

Il modello italiano è caratterizzato dalla ricerca di rapporti di partnership.

Le imprese italiane hanno un rapporto fra costo degli acquisti e fatturato elevatissimo, segno evidente di un ricorso sistematico ai fornitori piuttosto che di una tendenza alla produzione interna e diretta di beni e/o componenti.

Un modo di sviluppare le attività commerciali o di servizio secondo vie esterne consiste nell'allacciare relazioni forti con intermediari o punti di vendita (franchising), piuttosto che investire direttamente in tali attività.

Chi utilizza queste relazioni mette in atto una serie di pratiche tese a governare i rapporti a monte e a valle, pur in assenza di mezzi forti e consolidati, cioè senza l'investimento e il rapporto gerarchico determinato dall'assunzione di personale in un'impresa.

I rapporti richiamati si possono rappresentare come nella fig. 3.

La sistematicità del rapporto con i fornitori, con i clienti o con entrambi, l'avvicinamento e l'interdipendenza che si viene a creare fra questi attori, porta ad affermare che si realizzano, sempre più, rapporti di partnership piuttosto che relazioni semplici fra venditore e acquirente.

Lo sviluppo esterno si realizza anche attraverso relazioni orizzontali con altre imprese complementari o concorrenti. Un caso diffuso è dato dalle licenze per l'uso di marchi o per l'impiego di conoscenze tecnologiche, l'attivazione di joint venture con imprese concorrenti o complementari per lo sviluppo di un progetto o nello sfruttamento di un mercato. Tali rapporti possono essere esemplificati come in fig. 4.

Le imprese che impiegano una o più opzioni fra quelle richiamate ritengono che i terzi possano rappresentare una eccellente piattaforma per il proprio sviluppo. Specie quelle

che attivano relazioni in più direzioni hanno un'idea dello sviluppo e del modo di competere singolari: ritengono di non saper fare tutto e bene, pensano di saper fare bene solo alcune attività, ritengono che le terze imprese siano in grado di svolgere con efficacia attività complementari e si attivano per selezionarle e per creare relazioni tali da combinare al meglio le relative catene del valore.

Gli effetti economici, strategici, organizzativi

Sotto il profilo *economico* è interessante richiamare i connotati distintivi dell'impresa che segue un percorso di sviluppo esterno. In sintesi vanno richiamati i seguenti punti:

- a) aumenta il fatturato per addetto;
- b) si riduce l'ammontare degli investimenti (frazionato tra più imprese);
- c) si trasformano i costi fissi in costi variabili;
- d) si determina un frazionamento del rischio.

Un indicatore significativo è la presenza di un fatturato, per addetto, sostanzialmente superiore alla media del settore. L'impresa in oggetto realizza volumi di affari consistenti cumulando i valori aggiunti prodotti da altre imprese, senza contabilizzare gli investimenti e i relativi addetti. Il suo valore aggiunto può essere basso, ma il valore aggiunto consolidato deve essere alto. Il basso valore aggiunto, realizzato dall'impresa, non vuole significare che a questo livello di analisi i risultati economici siano negativi. Al contrario, il fatto che gli investimenti siano fortemente selettivi e ridotti rispetto al fatturato implica che la redditività del ca-

Fig. 3

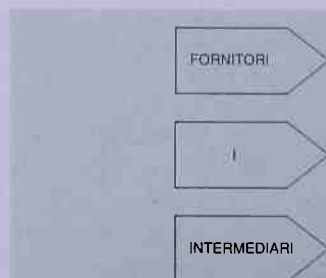


Fig. 4

