produttore e fruitore devono scambiarsi informazioni e collaborare affinché si generi valore

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Modalità di fruizione

- **Beni** → la semplice disponibilità consente al cliente di farne uso
- **Pay-per use** → Per beni a utilità ripetuta
- **Sharing** → Anche in ottica sostenibilità

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

Un aspetto fondamentale nel definire il sistema d'offerta è la disponibilità del prodotto, resa possibile dalle **scelte di distribuzione:**

Funzione logistica	• **Raggiungere** il cliente (quanto prossimo dipende dall'interesse)
Funzione informativa	• Offrire al cliente una serie di servizi che gli consentono di **scegliere**
Funzione di posizionamento	• Sfruttare il **contatto** con il cliente per contribuire alla costruzione del **posizionamento**

IL SISTEMA DI OFFERTA E LE SUE COMPONENTI

PREZZO = Sacrificio richiesto al cliente per ottenere i benefici

Commisurato:

→ Alla **disponibilità di spesa** del cliente target

→ Al **valore** che egli riconosce alla soluzione del suo bisogno

Il prezzo è un elemento in grado di impattare anch'esso **sulla percezione**

Prezzo troppo basso → **Qualità scadente**

Prezzo molto alto → **Lusso**

IL CONSUMO DI PRODOTTI ARTISTICI E CULTURALI

1. Prodotti consumati nel **tempo libero**
2. Benefici dati dalla **comprensione di contenuti** che possono avere un maggiore o minore grado di difficoltà nell'accesso
3. Richiedono al fruitore di disporre di un **capitale culturale adeguato** a renderli intellegibili

IL CONSUMO DI PRODOTTI ARTISTICI E CULTURALI
/ LA RELAZIONE FRA TEMPO LIBERO E FRUIZIONE DI PRODOTTI CULTURALI

Duplice conseguenza

per:

Volumi di consumo

Al crescere del tempo libero a disposizione del pubblico cresce la domanda di prodotti artistici e culturali

Alternative di consumo

Relazione tempo libero-consumo di prodotti culturali non proporzionale ma influenzata da altri aspetti fra i quali le alternative di consumo

IL CONSUMO DI PRODOTTI ARTISTICI E CULTURALI
/ LE SPECIFICITÀ DEL CONSUMO DI PRODOTTI ARTISTICI E CULTURALI

Problema dell'accesso al prodotto

- Il prodotto culturale deve essere **compreso** per esplicare la sua funzione comunicativa → Problema di «**accesso cognitivo**» = chi non capisce il prodotto, rimane insoddisfatto, quindi non è disposto a consumarlo

Natura path-dependent del consumo

- Il piacere legato al consumo di un prodotto artistico e culturale **cresce all'aumentare dell'esperienza accumulata** in precedenti esperienze con prodotti similari

Natura esperienziale del consumo

- La fruizione è volta a **generare un piacere legato all'esperienza stessa del consumo**, in cui il coinvolgimento emotivo del fruitore rappresenta un elemento imprescindibile

IL CONSUMO DI PRODOTTI ARTISTICI E CULTURALI
/ LA GESTIONE DEL SERVIZIO A SUPPORTO DELL'ACCESSO AI CONTENUTI

L'offerta nei settori delle **performing art** e del **patrimonio storico e artistico** punta, attraverso approcci manageriali, ad agire sul momento del consumo per *facilitare la comprensione dei contenuti complessi del prodotto* al pubblico o ai diversi segmenti di pubblico (laboratori didattici, visite guidate nei musei, incontri con registi, autori e interpreti ecc.)

IL CONSUMO DI PRODOTTI ARTISTICI E CULTURALI
/ LA GESTIONE DEL SERVIZIO A SUPPORTO DELL'ACCESSO AI CONTENUTI

Diverse possibilità (**esempi**):

1. Progettazione di un contesto che permetta **l'accessibilità fisica** al prodotto (per esempio, l'allestimento di una mostra)
2. Predisposizione delle condizioni affinché il pubblico viva una vera e propria **esperienza di accesso** al contenuto
3. Nel caso di un servizio, intervenendo nell'interazione con il cliente, si può lavorare su un **sistema di componenti che facilitino tale interazione**

↪ Il sistema del servizio rappresenta quindi **quel prodotto che è parte del più ampio sistema d'offerta**

IL CONSUMO DI PRODOTTI ARTISTICI E CULTURALI
/ LA GESTIONE DEL SERVIZIO A SUPPORTO DELL'ACCESSO AI CONTENUTI

Gli elementi che compongono il **sistema del servizio** →

1. Il **concept** della proposta culturale
2. Il **segmento** di pubblico
3. La **partecipazione** dei clienti
4. Il **servicescape**
5. Il **network**
6. Il **brand**
7. La **comunicazione**

IL CONSUMO DI PRODOTTI ARTISTICI E CULTURALI
/ LA GESTIONE DEL SERVIZIO A SUPPORTO DELL'ACCESSO AI CONTENUTI

Il **concept** della proposta culturale

Identifica il contenuto della proposta culturale → definendo gli **aspetti distintivi** rispetto all'offerta dei concorrenti

È rappresentato dalla **proposta culturale** (= core service / core business) e una serie di **servizi di supporto** alla fruizione →

→ **Servizi complementari:** funzionali alla prestazione di base, che accrescono il valore acquisibile dalla sua fruizione | spesso agevolatori dell'accessibilità

→ **Servizi accessori**: arricchiscono l'offerta di benefici periferici (alleviatori)

IL CONSUMO DI PRODOTTI ARTISTICI E CULTURALI
/ LA GESTIONE DEL SERVIZIO A SUPPORTO DELL'ACCESSO AI CONTENUTI

Il **segmento** di pubblico	Tipologie di pubblico per cui è stato **progettato** l'intero sistema di offerta
La **partecipazione** dei clienti	Condizione per la fruizione di un'esperienza artistica: - Disponibilità ad **interagire** per **interesse** nel prodotto - Livello di **competenza** dei fruitori

IL CONSUMO DI PRODOTTI ARTISTICI E CULTURALI
/ LA GESTIONE DEL SERVIZIO A SUPPORTO DELL'ACCESSO AI CONTENUTI

Il **serviscape**	L'aspetto e le caratteristiche del luogo, fisico o virtuale, in cui avviene l'interazione **contribuiscono a creare le aspettative** circa l'identità dell'istituzione e la **qualità** dell'offerta erogata
Il **network**	L'insieme degli attori **esterni** all'impresa e all'istituzione che possono assumere un ruolo nello sviluppo dell'offerta

IL CONSUMO DI PRODOTTI ARTISTICI E CULTURALI
/ LA GESTIONE DEL SERVIZIO A SUPPORTO DELL'ACCESSO AI CONTENUTI

Il **brand**	Esprime gli **elementi identitari** dell'azienda → Ha un impatto sulle attese del pubblico e sulla capacità di quest'ultimo di **identificarsi** nell'organizzazione
La **comunicazione**	L'insieme delle azioni sviluppate per **informare** e **attrarre** il pubblico