



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"VANTAGGI COMPETITIVI NEL SETTORE
DELL'ENTERTAINMENT. IL CASO CASAMIA EASY CLUB"**

RELATORE:

CH.MO PROF. Fabrizio Cerbioni

LAUREANDO/A: Francesca Frigo

MATRICOLA N. 1091902

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

..

Introduzione.....	1
1. Entertainment: sviluppo e piccola dimensione.....	3
1.1. L'entertainment e la sua evoluzione nel tempo.....	3
1.1.1. L'era di Internet.....	3
1.1.2. I parchi di divertimento.....	5
1.1.3. Cinema e televisione.....	6
1.1.4. Entertainment e musica.....	7
1.2. La piccola impresa.....	9
1.2.1. Le differenze tra grande e piccola dimensione.....	10
1.2.2. Le caratteristiche comuni.....	14
1.2.3. La variabile territorio.....	16
2. I vantaggi competitivi nel settore dell'entertainment.....	17
2.1. I vantaggi competitivi nelle grandi industrie dell'entertainment.....	17
2.1.1. La differenziazione e la leadership di costo.....	20
2.1.2. Il Business Model Canvas.....	23
2.1.3. Coo-petition nell'entertainment.....	24
2.2. I vantaggi competitivi nel night entertainment.....	27
2.2.1. I mezzi di comunicazione come scelta per determinare un vantaggio competitivo.....	27
2.2.2. Gli elementi che contribuiscono a formare un vantaggio competitivo.....	29
2.2.3. Il format Ibiza.....	30
2.3. Strumenti di indagine: Analisi SWOT e Break Even Point.....	31
3. Il caso del locale vicentino "Casamia Easy Club".....	33
3.1. I vantaggi competitivi del Casamia.....	35
3.1.1. Le strategie di Casamia Easy Club: fallimento o successo?.....	37
3.2. La matrice TOWS.....	38
3.3. Una breve analisi dei costi e il calcolo del Break Even Point.....	42
3.3.1. I limiti del Casamia.....	45
3.3.2. Nuove opportunità di crescita.....	46
Conclusioni.....	47
Bibliografia e Sitografia.....	48

INTRODUZIONE

Lo sviluppo socio-economico, iniziato con la rivoluzione industriale, ha portato progressivamente a ridurre l'orario di lavoro obbligato così da "sprigionare" un crescente ammontare di tempo libero da dedicare al proprio benessere psico-fisico. In particolare emergono una serie di attività che hanno lo scopo di intrattenere le persone favorendone il divertimento grazie anche alle possibilità che la tecnologia offre in misura sempre più crescente e articolata. Si tratta, per la precisione, della cosiddetta "entertainment industry". Nella tabella sottostante sono riportate alcune indicazioni relative alla spesa per entertainment e media nei principali paesi del mondo, da cui si rileva un elevato tasso di variazione percentuale in crescita nel periodo 2007-2011.

Previsione di spesa e crescita del settore Entertainment e Media			
PAESI	SPESA 2006 (US \$ BILLION)	SPESA 2011 (US \$ BILLION)	VARIAZIONE (+) % 2007-2011
Gran Bretagna	96	124	5,2
Germania	87	101	3,1
Francia	61	77	4,7
Italia	43	58	6,1
Spagna	30	44	7,8
Russia	20	28	6,9
Olanda	16	19	3,7
Irlanda	3,2	4,2	5,7

Ne consegue una forte concorrenza tra i mezzi di entertainment, che si trovano a dover accrescere la loro capacità competitiva per poter essere scelti tra i tanti disponibili. Nasce progressivamente la necessità di non offrire solo un buon intrattenimento, ma seguendo Vogel (1998) di tenere sempre presente che "entertainment is defined as that which produces a pleasurable and satisfying experience" per il consumatore. L'intrattenimento è considerato una delle principali leve per creare esperienze per i clienti così da inserire alcuni aspetti dell'entertainment anche nel lavoro e nelle offerte di mercato. La componente razionale e quella emozionale spesso coesistono nelle scelte del consumatore, in modo da influenzarne

¹ In CHERUBINI, S., 2008. Cooperazione e competizione nel settore dell'entertainment. *Economia e diritto del terziario*, Fascicolo 2, pagina 235.

congiuntamente anche il livello di soddisfazione. È evidente che le attività di entertainment devono sostanzialmente saper assicurare al consumatore un vero e proprio “enjoyment” idoneo a convincerlo ad impegnare il suo tempo libero scegliendo l’offerta di entertainment che gli viene proposta.

Il mercato dell’entertainment è un mercato molto diffuso e uno dei più vantaggiosi del mondo. Infatti, secondo le previsioni di PwC², nei prossimi cinque anni il fatturato mondiale del settore Entertainment&Media crescerà da 1.818 miliardi del 2016 a 2.237 miliardi di dollari americani del 2021. Invece, per quanto riguarda l’Italia, il Rapporto Univideo³ mostra come, nel 2016, 5,6 milioni di persone pari a quasi l’11% della popolazione over 14, hanno acquistato almeno un prodotto Home Entertainment (fisico o digitale), generando un giro d’affari di quasi 400 milioni di euro.

Il primo capitolo è stato impostato con l’intenzione di presentare l’argomento dell’elaborato dandone una lettura leggera e coinvolgente al lettore, in modo tale che egli si addentri passo a passo all’interno del mondo dell’entertainment. Infatti a una parte generale sulle caratteristiche e sui vari generi che caratterizzano il mondo del divertimento, segue una parte più concentrata e dettagliata sulle piccole imprese che operano in questo settore.

Il secondo capitolo tratta i vantaggi competitivi, in primo luogo facendo riferimento alle grandi industrie dell’entertainment di cui si è parlato nel capitolo precedente, in secondo luogo concentrandosi sulle piccole imprese che operano nel sotto-settore night entertainment.

Infine nell’ultimo capitolo viene affrontato il caso aziendale “Casamia – Easy Club”, un locale notturno situato nella periferia della città di Vicenza. Il locale viene analizzato nei suoi vantaggi competitivi, nei suoi costi e viene svolta un’analisi del punto di pareggio e un’analisi SWOT permettendo al lettore di osservare più da vicino quanto preso in esame nei precedenti capitoli.

²PWC, 2017. *Global Entertainment & Media Outlook 2016-2020*. 18esima edizione.

³Rapporto Univideo sullo stato dell’Home Entertainment in Italia, 2017. Milano: Univideo e GfK Retail and Technology S.r.l. Disponibile su < <http://www.univideo.org/news-20-rapporto-univideo-2017-.html?read=true>> [23/07/2017].

1. ENTERTAINMENT: SVILUPPO E PICCOLA DIMENSIONE

1.1. L'ENTERTAINMENT E LA SUA EVOLUZIONE NEL TEMPO

Il mercato dell'entertainment è stato caratterizzato da numerosi cambiamenti nel corso degli anni. Basta pensare al divario tra la pellicola dei fratelli Auguste e Louis Lumière e lo streaming online di film e serie televisive oppure tra i balli alla corte di Vienna dell'Ottocento e la famosa Karlovy Lázně⁴. Menduni (2013, p.7) definisce l'entertainment come “l'intrattenimento nei suoi spettacoli, riti e mode culturali e anche nella sua dimensione industriale e produttiva”. È qualcosa di irrazionale rispetto al lavoro e alla produzione tantoché gli si può accreditare l'aggettivo di pericoloso nei confronti di una tradizione colma di storia e cultura. L'entertainment è visto come un consanguineo dell'inattività, dell'inerzia e dell'oziosità. A chi non è mai capitato durante un viaggio su un mezzo pubblico di osservare come gli occhi degli altri passeggeri siano rimasti incollati per tutto il tragitto allo schermo dello smartphone di nuova generazione, sia che esso fosse usato per scorrere la home di Facebook, per retwittare un post di qualche personaggio famoso, oppure per ascoltare musica in streaming su Youtube?

1.1.1. L'ERA DI INTERNET

Con l'avvento del web 2.0 il trasferimento dei contenuti scritti e audiovisivi, che diventa di fatto facoltà di chiunque, ha come destinatario un entourage di followers. È proprio questo a sostenere la nascita di comunità attorno a servizi, prodotti, luoghi e artisti. L'immagine più profonda del Web 2.0 è basata sull'idea di comunicazione, di partecipazione e di collaborazione di masse di utenti. La comunicazione bidirezionale consente una partecipazione elevata degli utenti alla reputazione dei siti stessi e alla vita dei prodotti. L'utente diventa protagonista e può contribuire attivamente allo sviluppo della rete mediante i suoi commenti e le sue recensioni. L'aspettativa è che il contenuto sia condiviso, trasferito, commentato e citato. I social network (Menduni 2013, p 124) sono “ambienti sociali in cui individui e gruppi presentano sé stessi, mettono a disposizione di altri i contenuti multimediali preferiti, intrecciano relazioni sociali

⁴ Tra i locali più *Imm* di Praga, spicca la discoteca Karlovy Lázně, considerata il club più grande dell'Europa Centrale grazie ai suoi cinque piani di musica e divertimento. Situata al centro della capitale ceca, sorge in un edificio storico articolato su più piani, ognuno dei quali propone diversi generi musicali.

che richiedono una presenza quotidiana [...]”. Ogni utilizzatore personalizza la propria pagina come vuole, migliorandola e aggiornandola continuamente secondo i propri interessi e capacità. Il *Behavioural Targeting* (BT) consiste nel basare la pubblicità sugli interessi dei consumatori. Si cercano i potenziali clienti studiando dove vanno e cosa fanno. È un metodo che si utilizza prevalentemente online, dove il comportamento di un utente su un sito web viene monitorato per determinare i suoi interessi in modo tale, in un secondo momento, di poter pubblicare degli annunci pertinenti a queste preferenze. Questa pratica è diventata parte integrante della maggior parte delle campagne di marketing online. Nei social media come Facebook, che vanta milioni di visite regolari, il BT trova forza nei collegamenti tra gli utenti e i loro amici e nelle innumerevoli interazioni reciproche. Un utente con centinaia o addirittura migliaia di amici può avere una certa influenza su di essi per quanto riguarda gli interessi condivisi. I principali venti siti di social network classificati in base ai visitatori sono i seguenti:

	Unique Visitors (in million)	Avg. Time per Visitor (in minutes)
Facebook	160.67	438.8
Twitter	40.26	40.6
LinkedIn	37.27	20.9
Tumblr	26.93	167.9
Myspace	26.81	6.0
Pinterest	23.34	55.1
DeviantART	11.49	53.9
MyLife	10.56	2.3
Yahoo Profile	10.51	2.0
MeetMe Media	8.04	82.2
Goodreads	7.11	7.7
Classmates sites	6.02	5.6
SteamCommunity	4.38	41.2
Glassdoor	3.88	5.8
SodaHeas	3.35	1.4
Ning Glam Social	3.25	8.2
BlogTalkRadio	3.20	20.2
WeHeartIt	3.19	12.6
Meetup	3.00	21.2
Change.org	2.99	2.9

5

⁵ In MILLER, R.K., WASHINGTON, K., 2013. *The 2013 Entertainment, Media and Advertising Market Research Handbook (Entertainment, Media & Advertising Market Research Handbook. 13th Edition. Loganville: Richard K Miller & Associates. Pagina 166.*

Inoltre internet consente di mettere in vendita un proprio prodotto attraverso la realizzazione di un sito oppure di un account nei social network. Molte aziende, di qualsiasi dimensione esse siano, sfruttano le piattaforme online per proporre ai potenziali clienti il proprio prodotto. Secondo l'ANA (Association of National Advertisers)⁶ la percentuale delle realtà aziendali che hanno svolto attività di marketing mediante l'utilizzo dei social network è aumentata dal 20% del 2007 al 90% nel 2012. Queste organizzazioni studiano le tendenze del mercato per conoscere il target a cui rivolgersi, sponsorizzano i post con inserzioni, cercano di sfruttare il momento giusto e spronano gli utenti con messaggi promozionali finalizzati ad incentivare l'acquisto. Agli inizi del secolo scorso fare pubblicità consisteva più semplicemente nel lanciare un messaggio chiaro e diretto, senza la necessità di inserirlo in elementi di supporto. Si pubblicava infatti un'inserzione, probabilmente accanto ad un articolo che rievocava un argomento inerente. Nonostante questa forma di propaganda mancavano le possibilità di raggiungere il consumatore dai gusti più selettivi. Oggi, invece, si parla di *branded entertainment* intesa come la creazione di contenuti di intrattenimento per catturare e mantenere l'attenzione del consumatore. Questi racchiudono quelli che Lehu (2008) definisce come "*brand or product placements*" intesi come la collocazione e l'integrazione di un prodotto e di un brand in un film o in una serie televisiva. Lehu (2008, p.3) propone come esempio la serie televisiva americana "*Desperate Housewives*" la quale nel 2005 ha ricevuto più di 250 richieste di potenziali inserzionisti per le quattro opportunità di collocamento che la serie metteva a disposizione.

1.1.2. I PARCHI DI DIVERTIMENTO

La branca dell'entertainment può racchiudere grandi realtà aziendali come Gardaland e Disneyland oppure piccole realtà come il Parco di Pinocchio a Collodi. È stato dimostrato (Lanquar R. 1991) che le numerosissime forme assunte dai parchi nel corso del tempo si suddividono in cinque generazioni, dai primi luna park, legati alle fiere itineranti, ai moderni parchi a tema. Il primo parco dei divertimenti è probabilmente il *Luna* di Coney Island, insediato nella Baia di New York a partire dal 1895. L'attrazione più famosa è il "tunnel dell'amore" ma non mancano le attrazioni standard come la grande ruota gigante, l'ottovolante, i banchi per il tiro a segno. Queste giostre si mescolano alle tende dei chiromanti e agli schiamazzi venditori di frutta candita. Invece il parco a tema non presenta un assemblaggio

⁶ ANA Corporate Marketer Members, 2014. Effective Marketing Strategies for Food and Drink Brands. Disponibile su <<http://www.ana.net/miccontent/show/id/kp-ipa-strategies-food-drink>> [26/04/2017].

casuale di attrazioni, ma delinea un contenuto narrativo ed evocativo a cui si ispira tutto il parco. L'obiettivo è quello di far allontanare il visitatore dal mondo reale per trasportarlo in un universo immaginario. Disneyland, inaugurata il 13 luglio 1955, invita i visitatori ad "abbandonare il presente ed esplorare i mondi del passato, del futuro e della fantasia"⁷. Il tutto è gestito centralmente. L'entrata al parco stesso è a pagamento e conferisce al cliente il diritto ad usufruire di tutte le attrazioni, a differenza del luna park dove queste ultime sono smontabili e trasportabili. Qualche anno più tardi hanno fatto la loro apparizione i parchi raffiguranti in miniatura un intero paese, i parchi aziendali e i parchi di popolari fabbriche di giocattoli come Playmobil e Lego. Nella tabella sottostante viene stimata (in milioni) la frequenza dei visitatori presso i maggiori parchi a tema degli Stati Uniti nel periodo 1975-96.

Year	Total	Year	Total
1996	135.7	1984	86.9
1995	131.3	1983	93.6
1994	122.5	1982	80.
1993	124.4	1981	82.7
1992	122.7	1980	81.7
1991	112.5	1979	80.5
1990	114.9	1978	80.5
1989	112.5	1977	73.2
1988	106.4	1976	68.3
1987	104.9	1975	60.9
1986	97.6	CAOR ⁸	
1985	91.4	1980-96	3.2

⁷Fiscal years.

⁸Compound annual growth rate, (%).

8

1.1.3. CINEMA E TELEVISIONE

“È assolutamente evidente che l'arte del cinema si ispira alla vita, mentre la vita si ispira alla televisione” disse tempo fa il regista internazionale Woody Allen. Infatti il cinema nacque come documentario. Venivano riprese guerre, cerimonie, ambienti domestici e competizioni sportive. Ben presto divenne un'industria, con le sale cinematografiche e gli addetti tecnici che si moltiplicavano. I primi comici presero il posto delle tradizionali scene di vita. Inoltre la fondazione di Hollywood contribuì a far sbocciare la leadership statunitense nell'industria del cinema. Alla fine della Prima Guerra Mondiale l'importanza del cinema crebbe fino quando

⁷ Come inciso sulla targa presente all'ingresso del parco.

⁸ In VOGEL, H.L., 1998. *Entertainment industry economics*. Fourth Edition. Cambridge: Cambridge University Press. Pagina 302.

venne considerato un investimento e un affare. Il cinema muto di quegli anni era conosciuto come “l’arte del silenzio”. Lo si può ammirare, ad esempio, nella satira di “Tempi Moderni” (1936) di Charlie Chaplin, il quale riteneva che il cinema sonoro portasse a una diminuzione estetica rispetto al muto. Il successo del nuovo sistema fu inarrestabile, come avverrà per l’introduzione del colore alla vigilia della Seconda Guerra Mondiale. Ad oggi, il cinema è ormai al centro dello spettacolo. L’entertainment cinematografico promulga stili di vita e modelli di consumo. Tutto ciò che un attore o un’attrice indossa, mangia, porta, usa costituisce un annuncio pubblicitario di elevata potenza. A partire dalla metà del secolo scorso, il cinema dovette dividere il suo ruolo di protagonista con un nuovo entrante dell’immaginario visivo: la televisione. Con il rapido sviluppo del nuovo intrattenimento domestico si modificano profondamente gli stili di vita e le abitudini quotidiane delle persone. Le sale cinematografiche e i teatri ne sentivano la forte concorrenza. Si riteneva che l’apparecchio televisivo fosse un vettore pubblicitario più efficace addirittura della radio. La TV degli esordi fu un fenomeno sociale di portata storica. In Italia le trasmissioni ufficiali della Rai andarono in onda a partire dal gennaio del 1954. Negli anni del boom economico la televisione ha avuto un ruolo particolare: ha raccontato il Paese, lo ha accompagnato lungo i percorsi di un balzo economico vertiginoso e ha trasformato radicalmente il tessuto dell’intera società. Essa è stata per decenni il punto di riferimento tipico dell’entertainment, come evidenziato dal tempo che adulti, anziani ma soprattutto bambini usano passare davanti allo schermo. Per questo motivo oggi colpisce la sopravvivenza di nuclei di diversità nazionale e locale accanto a marchi, prodotti, negozi, usi sociali sempre più globalizzati.

1.1.4. ENTERTAINMENT E MUSICA

In Italia la Riviera Romagnola, nota per la sua vita mondana, pullula di locali notturni che d’estate e d’inverno animano le serate di migliaia di giovani proponendo un intrattenimento danzante. Il ristorante/discoteca è diventato un centro di intrattenimento multifunzione, capace di creare numerose atmosfere e organizzare e gestire differenti tipi di eventi. Le discoteche, come le altre forme di entertainment, devono tenere in considerazione il tipo di clientela da esse cercata. Esse hanno anche influenzato l’enorme industria della musica popolare creando un vasto mercato grazie ad un suono dinamico che si è rivelato ideale per essere trasmesso continuamente anche dalle stazioni radio. I locali da ballo infine hanno creato dell’enfasi sulla moda, sui balli e molte altre aree della vita moderna. Diventano una combinazione di musica non stop, sistema audio professionale, pista da ballo, luci pulsanti, cocktail, cibo e decorazioni di ogni tipo. Le selezioni musicali vengono spesso mescolate per appellarsi a tutte le fasce d’età.

La progettazione, i decori e l'arredamento agevolano e aiutano a promuovere l'immagine del locale. Ad esempio a Gruyères in Svizzera stupefacente è "H.R. Giger Museum bar", un locale cavernoso e spettrale poiché arredato da ossa distorte, doppi archi di vertebre e file di crani. Oppure il "Bycicle bar" di Bucarest è unico nel suo genere: in pieno stile vintage, presenta arredi completamente ricavati da parti di biciclette come sellini per sgabelli e faretti segnaletici per lampade.

Gli eventi musicali non devono la sua importanza solo al fatto di diffondere il divertimento tra il pubblico pagante, ma possono racchiudere valori sociali come la pace, significati politici, oppure celebrazioni di eventi storici. Si può scorrere nella storia qualche esempio, da Jimi Hendrix che suonava la sua chitarra elettrica al festival di Woodstock nel 1969, passando per Bob Marley nel One Love Peace Concert nel 1978 dove, nel paese avvolto dalla crisi, riuscì a far stringere la mano ai due principali esponenti dei partiti in lotta, fino ad arrivare al 1990 con il concerto-celebrazione di Roger Waters per la caduta del Muro avvenuta l'anno precedente.

Nella seguente tabella viene stimato il tempo speso dagli adulti nel periodo 1970-95 nelle specifiche attività di intrattenimento.

Leisure activity	Hours per person per year ^a		% of total time accounted for by each activity	
	1970	1995	1970	1995
Television	1,226	1,575	46.5	46.2
Network affiliates		836		24.5
Independent stations		183		5.4
Basic cable programs		468		13.7
Pay cable programs		88		2.6
Radio	872	1,091	33.1	32.0
Home		442		13.0
Out of home		649		19.0
Newspapers	218	165	8.3	4.8
Records & tapes	68	289	2.6	8.5
Magazines	170	84	6.5	2.5
Leisure books	65	99	2.5	2.9
Movies: theaters	10	12	0.4	0.4
home video		45		1.3
Spectator sports	3	14	0.1	0.4
Video games: arcade		4		0.1
home		24		0.7
Cultural events	3	5	0.1	0.1
Total	2,635	3,407	100.0 ^b	100.0 ^b
Hours per adult per week	50.7	65.5		
Hours per adult per day	7.2	9.3		

^aAveraged over participants and nonparticipants.

^bTotals not exact due to rounding.

Source: CBS office of Economic Analysis, Wilkofsky Gruen Associates, Inc.

9

⁹In VOGEL, H.L., 1998. *Entertainment industry economics*. Fourth Edition. Cambridge: Cambridge University Press. Pagina 9.

Vogel (1998, preface XVIII) sosteneva che “Little or none of this, however, has happened because of *ars gratia artis* (art for art’s sake) – [...]. It is economic forces – profit motives, if you will – that are always behind the scenes, regulating the flows and rates of implementation. Those are the forces that shape the relativity popularity and growth patterns of competing, usually interdependent, entertainment activities and products.” Nei paesi evoluti vi è sempre più la tendenza a voler usare il tempo libero (circa il 20% del totale) in modo piacevole anche a fronte di spese elevate. Questa crescita della domanda comporta una crescita della concorrenza tra le varie forme di intrattenimento nonché la nascita di piccole nuove forme di offerta che si presentano al mercato accanto a quelle tradizionali.

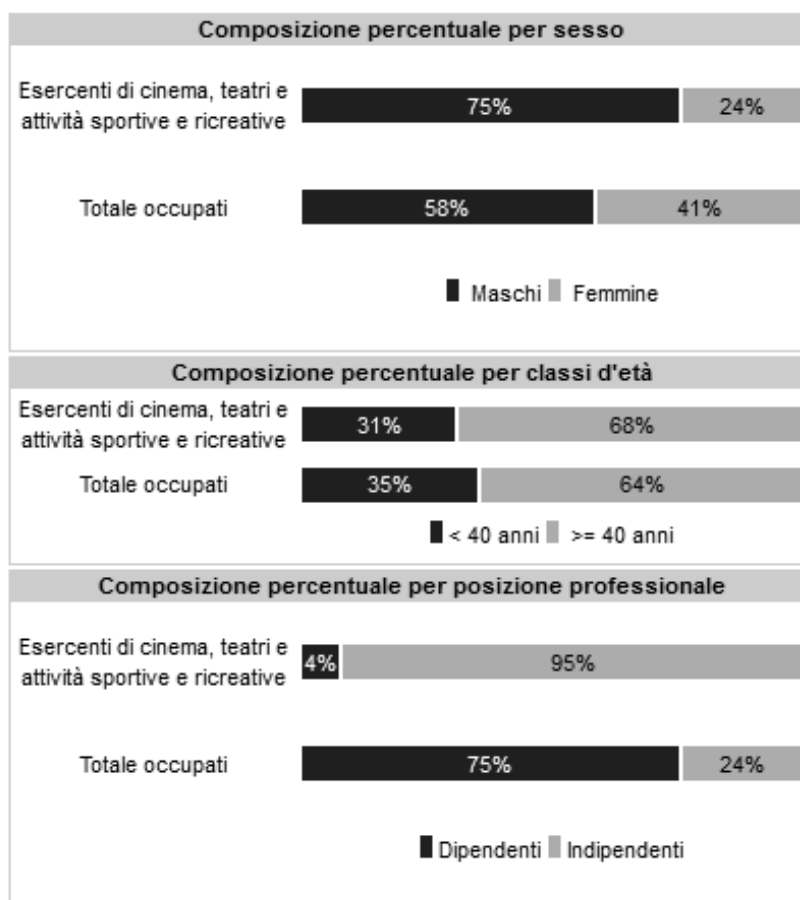
1.2. LA PICCOLA IMPRESA

Ernst Friedrich Schumacher (1978) sosteneva che “l’organizzazione economica ha bisogno sia dell’ordine, garantito dal coordinamento su grande scala, sia della libertà, fonte di inventiva e tipica della piccola dimensione”¹⁰. Vi sono aziende che reggono perché hanno particolari qualità di snellezza, agilità, capacità imprenditoriali e migliori efficienze tipiche della piccola dimensione; altre trovano ragione d’essere nel minor costo del lavoro e nel suo maggior sfruttamento; altre ancora fanno parte di grandi blocchi corporativi da cui traggono vantaggi e garanzie. Al convegno “*Alle soglie del Duemila*” il Governatore della Banca d’Italia Antonio Fazio (1999, p.12) afferma che “la capacità competitiva di un sistema produttivo si fonda anche sulla diffusione dell’innovazione, sul suo sfruttamento nei diversi modi che la creatività del piccolo imprenditore riesce ad esprimere. Le piccole imprese italiane hanno svolto appieno questa funzione, spesso divenendo esse stesse fonte di innovazione, soprattutto di processo e di natura incrementale”. Infatti le aziende piccole sono una componente rilevante ed essenziale del nostro panorama produttivo. Esse sono fonte di imprenditorialità e di vitalità economica, dal cui sviluppo può discendere la creazione di nuovi posti di lavoro.

¹⁰ SCHUMACHER, E.F., 1978. *Piccolo è bello, uno studio di economia come se la gente contasse qualcosa*. Prima edizione. Milano: A. Mondadori.

I DATI (media 2014-2016)

Numero di occupati nella professione (migliaia): 15



11

1.2.1. LE DIFFERENZE TRA GRANDE E PICCOLA DIMENSIONE

Gli imprenditori e i responsabili di piccole aziende nel settore delle attività sportive, ricreative, di intrattenimento e di divertimento definiscono, pianificano, implementano e gestiscono le politiche e le strategie. Controllano valutando i risultati e programmano il controllo efficiente delle risorse reclutando personale e definendo i processi di innovazione organizzativa. In particolare, gli esercenti di locali notturni sono interessati al controllo e alla supervisione dell'andamento dell'esercizio professionale, allo svolgimento dell'attività di monitoraggio della soddisfazione percepita dal pubblico pagante, alla programmazione delle attività d'esercizio e all'organizzazione di eventi. Inoltre diviene indispensabile curare i

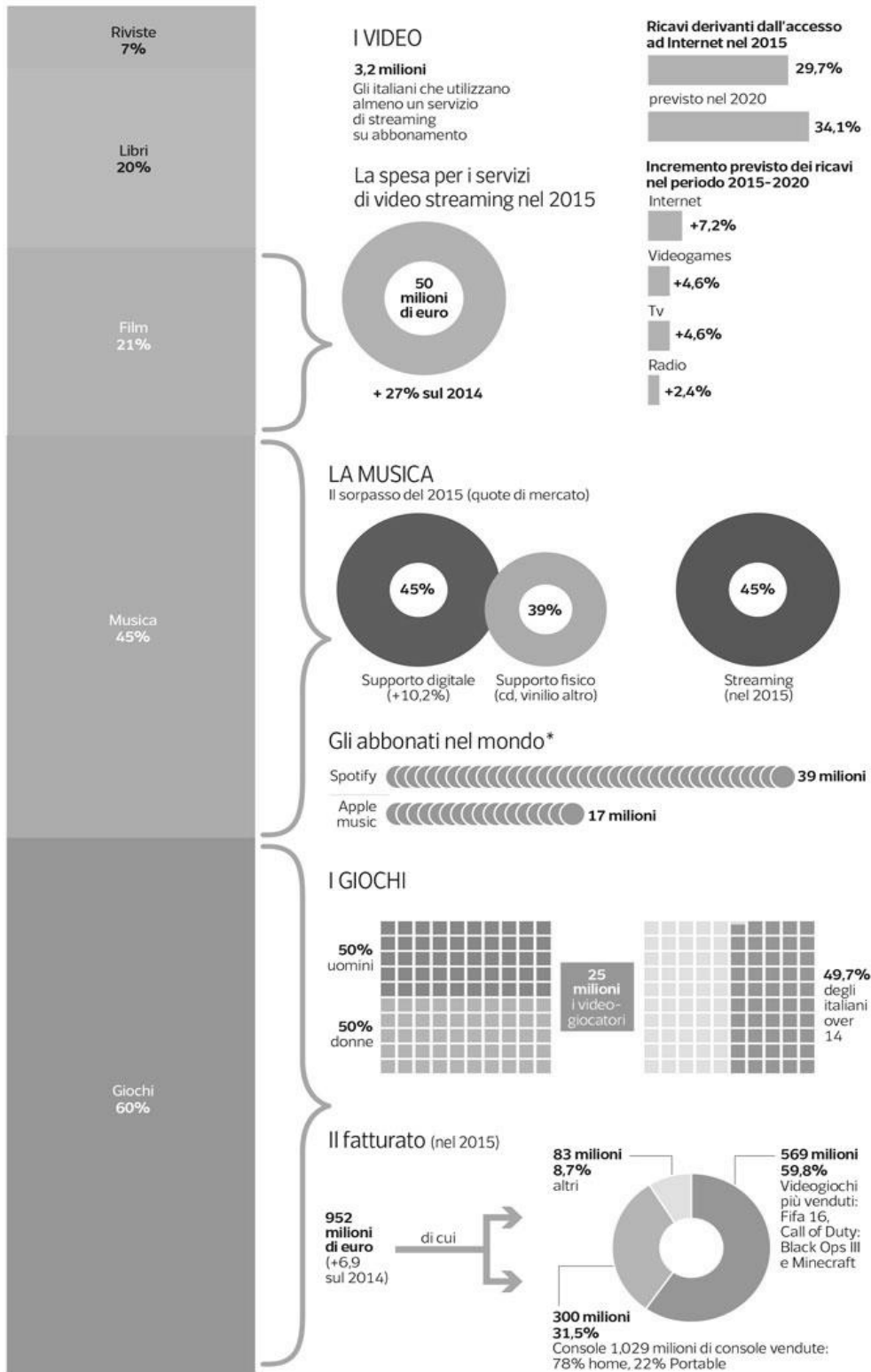
¹¹ISTAT, 2016. *Esercenti di locali notturni*. Disponibile su <http://cp2011.istat.it/index.php?idFamiglia=1&idIndice=1&codice=5.4.2.1.2> [29/05/2017].

rapporti con enti e istituzioni (principalmente SIAE ¹²), elaborare strategie di marketing e comunicazione per la promozione del locale e tenere rapporti con agenzie e gruppi artistici e musicali. Con meno frequenza, invece, vengono svolte attività di manutenzione del locale e delle attrezzature nonché quella di reclutamento, selezione e gestione del personale. Frequente è il lavoro a domicilio. L'esatto contrario rispetto ai grandi colossi dell'intrattenimento, come ad esempio Gardaland e Disneyland, dove pesa il precariato della stagionalità e dove la conservazione e il mantenimento delle attrazioni diventa un aspetto rilevante per la messa in sicurezza delle attrazioni. La scelta del personale diventa qui minuziosa: vengono selezionati i migliori tecnici e il personale deve essere in grado di gestire l'elevato afflusso di clientela nei periodi di alta stagione proponendo un servizio veloce. Contano al loro interno di professionalità altissime, dall'architettura al commerciale, alla finanza. Essendo queste aziende molto vaste e con molto personale a volte si può inciampare in qualche difficoltà gestionale. Questo settore in Italia impiega migliaia di persone e sviluppa un giro di affari di centinaia di milioni di euro. È un settore in cui occorre controllare numerose variabili, cominciando dalla più imprevedibile: il meteo. I giganti dell'intrattenimento prevedono investimenti molto superiori, hanno un target molto più ampio e prevedono un maggiore livello di coinvolgimento. Possiedono la maturità di gestire i gruppi, differenziando i prezzi per i diversi segmenti di mercato e hanno uno sviluppo del merchandising molto curato. È possibile che certe grandi compagnie non si siano mai focalizzate su un unico mercato ma abbiano tentato di espandere il proprio settore d'influenza. Ad esempio il mercato di riferimento può essere anche quello digitale. Basti pensare a Netflix che da sempre si è caratterizzata per la sua capacità innovativa che le ha permesso di alterare le regole dei mercati con cui entrare in contatto e che, storicamente, si sia specializzata in un primo momento nel mercato del videonoleggio online, poi quello dell'*over-the-top* ed infine quello della produzione originale.

¹² La Società Italiana degli Autori ed Editori (abbreviata, SIAE) è una società di gestione collettiva del diritto d'autore a cui gli autori e gli editori che detengono i diritti economici sulle loro opere affidano la tutela.

L'industria dell'intrattenimento

LA QUOTA DEL DIGITALE NEI VARI SETTORI



* Non vengono forniti dati italiani

Corriere della Sera 13

¹³ In Corriere Della Sera, 2016. Disponibile su < http://www.corriere.it/tecnologia/16_novembre_01/industria-dell-intrattenimento-019b77b8-a073-11e6-90f7-78e506adbf1c.shtml> [29/05/2017].

L'impresa minore ha sempre operato in condizioni di inferiorità rispetto ai grandi gruppi. L'inferiorità riguarda l'accesso al credito, il rifornimento di materie prime, l'imposizione fiscale e l'innovazione tecnologica. La piccola dimensione ha acquistato vantaggi in termini di assetti organizzativi, di flessibilità operativa e di rapidità di adattamento all'evoluzione della domanda. Il suo modesto management deve dedicare molta attenzione e tempo non solo alla produzione ma a collegare differenti e molteplici organizzazioni nei confronti delle quali ha scarso potere ma di cui ha estremo bisogno. Nei grandi gruppi solitamente queste funzioni sono direttamente svolte dentro le stesse aziende. Questi non si rivolgono a un mercato locale, come solitamente accade per le piccole imprese. Ritornando agli esempi precedenti, Gardaland vanta clientela proveniente non solo da tutta la penisola ma anche da tutta Europa. La gestione aziendale di una piccola attività consente l'instaurazione di rapporti interpersonali che sfociano in una maggiore fedeltà all'azienda stessa. Tutti conoscono tutti e il livello gerarchico non è così accentuato. È altresì possibile far fronte alle difficoltà con comportamenti efficaci, i quali però possono essere definiti "poco ortodossi". Le piccole imprese talvolta manifestano la difficoltà di elaborare piani di previsione o una programmazione aziendale soddisfacente. Non possiedono i budget sofisticati di Nintendo, Warner Bros e Disney grazie ai quali essi guidano e responsabilizzano i manager verso obiettivi di breve periodo definiti nell'ambito di un piano strategico di lungo periodo. La causa principale risiede nella condizione di incertezza in cui si trovano ad operare. Infatti sono strutturalmente organizzate in modo da poter far fronte alla varietà dell'ambiente oppure del mercato, piuttosto che all'incertezza. Un'altra differenza rilevante si può trovare nella netta separazione tra proprietà e management. Solitamente nelle piccole realtà che operano nel settore dell'entertainment questa funzione è svolta dagli stessi proprietari-imprenditori. Nonostante queste lacune, il successo di questa categoria secondo Ferrero e Scamuzzi (1979, p. 22) è "misurabile in termini di efficienza, produttività, flessibilità ed affidabilità delle imprese minori". Infatti come dimostrato dalla serie SILB-GFK Eurisko i piccoli locali che offrono aperitivo, cena oppure una serata di divertimento sono costantemente frequentati da clienti di tutte le età.

VALORI %	TOTALE CAMPIONE (n=800)	APERITIVO in un locale (n=480)	CENA in un locale (n=511)	SERA/NOTTE nei locali (n=472)
SESSO				
Maschi	65	65	63	64
Femmine	35	35	37	36
ETA'				
18/24 anni	39	41	37	46
25/29 anni	20	16	18	23
30/34 anni	27	30	29	21
35/39 anni	9	9	9	6
40/44 anni	5	4	7	4

14

1.2.2. LE CARATTERISTICHE COMUNI

Ciò che accomuna queste due realtà (opposte in quanto alla dimensione) è la caratteristica di essere un ottimo luogo di lavoro dove i giovani possono iniziare a inserirsi nel mondo professionale, sviluppando doti di relazione e *work in team*. Inoltre il servizio deve essere offerto con solarità al cliente. Ambedue hanno la capacità di tematizzare, di realizzare scenografie e ambientazioni. I parchi di divertimento, ad esempio, creano una narrazione sia nelle attrazioni sia nel bookshop e ristoranti. Invece i piccoli locali operanti nel settore dell'entertainment la creano nell'offerta di serate a tema. Le strutture, gli arredi, l'illuminazione e le tematizzazioni sono al passo con le mode del momento. Ad esempio molti locali usano gli stili romano, gotico, arabesco o egizio, passando per stili più particolari come lo skyline, arredi ricercati, mosaici, lampadari e cristalli, fino ad arrivare ai moderni acciaio e materiali architettonici. La seguente serie storica formulata dall'Istat dimostra, dopo aver selezionato un campione di cento persone con le stesse caratteristiche e un'età compresa fra i 20 e i 24 anni, che più della metà dei componenti oggetto di analisi ha frequentato almeno una volta all'anno una discoteca.

¹⁴ In *Il mondo della notte*, 2010. Indagine SILB-Gfk Eurisko. Milano-Bari: SILB- Gfk Eurisko. Pagina 13.

→ Tipo dato	discoteche, balere
	▲ ▼
→ Tempo e frequenza	
2001	73.3
2002	71.8
2003	73.4
2005	73.8
2006	73.3
2007	69.7
2008	68
2009	66.9
2010	68
2011	68.6
2012	68.2
2013	63.3
2014	64.7
2015	65.6
2016	65.2

15

Quasi tutte le imprese dell'entertainment offrono spettacolo dietro il pagamento di un corrispettivo. In certe occasioni possono venire attivate delle tariffe dinamiche. Questo può avvenire grazie ai coupon promozionali o a una differenziazione di prezzo in base all'età e al genere oppure a seconda sia dei mesi sia dei giorni della settimana. Dimostrativo è il caso delle sale cinematografiche, dove il prezzo del biglietto per vedere un film costa di più durante il fine settimana, mentre durante i giorni feriali è possibile usufruire degli sconti per fasce di età quale, per esempio, "sconto studenti". Lo stesso vale per i piccoli locali notturni, dove una serata con ospite (anche internazionale) prevede il pagamento di una somma maggiore rispetto a una serata in cui l'intrattenimento è offerto da un performer della zona. In una nota tecnica emanata dall'Agenzia delle Entrate¹⁶, preso a campione un cluster di 326 discoteche, viene fornito il seguente dato: nell'ambito dei servizi offerti, il 49% dei ricavi deriva da intrattenimento e spettacolo (titoli di accesso e eventuale consumazione obbligatoria) e il 29% dal servizio di bar per le consumazioni non comprese nei titoli di accesso e diverse dalla consumazione obbligatoria. Le imprese di intrattenimento, piccole o grandi che siano, possono essere considerati luoghi di ritrovo e di incontro. Il capitale umano tende a crescere rapidamente fino a che l'esperienza maturata consente di raggiungere all'interno dell'impresa posizioni caratterizzate da maggiore responsabilità. Infine la piattaforma online viene frequentemente

¹⁵ In Istat, 2017. *Aspetti della vita quotidiana: serie storica*. Disponibile su < <http://dati.istat.it/#> > [04/06/2017].

¹⁶Nota tecnica e metodologica, 2010. "Studio di settore UG85U: Discoteche, sale da ballo, night club e scuole di danza". Disponibile su < http://www1.agenziaentrate.it/settore/studiapprovati/note_tecniche_2010/Nota_tecnica_UG85U.pdf > [03/06/2017].

utilizzata per pubblicizzare le offerte facendosi così conoscere dalla clientela. Attraverso il web (mediante sito personale oppure una pagina in un social network) queste imprese pubblicano promozioni avvalendosi di supporti quali brevi video o immagini che hanno lo scopo di catturare più facilmente l'attenzione dell'utente che naviga in Internet.

1.2.3. LA VARIABILE TERRITORIO

Il territorio per le piccole imprese dell'entertainment diventa il vero differenziale nei confronti della concorrenza. Sono influenzate dal sistema locale dal quale attingono risorse di ogni tipo per poi, a sua volta, contagiare l'ambiente circostante per attirare la clientela sottraendola ai rivali del settore. Alessandra de Chiara (2012 p.41) nel suo articolo spiega che “la competitività del territorio finisce con influenzare positivamente la competitività di quelle imprese in grado di stabilire relazioni con gli attori locali e di creare consenso e fiducia attorno al progetto imprenditoriale”. La capacità delle imprese di instaurare relazioni portatrici di approvazione e di stima intorno all'organizzazione e al progetto imprenditoriale diventano elementi essenziali per la continuità delle imprese stesse. Esiste quindi un rapporto di reciproca interdipendenza tra le piccole imprese e le comunità che le accolgono. Il territorio esercita il suo maggior effetto attraverso il modo di essere del capitale umano, modellato e adattato alle tradizioni proprie di un certo paese e di un determinato contesto ambientale. Acquista così una posizione centrale, diventando uno spazio unico e inimitabile. Fazio (1999, p. 10) afferma “la competizione serrata tra le imprese deriva dalla contiguità, anche territoriale, che favorisce l'osservazione delle scelte del concorrente; al tentativo continuo di imitare le altre imprese si aggiunge uno stimolo dettato dal desiderio di affermazione”. Il territorio diventa una risorsa fondamentale per affrontare la complessità ambientale e per trasformarla in un vantaggio competitivo.

2. I VANTAGGI COMPETITIVI NEL SETTORE DELL'ENTERTAINMENT

Esistono delle strade alternative per raggiungere una redditività superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo e presuppongono il raggiungimento e la difesa di un vantaggio competitivo. “A strategic competitive advantage means that your products and services can be provided in ways that deliver more sales, higher profitability and greater cash flow than would occur for any competitor if competitors supplied the same customer instead. Business model improvements can make a big difference in creating strategic competitive advantages.”¹⁷

2.1. I VANTAGGI COMPETITIVI NELLE GRANDI INDUSTRIE DELL'ENTERTAINMENT

Come accennato nel capitolo precedente, grazie al progressivo diffondersi della società post-industriale, il tempo libero divenne un fenomeno in costante crescita. In particolare sono emerse una serie di attività con lo scopo di intrattenere le persone favorendone il divertimento grazie anche alla possibilità che la tecnologia offre in misura sempre più crescente e articolata. Ne consegue una forte concorrenza tra i mezzi di entertainment, che si trovano a dover accrescere la loro capacità competitiva per poter essere scelti tra i tanti disponibili. Emerge progressivamente la necessità di non offrire solo un buon intrattenimento, ma di tenere presente, seguendo anche i riferimenti di Vogel (1998), che “entertainment is defined as that which produces a pleasurable and satisfying experience” per il consumatore. Il tempo libero (leisure) genera una domanda di piacevole esperienza (enjoyment) che può essere soddisfatta mediante un'offerta di entertainment competitivo rispetto alle altre offerte grazie alla capacità di organizzare intrattenimento bilanciando opportunamente i contenuti e i supporti tecnologici ed umani. Innanzitutto si rileva come una piacevole esperienza richieda un buon equilibrio tra qualità e costi, in quanto il concetto di piacevole comporta una valutazione ex post e non solo ex ante. Molto spesso nell'offerta di entertainment si devono “gonfiare” le aspettative per riuscire a conquistare la preferenza del consumatore; in tal modo riesce però più difficile soddisfare le aspettative stesse, generando in tal modo un feedback negativo e soprattutto un passaparola altrettanto sfavorevole.

¹⁷ MITCHELL, D., COLES, C., 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*. Vol. 24 Issue: 5, pp.15-21.

Nelle generazioni più giovani è frequente il desiderio di partecipare all'esperienza non solo in modo passivo ma anche attivo. Un esempio è quello della Disney dove vision e mission si sovrappongono. L'obiettivo che la campagna si pone è fortemente imbevuto dei valori che permeano l'azienda stessa fin dalla sua fondazione: magia, creatività, meraviglia, immaginazione. Già Walt Disney affermava "il mio lavoro è rendere le persone, specialmente i bambini, felici", e questa mission oggi guida il lavoro di tutti i dipendenti della società. Questa cultura quasi maniacale è alla base di tutte le caratteristiche dell'organizzazione e della filosofia lavorativa all'interno dei parchi. Il cast member deve capire di essere parte integrante ed indispensabile di un'enorme macchina dei sogni che necessita dell'apporto di tutti i dipendenti per mantenere intatta la sua aura magica e per continuare ad avere successo e a mantenere il suo vantaggio competitivo. In un mercato sempre più diversificato e sempre più affollato di compagnie di entertainment, la Disney deve mantenere il suo vantaggio competitivo, facendo sì che restino intatte le sue competenze distintive, ovvero i suoi valori di base che ruotano tutti attorno al concetto di "magia". In questo, il ruolo dei cast members è fondamentale: Sponza (2009, pagina 287) afferma che "il libro-manuale edito dalla Disney "Be our guest", che intende essere al tempo stesso una guida per i dipendenti ed un punto di riferimento per le imprese che intendono replicare il successo della compagnia, [...] già nell'introduzione il richiamo al ruolo importantissimo svolto dal fondatore è chiaro. Walt Disney sfruttò il talento dei suoi cast members e ispirò i loro cuori con la sua vision di creare esperienze di intrattenimento insuperabili. Egli comprese naturalmente che il suo successo a lungo termine dipendeva dalla sua abilità nel motivare le persone".

Inoltre un'esperienza di successo richiede un mix ben bilanciato di aspetti tecnologici e umani. Ad esempio il successo di Netflix deriva da un importante lavoro che affonda le radici negli anni passati, non solo per acquisire contenuti sempre nuovi e di rilievo (come quelli Disney, Marvel, Lucasfilm e Pixar), ma soprattutto con le produzioni originali. In Italia i fenomeni più recenti rispondono al nome di Luke Cage, Narcos e Stranger Things. Andrea Dusio nel suo articolo¹⁸ scrive che "con l'obiettivo di limitare soprattutto le spese, a partire dal 2011, Netflix ha allora deciso di produrre contenuti *in house*, con i risultati che tutti conoscono, da *House of Cards* a *Orange is the New Black*, sino a *Lilyhammer* e *Hemlock Grove*". L'espansione di Netflix è cominciata dal Canada nel 2010 ed è proseguita con grande successo nella primavera del 2011 in America Latina, dove le tariffe flat hanno fatto subito breccia in un

¹⁸ DUSIO, A., 2014. Netflix, miti e debolezze del gigante che arriva in Italia. Milano: Gli Stati Generali. Disponibile su < http://www.glistatigenerali.com/internet-tech_media_tech-media/netflix-miti-e-debolezze-del-gigante-che-arriva-in-italia/> [15/07/2017].

pubblico tradizionalmente disposto a pagare poco per l'entertainment. Nell'autunno del 2014 ha raggiunto l'Europa, preferendo i territori dove l'infrastruttura di Rete fosse più sviluppata e il tasso di pirateria sotto il livello di guardia. Il passaparola è l'arma su cui conta Netflix per attirare la curiosità del pubblico e quindi nuovi utenti. Manolo De Agostini scrive¹⁹: “i contenuti originali hanno ragion d'essere nell'offerta, tanto che per il 2017 sono già previste più di 1000 ore di programmazione originale, 400 ore in più rispetto al 2016. Si parla di un investimento di 6 miliardi di dollari”. Anche questo aspetto non spiega, però, del tutto il successo avuto da Netflix. Dietro c'è un servizio di qualità, fatto di un'interfaccia agile e leggera, ma soprattutto un algoritmo davvero avanzato che permette di correlare i contenuti in modo preciso e il supporto a tecnologie avanzate come l'Ultra HD. Inoltre Netflix è ovunque: computer, smart TV, console, dispositivi mobili, disponibile ad un prezzo mensile concorrenziale dove molti contenuti sono doppiati e sottotitolati. Infatti spesso un singolo abbonamento viene condiviso da più nuclei familiari. Le carte che in futuro Netflix potrà giocare per continuare a crescere sono la visione offline (senza connettività sia da mobile sia da computer) e il potenziale ingresso sul mercato cinese. La galassia Netflix è passata dai circa 50 milioni di abbonati a livello globale del 2014 ai più di 100 milioni di utenti quest'anno. Il servizio di streaming proprio un anno fa è diventato il primo network globale disponibile in 190 Paesi. Secondo un rapporto PwC Italia datato settembre 2016²⁰, Netflix conta circa 300.000 abbonati nella nostra penisola, dei quali 170.000 sarebbero gli utenti che usufruiscono del periodo di prova gratuito. “Un numero non così male [continua De Agostini] se pensiamo alla gioventù del servizio e se confrontato agli spettatori che guardano contenuti televisivi a pagamento su Internet, pari a circa 700 mila. Ma in questo caso più che un problema in termini di offerta è probabilmente il pubblico italiano a dover mutare le abitudini, comprendendo la comodità e le potenzialità dello streaming”.

Quando si prova un'esperienza non ci si limita a una componente ma si valuta l'intero pacchetto. Ad esempio la competizione nel segmento delle comunicazioni è particolarmente intensa, con diverse piattaforme che propongono offerte d'intrattenimento, al di là delle tradizionali reti televisive come CBS, NBC, ABC. Nel settore sono infatti presenti gli operatori via cavo che includono in un'unica offerta un pacchetto di servizi di accesso ad Internet, contenuto televisivo e telefonia, le aziende di telecomunicazioni che propongono simili offerte a pacchetto, gli operatori satellitari e le piattaforme operanti su Internet, come Yahoo!, Google con i canali offerti da YouTube. Le potenzialità offerte dalle tecnologie digitali stanno

¹⁹ DE AGOSTINI, M., 2016. Netflix ha fatto il botto, ecco perché così tanto successo. *Tomshw*.

²⁰ PWC ITALY, 2016. *Entertainment & Media Outlook in Italy 2016-2020*.

consentendo diversi esperimenti nell'area della "nuova televisione". Paolo Sigismondi (2012) menziona Google Fiber TV e Nimble TV. Il primo "promette di fornire connessioni a 1 Gbps sia in upload che download offrendo servizi di accesso ad Internet e TV". Il secondo è una novità nel panorama delle piattaforme che offrono contenuto d'intrattenimento. "Costituisce uno degli esempi di start up che al momento sono ancora in fase di sperimentazione e lancio, ma che sfruttando le capacità tecnologiche in evoluzione può rappresentare un cambiamento radicale del panorama di intrattenimento". Entrambi potrebbero cambiare lo scenario competitivo poiché costituiscono un'idea di quello che le nuove piattaforme possono offrire nel prossimo futuro in termini di personalizzazione dell'esperienza di intrattenimento residenziale.

Importante, infine, è il luogo di fruizione. Sempre più spesso un'esperienza di intrattenimento è piacevole perché la location è particolarmente attraente e coinvolgente. La fama di Gardaland venne consolidata quando divenne il set per le riprese delle sigle della trasmissione degli anni Ottanta *bim bum bam*. Dalla sua costruzione il parco si è esteso su una superficie quattro volte maggiore di quella iniziale. Grazie alla Cornel, che ha costituito TPH SpA, che a sua volta, attraverso TP SpA si è fusa con Gardaland, è stato possibile investire nello sviluppo di una nuova linea di business: il Gardaland Hotel Resort. Nel 2016 è stata inaugurata una seconda struttura alberghiera, il Gardaland Adventure Hotel. Altre strutture collegate al parco sono il Gardaland Sea Life Aquarium e il Gardaland Waterpark. Grazie alla sua vicinanza con il lago più grande d'Italia, il parco può contare su un afflusso internazionale di turisti che, durante il periodo di villeggiatura, potrebbero dedicare una giornata all'insegna del divertimento di grandi e piccoli. Ormai è sempre più necessario, o comunque opportuno, che l'attività di entertainment possa essere attraente a livello locale ma anche globale.

2.1.1. LA DIFFERENZIAZIONE E LA LEADERSHIP DI COSTO

Secondo quanto scritto dall'economista statunitense Michael E. Porter²¹ a partire dagli anni Ottanta, un'impresa può consolidare il proprio vantaggio competitivo principalmente mediante due azioni: attraverso la realizzazione delle attività ad un costo inferiore rispetto quello della concorrenza oppure mediante la differenziazione della sua offerta agendo sulle caratteristiche e sulle qualità della stessa.

²¹ PORTER, M.E., 1987. *Il vantaggio competitivo*. Milano: Edizioni di Comunità.



22

Mediante la strategia di leadership di costo un'impresa si propone di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore. L'ampiezza di operatività dell'impresa è importante per il suo vantaggio di costo: l'azienda ha un vasto campo d'azione e può operare in settori collegati servendo segmenti diversi. Un produttore deve essere in grado di sfruttare le fonti di vantaggio di costo (tra le quali, il perseguimento di economia di scala, tecnologie esclusive, accesso preferenziale alle materie prime) per far sì che egli riesca a vendere un prodotto standard, sopportando un costo basso e puntando fortemente, quindi, sullo sfruttamento dei vantaggi di costo assoluti o di scala di qualunque origine. Un'impresa operante nel settore dell'entertainment che ha raggiunto il successo grazie alla strategia delle leadership di costo è la Toys 'R' Us, impresa statunitense che detiene il 40% del mercato americano dei giocattoli. L'impresa è considerata una *category killer* cioè una realtà aziendale che avendo conquistato una leadership di costo, grazie ai grandi volumi di acquisto, riesce a praticare prezzi talmente bassi da rendere difficile la vita alla coerenza.

Con la strategia di differenziazione un'azienda mira ad essere unica nel proprio settore industriale in rapporto ad alcune variabili ritenute molto importanti dai clienti. Essa sceglie una o più caratteristiche che sono percepite come importanti dalla maggior parte della clientela in un settore e si mette nelle condizioni di soddisfare quei bisogni in modo ineguagliabile. Tale unicità viene compensata con prezzi superiori alla media. Si dice in questo caso che l'azienda

²² In GRANT, R.M., 2006. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Terza edizione. Bologna: Il Mulino. Pagina 278.

in vantaggio gode di un *premium price* da cui scaturisce un *price premium*, ovvero un premio di prezzo, o uno scarto di prezzo rispetto ai concorrenti. La differenziazione può basarsi sul prodotto stesso, sul tipo di approccio al marketing, sul sistema di consegna con cui viene distribuito. L'impresa deve essere abile a cercare dei metodi che portino ad un vantaggio, in termini di prezzo, maggiore del costo di differenziazione. Una società che, nonostante non sia il suo settore principale, offre e si occupa di entertainment è l'Apple. Attraverso un'abile strategia di sviluppo incentrata sull'innovazione e sulla diversificazione, Apple ha rivoluzionato il mercato commercializzando, nel 1984, il primo computer, il Macintosh, dotato di interfaccia utente grafica: le innovative caratteristiche del prodotto hanno permesso alla società la creazione di un importante vantaggio competitivo e la conquista di nuovi segmenti di mercato. Apple Computer è stata la prima azienda a sostituire dei complessi codici di linguaggio della macchina a più semplici e intuitive icone. L'utilizzo di un'interfaccia utente fortemente innovativa e facilmente accessibile è stato il fattore che ha rivoluzionato il mercato del software e dell'hardware, trasformando il computer in un elettrodomestico a tutti gli effetti: per costo, per dimensioni, per diffusione e per facilità d'uso. Apple, con la visione end-to-end di Jobs, ha creato prodotti che hanno battuto i concorrenti con facile fruibilità per l'utilizzatore. Oggi Apple è leader riconosciuta per la qualità dei propri prodotti e per il carattere fortemente innovativo delle sue scelte tecnologiche e commerciali. Società unica nel suo genere, ha avuto la forza e il coraggio di aprire sempre nuove strade e porsi sempre nuovi obiettivi e, soprattutto, una non comune capacità di risollevarsi le proprie sorti in diverse situazioni sapendo adattare le proprie strategie ai mutamenti che si verificano all'interno dell'arena competitiva.

Di solito la scelta tra i due vantaggi competitivi (di differenziazione e di costo) è indispensabile. Rinunciare a scegliere vuol dire trovarsi bloccati a metà del guado, ovvero incapaci di ottenere qualsiasi vantaggio. "Un'azienda può godere di entrambi i vantaggi competitivi solo in casi eccezionali o transitori: quando un concorrente ha un vantaggio grande che deriva dalla quota di mercato o dalle interrelazioni, quando un produttore introduce per primo una novità importante e infine quando i concorrenti sono bloccati a metà del guado. Quest'ultima è una condizione per lo più transitoria, in quanto il blocco a metà del guado si accompagna a condizioni di redditività insoddisfacenti, alle quali prima o poi i concorrenti reagiscono facendo una scelta."²³

La strategia di focalizzazione si differenzia dalle prime due per il fatto di fondarsi su un raggio di azione stretto, scelta che può risultare in alcuni casi funzionale al perseguimento del

²³ INVERNIZZI, G., a cura di., 2008. *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*. Milano: Mc Graw-Hill. Pagina 133-139.

vantaggio competitivo. Questa strategia può essere orientata ai costi più bassi oppure alla differenziazione. A primo impatto, appare contrario al senso comune che un'azienda che restringa il proprio raggio di azione possa avere una redditività maggiore, dal momento che, limitando la propria attività, essa incontra una serie di maggiorazioni di costo legate alla minore dimensione. Basti pensare agli effetti delle economie di scala e delle curve di esperienza, che premiano le aziende che raggiungono volumi di attività maggiori. Però la strategia di focalizzazione può (ma non esiste nessun tipo di automatismo) produrre benefici tali da compensare e superare gli svantaggi della minore dimensione.

2.1.2. IL BUSINESS MODEL CANVAS

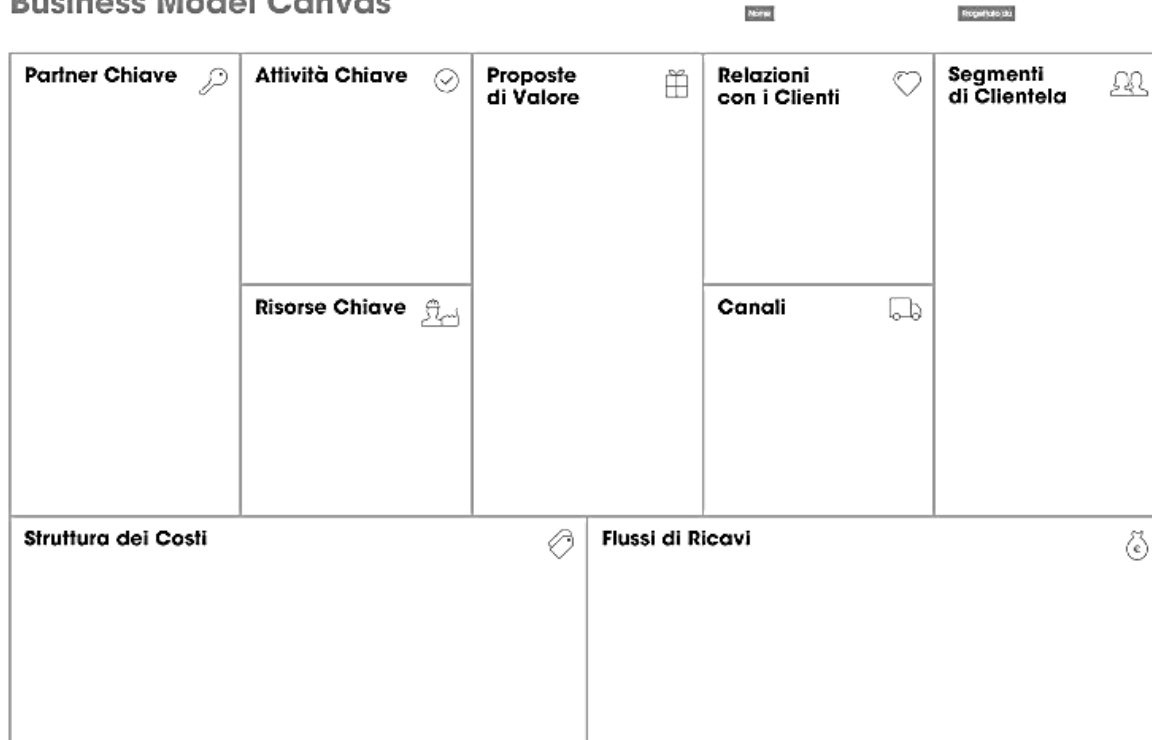
Il Business Model Canvas (2009) è uno strumento innovativo di gestione strategica, a disposizione prevalentemente di imprenditori e startupper, basato sull'utilizzo del linguaggio visivo (visual thinking) e finalizzato ad analizzare, sviluppare e comunicare un business aziendale in tutte le sue possibili forme. Esso consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore per i propri clienti. L'effettiva applicazione del BMC in contesti aziendali genera come output la costruzione, nelle varie fasi del processo, di un modello di business inteso come la modalità con cui un'azienda persegue la creazione di valore nelle attività svolte attraverso la propria organizzazione ed il proprio sistema di offerta orientato al cliente. In altri termini, il successo o l'insuccesso di un business dipende dalla capacità dell'azienda di creare valore per i propri clienti inteso come differenza tra benefici e costi. Un'impresa crea valore per i suoi clienti quando li aiuta a soddisfare un bisogno, realizzare un desiderio o risolvere un problema. Il BMC è costruito su un modello moderno e innovativo. Inoltre, è un metodo completo, approfondito e costantemente aggiornato che utilizza un linguaggio semplice, universale e comprensibile a tutti. Stimola la generazione di idee e soluzioni favorendo il lavoro di gruppo e l'affiatamento nei team. Infine richiede e coinvolge diversi tipi di intelligenze, competenze e processi, includendo sia la parte ideativa che quella razionale.

Il framework di riferimento adottato dal BMC è costituito da 9 building blocks:

1. Customers Segment (CS): i segmenti di clienti ai quali l'azienda si rivolge.
2. Value Proposition (VP): la proposta di valore contenente i prodotti/servizi che l'azienda vuole offrire.
3. Channels (CH): i canali di distribuzione e contatto con i clienti.
4. Customer Relationships (CR): le relazioni che si instaurano con i clienti.
5. Revenue Streams (R\$): il flusso di incassi generato dalla vendita di prodotti/servizi.

6. Key Resources (KR): le risorse chiave necessarie perché l'azienda funzioni.
7. Key Activities (KA): le attività chiave che servono per rendere funzionante il modello di business aziendale.
8. Key Partnership (KP): i partner chiave con cui l'impresa dovrà stringere alleanza.
9. Cost Structure (C\$): i costi di struttura che l'azienda dovrà sostenere.

Business Model Canvas



24

2.1.3. COO-PETITION NELL'ENTERTAINMENT

L'entertainment rappresenta un settore di notevole attrattività mondiale. Questo però automaticamente genera un'altrettanta notevole competizione rispetto alla quale si deve rispondere con un potenziamento qualitativo da bilanciare con i costi che si devono sopportare. Cherubini (2008, pagina 249) afferma che “è in quest'ottica che emerge l'opportunità di potenziare l'offerta qualitativa, perseguendo un'innovazione competitiva favorita da nuovi e più espliciti fattori di funzionalità anche al di fuori dei contenuti tradizionali così da arricchire l'esperienza del consumatore. Tale arricchimento potrebbe essere sviluppato in modo autonomo ma questa via richiede normalmente tempo e investimenti; appare sempre più spesso opportuno

²⁴ In BUSINESS MODEL CANVAS, 2009. Milano: Beople. Disponibile su <http://www.businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/> [17/08/2017].

attivare delle cooperazioni attraverso più o meno esplicite forme di alleanze”. Si tratta di passare dalla semplice visione del proprio prodotto o servizio a quella del sistema complessivo in grado di soddisfare in misura più elevata le aspettative dei consumatori e fornire loro un’esperienza piacevole e memorabile.

Nel caso dell’entertainment la cosa appare però ancora più complessa e, quindi, critica, dal momento che in molti casi si tratta di cooperare con operatori che possono essere visti anche come concorrenti nella conquista delle preferenze dei consumatori a livello sia di denaro sia di tempo.

Nel famoso articolo di Gary Hamel, Yves Doz e C.K. Prahalad²⁵ si trovano dei principi ritenuti dagli autori generalizzabili e sicuramente interessanti:

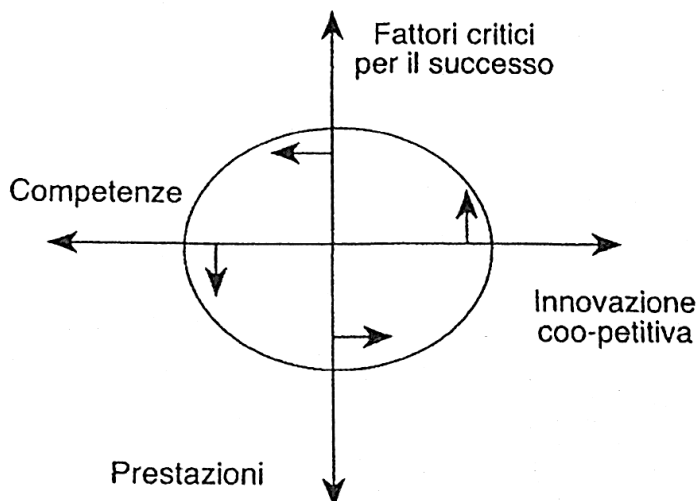
1. *“Collaboration is competition in a different form”*. L’affermazione può apparire contraddittoria ma in sostanza si vuol dire che la parte competitiva in ogni caso rimane ed è bene che non la si dimentichi pur in un leale spirito di collaborazione.
2. *“Harmony is not the most important measure of success”*. Infatti il quieto vivere non è tipico del mercato e i conflitti occasionali possono essere fonte di crescita nel lungo termine.
3. *“Cooperation has limits. Companies must defend against competitive compromise”*. La collaborazione deve essere ben definita e soprattutto il personale, a tutti i livelli, deve avere ben chiaro cosa si può condividere e cosa deve rimanere all’interno della propria organizzazione.
4. *“Learning from partners is paramount”*. La collaborazione è anche un processo di apprendimento rispetto a nuove realtà che per certi versi convergono positivamente con le attività di base.
5. *“Over the long term what counts is the ability to build and enhance core competences- distinctive skills that spawn new generations of products.”* Gli autori vedono la cooperazione come un momento di crescita collettiva ma anche individuale per sviluppare nuovi prodotti e servizi da portare nel mercato.

Il caso dell’entertainment è particolarmente interessante perché riguarda proprio gli ambiti dove più di recente si è sviluppata la coo-petizione. Per attuare una effettiva innovazione competitiva è necessario identificare gli specifici fattori critici per il successo dell’innovazione così da identificare, a sua volta, le competenze utili per la gestione dei fattori individuati che

²⁵HAMEL, G., DOZ, Y., PRAHALAD, C.K., 1989. Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*. Pagine 133-139.

potranno a loro volta realizzare performance elevate capaci di tradurre le idee della innovazione coo-petitiva in risultati effettivi.

Fig. 7 – Il percorso attuativo per l'innovazione coo-petitiva



26

Tra competizione e cooperazione non vi è una semplice dicotomia: un attore può svolgere una molteplicità di ruoli. Ad esempio secondo Robert M. Grant (2006, p.130) “la battaglia per la fornitura del sistema operativo per la nuova generazione di telefoni mobili vede Microsoft opposta al consorzio Symbian. Samsung è membro del consorzio Symbian, ma è anche un importante licenziatario del sistema operativo Smartphone di Microsoft”. Per quanto riguarda le piccole imprese, a differenza dell’esempio sopra riportato, la forma e l’intensità della collaborazione può spaziare dal semplice accordo intraaziendale, senza alcun legame contrattuale, a forme di collaborazione definite contrattualmente in maniera precisa, fino alla costituzione di una nuova impresa. Non vi sono a priori forme di cooperazioni ottimali, dato che la migliore forma viene sostanzialmente individuata dagli obiettivi della cooperazione. Nel manuale pubblicato nel 2010 dalla Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano viene riportato un esempio: “nel settore edile, le associazioni di impresa a tempo determinato sono consuete (comunità di lavoro e di offerenti) per poter appunto affrontare

²⁶ In CHERUBUNI, S., 2008. Cooperazione e competizione nel settore dell’entertainment. *Economia e diritto del terziario*. Franco angeli. Fascicolo 2, pagine 233-256.

grandi progetti, dato che una sola impresa non sarebbe in grado di mettere a disposizione le capacità e il know-how necessari per tutte le fasi del progetto”.²⁷

2. 2. I VANTAGGI COMPETITIVI NEL NIGHT ENTERTAINMENT

Per imprese operanti nel settore del night entertainment s’intendono tutte quelle realtà specializzate nell’offerta di serate d’intrattenimento, quali discoteche, disco-pub e locali da ballo. Tipica è l’espressione inglese “*Let’s go for a night*”, intendendo un invito a trascorrere una serata insieme ad una compagnia di amici che si reca in vari luoghi o locali per godere di alcune tipologie di intrattenimento che siano esse il ballo, una cena in un ristorante oppure un drink in un bar.

2.2.1. I MEZZI DI COMUNICAZIONE COME SCELTA PER DETERMINARE UN VANTAGGIO COMPETITIVO

I dispositivi mobili, al giorno d’oggi, sono diventati una forma estremamente popolare di comunicazione nel mondo moderno e l’SMS è uno dei modi più veloci e più efficienti per comunicare. È molto usato dai giovani, ma si sta rapidamente diffondendo anche nelle diverse fasce d’età. Questo è uno dei tanti motivi che rende gli SMS una scelta di marketing così promettente per le aziende di ogni tipo e dimensione. I proprietari di discoteche, di locali e le agenzie di eventi sono tra le attività più indicate per godere di benefici tangibili attraverso l’utilizzo di questa tecnologia.

In genere, le persone che entrano in contatto con questi luoghi sono delle persone alla moda o degli appassionati di tecnologia, proprio il tipo di pubblico perfetto per raggiungere con l’SMS marketing che, in poche parole, ha il suo target principale nei giovani.

²⁷ CAMERA DI COMMERCIO, INDUSTRIA, ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI BOLZANO, 2010. *Realizzare una cooperazione d’impresa di successo*”. Seconda edizione. Bolzano: Camera di commercio di Bolzano. Pagina 16.

EuropSMS²⁸ nel 2016 elenca i modi di utilizzare gli SMS come mezzo per raggiungere il pubblico di una discoteca o un disco-pub²⁹:

1. Fornire informazioni sui prossimi eventi: la chiave principale per convincere i possibili clienti a partecipare agli eventi offerti è far saper loro che cosa si sta facendo e quando. Le persone, infatti, hanno molta scelta quando si tratta d'intrattenimento. Se si dà modo alla potenziale clientela di sapere e avere informazioni sui prossimi appuntamenti, si ha la possibilità di aumentare la dimensione del proprio pubblico. Questa strategia può sostituire efficacemente o integrare la pubblicità tradizionale come cartelloni pubblicitari, volantini ed e-mail.
2. Inviare coupon e codici promozionali: è possibile offrire alla clientela incentivi speciali per assistere agli spettacoli, ad esempio sconti tramite SMS, un ingresso libero o ridotto oppure un drink gratuito.
3. Fidelizzazione del cliente: in questo modo il frequentatore è costantemente aggiornato su tutte le offerte migliori, sugli eventi e serate che si tengono presso i locali della propria città.

È abbastanza certo che la maggior parte delle persone che frequentano una discoteca o un disco pub abbia dei telefoni cellulari che porta con sé per la maggior parte del tempo. Questo significa che gli SMS forniscono un modo efficace per raggiungere e informare il pubblico. L'SMS marketing è lo strumento perfetto per raggiungere il pubblico del ventunesimo secolo. Le persone, soprattutto i giovani, sono più propense a scorrere un messaggio di testo che leggere un volantino, un cartellone pubblicitario o un annuncio su un giornale. Inoltre i messaggi di testo hanno un tasso di apertura più alto rispetto a quello delle e-mail, rafforzando, quindi, l'idea che sfruttando l'SMS si può ottenere un vantaggio competitivo e raggiungere in modo più efficace il proprio pubblico. La tecnologia, però, si evolve. Infatti adesso ci sono sistemi ancora più avanzati come ad esempio i social media, le notifiche push e infine il Chatbot. Quest'ultimo è un software che funge da assistente virtuale capace di rispondere all'utente su una serie di argomenti. Questi interlocutori/robot si conoscono spesso sotto forma di app oppure di ologrammi online, tra i quali i più conosciuti sono Siri e Cortana.

²⁸ Nata nel 2001, EuropSMS offre servizi di Mobile Marketing (spedizione servizi advertising a fini di pubblicità Sms) e Mobile Services (spedizione servizi messaggistica SMS ai fini informativi e di fidelizzazione).

²⁹ EuropSms, 2016. Come le discoteche e i disco pub possono trarre benefici dall'SMS Marketing. Disponibile su <<http://europsms.com/sms-marketing-per-discoteche/>> [28/06/2017].

2.2.2. GLI ELEMENTI CHE CONTRIBUISCONO A FORMARE UN VANTAGGIO COMPETITIVO

A Pechino verso la fine del 2008 è stata lanciata la discoteca ChinaDoll, situata all'ultimo piano di un palazzo. Oltre ad una Dance Floor e un ambiente Lounge, il progettista ha frammentato lo spazio con 8 vip rooms. Lamberto Cantoni (2009)³⁰ scrive “il design degli interni ricorda un po’ i privé dei grandi club dell’età dell’oro della disco, ovvero gli anni ottanta, contaminato con un mood creato da colori allucinogeni che mi fanno ricordare certe copertine di dischi pop di inizio anni ’70 (David Bowie, Glam rock). Il designer WU Ying ha voluto creare un fantastico ambiente onirico super colorato”. Per dare una dimensione contemporanea all’avventura estetica della serata, gli organizzatori hanno coinvolto sei giovani artisti contemporanei nella creazione di opere le quali, in un successivo momento, sono stante disseminate in tutto il locale senza particolari cornici, come se le sculture, i video, le fotografie d’autore ne facessero parte integrante. Il ChinaDoll è eccessivo, caldo e avvolgente, in controtendenza rispetto all’ondata minimalista arrivata dal Nord Europa. Un altro club da tenere sotto osservazione è il Vendome Mayfair di Londra. Si tratta di un restyling di una discoteca storica con lo scopo di far ritornare il locale ai suoi aspetti originari: c’è molto degli anni ottanta nel mood percettivo proposto ai clienti. Il cuore del locale è il grande spazio circolare destinato al ballo con un enorme video interattivo. Una serata in questi club è un’esperienza che privilegia sicuramente la musica e un po’ meno il ballo. Non c’è nulla di rivoluzionario in ciò, ma la regia di tutti gli elementi strutturali dello spettacolo della disco, dai design agli oggetti artistici, dalla musica alla comodità, non è scontata né facilmente imitabile.

Non sempre, però, un club si garantisce il successo commerciale grazie al fattore dell’estetica di qualità eccellente. Infatti, il paradosso dell’entertainment notturno è che nessun frequentatore di club si innamora di un locale a partire dal suo spazio puro; è il mood della nottata che si imprime nella memoria e fidelizza i clienti coinvolti trasformandoli in fans. Il mood viene prodotto principalmente dalla musica e dalle persone che rendono vitale un locale. Un passaparola positivo porta a nuovi clienti che si presentano al locale con curiosità ed aspettative. Il feedback tra soddisfazione per ciò che si è provato e la memoria del locale rende desiderabile il ritorno per il cliente. Il design rafforza la possibilità che i segni della memoria dell’evento si fissino in profondità nei soggetti, in modo tale che l’immagine del club che si è depositata in loro può cominciare a reclamare la ripetizione dell’esperienza. Le discoteche

³⁰ CANTONI, L., 2009. Notizie di nuove tendenze nel bel mezzo della crisi. *HappyHours, personaggi stili e mode della night life*. Volume n.10. Pagine 64-67.

promuovono la nuova musica molto più di tante hit radio. Le discoteche per costruire il loro spettacolo partono dalla musica registrata. A differenza di una radio o di una tv musicale, una discoteca non è un jukebox che mette semplicemente i dischi uno dietro l'altro. Il dj lavora con i dischi, li mixa, li rielabora e realizza con essi un tappeto sonoro su cui il pubblico balla. Spesso, in discoteca lavorano anche musicisti che suonano sui dischi e in certi momenti da soli: percussionisti, sassofonisti, chitarristi. Sempre più spesso il supporto discografico scompare per diventare parte di una performance artistica in cui la traccia musicale è solo una parte. Nel 95% delle discoteche italiane lavorano i vocalists: caricano la pista urlando o cantando sopra i dischi. Chi frequenta una certa discoteca per la musica, per il vocalist e per il disc jockey, non si trova bene allo stesso modo in un'altra, anche se il programma musicale è lo stesso.

2.2.3. IL FORMAT IBIZA

L'Isla Blanca è l'isola delle discoteche e ogni anno si riempie di clubbers da giugno a ottobre. Ibiza è il paradiso di chi ama l'elettronica, è sinonimo di divertimento, gioventù e trasgressione. Lorenzo Tiezzi (2009) nel suo articolo³¹ parla dei fattori chiave, e quindi dei vantaggi competitivi, su cui Ibiza ha fondato il proprio successo. Uno di questi è senz'altro la prevendita, ossia il fatto che già prima di aprire il proprietario di un locale sa perfettamente che serata sarà. Ad Ibiza bar di pre disco lavorano per le discoteche, vendendo i biglietti per le serate e quindi non facendo concorrenza. Ad Ibiza non è solo il proprietario della disco a rischiare di tasca sua. Proprio come accade per i concerti, c'è un promoter locale che gestisce la discoteca e un promoter che si occupa degli aspetti artistici, ossia della console e dell'animazione. In Italia, invece, a farla da padrone spesso sono Pr che niente capiscono di musica, però impongono questo o quel dj, ovviamente senza rischiare una lira di tasca loro.

“A Ibiza è normale litigare sino all'inizio della stagione. Poi però, per tutta la lunga estate, disco, pre disco, bagni si accordano e smettono di farsi la guerra. L'altra differenza con la litigiosissima Italia è la mancanza di scopiazzature”. Le discoteche di Ibiza comunicano sempre e comunque, e lo fanno con continuità, senza fossilizzarsi sulle solite scelte come si fa in Italia come ad esempio la pubblicità su un paio di radio regionali. Comunicano con cd contenenti la musica delle serate, riviste di settore e siti web come la mecca del settore Ibiza-Voice. I dj vedono Ibiza come una vetrina e per questo motivo la maggior parte dei dj suona a cachet bassi. Solo i supertop (disc jockey di fama internazionale) guadagnano davvero, gli altri si fanno promuovere. In Italia, invece, i cachet di dj di medio valore sono ben più alti. Spesso

³¹ TIEZZI, L. 2009. Sistema Ibiza. *HappyHours, personaggi stili e mode della night life*. Volume n.10. Pagine 26-30.

al Pacha, il più esclusivo dei locali dell'isola, c'è chi entra in ciabatte e bermuda. Prosegue Tiezzi (2009, pagina 30) dicendo che “piacerebbe un po' più di elasticità mentale da parte dei door selector anche in Italia. L'abito non dà per forza educazione”. A Ibiza nessuno investe milioni di euro in giardini che non danno nessuna garanzia. Anzi, sull'isola, i locali sono sempre o quasi al chiuso, ma hanno grandi e belle terrazze panoramiche da usare all'occorrenza. “Non è un caso forse se la più esclusiva o almeno conosciuta delle discoteche italiane, il Pineta di Milano Marittima, è un locale estivo al chiuso pieno di verde e cristallo. In questo campo l'esempio vincente ce l'abbiamo in casa, non c'è che da imitarlo”.

2.3. STRUMENTI DI INDAGINE: ANALISI SWOT E BREAK EVEN POINT

L'analisi SWOT individua i punti di forza (S, Strength), di debolezza (W, Weaknesses), le opportunità (O, Opportunities) e le minacce (T, Threats) che possono influenzare lo sviluppo di una strategia. Tale analisi può essere utile come base per individuare opzioni strategiche alternative e per valutare le azioni future. Lo scopo principale è quello di identificare fino a che punto i fattori di forza e di debolezza sono rilevanti e in grado di influenzare i cambiamenti dell'ambiente competitivo.³² Anche se l'analisi SWOT offre numerosi vantaggi, è necessario ricordarsi che essa deve essere svolta in rapporto al posizionamento relativo dei concorrenti. Al termine dell'analisi si dovrebbero avere gli elementi necessari per passare alla fase di formulazione delle alternative strategiche che poi saranno oggetto di valutazione. Ovviamente, le alternative strategiche dovrebbero contemporaneamente fare leva sui punti di forza del locale, neutralizzare l'effetto dei punti deboli, consentire di cogliere opportunità che si presentano nell'ambiente e infine eludere o fronteggiare efficacemente le minacce che possono venire dall'esterno. Però esistono due rischi principali nella realizzazione dell'analisi SWOT: il primo consiste nella compilazione di una mera lista di fattori (in quanto essa può portare alla stesura di una lista molto lunga di punti trascurando, a volte, la necessità di predisporre una adeguata scala di priorità degli aspetti considerati), il secondo consiste nell'affidamento eccessivo rispetto a uno strumento non sostitutivo dell'analisi strategica. Inoltre la ricerca delle informazioni sui concorrenti può risultare incompleta a causa della loro poca trasparenza o dell'insufficiente conoscenza disponibile in azienda. Un'altra difficoltà si riscontra nell'elevata soggettività nel passaggio dal momento analitico di raccolta dei dati e la loro classificazione a

³² JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLLES, K., 2014. *Strategia aziendale*. Prima edizione. Milano-Torino: Pearson Italia. Pagine 94-97.

quello della valutazione sintetica dei punti di forza e di debolezza e delle opportunità e minacce. Nonostante i limiti e i problemi applicativi, questa analisi cerca di dare risposta a delle domande che rimangono i capisaldi di qualsiasi processo di formulazione della strategia: quali sono i nostri punti forti? Dove siamo deboli? Quali opportunità e minacce si presentano nel contesto ambientale? L'analisi SWOT può aiutare a concentrare la discussione sulle scelte future e sulla capacità dell'organizzazione di supportare determinate strategie.

Il Break Even Point è un'analisi che studia la relazione che c'è tra i costi di struttura, i costi variabili e i volumi di attività e serve per determinare il punto di equilibrio. Come riportato da Anna Maria Arcari (2014) "il punto di pareggio rappresenta il livello di attività in corrispondenza del quale i costi totali aziendali coincidono con i ricavi totali di vendita. Questo modo di operare è anche noto come analisi costi-volumi-risultati. Concentrandosi specificatamente sulla gestione caratteristica la prima equazione da considerare è la seguente:

$$\text{RISULTATO OPERATIVO} = \text{RICAVI TOTALI GC} - \text{COSTI TOTALI GC}$$

Ma dato che nel punto di equilibrio i ricavi totali coincidono con i costi totali, l'equazione per la determinazione dello stesso assumerà la seguente forma:

$$\text{RICAVI TOTALI GC} = \text{COSTI TOTALI GC}$$

I costi fissi sono quei costi aziendali che non variano al variare della quantità prodotta, al contrario di quelli variabili. I costi totali sono rappresentati dalla somma delle due tipologie di costi appena descritte.

Il calcolo del punto di pareggio trova semplice applicazione in realtà aziendali monoprodotto. La formula per calcolare il punto di equilibrio espresso in quantità sarà determinato dalla seguente relazione:

$$\text{Break even point (Q)} = \frac{\text{CFT}}{(\text{pu} - \text{cvu})}$$

Mentre il punto di pareggio espresso in valore sarà determinato dalla seguente relazione:

$$\text{Break even point (Fatturato)} = \frac{\frac{\text{CFT}}{(\text{pu} - \text{cvu})}}{\text{pu}}$$

33

Il rapporto al denominatore è l'indice di contribuzione, calcolato rapportando il margine di contribuzione unitario (pu-cvu) al prezzo unitario di vendita (pu).

³³ Entrambe le formule in ARCARI, A.M, 2014. *Programmazione e Controllo*. Milano: McGraw-Hill Education. Seconda edizione. Pagina 212.

3. IL CASO DEL LOCALE VICENTINO “CASAMIA-EASY CLUB”

Casamia è un locale notturno di recente fondazione situato nella periferia di Vicenza all'interno della zona industriale, quindi abbastanza lontano dai centri abitati, ma al tempo stesso non molto distante dal centro storico della città e facilmente raggiungibile. È frutto di un progetto imprenditoriale realizzato da ragazzi giovani che con la loro umiltà, passione e determinazione sono riusciti a raggiungere i loro obiettivi. L'idea è nata mentre i soci fondatori lavoravano all'interno di un club più grande e dall'ampio ventaglio di offerte. La scelta è stata quella di dare vita ad una realtà più piccola e dalle intenzioni più specifiche andando a coprire una differente fetta di clientela. Infatti si è preferito distaccarsi da un format più rigido che prevedeva cena e intrattenimento serale danzante abbracciando così uno spettro di clientela più giovane offrendo soltanto un servizio da locale notturno permettendo di introdurre un prezzo più basso e competitivo nel settore, oltre a innovare il panorama della vita notturna della città con i nuovi modelli scelti.

È un locale perfetto per trascorrere una serata di festa in compagnia e, nonostante le sue piccole dimensioni, si possono bere ottimi cocktails in un ambiente molto curato e familiare. Infatti la *vision* di questa nuova attività, il cui slogan efficacemente recita “la tua nuova casa dove passare i weekend”, ha proprio l'intento di offrire un ambiente familiare a tutti i clienti e trasmettere loro una sensazione di comodità tale da farli sentire come se fossero ognuno nella propria casa. Ad esempio, per la grande inaugurazione tenutasi il 23 dicembre dello scorso anno si è scelto di dare fin da subito l'idea di un rapporto preferenziale con i clienti servendosi di un appetibile invito: “vi aspettiamo a casa vostra”. Questo genere di impostazione è continuato con cadenza settimanale sviluppandosi in una serie di serate base dal tema provocatorio “mi Casa es tu Casa”, ma non è stata l'unica strada battuta. Sono stati sviluppati più temi applicati a diverse serate nei vari giorni della settimana: dalla musica latina del giovedì sera, passando per le serate pensate per i nostalgici degli anni Novanta, fino ad arrivare alla nuova moda targata hip hop-reggaeton.



34

³⁴ Logo ufficiale del locale.

Il locale in precedenza era stato sempre un esercizio notturno ma dalle caratteristiche diverse oltre che con una diversa organizzazione della location. Infatti la gestione precedente aveva preferito di non sfruttare il giardino esterno durante il periodo estivo né come pista da ballo né come zona bar. Inoltre aveva scelto di concentrarsi su un tipo di musica poco commerciale - la techno - e anche poco adatta alle preferenze della maggioranza della clientela. Al contrario Casamia ha puntato su musiche e temi di comune gradimento assicurandosi così una clientela variegata e ampia. Il locale, rinnovato e ristrutturato rispetto alla precedente gestione, presenta un design particolare, caratterizzato dall'abbinamento degli stili industry e green. Il primo crea l'atmosfera di un ambiente autentico, dal design molto moderno ispirato allo stile industriale di grande tendenza, uno stile che conferisce al locale un'aria vissuta e rassicurante. Il secondo teorizza la progettazione di un sistema nel rispetto dell'ambiente in cui viviamo. Infatti la parte esterna è caratterizzata da decorazioni floreali avvolte in tenere luci che rendono gradevole la permanenza nel giardino. Infine per quanto riguarda il personale, una quindicina di persone in tutto fra baristi, disc-jockeys, bodyguard, addetti al guardaroba e staff responsabile, scelto di un'età compresa tra i 20 e i 35 anni e con un bagaglio di esperienze precedenti avute nella stessa realtà in cui si era formato il gruppo fondatore. È importante avere una conoscenza della realtà specifica del locale, ma è altresì fondamentale inserirla all'interno della logica competitiva del settore sviluppatosi nella stessa area tenendo ben presente i locali concorrenti che propongono un intrattenimento serale simile.



35

³⁵ Immagine promozionale del Casamia.

3.1. I VANTAGGI COMPETITIVI DEL CASAMIA

Casamia Easy Club sta lottando nel panorama vicentino della vita notturna per ottenere, a discapito della concorrenza, un vantaggio competitivo con la speranza che esso possa stabilizzarsi e solidificarsi in un immediato futuro. Il format base che costituisce il vantaggio di questo locale si può notare, fin da subito, nell'espressione inglese che rafforza il nome dell'attività, Easy Club. Non è un termine molto diffuso, soprattutto nel mondo dell'entertainment. Un esempio utile per spiegare questo tipo di modello si può trovare nel distributore di benzina Q8, o meglio, Q8easy CLUB: "hai scelto di rifornirti nel modo più easy che ci sia? Allora meriti un Club tutto per te, pieno di vantaggi e di opportunità ad ogni sosta. E, non ultimo, più easy anche nel suo utilizzo! Sarai costantemente aggiornato via e-mail o tramite APP e, sempre online, potrai gestire la tua posizione, scegliere come premiarti e rendere più easy ogni tuo viaggio. Allora, cosa aspetti a entrare in Q8easy CLUB?"³⁶ L'idea che sta alla base del locale è pressappoco la stessa che sta alla base del distributore di benzina. Visto che il cliente ha scelto di trascorrere la serata al Casamia, invece che in un altro locale della città e soprattutto della zona limitrofa, merita di essere avvantaggiato mediante l'opportunità di ingresso gratuito prima di una determinata fascia oraria che si aggira intorno alla mezzanotte. Infatti, prima dello scattare delle dodici, il locale funge da semplice bar, con tavolini, sgabelli e comode poltrone dove ci si può accomodare per bere un drink in compagnia coccolati in sottofondo da playlist di musica prevalentemente commerciale. Dopo l'orario stabilito, l'entrata diventa a pagamento e delle siepi di grandi dimensioni, che prima oscuravano la visuale nascondendo la pista da ballo, vengono spostate per far spazio all'apertura del lato discoteca. A questo punto della serata il locale da bar si trasforma in una classica discoteca, con disc-jockeys, vocalist e luci psichedeliche e stroboscopiche che illuminano la pista. È l'unico locale della città che presenta questo tipo di format e questo gli permette di spiccare rispetto alle altre discoteche in cui l'entrata non è consentita prima di un determinato orario ed è sempre a pagamento.

Il locale ha saputo rinnovarsi apportando modifiche tra l'apertura invernale e quella estiva. Infatti, per la stagione più calda dell'anno, è stato predisposto un giardino esterno arredato con zona bar, pista da ballo, e piccoli palchi con divani e tavolini. Rispetto alla scelta invernale dei giorni in cui tenere aperta l'attività, che si concentrava prevalentemente nelle sere del weekend (venerdì e sabato), d'estate si è scelto di puntare su altri giorni in cui le altre

³⁶ Campagna pubblicitaria promossa da Q8, disponibile su <<http://promo.q8easy.it/public/info>>.

discoteche della città sono chiuse. Il martedì è stato scelto come giorno in cui viene offerta una serata di aperitivo durante la quale viene offerto un buffet di sushi gratuito. Inoltre si è scelto di aprire il locale il giovedì invece che il venerdì, in modo da essere gli unici sul mercato disponibili in quel giorno, e cosicché la clientela non abbia così una scelta troppo varia su dove trascorrere la serata. Tutto ciò fa capire come il Casamia sia un esercizio duttile e flessibile, capace di trasformarsi rapidamente da bar a locale adatto per buffet e aperitivi, luogo di noleggio per feste private e, infine, a classica discoteca con le due piste da ballo (una interna e una esterna).

La sponsorizzazione del locale passa soprattutto attraverso l'utilizzo dei mezzi di comunicazione di massa, in particolare i social network, specialmente Facebook. La pagina social del Casamia promuove e informa la clientela sui prossimi eventi in programma, attraverso l'impiego di video professionali e di immagini molto mirate, studiate a lungo per riuscire a catturare immediatamente l'attenzione dell'utente che naviga nella Rete e che sta cercando un'idea su dove trascorrere la serata.



37

³⁷ Un esempio di sponsorizzazione della serata a tema anni Novanta, con protagonista della grafica Will Smith della sit-com statunitense di quegli anni che lo ha reso celebre: "Willy, il principe di Bel-Air".

Infine il Casamia ha ideato un nuovo e divertente passatempo oltre al ballo che consiste in un innovativo e curioso modo di scattare le foto agli ospiti presenti durante la serata. Infatti, oltre che ai classici fotografi presenti in qualsiasi discoteca, è stato allestito un angolo foto in cui attraverso l'azione di un pulsante viene scattata dopo un countdown una fotografia da un apparecchio apposito e caricata in tempo reale nella pagina Facebook del locale in modo tale che la clientela la possa visualizzare immediatamente. Questo sistema, che non prevede alcun utilizzo di personale dato che è interamente automatizzato, realizza fotografie uniche nel suo genere, poiché lo sfondo della fotografia varia ogni volta ed è quasi sempre rappresentato dall'interno di una casa, proprio per restare in tema con la *vision* e il nome stesso del locale. Lo sfondo può essere rappresentato da un salotto tipico di un'abitazione, da una cucina oppure da una camera da letto ma non solo. Infatti nell'ultimo periodo lo staff ha utilizzato sfondi raffiguranti paesaggi naturalistici sia reali che fantasiosi.



38

3.1.1. LE STRATEGIE DI CASAMIA EASY CLUB: FALLIMENTO O SUCCESSO?

Queste strategie si sono rivelate un successo. Infatti, esse sono state pensate come piattaforma di lancio del locale stesso. Può risultare contrariante e fuorviante pensare che un ingresso gratuito possa comunque portare a degli introiti per l'attività. L'idea è stata quella di recuperare le mancate entrate (causate dall'offerta dell'entrata in omaggio) con la spesa sostenuta dai clienti al bar e al servizio di guardaroba. Per questo primo anno di attività lo scopo

³⁸ Un esempio di sfondo naturalistico sul quale vengono scattate automaticamente le foto dalle apposite apparecchiature automatizzate.

principale è quello di non incombere in delle perdite, poiché queste strategie pur essendo un successo in termini di clientela non consentono di massimizzare a tutti gli effetti le entrate. I mancati guadagni derivanti dalla possibilità della free entry si tramutano in costi aggiuntivi. Nonostante ciò, questo modo di operare si rivela ottimale poiché può essere considerato come un mezzo di pubblicità aggiunta generato da un passaparola continuo. Essendo la dimensione del locale ristretta, c'è anche da dire che il flusso continuo di clientela durante una serata è piuttosto stabile. Questo non è paragonabile al grande flusso che può avere una realtà più grande come ad esempio Villa Bonin, in cui i ricavi sono certamente alti (poiché si paga quasi sempre il prezzo d'ingresso) ma i costi sono altrettanto elevati a causa sia delle centinaia di persone facenti parte dello staff, nonché dei costi inerenti alla gestione della cucina.

3.2. LA MATRICE TOWS

La matrice TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) viene costruita partendo direttamente dalle informazioni fornite durante l'analisi SWOT. Ogni quadrante della matrice può essere utilizzato per identificare una diversa combinazione di fattori interni (punti di forza e di debolezza) ed esterni (opportunità e minacce).

		Fattori interni	
		Punti di forza (S)	Punti di debolezza (W)
Fattori esterni	Opportunità (O)	Opzioni strategiche in grado di usare i punti di forza per sfruttare le opportunità	Opzioni strategiche in grado di sfruttare le opportunità, superando i punti di debolezza
	Minacce (T)	Opzioni strategiche in grado di usare i punti di forza per evitare le minacce	Opzioni strategiche in grado di minimizzare i punti di debolezza e di evitare le minacce

Figura 3.6
Matrice TOWS. 39

1. Nel primo quadrante si vanno a definire le opzioni ed azioni strategiche che utilizzano i punti di forza dell'azienda, in questo caso un locale notturno, per sfruttare le opportunità dell'ambiente competitivo. Queste linee strategiche sono importanti per il locale, poiché è attraverso queste che riesce a determinarsi un vantaggio competitivo.

³⁹ JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLLES, K., 2014. *Strategia aziendale*. Prima edizione. Milano-Torino: Pearson Italia. Pagina 97.

Come prima accennato, il Casamia presenta un'elevata flessibilità che gli permette di trasformarsi ed adattarsi come meglio richiede la condizione del mercato. Questa duttilità è considerata un punto di forza interno all'esercizio dell'attività, poiché consente di sfruttare le opportunità presenti nel mercato di riferimento. Infatti l'opzione strategica di apertura durante i giorni della settimana in cui le altre realtà sono chiuse consente al locale non solo di cogliere le opportunità, ma anche di crearsi un vantaggio competitivo che, per il momento, si sta rivelando durevole nel tempo. Un altro esempio di azione strategica è l'organizzazione della Notte Bianca a Vicenza tenutasi il 24 giugno 2017 da parte di alcuni membri del personale del locale. Casamia è stato promosso come location dell'*official after party*, in modo tale che, una volta conclusi gli eventi che erano stati organizzati in tutte le piazze principali della città, le persone potessero proseguire la loro serata di divertimento in un locale usufruendo dell'ingresso gratuito.



2. Il secondo quadrante, invece, raggruppa tutti gli elementi della SWOT analysis che sono in grado di supportare delle opzioni strategiche capaci di sfruttare i punti di forza per evitare le minacce. La minaccia principale deriva dai concorrenti. Infatti la zona industriale dove è situato il locale vede la competizione della rinomata Villa Bonin, nonché della discoteca Gilda e di recentissima apertura la Caffè Vero House. Il punto

⁴⁰ Locandina dell'evento tenutosi a Casamia come after party della Notte Bianca di Vicenza.

di forza principale interno che consente di evitare le minacce dei concorrenti è rappresentato dalla qualificazione dello staff impiegato nella preparazione e nello svolgimento delle serate. Il personale, generalmente, possiede esperienza nel campo e viene reclutato in modo da togliere questa utile forza lavoro alla concorrenza situata a poche centinaia di metri della realtà presa in considerazione.

3. Il terzo quadrante prevede opzioni strategiche prevalentemente indirizzate a superare i punti di debolezza per sfruttare le opportunità. Il principale difetto interno del locale risiede nelle sue piccole dimensioni, non solo dal punto di vista strettamente economico ma anche da quello puramente fisico. Lo spazio è ridotto, e rispetto alle discoteche rivali sopra menzionate, il locale può avere una capienza al massimo di 400-500 persone, a discapito delle migliaia delle realtà accanto. Nonostante ciò, per sfruttare le opportunità presenti all'esterno, oltre che a promuovere l'apertura del locale in giorni non usuali, vengono utilizzate anche delle promozioni e degli sconti capaci di attirare la clientela. Un esempio è "la notte è rosa", evento quasi sempre proposto di giovedì, durante il quale per tutto il corso della serata le donne entrano in omaggio e viene loro concesso, durante la fascia oraria tra le undici e la mezzanotte, di usufruire dell'open bar. In questo modo una gran parte del pubblico femminile viene attratta dalla promozione alla partecipazione alla serata e, di conseguenza, il locale si anima di cavalieri i quali, oltre a pagare il prezzo d'ingresso pieno, si faranno sicuramente timbrare la drink card al bancone.



⁴¹ Locandina di promozione dell'evento "la notte è rosa", la nuova serata del giovedì dedicata alle donne.

4. L'ultimo quadrante, infine, si focalizza sulle azioni strategiche in grado di minimizzare i punti di debolezza per evitare le minacce. È possibile che i clienti possano preferire uno spazio più grande e aperto, come può essere il giardino estivo di Villa Bonin. Però queste grandi realtà sono solite cercare di massimizzare i flussi di clientela, a volte superando anche il limite consentito per legge di ospiti presenti all'interno del locale. Ci si può sentire soffocare nella marea di persone e si rischia di non passare una serata gradevole a causa del caldo e del poco spazio disponibile in cui muoversi. Casamia Easy Club sfrutta tutti gli spazi in maniera ottimale, in modo da non farlo apparire troppo piccolo agli occhi dei clienti. Inoltre nonostante lo spazio sia ridotto, comunque il locale chiama ospiti internazionali e locali (come ad esempio Tommy Vee, Dj Sam One, Federico Scavo, Riverbros, Albert Marzinotto) per la partecipazione e l'esibizione durante un evento.



⁴² Locandina di un evento Casamia con ospite un dj di fama nazionale.

3.3. UNA BREVE ANALISI DEI COSTI E IL CALCOLO DEL BREAK EVEN POINT

Data la presenza all'interno del locale degli stessi soci, che vi svolgono mansioni lavorative, l'attività non presenta costi elevati. Infatti le pubbliche relazioni, la pubblicità, le grafiche e la gestione delle serate sono tutte prodotte da loro. Infatti il locale, viste le piccole dimensioni, necessita di pochissimo personale. I soci lavoratori contribuiscono allo svolgimento delle serate: un socio presta attenzione alla zona bar, un altro si occupa della cassa e, quindi, della gestione dei pagamenti dei clienti/ospiti e, infine, un ultimo socio lavoratore si occupa della console. Oltre ai costi tipici di gestione aziendale di cui ogni locale deve essere pienamente consapevole, ci sono anche altre spese a cui inevitabilmente si va incontro. Anche il fatto di scegliere una strategia mirata e specifica che possa rendere unica l'identità dell'attività rappresenta un fattore di costo. Infatti personalizzare una strategia è sempre un costo. Il successo risiede nel saperlo fare a un costo basso, che non influisca troppo nella redditività aziendale e non impatti in maniera eccessiva nei guadagni. La concorrenza in questo settore, come già più volte ribadito, è spietata e quindi una strategia che spicchi sulle altre risulta a volte necessaria. La principale strategia per personalizzare a basso costo viene dai social, i quali permettono alle aziende di dialogare con i propri utenti in modo più efficace, soprattutto in chiave di brand reputation. Le persone, infatti, preferiscono vivere esperienze personalizzate, poiché sono queste ultime a far percepire al cliente che i propri interessi e le proprie preferenze vengono prese seriamente in considerazione. Una mossa chiave sta nel definire gli utenti "vip" del proprio pubblico ossia coloro che più frequentemente interagiscono con i contenuti e li condividono sul proprio profilo previa ricompensa. Un altro mezzo che Casamia offre per personalizzare a basso costo è rappresentato dalla radio. Infatti, visto che alcuni componenti dello staff del locale notturno lavorano durante il giorno nell'emittente locale Radio Piterpan, la pubblicità degli eventi prossimi allo svolgimento vengono trasmessi on air, con selettività geodemografica e con ottima copertura. Infine a livello di prezzi, si può dire che il costo medio di entrata delle altre discoteche è di circa 15 euro, mentre Casamia Easy Club propone ai clienti (quando l'entrata non è gratuita) un prezzo inferiore pari a 8 euro, consumazione compresa. Infatti era proprio questa l'idea di partenza del locale: non esiste alcuna differenza nell'entrare a pagamento e avere il drink gratuito ed entrare gratis e pagare la consumazione. È solamente una questione esterna di immagine con la quale si vogliono attirare più clienti stuzzicandoli con l'ingresso gratuito, e con la speranza che durante la serata consumino qualche drink all'interno della zona bar. Bisogna quindi studiare i propri clienti, capire cosa amano e da cosa sono attratti

per offrire loro prodotti che riflettano il loro modo d'essere e che soddisfino tutte le loro esigenze. In un mercato che diventa sempre più concorrenziale riguardo ai costi di produzione, Casamia può affrontare questa competizione soltanto offrendo ai propri clienti ciò che nessun altro può offrire loro ovvero prodotti di elevata qualità e fortemente personalizzati. Questa strategia può aiutare qualsiasi realtà a conseguire un vantaggio competitivo.

Per quanto riguarda i costi tipici, invece, quelli fissi annuali che il locale in esame deve fronteggiare si possono considerare a partire da questa tabella:

COSTI FISSI ANNUALI	Importo in euro
Costo godimento beni di terzi	24.000 €
Costi per servizi ⁴³	30.269 €
Costo del personale	41.280 €
SIAE (compenso integrativo fisso)	1.728 €
Oneri diversi di gestione (costi amministrativi e generali) e utenze	12.749 €
Tassa sui rifiuti ⁴⁴	4.933 €
Manutenzione	12.315 €
Ammortamenti	13.512€
Oneri finanziari	2.513 €
Oneri straordinari (pagamento ospiti nazionali e internazionali)	4.500 €
TOTALE COSTI FISSI ANNUALI	147.799 €

Il costo del personale si riferisce al servizio di sicurezza, di guardaroba, al barman e ai pr, i quali mediamente ammontano ad un totale di 6 persone a serata più i soci lavoratori (dove quest'ultimi devono scontare una contribuzione INPS minima).⁴⁵ La SIAE prevede un compenso integrativo fisso che si calcola moltiplicando il prezzo di ingresso più elevato della serata per un coefficiente stabilito in base alla capienza massima del locale. L'ammortamento è calcolato con la percentuale del 15% sul totale delle immobilizzazioni.⁴⁶ Infine le spese di

⁴³ In maggioranza sono spese per commercialista e consulente del lavoro.

⁴⁴ Spesa annua TARI.

⁴⁵ L'esborso totale a serata per il personale è di circa 350 € per 5 ore di lavoro.

⁴⁶ Ammontare totale 90.078 euro tra arredamenti e mobili (30.518) e attrezzature (59.560).

manutenzione coprono sia quelle di pulizia del locale (circa 8000 euro) e sia le restanti spese per riparazioni e migliorie. La pubblicità è completamente a costo zero.

Mentre per quanto riguarda il calcolo del costo variabile unitario:

COSTI VARIABILI UNITARIO	Importo in euro
Costo per materie prime (costo drink)	1,50€
SIAE (variabile ad ingresso) ⁴⁷	0,80 €
TOTALE COSTI VARIABILI	2,30 €

Procedendo passo a passo con i calcoli, si può riassumere il tutto nella seguente tabella in cui alla fine viene calcolato il punto di pareggio:

RICAVI, COSTI E MARGINI	
Prezzo unitario	8 €
Costi variabili unitari	2,30 €
Margine di contribuzione unitario di 1° livello	5,70 €
Costi fissi specifici	147.799 €
$[(pu-cvu)/pu]$	0,7125
BEP (Q)	25.929 consumazioni
BEP (fatturato)	207.437 €

Casamia Easy Club per non incombere in delle perdite deve raggiungere quota 25.929 consumazioni annuali con un fatturato tale da pareggiare i costi di circa 207 mila euro. Considerando che il locale effettua tre servizi a settimana per 10 mesi all'anno (quindi 120 servizi totali circa), il punto di pareggio a serata per quanto riguarda la quantità delle consumazioni ammonta a circa 216⁴⁸ mentre il BEP fatturato a serata ammonterebbe a circa 1728 € di incassi.⁴⁹ Il punto di pareggio unitario (Q) è al di sotto della metà della capienza massima del locale e, quindi, tale da essere considerato un obiettivo pienamente raggiungibile nonostante lo svolgimento delle serate possa inciampare in qualche difficoltà a causa di

⁴⁷ Il compenso per diritti d'autore è pari al 10% degli importi conseguiti dall'organizzazione considerati in misura variabile a seconda delle modalità di accesso della clientela e fruizione del pubblico all'evento.

⁴⁸ Calcolato dividendo il BEP (Q) annuo (25.929 consumazioni) per il totale dei servizi annuali (120).

⁴⁹ Calcolato dividendo il BEP (fatturato) annuo (207.437 €) per il totale dei servizi annui (120).

fenomeni esterni come ad esempio il tempo meteorologico. Quando l'entrata è a pagamento, la consumazione è compresa nel prezzo di 8 euro del biglietto, quindi, in questo caso non sussiste alcun tipo di problema. Invece, quando si opta per l'entrata omaggio, si deve sperare che i clienti consumino al bar (più del 70% lo fa), dove il prezzo medio di una consumazione si aggira anch'essa attorno agli 8 €. La capienza massima del locale è di 600 persone, mentre mediamente a serata si contano 400 clienti. Quindi nelle serate free entry vengono consumate in media 280 consumazioni⁵⁰, comunque al di sopra della quantità BEP di 216 (senza contare che alcuni ospiti consumano più di un drink ciascuno).

3.3.1. I LIMITI DEL CASAMIA

Nelle serate dove viene offerto l'open bar alle donne per un'ora, il locale si trova di fronte a una situazione simile:

Numero medio di donne partecipanti	230
Numero medio drink gratis a donna	2
Costo variabile del drink per il locale	1,50 €
Totale costo per il locale	690 €

Le serate open bar per il locale non costano poco. Come riscontro, però, si conta un elevato numero di clienti e da ricordare è il fatto che dopo lo scattare della mezzanotte il bar ritorna a pagamento. Per recuperare il costo aggiuntivo, Casamia ha bisogno di circa 86 consumazioni a pagamento aggiuntive (quindi il BEP in queste serate ammonta a 302 consumazioni). È un risultato difficile da raggiungere, in quanto c'è da contare che la metà dei partecipanti ha già usufruito del servizio bar gratuitamente. Solitamente in queste serate si contano circa 250 consumazioni, con una perdita in termini economici di circa 400 € a serata. Dai numeri risulta che la scelta dell'open bar non si rivela ottimale per il locale, ma se la si guarda con uno sguardo più profondo si può notare come essa, in realtà, sia una grossa campagna pubblicitaria e promozionale.

⁵⁰ 70% di 400 persone.

3.3.2. NUOVE OPPORTUNITÀ DI CRESCITA

Le strategie del Casamia si sono rivelate molto competitive. L'unica lacuna risiede nella piccola dimensione del locale. Purtroppo ai clienti piace muoversi in spazi grandi, pur riuscendo a trovare un luogo intimo dove trascorrere la serata. Per questo motivo, uno spunto di miglioramento risiede nell'acquisizione della struttura adiacente al Casamia, un motorcycle club chiamato "Hells Angels". Questo locale dedicato ai motociclisti offriva esibizioni rock-metal live per i suoi ospiti ma ormai è destinato alla chiusura. Si apre quindi un'occasione unica per il Casamia, che può progettare di ampliare gli spazi per ottenere così più clientela e quindi, di conseguenza, un maggiore fatturato.

Un'altra strategia vincente che può seguire il locale è quella di promuovere le serate originali da loro create in altri ambienti diversi dal locale stesso. Lo staff e i soci lavoratori, infatti, stanno già attuando questa idea. Un esempio è quello della serata dedicata agli amanti del Reggaeton, "Suavemente", che sta avendo molto successo nel territorio della Regione grazie alle varie serate presso "La Casa dei Gelsi" di Bassano del Grappa e "Cayo Blanco" di Sottomarina.

Alla luce dell'analisi del locale fino qui condotta è possibile dedurre che, nonostante la concorrenza sia molto fitta, Casamia non rimane certamente indietro, ma anzi cerca di essere innovativo e propositivo sotto ogni punto di vista rivelandosi una delle migliori realtà nel panorama della vita notturna vicentina, competitivo a tutti gli effetti e proiettato verso un continuo miglioramento per il futuro.

CONCLUSIONI

Il settore dell'entertainment che questo elaborato si è proposto di indagare è una branca molto complessa, ricca di sfumature e di variabili da tenere in considerazione, in particolare quell'aspetto che si occupa della gestione di locali notturni in cui vengono organizzati eventi che sfruttano le locations sia come angolo bar che come discoteca.

Il caso dell'EasyClub Casamia è stato scelto come esempio dato che rappresentava al meglio una realtà innovativa, ma al tempo stesso tipica di questo settore. L'analisi del locale ha permesso di indagare nel concreto quanto introdotto soltanto in linea teorica nel corso dei primi capitoli. Infatti l'osservazione della gestione e dell'organizzazione del Casamia, quindi di un locale vero e proprio, ha reso possibile comprendere meglio alcuni aspetti accennati precedentemente soltanto con esempi lontani dalle realtà più piccole e con cui quotidianamente si ha l'occasione di entrare in contatto. Approfondire e osservare da vicino punti di debolezza e vantaggi competitivi di un locale concreto si è rivelato essere il punto focale di questo lavoro e il punto d'arrivo ideale attraverso cui concludere un percorso iniziato partendo dal divario e dai punti in comune tra piccole e medie imprese fino ad arrivare poi all'analisi di un caso esemplificativo che permettesse di vedere in opera tutti gli elementi che erano stati portati all'attenzione mentre si approfondiva il discorso sul mercato dell'entertainment.

BIBLIOGRAFIA

- ARCARO, A.M., 2014. *Programmazione e controllo*. Seconda edizione. Milano: McGraw-Hill Education.
- BAGNASCO, A., 1988. *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- CAMERA DI COMMERCIO, INDUSTRIA, ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI BOLZANO, 2010. *Realizzare una cooperazione d'impresa di successo*". Seconda edizione. Bolzano: Camera di commercio di Bolzano. Pagina 16.
- CANTONI, L., 2009. Notizie di nuove tendenze nel bel mezzo della crisi. *HappyHours, personaggi stili e mode della night life*. Volume n.10.
- CHERUBINI, S., 2008. Cooperazione e competizione nel settore dell'entertainment. *Economia e diritto del terziario*, fascicolo 2.
- FAZIO, A., 1999. Sviluppo della media e piccola impresa e occupazione. *Convegno "Alle Soglie del Duemila"*. Loreto, 20/03/1999.
- FERRERO, F., SCAMUZZI, F., a cura di., 1979. *L'industria in Italia: la piccola impresa*. Roma: Editori Riuniti.
- GRANT, R.M., 2006. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Terza edizione. Bologna: Il Mulino.
- HAMEL, G., DOZ, Y., PRAHALAD, C.K., 1989. Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*.
- Il mondo della notte*, 2010. Indagine SILB-Gfk Eurisko. Milano-Bari: SILB- Gfk Eurisko.
- INVERNIZZI, G., a cura di., 2008. *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*. Milano: McGraw-Hill.
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLLES, K., 2014. *Strategia aziendale*. Prima edizione. Milano-Torino: Pearson Italia.
- LEHU, J-M., 2007. *Branded Entertainment. Product Placement & Brand Strategy in the Entertainment Business*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- MENDUNI, E., 2013. *Entertainment*. Bologna: Il Mulino.
- MILLER, R.K., WASHINGTON, K., 2013. *The 2013 Entertainment, Media and Advertising Market Research Handbook (Entertainment, Media & Advertising Market Research Handbook*. 13th Edition. Loganville: Richard K Miller & Associates. Pagina 166.
- MITCHELL, D., COLES, C., 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*. Vol. 24 Issue: 5.

- LANQUAR, R., 1991. *Les parcs de loisirs*. Parigi: Presses universitaires de France.
- PORTER, M.E., 1987. *Il vantaggio competitivo*. Milano: Edizioni di Comunità.
- PWC ITALY, 2016. *Entertainment & Media Outlook in Italy 2016-2020*.
- PWC, 2017. *Global Entertainment & Media Outlook 2016-2020*. 18esima edizione.
- SCHUMACHER, E.F., 1978. *Piccolo è bello, uno studio di economia come se la gente contasse qualcosa*. Prima edizione. Milano: A. Mondadori.
- SIGISMONDI, P., 2012. *La glocalizzazione digitale dell'audiovisivo. Nuovi paradigmi nel panorama mondiale*. Milano: Franco Angeli.
- TIEZZI, L. 2009. Sistema Ibiza. *HappyHours, personaggi stili e mode della night life*. Volume n.10. Pagine 26-30.
- VOGEL, H.L., 1998. *Entertainment industry economics*. Fourth Edition. Cambridge: Cambridge University Press.

SITOGRAFIA

- AGENZIA DELLE ENTRATE, 2010. “Nota tecnica e metodologica. *Studio di settore UG85U: Discoteche, sale da ballo, night club e scuole di danza*”. Disponibile su <http://www1.agenziaentrate.it/settore/studiapprovati/note_tecniche_2010/Nota_tecnica_UG85U.pdf> [03/06/2017].
- ANA CORPORATE MARKETER MEMBERS, 2014. *Effective Marketing Strategies for Food and Drink Brands*. Disponibile su <<http://www.ana.net/miccontent/show/id/kp-ipa-strategies-food-drink>> [26/04/2017].
- BUSINESS MODEL CANVAS, 2009. Milano: Beople. Disponibile su <<http://www.businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/>> [17/08/2017].
- CORRIERE DELLA SERA, 2016. *L'industria dell'intrattenimento*. Disponibile su <http://www.corriere.it/tecnologia/16_novembre_01/industria-dell-intrattenimento-019b77b8-a073-11e6-90f7-78e506adbf1c.shtml> [29/05/2017].
- DE CHIARA, A., 2012. La competitività responsabile nelle PMI: Strategia vincente nei territori “nemici”. *Piccola impresa/Small Business*, volume n.1. Disponibile su <<http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/19>> [28/06/2017].
- DUSIO, A., 2014. *Netflix, miti e debolezze del gigante che arriva in Italia*. Milano: Gli Stati Generali. Disponibile su <http://www.glistatigenerali.com/internet-tech_media_tech-media/netflix-miti-e-debolezze-del-gigante-che-arriva-in-italia/> [15/06/2017].

EUROPSMS, 2016. *Come le discoteche e i disco pub possono trarre benefici dall'SMS Marketing*. Disponibile su <<http://europsms.com/sms-marketing-per-discoteche/>> [28/06/2017].

ISTAT, 2016. *Esercenti di locali notturni*. Disponibile su <<http://cp2011.istat.it/index.php?idFamiglia=1&idIndice=1&codice=5.4.2.1.2>> [29/05/2017].

ISTAT, 2017. *Aspetti della vita quotidiana: serie storica*. Disponibile su <<http://dati.istat.it/#>> [04/06/2017].

Rapporto Univideo sullo stato dell'Home Entertainment in Italia, 2017. Milano: Univideo e GfK Retail and Technology S.r.l. Disponibile su <<http://www.univideo.org/news-20-rapporto-univideo-2017-.html?read=true>> [23/07/2017].