

LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE E PROCESSI DI GLOBALIZZAZIONE

Leonardo Losi
Consigliere
Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (Italia)

Introduzione

L'azienda notoriamente si presenta come un sistema sociale aperto che opera continui mutamenti alla propria struttura al fine di interagire efficacemente con un sistema- ambiente in continua evoluzione, e quindi generatore di mutevoli condizioni e presupposti operativi.

Le modificazioni delle condizioni ambientali si ripercuotono sugli equilibri interni ed esterni raggiunti dall'impresa conducendola verso cambiamenti strategici e strutturali in grado di cogliere le evoluzioni che provengono da un ambiente in cui il mercato si caratterizza per l'alto grado di complessità, di innovazione, per una concorrenzialità sempre più elevata, conseguenza di un processo di globalizzazione che pervade ogni settore.

Nel sistema economico italiano, in cui la realtà industriale fondamentale è rappresentata dalla piccola e media impresa (PMI) cogliere le opportunità offerte dal processo di globalizzazione dei mercati significa potenziare e rafforzare le scelte strategiche di tali imprese.

Appare, infatti, importante sottolineare il ruolo svolto dalle PMI nel processo di internazionalizzazione e di globalizzazione, poiché esse stanno abbandonando - grazie alle loro caratteristiche di flessibilità organizzativa, alla loro capacità di accogliere tempestivamente le innovazioni di processo e di prodotto - i tradizionali mercati locali, per posizionarsi in modo proficuo sul mercato globale.

Alla luce di queste considerazioni, la PMI risulta uno dei principali protagonisti del processo di internazionalizzazione e di globalizzazione ed un fattore di competitività del sistema paese.

Sistema economico e processo di globalizzazione

Il processo di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati favorisce la realizzazione di un *sistema globale* in cui si attua un movimento di risorse economiche che non trova limiti nei confini nazionali e che opera in continua evoluzione. Questo risulta un fenomeno di crescente importanza in cui aspetti come la liberalizzazione e la competizione sono destinati a rimanere per molti anni caratteristiche fondamentali a livello economico internazionale determinando una espansione del commercio internazionale tale da ingenerare un'ulteriore accelerazione dell'integrazione mondiale.

In tale ottica, si giustifica l'aspettativa di una progressiva crescita di efficienza economica, di regole e di un parallelo consolidamento delle infrastrutture che garantisca il sostenimento della stabilità del mercato globale ed una migliore allocazione delle risorse mondiali.

Il metodo tradizionale di internazionalizzazione è stato posto in atto originariamente dalle grandi imprese attraverso il commercio a livello mondiale, inteso come una forma specifica di scambio attraverso cui determinare l'ampliamento della propria quota di mercato, con la connessa possibilità di sfruttamento di economie di scala nella produzione, la ricerca di altre aree aziendali, la migliore saturazione dei canali distributivi e così via.

Accanto a questa forma tradizionale di internazionalizzazione si sono imposti, successivamente, i cosiddetti **IDE** (Investimenti Diretti Esteri).

Questa tipologia di investimenti si è andata sempre più affermando, tanto da registrare nell'area OCSE, dal 1975 al 1990, un aumento pari ad otto volte, a fronte di scambi commerciali che hanno registrato una crescita di solamente tre volte e mezzo nello stesso periodo.

Gli IDE possono perseguire finalità di vario ordine, riconducibili a diverse tipologie di investimenti come:

- 1) *investimenti di rilocalizzazione produttiva* o "*Resource based*", con i quali si cerca di trarre beneficio dalla disponibilità di particolari risorse produttive del paese di destinazione;
- 2) *investimenti produttivi orientati al mercato di sbocco*, i quali sono finalizzati ad avviare o a rafforzare la penetrazione in un mercato estero;
- 3) *investimenti di razionalizzazione o integrazione a livello internazionale*, i quali combinano le esigenze delle suddette categorie di IDE con elementi di rivalità geoeconomica (acquisizioni di imprese straniere concorrenti, o investimenti rivolti a impedire l'entrata di nuove imprese sul mercato).

Secondo questa impostazione, il fenomeno dell'internazionalizzazione può dunque essere ricondotto a due forme estreme, rappresentate dall'impresa orientata all'export e dall'impresa che realizza investimenti diretti all'estero costituendo proprie unità di produzione e vendita in ambito internazionale.

In realtà, però, l'internazionalizzazione delle imprese si va realizzando anche per vie intermedie, non strutturandosi necessariamente attraverso la vendita dei prodotti aziendali sui mercati esteri. Forme di internazionalizzazione possono essere attuate attraverso accordi di cooperazione con partners stranieri che permettano un competitivo posizionamento sui mercati esteri, collaborazioni che possono essere di tipo equity (joint venture), oppure non equity (accordi puramente contrattuali senza alcuna compartecipazione di capitale), così lo stesso obiettivo di internazionalizzazione può essere perseguito decentrando la produzione presso produttori localizzati oltre confine.

La globalizzazione dei mercati conduce, quindi, le imprese verso scelte che consentano di cogliere tutte le opportunità da essa conseguenti e permettano l'adeguamento ad un fenomeno così complesso e articolato che ha avuto ed avrà nei prossimi anni, fino al suo completamento, molteplici conseguenze sul piano della localizzazione, della strategia competitiva, ecc.

La valutazione dell'impatto sul sistema economico mondiale, di un processo così complesso e articolato come quello di globalizzazione, appare difficile e conduce a diversi orientamenti dai risultati non univoci.

Un primo orientamento prospetta che da una situazione caratterizzata da una molteplicità di mercati di dimensioni relativamente contenute, si passi a un mercato più ampio dalle caratteristiche omogenee. In un simile contesto, saranno avvantaggiate le imprese per le quali esistono ancora possibilità di crescita dimensionale, a condizione che tale crescita consenta lo sfruttamento di economie di scala di qualche tipo.

Altro orientamento sostiene, invece, che le differenze nazionali permarranno e, anzi, saranno avvantaggiate le imprese capaci di cogliere le specificità locali.

Appare, tuttavia, innegabile come gli effetti della globalizzazione sono e saranno diversi a seconda del settore considerato e, addirittura anche all'interno dello stesso settore, l'impatto sarà diverso da azienda ad azienda.

Se da un lato, la globalizzazione potrà favorire lo sviluppo di una domanda omogenea in alcuni settori e per alcuni prodotti, dall'altro permarranno alcune tendenze alla disomogeneità. Diverse, di conseguenza, saranno le scelte strategiche delle grandi imprese rispetto alle piccole e medie imprese.

Il modello italiano di PMI

La PMI italiana costituisce, rappresentando il 95% su un totale di 3,5 milioni di imprese, il tessuto produttivo del sistema industriale, per cui i connotati di successo della PMI sono anche quelli che rendono competitiva l'Italia.

Aspetti come la "parcellizzazione" del sistema economico che da un lato possono generare difficoltà imprenditoriali, se ben gestiti rappresentano un vantaggio in termini di competitività proprio grazie

alla flessibilità produttiva e organizzativa connessa al carattere di sottodimensionamento delle imprese.

Alle PMI viene attribuito il merito di aver sviluppato molte innovazioni e di aver contribuito a mantenere flessibile il sistema economico del nostro Paese, con notevoli benefici in termini competitivi.

Il fenomeno delle PMI si origina da fase di instabilità, determinato dalla crisi del modello produttivo postbellico, rappresentato dalle grandi imprese, a cui seguì la dinamica ricerca di nuovi assetti e relazioni. La PMI costituì di riflesso la risposta più adeguata alle variazioni di breve periodo della domanda, consentendo un orientamento verso produzioni di beni differenziati su scala ridotta tali da richiedere l'impiego, di continuo, di materiali speciali e l'introduzione per brevi periodi di sofisticate tecnologie.

In tale contesto, la PMI emerse come nuovo tipo di impresa, svezzata dalla funzione di maieutica della vecchia grande impresa ed orientata proprio ad occupare gli spazi lasciati liberi da quest'ultima incapace, oramai, di soddisfare tutte le richieste del mercato.

La spinta dell'imprenditorialità minore interessò diversi comparti sia della piccola industria e della piccola impresa mercantile (dall'artigianato produttivo alle forme nuove del commercio all'ingrosso e al dettaglio) sia dell'agricoltura e del turismo.

Molteplici furono i vantaggi comparati, individuati dai nuovi imprenditori, derivanti dallo sfruttamento di fattori competitivi strutturali con effetti di medio e di lungo periodo, come le competenze tecnologiche, le infrastrutture e la formazione.

Da allora, e nel breve volgere di pochi anni, il comparto delle piccole e medie imprese, da una caratterizzazione produttiva volta alla subfornitura di prodotti finiti e/o componenti alle aziende più grandi, è passato ad una attività di collocamento diretto sui mercati dei propri prodotti.

La modalità organizzativa attraverso cui ha preso forma e successivo sviluppo tale fenomeno di affermazione è oramai nota con l'espressione di *distretto industriale*, vale a dire un aggregato interaziendale nel quale convergono un numero di imprese, formalmente indipendenti che, pur distribuendosi le fasi di lavorazioni, operano con profondi rapporti di interdipendenza, al fine di realizzare un prodotto finito "complesso".

La comprovata competitività della forma distrettuale si spiega con i caratteri di flessibilità ed efficienza del modello di organizzazione delle risorse produttive che ha fatto leva su fattori strategici di natura esogena, quale ad esempio il basso costo della manodopera, ma soprattutto su quelli di natura endogena come la frammentazione del ciclo produttivo con i conseguenti vantaggi in termini di economie di scala, elevati standards qualitativi, larga diffusione di know-how.

Sulla base di una simile struttura distrettuale, l'abilità e la scaltrezza dimostrata dagli imprenditori, capaci di porre in atto un processo di continua innovazione e di ricerca di specifici segmenti di mercato, hanno contribuito decisamente all'affermazione di un fenomeno, quello delle PMI, tale da far assumere alle stesse un ruolo centrale nel meccanismo di accumulazione e di sviluppo economico del nostro Paese, nonché la connotazione di modello vincente all'interno del sistema competitivo nazionale ed internazionale.

La globalizzazione pone, attualmente, in competizione le imprese di grandi dimensioni con quelle piccole e queste ultime sono costrette a risegmentare il mercato in modo da individuare ulteriori nicchie protette all'interno delle quali operare, oppure ad aggregarsi per mezzo di accordi, fusioni, acquisizioni e raggiungere così la massa critica necessaria per competere direttamente con concorrenti di maggiori dimensioni.

Fattori influenti nelle strategie di posizionamento nel processo di globalizzazione

La globalizzazione è stata interpretata da molti come una eccezionale opportunità che le PMI possono cogliere per svilupparsi in termini dimensionali ed internazionali. Essa, tuttavia, presenta aspetti contraddittori potendosi trasformare da opportunità in minaccia soprattutto per quelle PMI che, non essendo sufficientemente strutturate, o che non avendo posto in atto una strategia di

internazionalizzazione potrebbero soccombere di fronte ai concorrenti esteri di più grandi dimensioni.

Se, dunque, in vista di un mutato scenario economico, è innegabile il riconoscimento della piccola e media impresa italiana, quale modello competitivo valido e idoneo, per le sue caratteristiche di flessibilità produttiva e organizzativa, reattività, innovazione tecnologica, si assiste, tuttavia, ad una circostanziata riconsiderazione di alcuni suoi specifici elementi che, a fronte della riconfigurazione continua e sempre più accelerata delle condizioni di concorrenzialità fra imprese, indotta dal processo di globalizzazione, rischiano di limitare le prospettive di successo del sistema economico nazionale e locale.

Le imprese di piccole e medie dimensioni, attraverso il processo di globalizzazione e le opportunità che esso offre potranno sfruttare e potenziare le loro caratteristiche e compiere un salto strategico di competitività, ma ciò sarà possibile solo se affronteranno tale processo consapevoli delle loro caratteristiche e della necessità di percorrere il cammino verso la internazionalizzazione in modo diverso dall'impresa di grandi dimensioni.

La PMI dovrà considerare, date le sue caratteristiche distintive, che non saranno da essa conseguibili tutte le possibili strategie di internazionalizzazione, e che, comunque anche nel caso di PMI internazionalizzate, esse presentano problematiche di governo e di gestione diverse da quelle di grandi dimensioni.

La PMI si troverà ad affrontare alcuni nodi critici da risolvere al fine di un efficace posizionamento su un mercato globale. Il percorso di internazionalizzazione, si orienterà, quindi attraverso la definizione di tre aree strategiche:

- la definizione dei paesi in cui operare e della clientela da raggiungere;
- la definizione dell'offerta da rivolgere ai mercati esteri;
- la definizione della struttura idonea per affrontare un mercato globale, e le modalità di raggiungimento dei clienti da servire.

Il posizionamento nel mercato globale e le risposte che questo esige, in termini di qualità totale, difficilmente sono consentiti alle piccole imprese se queste affrontano isolatamente i relativi problemi.

In tal caso, la realizzazione di una strategia di cooperazione interaziendale e in generale di alleanze strategiche con una o più altre imprese può rappresentare una soluzione valida per superare i vincoli dovuti ad una debolezza strutturale posta dalle minori dimensioni. L'alleanza strategica con una o più imprese consentirà il superamento di alcuni tipici vincoli di tipo dimensionale, la creazione di un sistema-rete, quindi, consentirà il conseguimento di competenze complementari, capacità manageriali e possibilità di accesso al mercato mantenendo, nel contempo, la flessibilità tipica delle imprese di minori dimensioni e realizzando un'integrazione innovativa tra le singole imprese coinvolte.

Questo risulta ancor più convincente se si pensa che, per certi versi, l'impresa ritrova nella struttura stessa del *distretto*, forma tipica di realizzazione della PMI, una serie di condizioni che, mentre da un lato scoraggiano il perseguimento della crescita per espansione, da altro lato costituisce terreno fertile per le strategie di cooperazione e aggregazione.

La collaborazione strategica tra imprese (attuata attraverso diverse forme, quali ad es.: joint venture, reti di franchising, consorzi ecc.), quindi, potrà rappresentare uno degli strumenti di conseguimento di vantaggio competitivo, purché ben formulata e realizzata seguendo un orientamento gestionale di tipo globale, che in tal caso potrà costituire la "carta vincente" che consentirà alla PMI il superamento di barriere all'entrata in paesi stranieri e la difesa delle posizioni locali già acquisite.

L'attuale processo di globalizzazione pone, inoltre, in evidenza il ruolo assunto da tre elementi tra loro interdipendenti quali: l'innovazione gestionale quale fattore competitivo, la crescita esponenziale degli investimenti in ricerca e sviluppo necessari per sostenere le innovazioni gestionali, e contemporaneamente il progressivo ridursi dei tempi di durata in vita delle innovazioni che da quegli investimenti scaturiscono. Si impone, così per le PMI la necessità di processi innovativi.

Esse, infatti, pur risultando dinamiche rispetto a questo fattore competitivo; non possono da sole costruire il tessuto tecnico-scientifico dell'industria italiana e, date le alte barriere all'ingresso dell'attività di innovazione tecnologica, dovrebbero essere incentivate e sostenute maggiormente da provvedimenti ad hoc di politica industriale.

Gli investimenti in Ricerca & Sviluppo sono divenuti un fattore competitivo, infatti, la disponibilità di elementi innovativi nel prodotto o in genere nell'offerta viene ad essere una condizione di sopravvivenza dell'impresa stessa, a fronte di una crescita del costo delle innovazioni e del progressivo ridursi dei loro cicli di vita. Le PMI si trovano così di fronte alla necessità di investire, indipendentemente dalle proprie dimensioni, in ricerca e sviluppo cercando di recuperare nel più breve arco di tempo gli investimenti effettuati.

Peraltro se quello che viene richiesto a chi governa le aziende è una maggiore "managerializzazione" delle imprese di dimensioni minori (condizione necessaria per confrontarsi efficacemente con concorrenti più strutturati), non si può, d'altro canto, sottovalutare la necessità dell'offerta di adeguate "condizioni di ambiente" e di provvedimenti normativi ad hoc a sostegno dei processi di internazionalizzazione.

Momenti cruciali nella vita dell'impresa sono quelli di rottura con un precedente assetto ed organizzazione per la creazione di un nuovo ordine su cui fondare l'equilibrio aziendale.

Tali momenti se da un lato possono produrre crisi dell'azienda, dall'altro, se gestiti efficacemente possono rappresentare occasioni in cui l'impresa può conseguire vantaggio competitivo proiettandosi in un ambiente economico nuovo, con nuove possibilità operative.

Per la PMI momenti cruciali di cambiamento si verificano:

- nella fase di ricambio generazionale;
- per gli effetti derivanti dall'introduzione dell'Euro.

Ricambio generazionale come occasione di riposizionamento e di vantaggio competitivo

Le potenzialità di successo dell'impresa derivano anche dalla capacità di garantire continuità nel tempo. La transizione imprenditoriale se da un lato può essere un momento destabilizzante degli equilibri esistenti e causa di difficoltà gestionali, dall'altro rappresenta un'eccezionale opportunità di rilancio e rivitalizzazione dello sviluppo aziendale. Il miglioramento delle capacità di risposta strategica ed operativa delle piccole imprese dovrà essere, innanzi tutto, un fenomeno endogeno: solo l'imprenditorialità che sappia acquisirle sarà in grado di garantirne il futuro.

D'altro canto, l'importanza assunta dalla necessità di una evoluzione dinamica della cultura aziendale evidenzia la correlata esigenza di valutare attentamente le modalità efficienti attraverso le quali potrà avvenire il ricambio generazionale, ovvero l'avvicendamento o anche l'affiancamento all'esercizio dell'opera imprenditoriale in un'ottica di continuità e di sviluppo.

La cultura aziendale di cui si fa portatore l'imprenditore è basata sui valori originari dell'azienda, identificati dagli economisti aziendali con l'espressione "intangible assets", ossia elementi immateriali che spesso non sono pienamente percepibili all'esterno se non al momento della scomparsa dello stesso imprenditore. Si tratta di immaterialità generiche imprenditoriali nelle quali possono ricomprendersi, ad esempio il sapere organizzativo, le conoscenze sull'ambiente economico esterno, in sostanza il cosiddetto know-how.

La PMI nella fase tesa ad assicurare il ricambio generazionale e la continuità aziendale deve essere consapevole delle opportunità di sviluppo che tale fase offre ed operare al fine di potenziarne gli effetti. Solo attraverso un'accurata e attenta pianificazione della continuità d'impresa si può garantire la conservazione e soprattutto l'incremento del patrimonio culturale, delle risorse materiali e immateriali che caratterizzano le PMI.

La transizione imprenditoriale, infatti, può determinare una situazione di squilibrio dovuta al venir meno di quel legame sinergico delle componenti aziendali, tuttavia se ben pianificata e programmata essa può consentire l'elaborazione di nuove strategie volte al raggiungimento di nuovi e migliori equilibri. Il processo di ricambio generazionale offre la possibilità di cercare con maggiore impulso la

via della crescita dello sviluppo e dell'innovazione avendo un patrimonio di esperienze e relazioni che si trasmettono e che consentono la nascita di nuove posizioni competitive. Il ricambio generazionale può, quindi, essere un'occasione di sviluppo e uno strumento di rilancio aziendale connesso, tuttavia, alla capacità dell'imprenditore di trasmettere idee guida, atteggiamenti di fondo e di convincimenti in grado di generare sviluppo.

Nell'ambito delle PMI a conduzione familiare, tradizionale forma di conduzione, il rapporto fondamentale famiglia-azienda condiziona notevolmente le scelte inerenti il passaggio generazionale e basilare sarà definire e risolvere alcune problematiche che lo caratterizzano rappresentate da:

- verifica della capacità della generazione subentrante di gestire elementi che costituiscono fattori di successo per l'impresa (propensione al rischio d'impresa, carisma imprenditoriale, capacità di apprendere e trasmettere abilità manageriale)
- conciliabilità e coerenza tra capacità della generazione subentrante e prosecuzione esperienza aziendale;
- possibilità di attribuire a soggetti esterni al nucleo familiare la successione, se questa presenta per l'esistenza di inconciliabilità tra esperienza aziendale e aspirazioni dei potenziali successori;
- possibilità di conciliabilità tra i fini e le aspirazioni della generazione subentrante e di quella uscente, in un'ottica che conduca alla salvaguardia delle connotazioni di successo e delle cosiddette virtù aziendali dell'impresa.

L'obiettivo principale sarà, quindi, costituito dal perseguimento di un profilo di sviluppo "fisiologico" della cultura aziendale, in ordine ai caratteri di continuità e di sviluppo del sistema-impresa, nel senso di preservare per quanto possibile la cultura aziendale formatasi gradualmente nell'impresa, grazie alle esperienze maturate ed interiorizzate nel tessuto sociale, favorendo nel contempo l'apporto dei valori di cui si fanno portatrici le nuove generazioni di imprenditori che si susseguono nel tempo.

Sorge, dunque, l'esigenza di delineare le categorie di soggetti maggiormente coinvolte nelle diverse fasi del processo di successione, attribuendo a ciascuna di esse un ruolo-chiave nel perseguimento di una dinamica del profilo culturale dell'azienda che sia funzionale agli obiettivi di continuità e sviluppo perseguiti.

Dapprima, l'imprenditore uscente che esercita un ruolo critico; egli, infatti, in qualità di "principale responsabile" della coordinazione dinamica delle operazioni di gestione, centro propulsore dell'intero processo di successione, dovrebbe adottare ogni misura idonea a garantire che la soluzione di continuità nell'esercizio della funzione imprenditoriale non rechi pregiudizio, ma anzi costituisca un ulteriore stimolo allo sviluppo del sistema aziendale. Questo potrebbe, ad esempio, essere reso fattibile attraverso adeguate politiche di formazione dei successori attraverso training di imprenditorialità interna.

Per altro verso, il nuovo imprenditore, sin dal suo ingresso in azienda, dovrà creare ipotesi nuove sulle quali stimolare la coesione da parte dei membri dell'organizzazione, sviluppando così, in parallelo con l'evolversi dell'ambiente, la cultura dell'azienda.

Di importanza fondamentale, sempre ai fini del perseguimento di un profilo di sviluppo "fisiologico" della cultura aziendale, saranno poi le figure di taluni dirigenti particolarmente carismatici, di alcuni amministratori che rappresentano nei confronti del nuovo imprenditore un imprescindibile "collante", "gancio" con la passata gestione e, quindi, possono consentire di creare i presupposti affinché non si verifichino dei traumi nel profilo di sviluppo della cultura aziendale.

Nella realtà delle PMI, a fronte della tradizionale conduzione a carattere familiare, il processo di ricambio generazionale avviene solitamente per successione ereditaria, tuttavia, il mutato contesto economico e i più ampi orizzonti finanziari auspicati, porteranno con ogni probabilità a forme di avvicendamento nell'esercizio della funzione imprenditoriale, derivanti anche dalle leggi di natura "economica", dettate dal mercato esterno, come ad esempio avviene nell'ipotesi di acquisizione dell'azienda sul mercato, oppure di intervento imprenditoriale esterno o di "management buy-out".

Effetti dell'introduzione dell'Euro sulle PMI

L'introduzione dell'Euro rappresenta un avvenimento di rilevante importanza per tutti i Paesi coinvolti nell'Unione Monetaria Europea e soprattutto per gli operatori economici (famiglie, imprese, Pubblica Amministrazione) dei diversi Paesi; essa, infatti, comporterà cambiamenti strutturali e definitivi poiché sostituirà le valute dei diversi Paesi della Comunità Europea. Affrontare questo cambiamento di unità di conto non significherà risolvere un problema di conversione fra due unità di misura, ma gestire un mutamento strutturale, considerato che la conversione non riguarderà valori d'azienda singolarmente intesi, ma valori monetari che rappresentano tutti i fenomeni aziendali e che sono deducibili dal sistema informativo dell'azienda nel suo complesso.

L'avvio dell'unione monetaria, quindi per le imprese significherà verificare e risolvere due ordini di problemi sintetizzabili nella necessità di modificare l'unità di conto attraverso la quale misurare e rappresentare i fatti di gestione, e nella necessità di procedere ad una ridefinizione del ruolo strategico dell'impresa nel nuovo contesto economico di riferimento.

Le PMI rappresentano, in Europa e soprattutto in Italia, la base della struttura economica industriale, ne costituiscono la cellula operativa che grazie alle proprietà di dinamismo, produttività, flessibilità e innovatività che le caratterizzano può dare sviluppo all'intero sistema economico.

I nuovi orientamenti comunitari e la competizione globale (mondializzazione dei mercati, soprattutto quello finanziario) potenziata e rafforzata dall'unione monetaria, sono opportunità di evoluzione per le PMI europee, ma soprattutto per quelle italiane.

L'Euro, infatti, sarà il volano per la creazione di un grande mercato interno e permetterà di operare con maggiore trasparenza, competitività, integrabilità all'interno del mercato unico europeo. L'esistenza di una moneta unica stabile consentirà alle PMI di fronteggiare la concorrenza mondiale senza il peso delle turbolenze monetarie e senza dover sopportare i costi di conversione e di copertura di cambio presenti in seno al mercato unico europeo.

La PMI, in seguito ai cambiamenti prodotti dall'introduzione dell'Euro, potrà ottenere una ottimizzazione e razionalizzazione delle funzioni finanziarie e soprattutto della gestione della tesoreria, oltre che una maggiore comparabilità con le imprese europee grazie alla possibilità di confrontare i costi e i prezzi dei prodotti.

L'introduzione dell'Euro nel sistema economico italiano, dal punto di vista operativo, significherà la conversione delle grandezze espresse in Lire nel controvalore in Euro. Ciò determinerà una serie di problemi organizzativi, infatti, importante, per le PMI sarà pianificare i tempi e i modi e i costi di tale conversione, individuando le aree e le funzioni coinvolte al fine di stabilire i loro compiti e responsabilità.

Ad ogni modo, bisogna precisare, che pur presentando problemi di natura organizzativa correlati al cambiamento delle strutture dei sistemi informativi connessi al passaggio all'Euro, tale fase di ristrutturazione potrà produrre una serie di vantaggi nella gestione delle funzioni finanziarie e della gestione della tesoreria derivanti da una ridefinizione dei rapporti con le banche, che riguarderà sia la contrattualistica e le condizioni applicate, sia nella possibilità di ridurre il numero di conti correnti; e nella gestione dei flussi di incasso e di pagamento poiché potranno essere utilizzati innovativi sistemi di pagamento, come il Bi-rel, sistemi finalizzati alla semplificazione delle procedure e alla riduzione dei costi per l'azienda.

Conseguenza diretta di tale processo di unificazione monetaria sarà, inoltre, la ridefinizione del ruolo strategico dell'impresa che opererà in un mercati sempre più aperti e globalizzati, con la necessità modificare aspetti competitivi importanti, come le politiche commerciali e le strategie finanziarie, ai fini di un confronto più efficace con le altre imprese.

L'esigenza di una più elevata trasparenza dei mercati, la scomparsa dei tassi di cambio, porterà a rendere omogenei i prezzi dei prodotti all'interno del mercato unico europeo. Peraltro, considerato che la quotazione dei listini in Euro non si potrà risolvere semplicemente con la conversione dei valori indicati, le politiche commerciali delle imprese, soprattutto quelle italiane che hanno usufruito dei vantaggi derivanti dalle posizioni della Lira per espandersi all'estero, saranno orientate alla ridefinizione delle politiche di prezzo dei prodotti. Un impatto significativo avrà l'Euro, inoltre, nella

gestione del capitale circolante per quanto attiene i rapporti con i clienti e i fornitori, con mutamenti sia nella scelta dei fornitori, sia nella ridefinizione delle condizioni di pagamento con possibilità di finanziarsi con il credito di fornitura e sulla politica di affidamento della clientela.

Di rilevante importanza sarà, poi, l'influenza della moneta unica sulla gestione finanziaria delle PMI e sulle loro possibilità di espansione e di successo.

I maggiori ostacoli al progresso delle PMI, come è a tutti noto, sono connessi alle difficoltà di rapporti con il sistema bancario, alle difficoltà di fruire delle risorse e delle misure agevolative comunitarie nazionali e regionali, di acquisire informazioni, contatti e innovazione tecnologica.

L'introduzione dell'Euro avrà notevole rilevanza nella determinazione delle strategie di copertura del fabbisogno finanziario, infatti, la formazione di un mercato di capitali più ampio, l'eliminazione del rischio di cambio nelle operazioni interne alla UEM, la tendenziale riduzione dei tassi di interesse sui prestiti ed una più elevata concorrenza nell'ambito del sistema bancario, produrranno la possibilità di accedere più agevolmente a nuove forme di finanziamento alternative.

Per la PMI sarà, quindi, possibile considerare e ridefinire le proprie strategie finanziarie riconsiderando tutte le scelte di ottimizzazione sia in termini di combinazione mezzi propri/mezzi di terzi reperiti all'esterno, sia di rapporto fra risorse finanziarie raccolte sul mercato e risorse finanziarie auto-prodotte della gestione.

Il sistema economico italiano, la sua competitività e la sua capacità di attrarre investimenti

La competitività di un Paese è legata, secondo un approccio di geoeconomico, alla concorrenza di diversi fattori che possono essere di tipo congiunturale (variazioni del tasso di cambio, dei prezzi o dei salari) e, in tal caso determinano una variazione di competitività di breve periodo, oppure di tipo strutturale (competenze tecnologiche, infrastrutture, formazione) che producono, invece, effetti di lungo periodo. Quindi, la dotazione di risorse iniziali non costituisce il fattore principale della competitività di un sistema, sono qualità come la politica commerciale e industriale e soprattutto il contesto istituzionale a determinare la complessità industriale di un paese in campo internazionale, la sua competitività e la sua capacità di attrarre gli investimenti internazionali.

Il processo di globalizzazione attualmente in atto potenzia le capacità produttive di un'impresa, grazie ad una accresciuta mobilità dei fattori umani fisici e finanziari, consentendo di migliorare o addirittura creare competitività.

Le caratteristiche vincenti del *modello italiano* di PMI che si contraddistingue per la sua capacità di adeguarsi rapidamente alle innovazioni di processo e di prodotto posizionandosi sui mercati in modo profittevole, per una struttura che dai distretti industriali si va evolvendo verso la forma di impresa a rete, di fronte ad una sempre più accelerata riconfigurazione delle condizioni di concorrenzialità dovute al processo di globalizzazione, rischiano di perdere la loro capacità di generare vantaggio competitivo se non si attiva un processo di sviluppo mirato non solo ad un potenziamento operativo della PMI, ma anche ad una ottimizzazione delle sue strutture finanziarie.

Il riconoscimento di validità strategica alla funzione finanziaria, sinora subordinata alla funzione produttiva e commerciale costituisce il punto di partenza per un processo di sviluppo e di successo della PMI italiana e per un riconoscimento di competitività in campo internazionale.

La variabile finanziaria acquisisce un valore strategico allorché si riesce ad individuarne le possibilità di sviluppo futuro, poiché attraverso essa si realizzano quei processi innovativi di alta valenza strategica ai fini di un posizionamento competitivo in un mercato globale.

Il soggetto economico della PMI comprende l'importanza di una struttura finanziaria solida, che consenta il mantenimento delle posizioni raggiunte e dia adeguati ritorni sul capitale; da qui scaturisce la visione della gestione finanziaria dinamica, disposta cioè a ricorrere anche all'esterno per il reperimento di capitale di rischio, senza fossilizzarsi nella limitata alternativa dell'autofinanziamento per migliorare la propria posizione competitiva nel business.

Questo fa sì che dette imprese si rivolgano, per il soddisfacimento del loro fabbisogno finanziario, prevalentemente a mezzi di più facile ottenimento riducendo le opportunità di conseguire migliori risultati ed aumentando il rischio di rottura del proprio equilibrio economico finanziario.

Ora, è indubbio riconoscere alla fonte di finanziamento esterno, quale è l'indebitamento, la connotazione di fonte importante e necessaria per il fabbisogno finanziario delle imprese.

Questo è ancor più vero allorché si possono realizzare effetti economici sinergici, che postulano la presenza di determinate condizioni ottimali per la convenienza del ricorso al credito esterno: redditività del capitale investito maggiore del saggio passivo medio di indebitamento.

Tuttavia, non dobbiamo dimenticare che il ricorso al credito dovrebbe pur sempre rappresentare una soluzione temporanea nel soddisfacimento del fabbisogno finanziario, svolgendo una funzione di mera complementarità rispetto alle altre fonti, quali il capitale proprio e l'autofinanziamento.

Questo perché sono noti gli effetti che l'eccessivo livello dell'indebitamento comporta in termini di riduzione del rendimento dei capitali di diretta pertinenza, con una redditività dell'attivo più bassa del valore medio degli oneri finanziari sopportati.

E', in poche parole, la situazione patologica verificatasi nel nostro Paese, in cui, per le difficoltà ad aumentare i capitali di diretta pertinenza, accade che si utilizzino in misura più alta dell'opportuno le diverse forme di credito esterno.

Il modello di finanza impostato sull'indebitamento costituisce, pertanto, la norma nel mondo delle nostre PMI costituendone un probabile lato debole, soprattutto in considerazione delle difficoltà di rapporti tra la PMI e il sistema bancario italiano. Le cause di tale situazione sono da ricercarsi, da un lato, nei limiti intrinseci al modello imprenditoriale italiano a carattere familiare, dall'altro, in quelli sofferti dal mercato finanziario italiano tradizionalmente arretrato .

Sul primo fronte è auspicabile una evoluzione della cultura imprenditoriale che si muova nel senso di superare la tradizionale emarginazione della funzione finanziaria rispetto a quella produttiva e commerciale, e che le riconosca il ruolo di ambito di pianificazione strategica. Ciò implica una apertura dell'imprenditore ai modelli di gestione articolati, che superino la tendenziale chiusura verso quelle forme di intervento di terzi nella proprietà dell'impresa - famiglia.

Guardando, invece, al panorama degli intermediari finanziari italiani, non possiamo prescindere dalla centralità del sistema bancario italiano.

L'evoluzione del contesto normativo avvenuta nel corso degli anni '90 ha introdotto importanti innovazioni nel sistema dell'intermediazione bancaria. Tuttavia, è emblematico come, nonostante, la presenza di opportunità offerte dalla nuova legge bancaria finalizzata ad una nuova finanza a favore delle imprese (e soprattutto a favore delle PMI), le logiche ancora prevalenti di finanziamento bancario si basino sul credito a breve termine e con il supporto costante del sistema delle garanzie accessori.

Da ciò deriva la difficoltà del sistema produttivo a sviluppare una solida capacità di gestione della variabile finanziaria e ad ottimizzare l'impiego di risorse disponibili in una prospettiva di crescita.

E' spiacevole dover constatare che le opportunità operative introdotte con il Testo Unico sulle norme bancarie e finanziarie del '93 abbiano trovato scarsa traduzione nella prassi delle relazioni tra banche e piccole imprese, opportunità che se colte dal sistema bancario potrebbero consentire un rapporto sinergico impresa/banca in grado di accrescere la competitività di tutto il sistema economico.

In tal senso, il recepimento della seconda Direttiva UE di coordinamento banche, che ha permesso alle stesse di intervenire direttamente con offerta di capitale di rischio alle imprese attraverso l'acquisizione di partecipazioni.

Il sistema bancario non dovrebbe, inoltre, trascurare le opportunità legate allo sviluppo e alla fornitura di servizi di tipo consulenziale volti ad offrire alle PMI supporti tecnici e organizzativi nella fase di pianificazione finanziaria, della gestione dei programmi di sviluppo e della ristrutturazione dei crediti.

La situazione non risulta essere più confortante quando ci spostiamo ad esaminare la possibilità di rivolgersi, per il soddisfacimento del fabbisogno finanziario, alle forme alternative di intermediazione creditizia.

Risulta, infatti, evidente, anche qui, una serie di urgenze tra cui spicca l'opportunità di sviluppare quelle attività di intermediazione specializzata, quali merchant banks o venture capitalist e,

soprattutto, quei mercati ristretti di capitali, che possono costituire le uniche vie di accesso al capitale di rischio da parte delle PMI.

E' necessario rivitalizzare il mercato delle aziende attraverso una serie di interventi che dovrebbero, da un lato, incidere sulla diffidenza delle imprese di piccola e media dimensione ad aprirsi al mercato dei capitali, perseguendo la trasparenza nelle loro informazioni e, dall'altro, mettere a punto gli istituti e gli strumenti di mercato volti a favorire la quotazione delle PMI.

A tal proposito, si sente sempre di più parlare del mercato METIM (mercato telematico dei titoli mobiliari per le PMI) affiancato a quello ufficiale di Borsa; la realizzazione di tale mercato borsistico tagliato sulle esigenze di finanziamento delle PMI, consentirebbe sicuramente di beneficiare della supervisione e del monitoraggio della borsa ufficiale, oltre che dell'utilizzo della sua efficiente architettura telematica e delle sue strutture di supporto.

Interventi, quindi, che possono concorrere ad accrescere la competitività della PMI sono quelli di natura finanziaria (fondi chiusi, venture capital, consorzi garanzia fidi, assistenza tecnico-finanziaria soprattutto nella gestione dei rapporti con il sistema bancario ed i mercati finanziari), interventi che consentano all'impresa di realizzare una continua innovazione in linea con le evoluzioni del mercato, e quelli di carattere manageriale finalizzati a potenziare le capacità gestionale dell'impresa

Un ruolo significativo nella competitività del sistema delle PMI è svolto dalla finanza agevolata che con interventi strutturati e mirati alla promozione dei contesti territoriali in cui operano le PMI (si pensi, alla L.44/86 sulla imprenditoria giovanile, alla L.46/82 rivolta a finanziare la ricerca e l'innovazione, alla L.488/92 rivolta alle aree depresse ed altre nello stesso senso) sono in grado di consentire l'afflusso di capitali alla PMI e di permettere l'introduzione di tecnologie e di know how che possono costituire il potenziale competitivo che metta in grado la PMI di proporsi validamente sui mercati internazionali. La valorizzazione delle potenzialità della PMI è legata, quindi, alla creazione di una "competitività localizzativa" che elaborata su un progetto da organi pubblici competenti consenta di coinvolgere l'intera comunità in cui opera l'impresa, a partire dagli imprenditori sino ai sindacati.

Ciò, anche in linea con quanto avviene negli altri paesi europei, in paesi come la Spagna e la Francia che hanno elaborato modelli di finanziamento alle PMI (ad es.: modello Aznar in Spagna) che se non hanno risolto i problemi occupazionali, hanno tuttavia, sortito incisivi vantaggi sul piano della competitività.

Infatti, solo iniziative volte a realizzare un ambiente idoneo allo sviluppo attraverso la riduzione del carico fiscale, l'adozione di forme di flessibilità anche salariale, il potenziamento di infrastrutture, il miglioramento dei servizi, la creazione di un efficiente mercato dei capitali, possono dare luogo a una maggiore competitività e quindi capacità di attrazione degli investimenti anche in campo internazionale.