DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE
UNITE

Anno Accademico
2023/2024

MANAGEMENT PER LE ATTIVITÀ CULTURALI

DANILO BOFFA
RICERCATORE DI ECONOMIA AZIENDALE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO
dboffa@unite.it

1

UNIT I
SISTEMA IMPRESA E AMBIENTE COMPETITIVO

CAP. 1 - F. FONTANA, M. CAROLI, ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE 5/ED, MCGRAW-HILL EDUCATION, 2017, CAP. 1, PP. 1-34

2

SISTEMA: UNA DEFINIZIONE

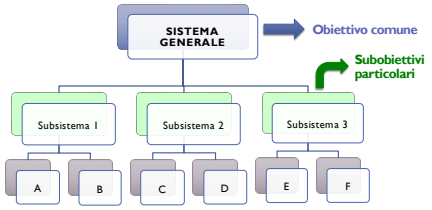
Insieme di elementi, materiali ed immateriali, legati da un reciproco nesso di relazioni e tra di loro coordinati, e unitariamente integrati, per il raggiungimento di un obiettivo comune

Un sistema è caratterizzato da:

- **Elementi**, che lo definiscono nella sua globalità (sottosistemi).
- **Relazioni** instaurabili tra gli elementi.
- **Finalità** perseguibili dall'intero sistema e dalle singole parti.

3

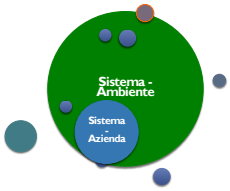
CONCEZIONE SISTEMICA



4

SISTEMA-AMBIENTE

Lo studio del sistema-azienda implica l'analisi della sua collocazione nel sistema-ambiente, o sovrasistema, con il quale interagisce



5

SISTEMA-AMBIENTE

- **Subsistema dei Mercati**
- **Subsistema del Progresso Tecnologico**
- **Subsistema dello Stato delle Istituzioni**



6

SUBSISTEMA DEI MERCATI

Tale subsistema può, a sua volta, essere scomposto, in relazione a ciascun mercato con il quale il sistema-azienda instaura reciproci rapporti, in tre ulteriori subsistemi:

- **Subsistema del mercato dei capitali**, scomponibile in relazione alle tipiche fonti di finanziamento.
- **Subsistema del mercato dei fattori della produzione**, ripartibile in ulteriori subsistemi coincidenti con i gruppi di fattori acquisibili.
- **Subsistema del mercato di sbocco**, scomponibile in mercato di vendita dei prodotti e mercato di prestazione dei servizi.

7

SUBSISTEMA DEL PROGRESSO TECNOLOGICO

Il secondo subsistema tende a stimolare all'adozione di tecniche più avanzate il sistema-azienda, il quale risulterà tanto più influenzato da tale subsistema quanto più elevata sarà la sua propensione all'innovazione. Distinguiamo:

- **Subsistema del mercato dei capitali**
- **Subsistema dei processi tecnici**
- **Subsistema dei prodotti (o servizi) da esitare**
- **Subsistema dell'innovazione finanziaria**

8

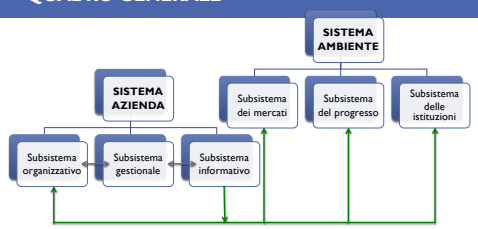
SUBSISTEMA DELLO STATO E DELLE ISTITUZIONI

Il terzo subsistema è definito dal regime di un determinato Paese e dal suo ordinamento giuridico, i cui dati sono perlopiù rivolti ad individuare l'ambiente politico e quello legislativo contenente le norme disciplinanti l'attività del sistema aziendale. È scomponibile in:

- **Subsistema del regime politico.**
- **Subsistema dell'ordinamento legislativo.**

9

QUADRO GENERALE



10

L'IMPRESA COME SISTEMA

L'impresa è un sistema costituito da un **insieme di risorse e di attori legati tra loro** da relazioni orientate alla realizzazione di attività

Cognitivo: l'impresa apprende e matura una conoscenza che è alla base del suo operare

Complesso: composto da un gran numero di parti che interagiscono in modo non semplice

11

MODALITÀ DI CRESCITA DELL'IMPRESA

Espansione nel business attuale ➡ 1) Sviluppo in nuove aree geografiche
2) Estensione della gamma offerta
3) Integrazione Verticale

Diversificazione ➡ 1) Non Correlata
2) Correlata

12

ESPANSIONE NEL BUSINESS ATTUALE

1) Sviluppo in nuove aree geografiche	2) Estensione della gamma offerta	3) Integrazione Verticale
• **Esportazione** dei prodotti • **Accordi** con imprese estere • **Investimenti** nel nuovo ambito geografico	• **Introduzione nuovi prodotti** nel mercato • **Introduzione** degli stessi prodotti in **nuovi mercati** • **Introduzione nuovi prodotti** in **nuovi mercati** (Ansoff, 1965)	• A **monte** • A **valle**

13

DIVERSIFICAZIONE IN NUOVI BUSINESS

1) Non Correlata	2) Correlata
Attuata in aree di business che hanno **poche** caratteristiche in comune con il **CORE BUSINESS** aziendale	Attuata da aziende che operano in **più** aree di business tra esse **collegate**

14

L'IMPRESA È UN SISTEMA AUTOPOIETICO

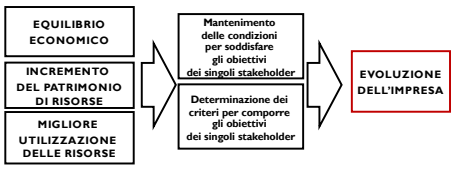
«Un sistema che evolve a partire da se stesso»

Aperto:
Perché **scambia risorse con l'ambiente** di cui è parte

Chiuso:
Perché è in grado di **mantenere stabile** la propria organizzazione

15

GLI OBIETTIVI DELL'IMPRESA *VS* GLI OBIETTIVI DEGLI STAKEHOLDERS



16

L'AMBIENTE RILEVANTE PER L'IMPRESA

L'ambiente è costituito da:

- Un **insieme di attori**: sistemi più o meno complessi che perseguono specifici obiettivi
- Un **insieme di condizioni**: in parte strutturali e in parte risultante diretta o indiretta dei comportamenti degli attori e di altri fattori

Gli attori e le condizioni hanno natura diversa ai due livelli in cui l'ambiente rilevante per un'impresa può essere articolato:

- **Ambiente «esteso»**
- **Ambiente competitivo**

17

GLI ATTORI E LE CONDIZIONI DELL'AMBIENTE ESTESO

Acquirenti	Concorrenti	Fornitori	Distributori
Acquirenti attuali	Concorrenti attuali	Fornitori primari	Distributori diretti
Acquirenti potenziali	Concorrenti potenziali	Fornitori indiretti	Distributori indiretti
Acquirenti indiretti	Concorrenti indiretti	Imprese a monte della stessa filiera produttiva	Imprese a valle della stessa filiera produttiva
Investitori	**Autorità pubbliche**	**Forze sociali**	**Organismi rilevanti**
Banche e imprese familiari	Organismi internazionali	Partiti politici	Università
Istituzioni finanziarie	Unione Europea	Associazioni di categoria	Organi di comunicazione
Risparmiatori	Governo nazionale	Gruppi di opinione	Forze dell'ordine
Organismi pubblici	Governo regionale	Rappresentanze degli stakeholders	
	Enti locali		
	Autorità di vigilanza		

18

GLI ATTORI E LE CONDIZIONI DELL'AMBIENTE ESTESO

- **Condizione economica**
- **Condizione tecnologica**
- **Condizione politico-istituzionale**
- **Condizione socio-culturale**
- **Condizione ambientale**

19

L'AMBIENTE COMPETITIVO

Costituito l'insieme di attori con i quali l'impresa stabilisce interazioni sia **attive** che **passive**

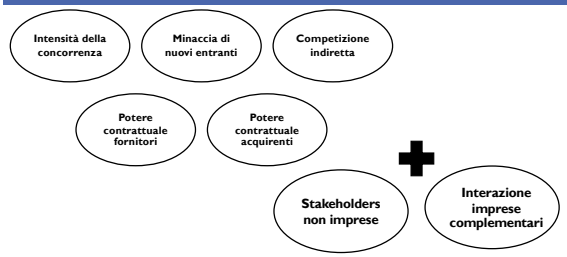
Le interazioni tra l'impresa e gli altri attori dell'ambiente competitivo possono avere natura molto diversa in relazione a due variabili essenziali:

1. La **ripetitività**
2. Il **grado di conflittualità**

Le interazioni possono, dunque, essere NON SOLO **competitive**, ma anche **cooperative**

20

LE CINQUE FORZE COMPETITIVE DI PORTER



21

GRADO DI CONCENTRAZIONE

Il primo aspetto rilevante che determina l'intensità della competizione diretta tra le imprese è la loro numerosità, ovvero il **grado di concentrazione** del settore:

- Concentrazione **assoluta**
- Concentrazione **relativa**

Es. **Tabella 1.3** Distribuzione delle quote di mercato delle imprese in un ipotetico settore

Impresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9-20
Quota di mercato	23%	22%	22%	8%	7%	6%	2,5%	1,5%	8%

22

IL LIVELLO DELLA DOMANDA RISPETTO ALL'OFFERTA E LE BARRIERE ALL'USCITA

L'intensità della competizione tra le imprese è influenzata anche dal rapporto esistente tra la dimensione della **domanda** e la dimensione dell'**offerta**

Altrettanto importante è considerare il **differenziale** tra i rispettivi **tassi di crescita**

L'impatto dell'andamento della domanda sull'intensità della concorrenza è legato alla rapidità con cui nel settore si manifesta la riduzione dell'offerta nel momento in cui questa risulta superiore alla domanda: **barriere all'uscita**

23

LA STRUTTURA DI COSTO DELLE IMPRESE

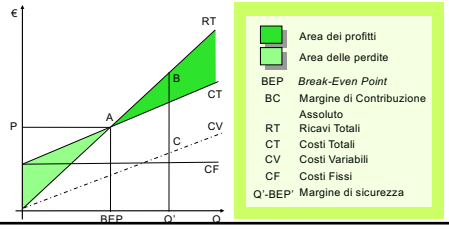
L'impatto sull'intensità della concorrenza dello squilibrio tra capacità produttiva nel settore e dimensione della domanda è influenzato dalla struttura dei costi tipica delle imprese del settore

Break Even point (punto di equilibrio economico): nel caso in cui i **costi fissi** sono una proporzione elevata dei costi totali, una riduzione anche limitata della quantità prodotta determina una perdita relativamente rilevante

24

LA STRUTTURA DI COSTO DELLE IMPRESE

La *break-even analysis* può partire dal diagramma di redditività



Area dei profitti
Area delle perdite

BEP	*Break-Even Point*
BC	Margine di Contribuzione Assoluto
RT	Ricavi Totali
CT	Costi Totali
CV	Costi Variabili
CF	Costi Fissi
Q'-BEP'	Margine di sicurezza

25

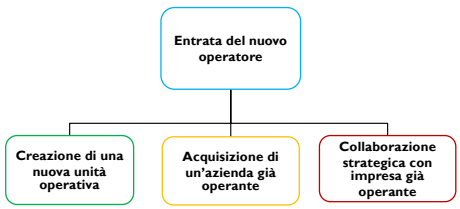
LA MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI

La pressione competitiva dei nuovi concorrenti può avere effetti diversi nel tempo.
In una prima fase le imprese di settore (incumbents) possono attuare **strategie di esclusione**.

Ad esempio:
- L'abbassamento dei prezzi di vendita al fine di ridurre la convenienza per altri operatori ad avviare una nuova attività
- L'acquisizione di quelle imprese che operano nel settore, ma in una posizione debole e che potrebbero quindi essere incorporate da un concorrente esterno.

26

LA MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI



27

LE BARRIERE ALL'ENTRATA

Barriere istituzionali	Barriere strutturali	Barriere strategiche
• Hanno origine **esogena** rispetto alle dinamiche competitive del settore, essendo determinate dalla **legge**	• **Economie di scala** • **Economie di esperienza** • **Economie di estensione** • Livello elevato di risorse	• **Convenienza** • **Sostenibilità**

28

LE BARRIERE ALL'ENTRATA



29

LA CONCORRENZA DEI PRODOTTI O DEI SERVIZI SOSTITUTIVI

I **prodotti** o **servizi** in un certo mercato devono sostenere anche la concorrenza di quelli **«sostitutivi»**, sono quei prodotti o servizi i quali, pur con caratteristiche merceologicamente diverse, hanno una analoga funzione d'uso

Per questi motivi vengono percepiti dai consumatori come **valide alternative**

30

L'INTENSITÀ E IL SEGNO DELL'AZIONE DEGLI STAKEHOLDERS ESTERNI

Quattro tipi di **stakeholders** esterni all'impresa **possono avere rilievo** direttamente **sull'andamento dell'ambiente competitivo** e possono non essere parte solo dell'ambiente allargato:



31

IL RAGGRUPPAMENTO STRATEGICO

L'ambiente competitivo realmente importante per l'impresa è costituito dagli attori che fanno parte del suo stesso **raggruppamento strategico**

In generale, un raggruppamento strategico è **un gruppo di imprese** all'interno di un **determinato settore**, che adottano **strategie simili**, disponendo di un **analogo patrimonio di risorse**

32

L'AMBIENTE NELLA CONSIDERAZIONE SOGGETTIVA DELL'IMPRESA

L'ambiente rilevante per l'impresa non è definito dalla natura oggettivamente determinata di un insieme di elementi strutturali, ma è piuttosto il risultato di una scelta complessa dell'impresa, della sua **percezione soggettiva**.

La percezione soggettiva si articola attraverso la definizione di due aspetti:

1. **l'insieme di attori e di condizioni** che l'impresa considera effettivamente al momento in cui decide di porre in essere una certa azione
2. le **modalità** attraverso cui l'impresa si propone di **influenzare** tali attori e condizioni

33

LA RILEVANZA DELL'AMBIENTE PER L'IMPRESA

Dal punto di vista dell'impresa, l'ambiente è rilevante per due ragioni essenziali:

1. Per l'insieme dei suoi attori e condizioni che determinano le potenzialità per l'impresa di realizzare i propri obiettivi
2. Per le energie che esso rende potenzialmente disponibili all'impresa e che questa può acquisire per sostenere il proprio processo evolutivo

La rappresentazione o percezione che l'impresa ha dell'ambiente si articola dunque su due livelli:

1. **Condizioni competitive**
2. **Energie acquisibili**

34