MANAGEMENT PER LE ATTIVITÀ CULTURALI

DAMS 2025/2026

DANILO BOFFA — RICERCATORE DI ECONOMIA AZIENDALE
dboffa@unite.it

1

LE FORZE AMBIENTALI E IL SISTEMA COMPETITIVO

CAPITOLO 5

2

LE ORGANIZZAZIONI E LA COMPLESSITÀ DELL'AMBIENTE ESTERNO

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

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

3

LE ORGANIZZAZIONI E LA COMPLESSITÀ DELL'AMBIENTE ESTERNO

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

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

4

LE ORGANIZZAZIONI E LA COMPLESSITÀ DELL'AMBIENTE ESTERNO

L'Azienda trova nell'ambiente:

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

Ma anche:

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

5

LE FORZE CHE CONDIZIONANO L'EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE

Forze tecnologiche	Frutto delle applicazioni della ricerca scientifica svolta all'interno di centri di ricerca pubblici e privati Impone cambiamenti a livello di competenze individuali, ma anche nell'organizzazione del lavoro → scomparsa di certe mansioni e la nascita di attività completamente nuove
Forse socio-culturali	Tutti siamo fortemente influenzati dalla cultura e dalla società I valori cui ispiriamo la nostra esistenza cambiano a seconda della cultura e sono essi stessi parte di quella cultura, con le usanze, i costumi, le consuetudini che la caratterizzano Cambiamenti capaci di modificare gli orizzonti anche economici

6

LE FORZE CHE CONDIZIONANO L'EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE

Forze economiche	Condizioni economiche generali = ricchezza e reddito di un Paese e loro andamento prospettico Utile avere riguardo non soltanto al reddito complessivamente generato in un paese, ma anche alla sua distribuzione **REDDITO DISPONIBILE** vs **REDDITO DISCREZIONALE**
Forze competitive	Rappresentano una forza importante nella **definizione delle dinamiche di mercato** → avvantaggiano il cliente perché i tentativi reciproci di attrarre il medesimo cliente **innescano innovazione, miglioramento prodotti a prezzi più bassi** Fondamentale nelle economie capitalistiche → Tutelate (ANTITRUST)

7

LE FORZE CHE CONDIZIONANO L'EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE

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

8

LE FORZE CHE CONDIZIONANO L'EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE

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

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

9

IL SISTEMA COMPETITIVO E IL CONCETTO DI SETTORE

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

10

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

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

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

11

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

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

1. **Non esiste solo la concorrenza** fra aziende che appartengono al **medesimo settore**
2. Nei settori **dell'arte e della cultura** (che tipicamente soddisfano bisogni legati alla destinazione del tempo libero), la concorrenza **inter-tipo riveste un ruolo considerevole**

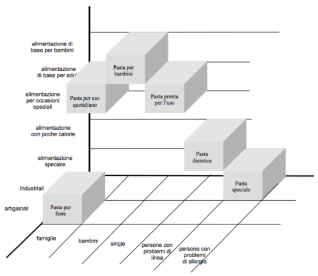
12

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

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

Che cosa	Le **funzioni d'uso** del prodotto (bene o servizio) funzionali alla soddisfazione di certi bisogni
Chi	La categoria di **clienti** cui è indirizzata l'offerta (la tipologia di clienti che attraverso la funzione del prodotto può trovare soluzione a un proprio bisogno)
Come	La **tecnologia** che, incorporata nel prodotto, ne consente la funzionalità (le modalità attraverso cui il prodotto è in grado di soddisfare un certo bisogno)

13



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

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

14

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

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

ESEMPIO:

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

15

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO

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

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

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

16

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

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

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

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

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

17

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

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

18

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

1. **Struttura del settore**

Numero di concorrenti e loro dimensione relativa

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

19

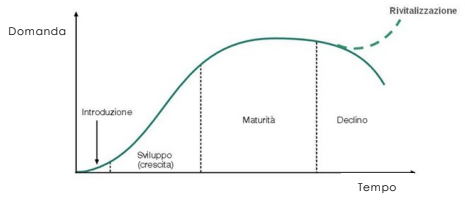
LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

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

20

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

3. **La fase specifica della curva di domanda**



21

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

3. **La fase specifica della curva di domanda**

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

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

22

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

4. **Livello di sostitutibilità dell'offerta**

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

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

*Se il cliente considera simili due offerte sceglierà quella con il **prezzo più basso***

*Quando invece le due offerte sono considerate differenti, tenderà a soppesare **il valore di ciascuna**, ossia il **rapporto fra benefici e costi** → Il prezzo rimane un elemento di scelta, ma non l'unico né il più importante*

23

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ LA PRESSIONE COMPETITIVA

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

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

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

24

LA COMPETIZIONE INTRA-TIPO
/ I GRUPPI STRATEGICI

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

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

25

LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER

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

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

26

LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER

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



27

LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER

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

→ Perché si pongono come **alternative** agli occhi del cliente

→ Perché controllano una **risorsa chiave**

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

Offerenti di prodotti sostitutivi → offrono soluzioni alternative allo stesso bisogno

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

28

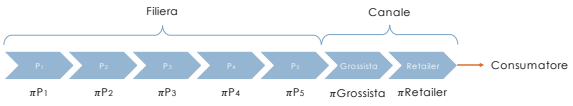
LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER

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

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

29

LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER



30

LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER

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

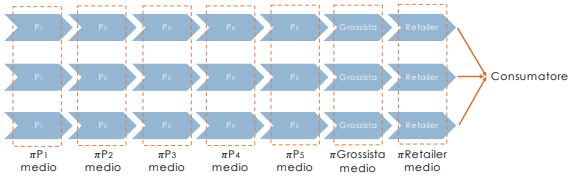
Ogni azienda lungo la filiera e il canale **paga il costo** al proprio fornitore e **ottiene un prezzo più alto** dal proprio cliente → **Margine** con cui remunerare i fattori produttivi

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

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

31

LA COMPETIZIONE INTER-TIPO: IL MODELLO DI PORTER



32

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

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

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

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

33

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

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

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

34

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

I vantaggi competitivi si possono ascrivere a tre grandi categorie:

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

35

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

1. **Efficienza dei processi (*leadership di costo*)**

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

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

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

36

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

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

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

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

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

37

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

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

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

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

38

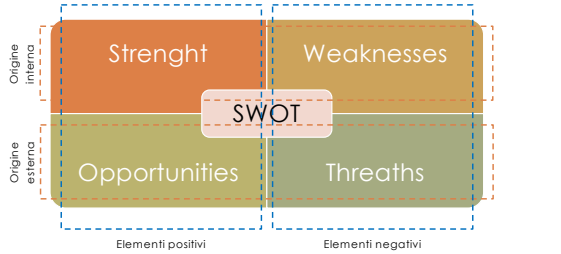
IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

TRADE-OFF TRA EFFICIENZA E DIFFERENZIAZIONE

Decidere di servire solo una parte del mercato e di farlo con prodotti migliori dei concorrenti **riduce** la possibilità di **sfruttare pienamente economie di dimensione** e richiede **costi aggiuntivi** di analisi per conoscere a fondo quel mercato e i clienti target

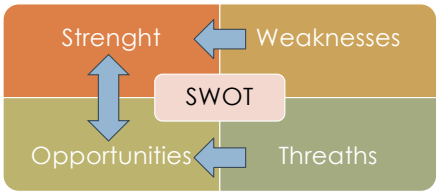
39

LA S.W.O.T. ANALYSIS



40

LA S.W.O.T. ANALYSIS



41

LA S.W.O.T. ANALYSIS

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

42