

L'avvento della moneta unica

EURO. E L'IMPRESA CAMBIÒ

STRATEGIE E ORGANIZZAZIONE

E' attesa una rivoluzione a tutto campo che riguarderà il settore finanziario, quello fiscale, il management, le tecnologie dell'informazione. Le parole chiave saranno: efficienza, investimenti, innovazione, flessibilità, specializzazione, concentrazione e creazione di valori

di Stefano Marchese

—— L'individuazione delle nuove strategie e dei processi di riorganizzazione delle imprese a seguito dell'introduzione dell'Euro non è certamente cosa facile.

Questo è un tema che potrebbe essere trattato in mille modi diversi, da mille diverse prospettive. E allora, come metodo fra i tanti possibili ho scelto quello di pormi delle domande, e di cercare di rispondere ad esse, passo dopo passo.

La prima domanda che mi sono posto è: sono necessarie nuove strategie e processi di riorganizzazione delle imprese a seguito dell'introduzione dell'Euro?

Se la risposta fosse no, potrei terminare qui questo mio scritto, ma la risposta a questa domanda è sì.

La dimostrazione di questa mia affermazione potrà essere fornita solo in seguito, e quindi per ora è necessario assumerla sul presupposto che sia vera.

Per giungere a questa conclusione, ho seguito più strade. Innanzitutto sono andato a vedere cosa pensa la maggioranza delle imprese a proposito dell'Euro.

E' noto a tutti che in questi mesi che potremmo definire di avvento dell'Euro, si moltiplicano le ricerche finalizzate a conoscere le opinioni delle imprese in relazione all'introduzione della moneta unica.

Così, ad esempio, secondo una ricerca di Eurisko com-

missionata da Servizi Interbancari nel giugno scorso, il 90% delle medie imprese e il 94% delle piccole imprese cui è stata chiesta una stima dei costi di transizione ha risposto "non abbiamo fatto una stima", ossia un candido "non so", mentre la restante parte ha per lo più stimato una spesa fino a 50 milioni di lire.

Grosso modo la metà delle stesse imprese pensa che l'Euro comporterà dei vantaggi.

Quali saranno questi vantaggi è difficile dirlo, perché le risposte sono le più variegate. Per rimettere ordine sul punto si può consultare un'altra ricerca, resa pubblica pochi giorni fa, di Dun & Bradstreet, condotta a livello europeo. Per imprese europee, l'Euro viene considerato pressoché in tutti i paesi dell'Unione una moneta forte, e secondo l'89% degli intervistati porterà maggiore competizione a livello internazionale, mentre sui mercati domestici - secondo la sensazione prevalente - il grado di concorrenza resterà più o meno inalterato. Gran parte delle aziende, inoltre, si aspetta che l'unificazione monetaria preserverà o accrescerà i loro utili, grazie alla maggior trasparenza e integrazione. Ma altrettanto diffusa è la convinzione che la moneta unica non modificherà le prospettive occupazionali, non creerà cioè nuovi posti di lavoro.

Questo, dunque ed in estrema sintesi ciò che pensa il mondo delle imprese.

Ma è davvero così? Ossia, le imprese avranno ragione?

E qui ho cercato di immaginarmi lo scenario che si prospetterà con l'Euro, di disegnare la *picture*, come dicono gli inglesi. Che l'Euro non sia solo un fenomeno valutario, ossia un mero cambiamento di più monete in una moneta comune, è fuori discussione.

Non per nulla la moneta unica non è che l'elemento più appariscente di un ben maggiore progetto, noto come Unione economica e monetaria.

Infatti, la conversione valutaria non significa solo una modifica nel nome della valuta ma, soprattutto, nella sua sostanza, e nelle economie dei paesi che faranno parte dell'Unione monetaria europea. In questo processo, le imprese dovranno fronteggiare un nuovo scenario economico. Per noi tutti è chiaro che l'Unione monetaria europea non significa solo un cambiamento di valuta, o la fine del rischio di cambio nel mercato europeo, o il risparmio delle commissioni valutarie addebitate dalle banche.

L'ambiente economico nel quale stiamo vivendo, nella corsa verso la moneta unica, è assai diverso da quello di alcuni anni fa.

I nostri clienti, le imprese, stanno operando in un mondo:

- senza inflazione;
- con bassi tassi di interesse;
- ma allo stesso tempo con politiche economiche restrittive al fine di ridurre i *deficit* pubblici.

Sarà alquanto improbabile assistere ad un *boom* della domanda dei consumatori e le imprese, che nel passato erano abituate ad utilizzare politiche di aumento di prezzi o che si avvantaggiavano della svalutazione della moneta nazionale per risolvere i loro problemi di produttività e di competitività, si dovranno dimenticare di queste strade.

La svalutazione non esisterà più nell'area di moneta unica, e un aumento di prezzi fatto da un'impresa produrrà, quale conseguenza, una perdita nel volume delle vendite.

Il prezzo dei beni e servizi in Europa diventerà immediatamente confrontabile e trasparente, con il risultato di benefici per i consumatori e l'aumento della concorrenza fra le imprese.

Il rischio di cambio nell'ambito della Uem sarà eliminato, e la divisione finanziaria dell'impresa dovrà concentrarsi solo sulla gestione dei cambi fra Euro e dollaro, lo yen e le altre valute europee non partecipanti alla moneta unica.

Un altro importante aiuto per immaginare cosa succederà con l'Euro è quello di prendere a modello, con le dovute differenze o, come dicono i latinisti, *mutatis mutandis*, l'unica altra grande area mondiale a moneta unica, gli Stati Uniti.

Sono noti i punti di forza degli U.S.A. rispetto all'Europa:

- capacità di creare occupazione, grazie all'efficienza del mercato, alla mobilità e alla flessibilità del lavoro;

- investimenti continui e massicci in formazione e ricerca;
- mercato dei capitali innovativo e ricettivo;
- disavanzo pubblico tendente allo zero;
- accentuata internazionalizzazione delle imprese (multinazionali).

Le differenze tra Europa ed U.S.A. sono molte, a cominciare dalle barriere al mercato di tipo culturale e linguistico, che determinano una scarsa mobilità del fattore lavoro. Nondimeno, il modello strategico-imprenditoriale U.S.A. può essere assunto, con le dovute differenze, come parametro di riferimento per impostare nuove strategie per le imprese. In questo scenario, il nostro ruolo e la nostra funzione sono assai importanti. Noi siamo il consulente d'impresa, il consigliere che è in grado di prevedere l'evoluzione dei fondamentali macroeconomici e che può assistere il *leader* d'impresa e i suoi dirigenti nello stilare le nuove strategie societarie e i progetti di riorganizzazione finalizzati all'acquisto di competitività nel mercato a moneta unica. Difatti, sono fermamente convinto che la moneta unica non sia solo un'operazione tecnica, quanto un'operazione strategica. Se questo è vero, la successiva domanda è: noi siamo convertiti all'Euro? Al fine di cercare di fornire una risposta a questa difficile domanda, il nostro impegno dovrà concentrarsi su diversi settori di attività.

Cominciamo dal settore così detto strategico-gestionale.

Dato lo scenario macroeconomico sopra delineato, le parole chiave per le imprese saranno:

- *efficienza*: l'aumento dell'efficienza si dovrà ottenere usando gli strumenti dell'informazione tecnologica, dell'aumento di produttività, delle politiche di riduzione dei costi;
- *investimenti*: dovranno essere massicci, in nuove tecnologie e in ricerca e formazione, al fine di mantenere e auspicabilmente di aumentare le loro quote di mercato nonostante l'aumento della concorrenza;
- *innovazione di processo e di prodotto*;
- *flessibilità*: realizzabile soprattutto attraverso l'*outsourcing*;
- *specializzazione*;
- *concentrazioni*: attraverso fusioni e acquisizioni, che saranno necessarie per raggiungere l'obiettivo dell'aumento del fatturato e, di conseguenza, dei profitti;
- *internazionalizzazione*: non soltanto dal punto di vista distributivo, ma anche da quello industriale;
- *creazione di valore*, che poi deve essere il risultato e l'obiettivo ultimo delle strategie aziendali.

Tutte queste politiche d'impresa, all'apparenza confliggenti, dovranno essere opportunamente *mixate* per trovare una soluzione su misura per ogni singola impresa.

Il secondo settore è la finanza d'impresa.

La convergenza dei tassi di interesse e l'aumento della liquidità nel mercato a moneta unica offriranno alle imprese una maggiore possibilità di accesso al capitale, a costi inferiori rispetto a quelli di oggi. Ci possiamo immaginare un aumento del finanziamento del mercato a discapito del finanziamento bancario, e un aumento nella concorrenza fra banche europee, il cui ruolo tenderà a diventare quello di un mero intermediario nell'offerta di moneta.

In altri termini, il sistema bancario di riferimento per le imprese, anche per le piccole imprese, non potrà più essere solo quello italiano, ma si estenderà a livello europeo. Il che produrrà, inevitabilmente, un aumento della gamma di offerta di servizi finanziari.

L'aumento nella liquidità e nell'efficienza del mercato finanziario europeo offrirà alle imprese un abbondante ammontare di capitali, che potrà essere utilizzato per finanziare la loro attività, aumentando la loro capacità di raccogliere denaro sia come capitale di rischio, sia come capitale di debito.

In entrambi i casi, il costo di questi capitali sarà inferiore rispetto a quello del finanziamento bancario, e per le imprese che sapranno sfruttare tale opportunità, ciò migliorerà la loro posizione competitiva.

Ci si può chiedere se tale possibilità di espandere la raccolta di fondi sul mercato dei capitali attraverso l'emissione di azioni e obbligazioni sarà effettivamente esistente non solo per le grandi imprese, ma anche per le piccole e medie imprese.

Secondo un rapporto dello scorso luglio, elaborato dalla Confapi e dal Cer con il contributo dell'Unione europea, dal 1982 al 1995, l'incidenza dei debiti a breve delle piccole e medie imprese sul totale delle fonti di finanziamento è passata dal 12,9% al 18%, raggiungendo il livello più alto in Europa, e superando di circa dieci punti percentuali il rapporto con le grandi imprese. Inoltre, i debiti bancari si attestano a circa il 32% del totale dei debiti finanziari, ed è in continua crescita, evidenziando la scarsa capacità delle Pmi di diversificare le proprie fonti di finanziamento.

Secondo il rapporto ora citato, l'Euro non migliorerà la situazione per le Pmi italiane, a differenza delle grandi imprese, perché l'emissione di azioni e obbligazioni risulta fortemente frenata dalla presenza di forti problemi informativi, resi ancor più gravi dalla scarsa trasparenza dei bilanci societari.

Inoltre, molte volte i costi operativi relativi ad emissioni di obbligazioni sul mercato o ad una eventuale quotazione in borsa sono troppo elevati a causa delle dimensioni ridotte delle aziende.

Qual'è dunque la risposta strategica, la soluzione?

Nel breve periodo sarà importante sfruttare il consolidamento delle aspettative di bassa inflazione e di maggior stabilità del ciclo reale per convertire parte del debito a breve in prestiti a lungo termine. Nel medio periodo, invece, occorre puntare più in alto, e ipotizzare una possibilità di accesso delle piccole e medie imprese al mercato dei capitali non bancari: ecco che il problema del *rating* diverrà strategico, e a tal fine l'accuratezza e la trasparenza nella redazione dei bilanci diverrà sempre più importante.

Veniamo infine, nel settore della finanza, al problema del rischio di cambio.

Senza altro esso viene meno nell'ambito delle valute partecipanti all'Euro, e con esso vengono altresì meno le commissioni valutarie.

Ma si può immaginare una ulteriore riduzione del rischio di cambio che vada oltre l'area della Uem. Intanto, per i paesi dell'Unione europea che non partecipano all'Euro, ci si può attendere una maggior stabilità valutaria, e altrettanta stabilità è ragionevole prevedere nel rapporto fra Euro e franco svizzero, a causa degli stretti legami commerciali con l'Europa.

Ma l'aspetto più importante, sotto questo profilo, riguarda la possibilità di utilizzare l'Euro anche in transazioni con paesi *extra* Uem e anche *extra* Ue, con conseguente ulteriore eliminazione del rischio di cambio per queste operazioni. E questo sarà possibile grazie all'importante ruolo dell'Euro, che sarà in grado di competere in un breve arco di anni, con il dollaro e lo yen come moneta utilizzata per gli scambi internazionali e come moneta di riserva valutaria.

Il venir meno del rischio di cambio ha implicazioni assai importanti, fra cui:

- l'accesso più facile ai mercati europei: l'Euro contribuirà ad accelerare il processo di globalizzazione del mercato, per le aziende che già operano a livello europeo, mentre per quelle che oggi limitano la loro attività al mercato interno, la moneta unica rappresenta un'opportunità da cogliere per espandere le attività commerciali in ambito europeo;
- la maggior competitività delle esportazioni: si stima che il costo della copertura dei rischi di cambio oscilla oggi fra l'1 e il 2% delle transazioni delle piccole aziende. Venendo meno quest'onere, i prezzi possono essere corrispondentemente ridotti, aumentando la competitività delle imprese.

Il terzo settore è la fiscalità.

Tutti noi sappiamo che sorgerà un problema di imposizione delle differenze di cambio dovute alla conversione.

Ma il problema fiscale è più ampio, e concerne la stessa competitività delle imprese.

Il mercato europeo diverrà più efficiente dopo l'introduzione dell'Euro, e il carico fiscale diventerà un fattore chiave nella concorrenza fra imprese di differenti paesi.

E' ovvio che una società residente in un paese in cui l'imposta sul reddito è superiore al 37% + Irap, come l'Italia, soffrirà uno svantaggio competendo con un'impresa tassata ad un'aliquota del 30%. Di conseguenza, un'imperativo strategico sarà la riduzione del carico fiscale attraverso la pianificazione fiscale internazionale.

Il quarto settore è il *management*.

Il mercato dell'area a moneta unica avrà una dimensione simile a quella del mercato nordamericano, sia esso misurato sulla base del prodotto interno lordo, sia attraverso altri dati economici. E questo nuovo mercato offrirà alle imprese molte sfide ed opportunità commerciali, come dicevo prima, che dovranno essere colte con un approccio strategico. Ho detto che una delle strategie chiave per le piccole e medie imprese è la specializzazione per larghe aree d'Europa, come accade oggi negli U.S.A.. Possiamo pensare che tale processo avrà bisogno di alcuni anni per realizzarsi, ma questo è lo scenario più logico che ci possiamo immaginare. Fino a quando ci sono delle barriere al commercio internazionale, e il rischio di cambio è una di queste, ognuno può fare tutto, almeno per i propri clienti nazionali. Ma quando il mercato diventa veramente globale, è saggio specializzarsi per aree, per distretti.

Il quinto settore è la tecnologia dell'informazione.

E' ovvio che essa giocherà un ruolo sempre più importante nella competizione fra imprese, e che il compito del professionista sarà, quanto meno, quello di sensibilizzare e di indirizzare il cliente verso il maggior utilizzo di questa risorsa chiave.

Vediamo di riepilogare in venti punti le principali conseguenze strategiche per le imprese derivanti dall'introduzione della moneta unica; si possono fare dieci affermazioni e porre altrettante domande. Ecco:

- aumento della concorrenza;
- emersione di nuovi concorrenti;
- come risultato, prezzi tendenzialmente in calo;
- trasparenza dei prezzi e prevedibile livellamento dei costi verso il basso, con la sola eccezione, nel breve periodo, del costo del lavoro;
- stabilità per gli investimenti a causa della riduzione degli oneri finanziari;
- riduzione dei costi di *input* per le aziende;
- modifica delle aspettative della clientela sulla qualità, *packaging* e servizi forniti assieme al prodotto;
- nuove opportunità di mercato;

- nuove opportunità per associazioni strategiche tra imprese, e per fusioni e acquisizioni;
- riorganizzazioni produttive e strutturali delle aziende a causa di nuove pressioni competitive, dalla funzione di produzione a quella di assemblaggio e al *marketing*;
- La gamma dei prodotti sarà assottigliata, con la fusione di diversi marchi?
- Ci saranno nuove opportunità per i volumi di produzione?
- Ci saranno nuove opportunità per prodotti a ridotto volume ed elevato valore unitario?
- Potranno essere cambiate le fonti di approvvigionamento delle materie prime?
- Potranno essere realizzati accordi di approvvigionamento di lungo periodo?
- Gli impianti di produzione dovranno essere riallocati o concentrati?
- Se l'impresa fa affidamento su piccoli fornitori o piccoli clienti, sarà strategicamente opportuno fornire loro un supporto per il passaggio all'Euro?
- Saranno disponibili nuove tecnologie per espandere i mercati?
- L'approccio delle imprese alla ricerca e sviluppo dovrà essere ripensato?
- Il crearsi di un mercato dei capitali omogeneo aumenterà sostanzialmente l'efficienza nell'allocazione delle risorse e questo avrà il suo impatto sull'armonizzazione fiscale e sui requisiti di informativa finanziaria?

Questo è solo un assaggio sulle Euro-strategie che la moneta unica porta con sé.

Come si può rilevare, in queste brevi note accanto alle affermazioni vi sono anche molte domande, che mi sono posto e che pongo a chi legge.

Per questo credo che non esista una risposta univoca, che valga per tutte le imprese. Credo che ogni impresa si debba porre queste domande e tentare una risposta in relazione alle sue specificità, risposta che si deve poi tradurre in determinate opzioni strategiche, coerenti con lo scenario micro e macroeconomico che si prospetterà.

Ma una affermazione credo di poterla fare con sufficiente fermezza. E' mio convincimento che l'Euro porterà innegabilmente dei vantaggi e dei benefici, dei risparmi e dell'efficienza. Ma esso non porterà, da solo, maggiore crescita e occupazione.

L'Euro è una occasione, una magnifica occasione, uno stimolo ed una sfida, che se adeguatamente colta potrà spingere le imprese e l'intero sistema-paese verso la crescita e l'occupazione.

Ma dobbiamo darci molto da fare, altrimenti l'Euro, da solo, non potrà fare molto.



UN GUERRIERO DELLA LUCE

— Nei corridoi di un convegno sulla nuova disciplina dei redditi di capitale, ho colto sprazzi di conversazioni che giungevano dai consueti capannelli.

Di qua, animatamente, sui modelli F23 e F24; di là, più rassegnate, su sanzioni vecchie e nuove, su responsabilità dei professionisti che vanno e vengono. Più avanti, con puntiglio, sulla qualificazione vecchia e nuova; più indietro, con cattiveria, sul PC uni e trino e ... mi sono sentito perdersi. La forza della mia semplicità è risultata battuta con la stessa arma, sconfitta da una semplificazione di semplicità kafkiana. Mi è venuta una vera e propria crisi di rigetto e dichiaro pubblicamente che, d'ora in poi, voglio occuparmi soltanto di cose complicate.

Così, almeno, mi resterà sempre, nella mia semplicità campagnola, la possibilità di dire: non lo so, senza passare da fesso o da incompetente. Anche per la tassazione dei redditi da capitale, siamo di fronte ad una vera e propria semplificazione ... basta intendersi su chi ne è il destinatario!

L'amministrazione pubblica sta applicando con convinzione la moderna tecnica imprenditoriale detta *outsourcing* ... ovvero di far fare tutto agli altri; arroccandosi sempre di più nella sua fortezza inaccessibile ai comuni "contribuenti"; protetta da uno sbarramento telematico.

Star Trek ha fatto scuola! Come la nave stellare *Enterprise* - o come l'astronave guerriera *klingdom* - l'A.F. domani abbascerà gli scudi, avvolgendosi in un campo di forze telematico e potrà diventare ... invisibile e invulnerabile. In fondo non vi è niente di nuovo in questo: le fortificazioni (fortezze e prigionie, muri e reticolati) sono sempre esistite ed hanno sempre assolto due funzioni nella storia:

— proteggere gli occupanti dall'attacco di chi sta fuori, e

— impedire a chi sta recluso dentro di "danneggiare" coloro che circolano liberamente fuori.

Pare una battuta, ma è importante che resti tale ... altrimenti avremmo "fatto la quinta per discendere".

Ho già espresso più volte il mio pensiero:

— io penso che il difetto primo di ogni uomo sia volere che il suo prossimo faccia qualcosa per lui; anzi, che faccia qualcosa che lui stesso dovrebbe fare;

— io credo che ognuno debba assolvere al proprio compito e poi criticare gli altri (ecco perché tempo addietro ho commentato la teoria di Robin Hood alla rovescia, sostenendo che è lo Sceriffo di Nottingham quello che deve assolvere al proprio compito);

— io credo fermamente nella forza dell'esempio, che è il primo dovere di chi comanda;

— io credo anche che il valore "naturale" dell'uomo è morale, cioè di pensiero e di sentimento, non di autorità o potere, non economico né finanziario, ...

Così, tornando al tema originario (il capitale, i soldi) avrei voglia di citare quel poco che so sulla evoluzione del pensiero filosofico ed economico sull'argomento ma, per evitare insulti e brutte figure, preferisco ricordare una battuta di moda fra "ragazzi al bar", quando io ero giovincello. "E' meglio aver roba che quattrini", dice uno. Ribatte un altro: "Sì, ma un pacco di biglietti da diecimila così, comincia a essere roba!". E' qui il punto: nel nostro mondo civilizzato siamo arrivati ad avere troppa "roba" e troppi pochi ideali e, forse, meno libertà e meno felicità. Il nemico vero non è il nostro prossimo: è la nostra fame di denaro e di potere; è l'emorragia di tempo.

Abbiamo perso il gusto di vivere per fare qualcosa di buono, di nobile, di "natura-

le". Siamo tutti moderni Re Mida e abbiamo dimenticato come finì la leggenda. Sua Maestà il Libero Mercato ha messo al comando delle sue truppe mercenarie un Condottiero di nome Competizione. La sua arma più letale è una droga sottile, non rilevabile dalle analisi dei più sofisticati laboratori *antidoping*: D+, di più, si chiama. Più denaro, più profitto, più delinquenza, più potere, più consumi, più tasse, più inoccupati, più leggi, più inquinamento, più ...

Siamo nel tunnel del "più": il tunnel più lungo mai scavato al mondo. C'è un gran buio e non si intravede la fine ... occorre spegnere il motore. Di tanto in tanto bisogna tornare a pedalare in bicicletta, dice Claudio, per raffreddare le idee e far tornare la speranza. Proprio così, dobbiamo recuperare il tempo che ci lasciamo insulsaemente rubare, riscoprire i valori veri e la forza dei sentimenti; per uscire fuori a riveder le stelle, anzi ... la "luce". Dobbiamo, insomma, diventare "guerrieri della luce", prendendo a prestito un tocco di poesia da Paulo Coelho (Summa n. 130):

Un guerriero della luce è affidabile. Commette alcuni errori, ... Ma non mente. ...

... riflette: "Perché parlare tanto, se in molte occasioni non sono capace di fare tutto quello che dico?"

.... risponde: "Se difendi pubblicamente le tue idee, devi sforzarti di vivere rispettandole".

Proprio perché pensa ciò che dice, il guerriero finisce per trasformarsi in ciò che dice di essere.

Ma un guerriero della luce potrà mai contrastare le armate invincibili dei "più"? No di certo, mi dico sconsolato, pedalando. Non da solo, almeno; ma quanti sono, e quanti possono diventare, i guerrieri delle stelle? Di più.

Luca Pacioli