

- Chi sono gli stakeholder?

Sono i portatori di interessi:

- **con interlocutori esterni** (clienti, fornitori, finanziatori e Stato) → conflitti risolvibili in forma collaborativa o in base alla forza contrattuale delle parti; alla peggio l'impresa può rescindere il rapporto;
- **con interlocutori interni** (dipendenti) → conflitti con più difficile soluzione poiché l'impresa non può quasi mai rescindere il rapporto.

- Motivazioni strategiche integrazione verticale

MAKE fare al proprio interno vantaggio sul controllo diretto dell'attività, degli approvvigionamenti e della qualità del prodotto/servizio. Mantenere dentro l'attività consente di tenere all'interno dell'impresa le attività della gestione su cui si fonda il vantaggio competitivo di lungo termine.

BUY acquistare all'esterno vantaggi relativi ai costi: minori costi fissi, quindi minore capitale immobilizzato e maggiore flessibilità della capacità produttiva.

- Da cosa dipende la dimensione dei costi di transazione

i **COSTI DI TRANSAZIONE**: sono i costi che devono essere sostenuti per realizzare uno scambio, definiti anche costi d'uso del mercato. Nascono dal fatto che l'informazione non è perfetta, né completa, né distribuita in modo simmetrico, dall'incertezza e dalla razionalità limitata dei contraenti. I contraenti, quindi, devono sostenere costi per instaurare i rapporti (costi di ricerca del contraente e dei servizi di intermediazione), per le trattative, per la definizione e stesura dei contratti (costi di consulenti, avvocati, ecc.) e per il controllo del rispetto degli accordi (costi di monitoraggio dell'attività delle parti e di enforcement).

L'entità di questi costi dipende:

- dalla struttura dei mercati (forma di mercato, equilibrio D/O)
- dalla quantità delle transazioni
- dalla specificità delle risorse (in senso tecnico, geografico, ecc.)
- dal rischio di comportamenti opportunistici

• Value Shop

Utilizza una tecnologia di tipo intensivo e ha come obiettivo non la creazione materiale di un bene ma la soluzione di un "problema" del cliente. **Ha una costruzione diversa** dalla **catena del valore**, la parte alta delle attività di supporto rimane invariata mentre **la parte bassa è sequenza circolare**. Es. un medico analizza con il paziente ed i colleghi la situazione, individua una diagnosi, programma un intervento, controlla il risultato e se necessario ricomincia il ciclo.

• Value network

Utilizza una tecnologia di mediazione e ha l'obiettivo di inserire il cliente in una rete attraverso la quale interagire, effettuare transazioni, ottenere benefici. L'impresa **fornisce un servizio di rete**, importanza delle "esternalità di rete" positive

Nella parte inferiore viene evidenziato come la creazione di valore dipenda appunto dalla rete.

• Cosa s'intende per standard tecnologico, quali effetti può produrre la capacità di definire uno stand

Gli standard tecnologici possono essere **di qualità**: relativi al prodotto o al processo e **di uniformità**: **standard di intercambiabilità** e **di prodotto**: è quando una determinata tecnologia è la prima ad uscire sul mercato, a soddisfare un determinato bisogno e a cui i clienti si possono riferire.

IBM: non ha protetto la sua innovazione, perché gli importava essere il leader del mercato. Poi essendo stati imitati, tutti i fornitori di periferiche si sono adeguati a quello standard. In prima istanza si è mosso come first mover e poi è diventato leader di mercato. IBM è riuscita a sviluppare barriere all'entrata, economie di scala, economia di apprendimento.

Apple: ha brevettato il suo sistema operativo, e ha reso i suoi prodotti incompatibili con altri accessori.

• Barriere all'uscita

- Idiosincronicità degli impianti → posso usarli per altre attività? No
- Interrelazione produttiva, commerciale o strategica con altre attività → se lascio questa attività ho delle ricadute negative su altri business?
- Intervento di attori istituzionali → mi "lasciano" chiudere? che problemi sorgono sul fronte occupazione? Es: Fincantieri → è una uscita difficile socialmente perché c'è molta manodopera e quindi ci sarebbero scontri con i sindacati ecc...
- Forze interne all'impresa → resistenze dei manager o della proprietà

• Secondo quali fatti l'impresa sceglie dove localizzare gli impianti di produzione?

- Natura del bene e del processo produttivo
- Modalità/costi di trasporto (ottimizzazione)
- Accesso alle materie prime
- Costi degli input (incluso il lavoro)
- Fattori normativi/ fiscali
- Immagine dell'azienda

- Prossimità al mercato di sbocco

La scelta di localizzazione può comportare delle **catene del valore “disperse”**: ovvero la localizzazione di diverse fasi della produzione in diverse zone comportando problemi organizzativi più complessi e più complicati da risolvere, dovuti alla dispersione territoriale.

Tra gli elementi della decisione:

- Se il **vantaggio competitivo** dipende solo dalle nostre risorse interne firm-specific non ha senso trasferirsi. Se invece non dipende dalle nostre risorse ha senso trasferirsi direttamente.
- **Il prodotto può essere trasferito? Esistono barriere fisiche o normative?** Se può essere trasferito allora ci si muove, sennò si produce qua e poi si esporta.
- **L'impresa è in grado di stabilire un vantaggio competitivo nel paese estero?** In tal caso si potrebbe ragionare in termini di internalizzazione. Fosse un'impresa piccola e locale non potrebbe neppure ragionare in questo senso.
- **Esistono partner affidabili nel paese estero?** Nelle prime fasi potrebbe essere utile se non necessario avere dei partner locali (fintanto che la produzione non è ancora presente fisicamente nel luogo)
- **È opportuno un controllo diretto sull'attività?** Secondo McDonald's no, infatti la sua attività è facilmente riproducibile (locali diretti in Franchising) mentre Starbucks ritiene che il suo è un modello di successo non solo per i prodotti ma anche per l'atmosfera dei locali e ritiene che sia necessario un controllo diretto

- **Definire settore e sue declinazioni dal lato della domanda e dall'offerta e definirne i limiti**

SETTORE: è l'**insieme delle imprese**, con caratteristiche omogenee, che concorrono nello stesso mercato per la soddisfazione di un gruppo di consumatori. I confini individuati attraverso il:

- **criterio della sostituibilità dal lato dell'Offerta**

Tutte le imprese offrono beni/servizi aventi le stesse caratteristiche merceologiche ovvero si avvalgono delle stesse tecnologie produttive, ricorrono agli stessi mercati d'acquisto e di vendita **criterio dell'omogeneità**: il settore è costituito da imprese che producono beni omogenei.

- **criterio della sostituibilità dal lato della Domanda**

Imprese che offrono beni o servizi ritenuti sostituibili dai consumatori. **criterio dell'elasticità in crociata**: il settore è costituito da imprese che i consumatori ritengono concorrenti. Sarebbero sostituibili 2 prodotti quando ad un aumento del prezzo di un prodotto si ha un calo delle vendite di tale prodotto e un aumento delle vendite di un altro prodotto concorrente.

Il settore è **dato oggettivo** che l'impresa subisce in modo passivo, non un elemento frutto di una scelta soggettiva dell'impresa e variabile nel tempo. L'ambiente competitivo dovrebbe invece essere il risultato delle scelte strategiche che le imprese di volta in volta realizzano.

- **il concetto di innovazione per le attività di servizio**

Gli elementi di innovazione possono cambiare completamente da un caso ad un altro, rendendo totalmente irrilevante ciò che in altri casi è fondamentale. Attraverso il **Modello di Den Hertog del 2000** vengono proposte delle idee in merito alla fonte di innovazione dei servizi.

L'innovazione può derivare da:

1. NUOVO «CONCEPT» DI SERVIZIO

L'innovazione è più evidente quando coinvolge la “consegna” di un qualche prodotto fisico.

Es| ristorazione abbinata alla vendita di abbigliamento. Es| Locale (un bar) adibito a biblioteca/libreria.

2. NUOVA INTERFACCIA CON IL CLIENTE

Molti servizi vengono definiti con l'intervento del cliente e commercializzati elettronicamente.

Quindi internet è la nuova interfaccia, un nuovo modo di connettere il cliente con l'impresa.

3. NUOVO SISTEMA DI DELIVERY DEL SERVIZIO

Creazione di forme organizzative disegnate in un modo preciso tanto che il personale deve avere una formazione ad hoc per aderire al modello. Es| MC Donald e Amazon

4. OPZIONI TECNOLOGICHE

L'innovazione tecnologica può essere coinvolta nell'innovazione del servizio. Es| codice a barre.

- **Cosa s'intende per ambiguità causale, cosa può fare un'impresa per ottenerla**

L'impresa nasconde il nesso tra successo e metodo di produzione, l'impresa può ottenerla applicando meccanismi di distrazione e dissuasione dei concorrenti dalla vera ragione del vantaggio competitivo.

- **potere contrattuale dei fornitore**

È un **potere contrattuale relativo ovvero** costituito dal potenziale rifiuto a concludere una transazione con la controparte. Tanto più i fornitori hanno il controllo della relazione con l'impresa-cliente, quanto più tenderanno ad imporre condizioni a loro favorevoli. Alcune ragioni per cui il fornitore è più o meno forte