

## Maurizio Merlo

manager di reti - business developer  
process facilitator - lobbying consultant

# PROGETTO INTEGRALE DI CONSULENZA ALLE MPMI - ALL'ASSOCIAZIONISMO - AL LAVORO AUTONOMO

Torino, Maggio 2013

di Maurizio MERLO  
e Maria Grazia TURRI

© copyright 2013 di Maurizio Merlo

1

## Preambolo

Le Micro Piccole e Medie Imprese (MPMI) rappresentano una componente cruciale del tessuto economico Europeo. Questo segmento comprende infatti la grande maggioranza delle imprese esistenti sul territorio e una quota significativa degli occupati. In Italia, in particolare, il peso delle MPMI è assolutamente preponderante; basti pensare che il 99,7% delle imprese industriali attive ha un numero di addetti inferiore alle 250 unità e l'81,7% sono addirittura microimprese (meno di 10 dipendenti).

A partire dalla seconda metà del 2008, anche questo universo è stato colpito dalla crisi economica e finanziaria che ha rapidamente interessato l'intero globo. Se da un lato le piccole dimensioni e alcune debolezze strutturali hanno reso le MPMI particolarmente esposte alla congiuntura sfavorevole, dall'altro la crisi interroga se un modello, che benefici di maggiore flessibilità e adattabilità nella forma organizzativa, possa essere una risposta adeguata alle oscillazioni del mercato globale.

Oggi più che mai diventa cruciale la scelta e l'applicazione di efficaci strategie di policy in grado di guardare anche al medio-lungo periodo : se da un lato, infatti, le MPMI necessitano di un apposito e accurato sostegno capace di fronteggiare e ridurre gli effetti di una congiuntura negativa, nonché di cogliere le opportunità di ripresa, dall'altro è importante che vi sia un forte indirizzo verso investimenti di qualità in grado di apportare valore aggiunto a un sistema produttivo maturo come quello italiano. Ma per migliorare la qualità del modello produttivo e dunque delle imprese stesse è indispensabile puntare su politiche che qualifichino sempre di più il mondo del lavoro. In tal senso, in questo momento di forte crisi occupazionale, appare sempre più importante il ruolo cruciale che possono esercitare le politiche attive del lavoro connesse a interventi specifici sulla formazione, sulla ricerca, sulle strategie organizzative, sul marketing, finanza e contabilità.

## Maurizio Merlo

manager di reti - business developer  
process facilitator - lobbying consultant

La maggiore vulnerabilità delle MPMI discende da numerose cause:

- le minori dimensioni rendono più difficile assorbire imprevisti o passaggi a vuoto; un calo del volume d'affari può a volte pregiudicare la prosecuzione dell'attività.
- Le MPMI operano generalmente in pochi o in un solo comparto economico, spesso di nicchia. Non riescono quindi a diversificare rischi, clienti e fornitori e sono frequentemente collegate al destino di un settore o di un'azienda più grande.
- In molti casi, le MPMI sono le vere vittime della crisi del sistema; i grandi gruppi tendono infatti a preservare le loro attività e scaricare sulle piccole imprese collegate e sull'indotto gli insuccessi conseguiti sui mercati mondiali.
- Problemi gravi vengono dal versante finanziario. La crisi dei mutui subprime e dei mercati dei capitali ha colpito rovinosamente il sistema delle MPMI, caratterizzato da una struttura finanziaria più debole, scarsamente capitalizzata. Le tensioni e l'irrigidimento del sistema bancario hanno investito drammaticamente le MPMI, dotate di un basso rating e incapaci di seguire sentieri di finanziamento alternativi. Gli istituti di credito hanno così avviato un processo di polarizzazione, che ha colpito in misura minore i clienti più solidi o più grandi mentre ha penalizzato soprattutto le MPMI, meno solide e più bisognose di finanziamenti. La ricerca di canali di finanziamento alternativi (collocazione in borsa, autofinanziamento, factoring), non ha prodotto grandi effetti : la crisi ha infatti colpito anche il mercato dei venture capital, in cui è divenuto difficile reperire risorse, specie per progetti innovativi e rischiosi (in mercati incerti e turbolenti si tende a investire denaro solo in attività sicure e a breve scadenza). Le imprese si sono così trovate prive di risorse finanziarie proprio quando lo scenario economico si faceva più cupo e le necessità finanziarie più stringenti. Tale scenario ha provocato un'impennata dei dissesti industriali e delle cessazioni di attività.
- Le MPMI scontano anche la ridotta disponibilità di figure altamente specializzate; le minori competenze e capacità manageriali costituiscono un limite nella ricerca di soluzioni alternative.
- Infine, le MPMI adottano generalmente le nuove tecnologie con ritardo rispetto alle imprese più grandi e ciò risulta vero anche per l'utilizzo delle tecnologie Internet. La causa di questo comportamento può essere attribuita a taluni ostacoli interni che ostacolano l'utilizzo del commercio elettronico da parte delle MPMI, quali la scarsa conoscenza della complessità dei sistemi

## Maurizio Merlo

manager di reti - business developer  
process facilitator - lobbying consultant

3

elettronici, l'inadeguatezza delle competenze e i costi iniziali troppo elevati per sviluppare una strategia di commercio elettronico efficace.

Con l'avvento delle nuove tecnologie e della globalizzazione si è ridotta l'importanza delle economie di scala in molte attività, mentre si sono rafforzate le capacità potenziali delle piccole imprese. Tuttavia, molti dei problemi tradizionali ai quali le MPMI devono far fronte – mancanza di finanziamenti, difficoltà di sfruttamento della tecnologia, capacità manageriali limitate, scarsa produttività, vincoli normativi – si aggravano in un sistema globalizzato e in un ambiente dominato dalla tecnologia.

I mondi dell'associazionismo e del lavoro autonomo richiedono trattazioni specifiche che saranno oggetto, a tempo debito, di separati approfondimenti ma quanto considerato in questa sede è anche in larga parte riferibile a quei mondi.

### I presupposti

Si tratta di un progetto integrato di *business facilitating/ advising/ training* elaborato da un network di professionisti che può costituire un volano importante in più direzioni :

1. un modello di relazioni professionali dedicato alle MPMI (ma anche all'associazionismo e al lavoro autonomo) che da un lato le veda oggetto di un percorso continuativo nel tempo - *working in progress* - e dall'altro consenta di attuare processi integrati e progressivi di ricerca, consulenza strategica e operativa, formazione rendendo per questa strada l'impresa autonoma nella realizzazione della propria capacità strategica;

2. la creazione di un "prodotto d'impresa" ad alto contenuto sociale ed economico che si presti a una forte attrazione nei confronti degli Enti pubblici, dell'Unione Europea, delle Fondazioni bancarie, al fine di sfruttare ogni opportunità culturale, regolamentare o contributiva;

3. un modello operativo funzionale a nascita, crescita e rilancio di un'impresa ambiziosa, capace di valorizzare le proprie competenze e di

## Maurizio Merlo

manager di reti - business developer  
process facilitator - lobbying consultant

individuare di nuove, segnando così un percorso articolato e complesso dentro una storia unitaria d'impresa.

Affinché questo processo sia efficace è fondamentale la valorizzazione del patrimonio complessivo d'impresa nei suoi fattori critici di successo : nei suoi talenti individuali, nel suo sistema di relazioni, nell'individuazione dei suoi punti di forza;

4. un modello di formazione integrata che faccia da promotore a una molteplicità di processi formativi specializzati, dedicati all'imprenditore, al manager e alla riqualificazione delle maestranze;

4

### Gli obiettivi

L'obiettivo cardine è quello di favorire un processo di sviluppo d'impresa che consolidi :

- l'innovazione e la diversificazione della produzione nella continuità della sua storia;
- il conseguimento del benessere nell'ambiente lavorativo che consenta il consolidarsi di un forte spirito di squadra e di cooperazione;
- l'evoluzione progressiva dei processi organizzativi, identificando i "problemi" e pianificandone il superamento.

### I protagonisti

I protagonisti impegnati nello sviluppo del progetto sono:

- ❑ da una parte, il soggetto erogatore del servizio (Società commerciale, Associazione, Libero professionista, etc.) che organizza e coordina il progetto e i suoi interpreti (formatore strategico, consulente strategico, ricercatore scientifico, formatori di mestiere, consulenti gestionali);
- ❑ dall'altra l'imprenditore (MPMI), il manager d'impresa, il rappresentante di Associazione, il Lavoratore autonomo.

## La dialettica dei problemi e delle soluzioni

Il piccolo-medio imprenditore, nella sua solitudine operativa e psicologica, dovuta a uno Stato, per lo più assente, e a rappresentanze categoriali che portano in sé gli stessi vizi e la stessa incapacità all'innovazione della "politica", deve tenere la rotta ferma della propria navigazione d'impresa strutturando all'esterno ciò che la grande impresa organizza al proprio interno.

Tutto ciò deve vertere sui seguenti campi:

1. inizialmente la *vision*, la *mission*, la *leadership*, che come è noto richiedono continua manutenzione attraverso formazione e consulenze ad hoc. E ciò è vero soprattutto per chi deve ancora iniziare una attività imprenditoriale;

2. il **rapporto tra produzione e ricerca scientifica**, chiave fondamentale affinché il *core business* d'impresa sia in grado di operare nel mercato, addirittura anticipando le trasformazioni sociali ed economiche che si presentano. Solo così il "prodotto" può essere competitivo sul mercato (**allegato 1** : sintesi attività);

3. la buona consulenza strategica, la quale fa sì che il piccolo-medio imprenditore possa anticipare i tempi delle trasformazioni e conseguentemente anticipare le trasformazioni del prodotto o servizio e individuare le opportune diversificazioni di business. Queste costituiscono non solo una migliore gestione del rischio d'impresa ma anche le opportune linee di fuga alle crisi improvvise di settore, che, nella storia, hanno provocato l'impoverimento inaspettato di imprenditori diligenti, che, troppo dediti alla buona gestione, non hanno saputo anticipare gli eventi delle trasformazioni strutturali in economia;

## Maurizio Merlo

manager di reti - business developer  
process facilitator - lobbying consultant

4. l'organizzazione aziendale e la formazione a tutti i livelli dell'impresa, dalle posizioni apicali alle maestranze, sia sul piano tecnico che motivazionale, è elemento decisivo per l'impresa di successo;

5. la buona consulenza gestionale (dalla assistenza amministrativa e fiscale alla consulenza per il lavoro). Questa consente, attraverso l'acquisizione di "buone abitudini" gestionali, una vita d'azienda ordinata, vigile, organizzata, efficiente e per tutte queste ragioni efficace;

6. l'esigenza improvvisa di affacciarsi su mercati esteri o di delocalizzare la propria attività industriale. Ciò impone un'adeguatezza culturale che in azienda è difficilmente organizzabile;

7. le difficoltà di cambio alla guida dell'impresa, nei salti tra una generazione e l'altra, che le grandi imprese ammortizzano grazie a consolidati management capaci di vigilare, condurre e gestire le transizioni, il piccolo-medio imprenditore li deve invece affrontare in modo improvviso, non strutturato. Si pensi a un evento imprevisto, una malattia, un decesso e tragicamente l'imprenditore non può garantire ai propri figli la successione da una generazione all'altra.

Queste e altre ragioni impongono la convinzione che il piccolo-medio imprenditore debba investire su una sorta di "polizza assicurativa" che lo strutturi solidamente sul piano strategico, organizzativo-gestionale, formativo, consulenziale e della ricerca scientifica. Da qui nasce l'intuizione di "Rough Diamond/Diamante grezzo", un progetto mirato alla efficacia del governo dell'impresa perché si fonda sulla "conoscenza" profonda della realtà imprenditoriale, sedimentata su un rapporto fiduciario con i propri consulenti/formatori che dura nel tempo.

### **Analitico del Progetto**

Il cuore dell'intuizione e della proposta è il *working in progress* tra i 2 poli di ricerca (e formazione) e produzione (e governo d'impresa) e i 4 angoli della creatività.

## Maurizio Merlo

manager di reti - business developer  
process facilitator - lobbying consultant

Sulla base di questa intuizione l'impresa costruisce equilibrio dialettico tra cultura e produzione, forgia la sua forza in campo aperto sul mercato e temprava la sua originale e irripetibile capacità creatrice.

**1. Area creativa d' impresa** - The rough diamond (il diamante grezzo, i 4 angoli della creatività) :

1.1 - **Skills** (i talenti);

1.2 - **Vision** (la visione d'impresa);

1.3 - **Business** (attività di Business Facilitator/ Creative Advisor; costruzione e governo del business; l'impresa e la sua mission; **allegato 2** : sintesi attività).

1.4 - **Training** (la formazione; **allegato 3** : sintesi attività);

**2. Area di gestione d' impresa** :

2.1 - Assistenza amministrativa e fiscale;

2.2 - Consulenza per il lavoro.

## Maurizio Merlo

manager di reti - business developer  
process facilitator - lobbying consultant

### ALLEGATO 1 :

#### Il rapporto tra produzione e ricerca scientifica

Il **rapporto tra produzione e ricerca scientifica** è chiave fondamentale affinché il *core business* d'impresa sia in grado di operare nel mercato, anticipando le trasformazioni sociali ed economiche.

La *mission* è : costruire un **network di esperti di settore** in grado di leggere e anticipare, al servizio della singola impresa, i processi di mercato.

L'attività del network è coordinata da un esperto di "business development" che in collaborazione con il consulente di settore prescelto segue l'imprenditore nel tempo proponendogli strumenti utili alla navigazione nel mercato di riferimento e stimolandolo negli investimenti sulla ricerca scientifica a favore dell'innovazione.



## Maurizio Merlo

manager di reti - business developer  
process facilitator - lobbying consultant

### ALLEGATO 2 : Business Facilitator/ Creative Advisor/ Jurist

Attività consulenziale per **“business development”**, nei seguenti campi :

- consulente creativo di *“vision”* : il modello, il progetto e gli strumenti di business;
- facilitatore e/o coordinatore del progetto di business;
- indagini di mercato relative all’impatto del progetto di business, anche all’estero e anche a favore di cittadini o imprese esteri che vogliono investire in Italia;
- raccolta fondi, ricerca investitori e accesso ad operazioni di finanziamento bancario o para- bancario a vario titolo e/o a contributi pubblici della Unione Europea , dello Stato e delle Regioni;
- coordinatore di piani industriali (*business plan*) e di lancio di start up d’ impresa;
- profili di comunicazione, marketing, formazione, organizzazione e commercializzazione;
- manager avvocato d’affari e coordinatore di professionisti della tradizione liberale , tecnici di settore e ricercatori scientifici;
- rapporti con la pubblica amministrazione e l’ambiente politico istituzionale;
- mandatario in operazioni di internazionalizzazione per lo sviluppo d’impresa;
- orientamento alla assistenza legale coordinata al business;
- attività di Lobbying Consultant.

## Maurizio Merlo

manager di reti - business developer  
process facilitator - lobbying consultant

### ALLEGATO 3 : Training

La formazione si articola su tre livelli :

- il primo, chiamiamolo **GOLD** rivolto agli imprenditori e ai manager;
- il secondo chiamiamolo **AREA4**. Le 4 aree strategiche dell' impresa (produzione, ricerca e strategie; organizzazione e personale; marketing; finanza e contabilità);
- il terzo rivolto alle maestranze secondo le esigenze di aggiornamento o di riconversione professionale, chiamiamolo **STEEL**, da studiare caso per caso.

L' attività di formazione è coordinata da un esperto di "business development".

#### **GOLD**

1. Strategia di comunicazione;
2. come scegliere canali e mezzi di comunicazione rispetto all'attività e ai mercati di riferimento;
3. come vendere con i Social network e con il Sito;
4. la gestione della Reputation aziendale nei social network;
5. la comunicazione nei casi di crisi aziendale;
6. visual communication;
7. leadership e managership: come svilupparle e coltivarle;
8. la Responsabilità sociale d'impresa;
9. strategie e metodo di sviluppo del business d'impresa.

**AREA4 e STEEL** vanno organizzati con riferimento alle necessità specifiche e alle fasi storiche della vita d'impresa.