



Regione Lombardia



POLITECNICO  
DI MILANO

Polo Regionale di Como



Confederazione Nazionale  
dell'Artigianato e della Piccola  
Media Impresa



Exart

PROGETTO

# Exart

## Supporto all'internazionalizzazione di aggregati di imprese artigiane

Le dinamiche dell'economia mondiale rendono sempre più evidente la rilevanza strategica che assume per le imprese - anche artigiane - la propria presenza sui mercati internazionali. Tuttavia la capacità di cogliere le opportunità legate ai mercati emergenti, così come quelle correlate alle aree produttive a basso costo, molto spesso restano appannaggio delle grandi imprese del "Made in Italy" e solo di poche piccole e medie imprese. Di riflesso si assiste allo scarso successo, quando non al vero e proprio fallimento, di molti piani di internazionalizzazione messi in atto autonomamente da piccole e medie imprese che si affidano al proprio intuito od al supporto di intermediari e consulenti, in grado di intervenire solo su porzioni limitate del processo di internazionalizzazione.

Diversi sono i fattori che conducono a tale situazione; tra essi spiccano la carenza di competenze, risorse, strategie, informazioni di mercato e supporti adeguati, nonché la presenza di una cultura "isolazionista", che caratterizza gran parte dell'imprenditoria italiana.

Per ovviare a tali problematiche, la CNA (Confederazione Nazionale Artigianato) di **Brescia, Como, Lecco e Varese**, congiuntamente al **Politecnico di Milano – Polo Regionale di Como**, grazie al cofinanziamento di **Regione Lombardia** e **Unioncamere** attraverso il bando filiera 2007 – Convenzione Artigianato 2006 – 2010, si sono adoperate per la realizzazione del progetto **Exart**. L'obiettivo principale del progetto, avviato nel corso del 2008 e conclusosi a dicembre 2009, è stato quello di realizzare una serie di attività integrate, atte a supportare complessivamente i processi di **internazionalizzazione delle imprese artigiane**.

L'elemento caratterizzante le attività svolte per il raggiungimento di tale obiettivo è stato il fare **sinergia** dei punti di forza di ciascuna impresa, puntando non ad internazionalizzare una singola impresa, ma **aggregati di imprese artigiane**. Dunque, si è proceduto ad individuare aggregati di imprese artigiane che fossero significativi dal punto di vista della proposizione di prodotti tra loro correlati; per ogni aggregato è stata condotta un'analisi di ciascuna impresa finalizzata a cogliere i **punti di forza e debolezza** ed a valutare le reali esigenze delle aziende per approcciare i mercati esteri; in seguito è stato realizzato uno studio di **valutazione dei mercati internazionali target**, con un focus dettagliato sui paesi dell'Est Europa.

Insieme a ciascun aggregato si è svolta una valutazione delle possibilità offerte dai mercati esaminati, per poi arrivare ad **individuare un singolo paese** verso cui puntare con maggiore interesse. A tal fine sono stati realizzati specifici **piani di internazionalizzazione** tali da poter adeguatamente presentare a ciascun imprenditore una corretta percezione delle complessità legate al progetto, definendone le **linee guida** per l'attuazione attraverso un **piano strategico**, un piano di **marketing** e delle **proiezioni economico-finanziarie**. In alcuni casi, è stato fondamentale stilare anche un piano organizzativo che individuasse ruoli e responsabilità assunti dalle differenti aziende costituenti l'aggregato.

L'individuazione delle imprese partecipanti al progetto è stata svolta per ciascuna delle provincie lombarde coinvolte dalla relativa CNA tra i propri associati. Con il supporto del **Politecnico di Milano – Polo Regionale di Como** e degli altri soggetti coinvolti nel progetto, ciascuna azienda è stata poi in-

contrata per una prima fase conoscitiva che ha portato alla realizzazione degli aggregati di imprese. Si è così arrivati alla partecipazione al progetto Exart di ben **11 imprese artigiane**, che hanno dato vita a **5 aggregati**.

Aggregato	Province interessate	N° imprese
Armi	Brescia	1
Marmo	Brescia	3
Metalmecanico	Brescia	2
Tessile per la casa	Como e Varese	2
Accessori per l'abbigliamento	Como e Varese	3

Tabella 1: Elenco degli aggregati

Il progetto ha condotto a risultati decisamente soddisfacenti: innanzitutto è importante evidenziare l'approccio innovativo all'internazionalizzazione, basato sulla costituzione di aggregati di imprese artigiane. Tale approccio, infatti, ha permesso una **condivisione del rischio** legato all'implementazione di tali progettualità - troppo onerose per il singolo artigiano - ed è stato ben accettato dalle imprese stesse, che si sono subito adoperate per la realizzazione di un'**offerta commerciale congiunta**, maggiormente attrattiva per i mercati esteri e che sfruttasse le potenziali sinergie presenti in termini di comunicazione e complementarità dei prodotti.

Si sono così instaurate delle **relazioni tra imprese** e si sono creati i contatti all'interno degli aggregati che poten-

zialmente potranno portare a sviluppi futuri di diversa natura, anche al di fuori del progetto Exart.

Al termine del progetto dei 5 piani di internazionalizzazione predisposti ben **3 sono arrivati ad essere avviati concretamente**, mentre solo 2 sono stati bloccati principalmente da problematiche legate alla crisi internazio-

I risultati del progetto	
Numero di imprese coinvolte	11
Numero di aggregati costituiti	5
Numero di piani di internazionalizzazione predisposti	5
Numero di piani di internazionalizzazione avviati dagli aggregati	3

nale che ha colpito l'economia dalla fine del 2008.

Tabella 2: Riepilogo risultati finali di progetto

In particolare i **piani che hanno avuto avvio** sono i seguenti:

- **Fair Srl**: l'azienda, che opera nel mercato delle armi sportive e da caccia, grazie al progetto Exart ha potuto approfondire la sua conoscenza dei mercati dell'Est Europa individuando i paesi più attrattivi per la commercializzazione dei propri prodotti.

- **Nuova Darimpianti e MetalStampi**: le due aziende hanno costituito un aggregato che opera nel settore del metalmecanico e della plastica, con l'obiettivo di entrare nel mercato Romeno. Tra le imprese si è delineata una forma di collaborazione molto stretta: in particolare

Nuova Darimpianti si è proposta di commercializzare una pompa di cui detiene il brevetto e MetalStampi di realizzare gli stampi per la produzione e occuparsi dello stampaggio dei componenti plastici. Unendo le proprie forze, le aziende possono così presentarsi in modo più competitivo in un nuovo e complesso mercato estero.

- **Consorzio Marmisti**: grazie al progetto Exart è stata svolta un'analisi dei principali mercati dell'Est Europa, individuando i paesi più interessanti per prospettive di vendita. Inoltre sono stati definiti i canali e le tipologie di clienti da contattare per avvicinare i mercati target in maniera ottimale.



**Confederazione Nazionale  
dell'Artigianato e della Piccola  
Media Impresa**

CNA  
Associazione Provinciale di **Brescia**  
Via Orzinuovi 3 — 25125 BRESCIA  
tel. 030 3519511 Fax 030 3519730  
www.cnabrescia.it / info@cnabrescia.it

CNA  
Associazione Provinciale di **Como**  
Viale Innocenzo XI 70 — 22100 COMO  
tel. 031 276441 Fax 031 242201  
www.cnacomo.it / segreteria@cnacomo.it

CNA  
Associazione Provinciale di **Lecco**  
Corso Carlo Alberto 37/a — 25125 LECCO  
tel. 0341 460101 Fax 0341 364455  
www.cnalecco.it / info@cnalecco.it

CNA  
Associazione Provinciale di **Varese**  
Via Bonini 1 — 21100 VARESE  
tel. 0332 285289 Fax 0332 286301  
www.cnavarese.it / cna@cnavarese.it





**Regione Lombardia**  
Artigianato e Servizi  
www.artigianato.regione.lombardia.it



**unioncamere lombardia**  
www.lom.camcom.it



**POLITECNICO  
DI MILANO**  
Polo Regionale di Como  
www.polo-como.polimi.it

# Pubblichiamo, a titolo esemplificativo, alcuni passi del progetto che ha interessato l'Aggregato del Marmo

## Risultati dell'analisi di mercato

- Sono stati rilevati i dati pubblicati da Eurostat relativi alle importazioni del prodotto nel singolo paese negli anni 2005, 2006, 2007 e per i primi 6 mesi del 2008.
- Dall'analisi dei paesi target, è emerso che Bulgaria, Polonia, Romania sono mercati potenzialmente interessanti per il consorzio. In particolare il mercato polacco è il più attrattivo in termini di dimensioni e tasso di crescita.



## Piano strategico Cambiamento organizzativo

Partendo dalla debolezza principale dell'aggregato dei marmisti, ossia la mancanza di una rete di vendita e la quasi totale assenza di strutture commerciali all'interno delle aziende, si è deciso di puntare sulla creazione di un **ufficio commerciale congiunto** per il consorzio.



### OBIETTIVO

**Fungere da agenzia, per mettere in contatto le aziende del consorzio con la domanda di prodotto in Est Europa, in particolare in Polonia, Romania e Bulgaria.**

Il compito principale dell'**Ufficio Commerciale del Consorzio** dovrebbe essere:

- ✓ raccogliere notizie e informazioni commerciali
- ✓ elaborarle per generare "contatti" con soggetti "interessati"
- ✓ mettere le basi delle trattative commerciali che vedano coinvolti i consorziati singolarmente o a gruppi.

## Cambiamento organizzativo

L'Ufficio Commerciale dovrebbe avere una sua strategia basata su due punti:

1. mettere in atto un'attività di "1-to-1 marketing" e di Business Matchmaking i cui passi sono sinteticamente elencati in seguito;
2. costruirsi una "rete di segnalatori" che lo informino delle opportunità sul loro nascere;

L'Ufficio Commerciale non parte da zero, ma dalle conoscenze e competenze che il Consorzio ha sviluppato nello svolgimento dell'attività di "push" marketing sin qui svolta, come la partecipazione a fiere, l'organizzazione di convegni e di eventi, eccetera.

## 1-to-1 marketing

I passi principali del primo punto sono:

1. Individuare i **Prospects** (potenziali clienti) del singolo consorziato;
  - A. Per tipo di attività;
  - B. Per nome e cognome di chi decide;
  - C. Cercare di capire ciò che gli può interessare;
  - D. Creare un contatto con il Prospect:
    - Fiere
    - Eventi
    - Conoscenti;
2. Far fare dal consorziato una proposta preliminare che stimoli l'interesse del Prospect;
3. Organizzare o far organizzare l'incontro

## Piano di Marketing Prodotto e prezzo

### PRODOTTO

- Il consorzio nel suo insieme è in grado di fornire una gamma completa di prodotti:
  - marmi per pavimenti e rivestimenti, sia per interni che per esterni, di differenti qualità e fasce di prezzo.
  - rivestimenti esterni rustici.
- Per sfruttare al meglio l'immagine del marmo bresciano e differenziarsi dai concorrenti si dovrà puntare soprattutto sulla materia prima locale, il **Botticino** e le **Breccie**.
- Inoltre occorre puntare sulle lavorazioni "difficili", punto di forza delle imprese del Consorzio assieme all'affidabilità e alla serietà nel rispetto dei tempi di consegna.

### PREZZO

- I prezzi sono quelli stabiliti tramite il listino del consorzio, da adattare in maniera flessibile ai diversi mercati esteri a seconda dello specifico contesto e delle informazioni raccolte dopo i contatti con i potenziali clienti.

## Promozione e distribuzione

L'attività promozionale dell'ufficio commerciale sarà da svolgere tramite:

- Partecipazione a fiere (vedi sezione sulla distribuzione);
- Realizzazione di brochures e materiale promozionale, in formato sia cartaceo che digitale, da fornire in occasione delle fiere e da inviare ai clienti interessati dopo il contatto 1-to-1;
- Passaparola tra i potenziali clienti dopo avere instaurato i primi contatti commerciali nei paesi target.

I canali distributivi principali su cui puntare saranno i seguenti:

- Canale diretto 1-to-1, descritto in precedenza;
- Partecipazione a fiere di settore (edilizia principalmente);
- Rete di segnalatori / procacciatori

Un particolare  
ringraziamento  
alla imprese  
che hanno  
partecipato  
al Progetto  
**Exart**

	Prov.	Aggregato
FAIR SRL	BS	Armi
CONSORZIO MARMISTI BRESCIANI	BS	Marmisti
ZAMAR SRL	BS	Marmisti
CITTADINI MARMI sas di Cittadini Maria & C.	BS	Marmisti
NUOVA DARIMPIANTI DI MADINI WALTER	BS	Metalmeccanico
METAL-STAMPI DI MACCARINELLI E CUCCHI SRL	BS	Metalmeccanico
PASS MAGLIA s.r.l.	VA	Tessile per la casa
IL GUANCIALE di Somma G. & C.	CO	Tessile per la casa
MARGO'	CO	Accessori per l'abbigliamento
NICOLETTA DELLA GATTA	CO	Accessori per l'abbigliamento
BELLORA FLAIDE di Biganzoli Alberto & C. s.n.c.	VA	Accessori per l'abbigliamento



# I servizi CNA per l'Impresa



## Contabilità e Fisco

- contabilità ordinaria e semplificata
- assistenza amministrativa, civile e fiscale
- assistenza contenzioso tributario
- contratti di locazione
- pratiche di successione
- cartelle esattoriali e rapporti Agenzia Entrate
- Software per fatture e contabilità



## Amministrazione del Personale

- elaborazione cedolini paga
- gestione contratti di lavoro
- assistenza vertenze lavoro
- consulenza sulla legislazione del lavoro e sulla contrattualistica



## Ambiente e Sicurezza

### AMBIENTE

- gestione dei rifiuti speciali
- iscrizioni albo gestori
- avvio di impresa

### SICUREZZA DEL LAVORO

- consulenze sugli adempimenti
- interventi tecnici di valutazione dei rischi e procedure di sicurezza
- formazione



## Credito

- Agevolazioni L.R. 1/2007
- Agevolazioni acquisto attrezzature
- Contributi Camera di Commercio
  - Contributi regionali e statali
    - Leasing agevolati
- Finanziamento per liquidità e consolidamento debiti