

pitale investito (e dei mezzi propri) deve essere alta nonostante il basso valore aggiunto. Un connotato strutturale significativo è anche rappresentato, comparativamente con le imprese integrate e autosufficienti, da un diverso grado di leva operativa, vista la possibilità di trasformare i costi fissi in costi variabili, trasferendo alcuni investimenti a terzi e acquistando i relativi prodotti e servizi. La trasformazione di costi fissi in costi variabili ha un impatto economico sicuro in termini di riduzione del rischio operativo e di conseguenza del costo del capitale, anche se tale trasformazione non origina margini di efficienza. Il concetto che si vuole far emergere è che non è necessario che il ricorso a imprese terze avvenga a costi inferiori affinché si manifestino benefici economici a livello di impresa. Mentre questo fenomeno può accadere, vale la pena di sottolineare come in ogni caso la diminuzione del grado di leva operativa abbia un effetto positivo sulla capacità dell'impresa (grazie alla diminuzione del rischio operativo e del costo del capitale) di creare valore.

Tutto ciò può essere ancora più rilevante in situazioni ambientali in cui si manifesta una spiccata tendenza a far sì che la maggior parte dei costi sia fissa piuttosto che variabile.

Sotto il profilo *strategico* vanno richiamati alcuni fatti, rimandando eventualmente a sviluppi più mirati (Lorenzoni 1990, 1992).

a. Questa modalità di sviluppo consente a molte imprese di nascere, perché contano sull'appoggio, sulle competenze, sui risparmi realizzabili attraverso l'apporto di terzi. Ricerche recenti hanno confermato ad esempio che la presenza di un tessuto di fornitori è una condizione di importanza primaria rispetto alla decisione di creare una nuova impresa.

b. Le ricerche sul campo mostrano che le imprese implicate in processi di crescita esterna manifestano capacità superiori di manovra, di adattamento; in sintesi godono di vantaggi di tempo rispetto ai concorrenti che seguono percorsi diversi. Questo connotato è di particolare rilevanza nei settori dove il ciclo di vita dei prodotti è breve e dove il rinnovo della gamma è determinante.

c. Le ricerche hanno segnalato che gli in-

siemi di imprese separate, ma coordinate in modo appropriato, sono in grado di generare innovazione non solo in tempi brevi, ma anche con risultati qualitativi superiori alle imprese autosufficienti.

d. In sintesi, se sommiamo questi aspetti individuiamo anche un modo di competere nuovo, ben diverso da quelli convenzionali. Non è un caso che l'uso esasperato di queste formule sia stato impiegato da imprese nuove, che sono entrate su mercati dove esistevano già operatori consolidati con notevoli vantaggi di dimensione e di notorietà. Accettare regole vecchie significava favorire tali attori; quindi si sono sperimentate formule nuove.

e. Sotto il profilo finanziario questa modalità consente di crescere rapidamente, anche in presenza di mezzi finanziari limitati, vista la possibilità di frazionare gli investimenti.

f. La condizione perché questo gioco a incastri si verifichi riposa sulle competenze dell'impresa che si pone al centro di una rete di relazioni e di transazioni economiche. Si richiedono competenze rigorose nella visione, nella progettazione e nella messa in atto di questa strategia.

Sotto il profilo *organizzativo* il bisogno di sfruttare interdipendenze con imprese terze apre un ventaglio di problemi e opportunità che di seguito richiamiamo, con la possibilità di approfondirne altrove le implicazioni (Boari, Grandi, Lorenzoni 1992).

a. Lo sviluppo esterno attraverso accordi con imprese terze incrocia catene del valore diverse con la possibilità di combinare i rispettivi punti di forza. La nuova combinazione che risulta vede l'impresa data liberarsi di attività e la sua catena del valore modificarsi, spesso sostanzialmente, rispetto a quella dell'impresa autosufficiente.

b. Il campo d'azione della stessa impresa peraltro si riduce rispetto ai partner. L'impossibilità di determinare e fissare i loro obiettivi e comportamenti impone l'adozione di nuove forme di intervento orientate a influenzarne le scelte: la capacità di leadership fondata sulla posizione occupata e sulle

Il coordinamento fra imprese consente la nascita di nuove aziende e lo sviluppo di vantaggi competitivi rispetto all'impresa autosufficiente e gerarchica.