



XIV Master in Direzione e Gestione d'Impresa
Edizione 2004/2005

FGM - Finanza Gestione & Marketing s.r.l.

Studio delle dinamiche di mercato e analisi del contesto competitivo, riguardante il settore dell'“artigianato orafa”, attraverso l'elaborazione del *Business Plan*, per un'impresa artigiana in fase di start-up.

Angela Salzano

INDICE

EXECUTIVE SUMMARY	4
CAPITOLO I	7
INTRODUZIONE	7
1.1 Azienda ospitante.....	7
1.2 Azienda cliente.....	8
1.3 Descrizione dell'intervento	10
CAPITOLO II.....	12
METODOLOGIA	12
2.1 Implementazione del Business Plan	12
CAPITOLO III	14
SVILUPPO DEL PROGETTO E RISULTATI DEL LAVORO	14
3.1 Breve profilo della società.....	14
3.2 Identificazione del processo produttivo.....	15
3.3 Descrizione complessiva dell'investimento da realizzare	18
3.4 Principali dati a bilancio previsionale.....	21
3.5 Prospetto Fonti - Impieghi	28
3.7 Analisi della concorrenza.....	32
3.8 Sintesi generale sulle potenzialità di mercato	35
3.9 Obiettivi e strategie di inserimento	36
3.10 Strategie di marketing	38
ALLEGATI.....	41

BIBLIOGRAFIA.....42

Executive Summary

Nel corso dello stage svolto presso la F.G.M. S.r.l. , società di consulenza direzionale e gestionale costituita nel 1996 , ho lavorato a diversi progetti nell'ambito della consulenza direzionale e gestionale.

Nel report verrà descritta l' esperienze professionale per me più significativa che ha riguardato l'area della **“Pianificazione strategica”** e si è concretizzata nell'elaborazione di un ***Business Plan*** per un'impresa artigiana in fase di start-up.

L'azienda cliente è una Società a Responsabilità Limitata, nata nel luglio 2005, che si propone di realizzare un progetto imprenditoriale volto alla ideazione, progettazione, realizzazione e vendita di gioielli in oro e pietre preziose.

L'intervento effettuato rientra nei servizi professionali di consulenza ed assistenza nell'ambito del controllo direzionale.

Partendo dall'analisi dei risultati economici che si prevede di realizzare nel primo triennio di attività, delle iniziative che si intendono intraprendere, sotto il profilo produttivo ed occupazionale, e delle tendenze in atto nei mercati e nel settore di riferimento, è emersa l'esigenza di valutare le reali prospettive dell' ingresso della Società nel mercato e del suo successivo sviluppo, in modo tale da definire chiaramente le strategie da perseguire, i risultati attesi e verificare costantemente i livelli di realizzazione attraverso un monitoraggio continuo.

Inoltre, la predisposizione del *Business Plan* è stata funzionale all'ottenimento di contributi, a favore dell' impresa cliente, previsti dalla Legge regionale 29/96: “Creazione e sviluppo di piccole e medie imprese”.

I risultati conseguiti al termine dell'attività di consulenza sono costituiti dai seguenti elaborati:

- ❖ *il business plan per il triennio 2006-08;*
- ❖ *il piano degli investimenti per il 2006;*
- ❖ *il conto economico previsionale per il triennio 2006-2008.*

La mia collaborazione ha riguardato, in modo attivo, tutte le fasi del progetto e ho avuto l'opportunità di apprendere tantissime cose grazie al costante confronto con il consulente senior con cui ho avuto modo di lavorare.

RINGRAZIAMENTI

Frequentare un corso master dopo la laurea è stata un'importante occasione per approfondire le mie conoscenze nelle materie economiche e per vivere un'esperienza molto intensa dal punto di vista umano, permettendomi di conoscere e confrontarmi con persone che affrontano, come me, tutte le problematiche relative all'inserimento nel mondo del lavoro.

Quindi, ringrazio innanzitutto i miei genitori, per il sostegno, non solo economico, che anche in quest'occasione hanno saputo darmi.

Ringrazio il coordinamento del XIV MDGI, nelle persone di Massimiliano Esposito e Giovanna Ciarcia, per il lavoro che svolgono per noi e per i consigli che sanno darci.

Ringrazio poi la F.G.M. S.r.l. che mi ha ospitata per lo svolgimento dello stage. Anche in questo caso si è trattato di un'esperienza molto formativa sia dal punto di vista professionale che umano.

Infine, ringrazio le mie coinquiline che hanno certamente il merito di aver reso molto piacevole il periodo in cui abbiamo vissuto in una città diversa dalla nostra (anche se non molto lontana), nel corso dello stage.

CAPITOLO I

INTRODUZIONE

1.1 Azienda ospitante

FGM – FINANZA GESTIONE e MARKETING è una società di consulenza direzionale e gestionale costituita nel 1996 da professionisti che hanno maturato un'esperienza decennale in una società di consulenza di rilevanza internazionale.

FGM, attraverso il coinvolgimento di competenze e professionalità multidisciplinari ed integrate ed un approccio operativo fortemente orientato al risultato, è in grado di rispondere alle esigenze dei propri clienti con riferimento a diverse aree gestionali:

Strategia – Assistere l'impresa nel processo di pianificazione fornendo un supporto tecnico-professionale nella formulazione di "linee di sviluppo" in grado di accrescere la competitività dell'azienda nei confronti della concorrenza e di orientare risorse, strutture e attività al proprio mercato di riferimento.

Organizzazione – Sostenere l'azienda nei "processi di cambiamento" al fine di assicurare il necessario e continuo allineamento di: risorse, strutture, processi e sistemi alle strategie aziendali nel rispetto dei principi di efficienza operativa ed efficacia gestionale.

Finanza – Favorire l'ottimizzazione della gestione finanziaria attraverso il ricorso a: sistemi, strumenti e metodologie in grado di facilitare la previsione dei fabbisogni, la scelta delle fonti di copertura, il contenimento del rischio, nel rispetto dell'equilibrio economico-finanziario della gestione.

Marketing – Assicurare i necessari supporti tecnico-metodologici nei processi di analisi e conoscenza dei mercati di riferimento al fine di orientare e assistere l'impresa: nell'identificazione dei bisogni dei clienti, nella definizione e attuazione delle politiche commerciali, nella verifica del grado di soddisfazione della clientela, con l'obiettivo di creare relazioni salde e durevoli con i clienti.

Controllo – Implementare sistemi integrati a supporto dei processi di pianificazione e controllo per: la definizione degli obiettivi, la programmazione delle attività, l’assegnazione delle risorse, il controllo dei risultati e la valutazione delle performances. Progettare e realizzare sistemi di reporting in grado di assicurare un adeguato e costante flusso informativo ai diversi livelli della struttura organizzativa.

1.2 Azienda cliente

L’azienda cliente è una Società a Responsabilità Limitata, in fase di start-up, nata nel luglio 2005 che si propone di realizzare un progetto imprenditoriale volto alla ideazione, progettazione, realizzazione e vendita di gioielli in oro e pietre preziose.

La Società sviluppa una precisa **mission** aziendale: “realizzare gioielli in grado di regalare intense emozioni in chi li indossa e di comunicare arte e originalità in chi li osserva”, grazie alla creazione di oggetti in modo artigianale che coniughino tradizione, innovazione e creatività, sia in termini di design delle forme che nella selezione dei materiali utilizzati, fattori ritenuti strategici per un’azienda che intende operare in un settore caratterizzato da accentuata specializzazione e differenziazione.

L’attività sarà incentrata sulle seguenti linee di business:

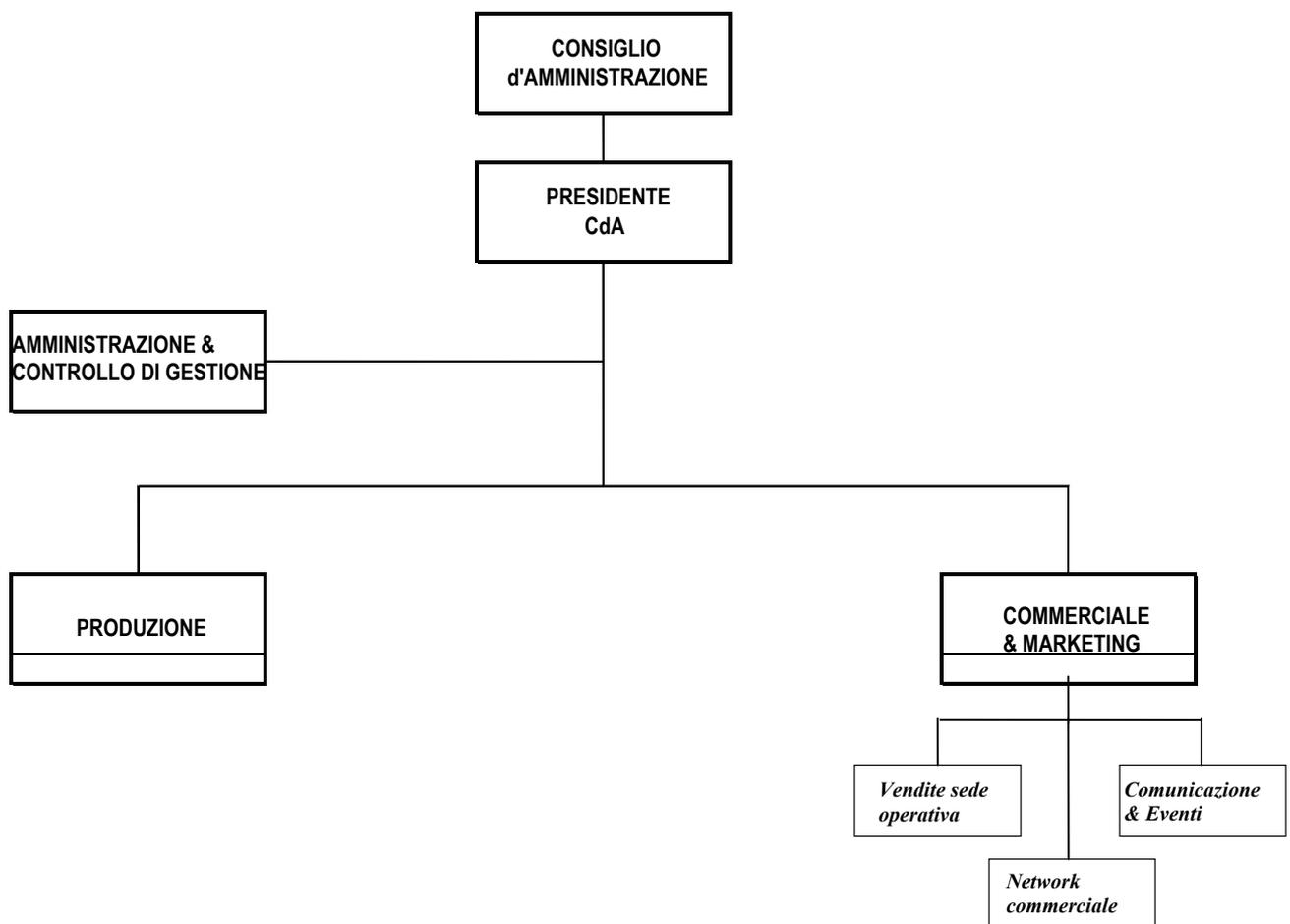
⇒ **ideazione e creazione di collezioni** da proporre al mercato attraverso i “canali” rappresentati da:

- *network commerciale, composto da operatori esperti del settore;*
- *eventi “tematici” finalizzati alla presentazione delle creazioni ai clienti “target” individuati;*
- *show room annesso al laboratorio;*
- *sito web.*

⇒ *realizzazione di lavorazioni “su commessa”*, interpretando l’immaginario del cliente e traducendone i contenuti in creazioni artistiche “uniche”.

Orientata al principio di contenimento dei costi e con lo scopo di garantire allo stesso tempo una razionale gestione delle risorse disponibili, la Società si è dotata di una struttura tecnico-operativa e amministrativo-gestionale sufficientemente snella, come spesso accade per la media impresa italiana:

ORGANIGRAMMA DELLA SOCIETA'



1.3 *Descrizione dell'intervento*

L'intervento effettuato rientra nei servizi professionali di consulenza ed assistenza nell'ambito del controllo direzionale.

Dall'analisi dei risultati economici che si prevede di realizzare nel primo triennio di attività, delle iniziative che si intendono intraprendere, sotto il profilo produttivo ed occupazionale, e delle tendenze in atto nei mercati e nel settore di riferimento, è emersa l'esigenza di valutare le reali prospettive dell'ingresso della Società nel mercato e del suo successivo sviluppo, in modo tale da definire chiaramente le strategie da perseguire, i risultati attesi e verificare costantemente i livelli di realizzazione attraverso un monitoraggio continuo.

Il nostro obiettivo si è concretizzato nell'elaborazione di un **Business Plan** atto ad identificare chiaramente le linee di sviluppo aziendali, da perseguire, valutandone la fattibilità ed i risultati attesi, sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario, al fine di assegnare target "concreti" e "misurabili" a tutti i livelli della struttura organizzativa.

Nell'elaborazione del Business Plan sono state svolte le seguenti attività:

- *analisi dei dati contabili previsionali dei primi tre esercizi di attività, al fine di individuare il trend relativo ai principali indicatori dell'andamento economico e della situazione finanziaria della Società;*
- *analisi del settore di riferimento, al fine di cogliere le tendenze in atto, in termini di minacce ed opportunità nello sviluppo del business;*
- *ricognizione delle principali iniziative ed azioni intraprese dalla proprietà, sotto il profilo produttivo, occupazionale, commerciale e di marketing.*

Si è cercato di comprendere ed analizzare le motivazioni che stanno alla base del differenziale di *performance* di un'impresa rispetto ai suoi *competitor* diretti

identificando le “*aree critiche*” che necessitano di interventi operativi. In tal modo si mettono in luce i punti di forza/debolezza del target in rapporto ad aspetti strategici ed operativo-commerciali orientando così le decisioni e le politiche di vendita della Società cliente.

Inoltre, la predisposizione del *Business Plan* è stata funzionale all’ottenimento di contributi, a favore dell’impresa cliente, previsti dalla Legge regionale 29/96: “Creazione e sviluppo di piccole e medie imprese”.

Nell’ambito dell’intervento, al fine di prevedere gli sviluppi della dinamica finanziaria della gestione, è stato elaborato il **piano finanziario**: tenendo conto dei *riflessi delle previsioni economico-gestionali formulate, dei piani di investimento e di finanziamento*, è stato previsto il fabbisogno finanziario connesso agli investimenti e valutata l’adeguatezza delle fonti di finanziamento disponibili.

I risultati conseguiti al termine dell’attività di consulenza sono costituiti dai seguenti elaborati:

- *il business plan per il triennio 2006-08;*
- *il piano degli investimenti per il 2006;*
- *il conto economico previsionali per il triennio 2006-08.*

CAPITOLO II

METODOLOGIA

2.1 Implementazione del Business Plan

Il *Business Plan*, alla cui realizzazione ho preso parte insieme ad un consulente senior, è costituito da più sezioni dedicate rispettivamente a:

- profilo della Società e descrizione del progetto;
- mercato di riferimento: aspetti generali e analisi della concorrenza;
- posizionamento della società sul mercato/settore “caratteristico” e strategie di inserimento;
- analisi dei principali dati economici-finanziari e descrizione analitica dell’investimento;
- sviluppo del piano triennale.

La mia collaborazione ha riguardato, in modo attivo, tutte le fasi del progetto e ho avuto l’opportunità di apprendere tantissime cose grazie al costante confronto con il consulente senior.

La metodologia seguita per la realizzazione di ciascuna fase dell’intervento ha richiesto il compimento di:

- *quadro della situazione attuale attraverso:*
 - conoscenza della “mission” della Società;
 - identificazione delle “risorse umane” coinvolte;
 - definizione dell’ammontare di “capitale proprio” apportato dai soci;

- *sviluppo del progetto:*
 - breve profilo societario;
 - identificazione del processo produttivo;
 - analisi e sviluppo dei dati del bilancio previsionale;
 - analisi, sia a livello nazionale che internazionale, del mercato di riferimento e dei principali operatori esistenti;
- *presentazione del lavoro ultimato.*

CAPITOLO III

SVILUPPO DEL PROGETTO E RISULTATI DEL LAVORO

3.1 Breve profilo della società

La Ventunogrammi S.r.l., si è costituita nel luglio 2005 al fine di realizzare un progetto imprenditoriale volto alla ideazione e realizzazione in modo artigianale di gioielli in oro e pietre preziose e alla relativa vendita.

Nasce dall'idea di tre persone (soci) che grazie alle esperienze lavorative e professionali maturate precedentemente, garantiscono la copertura “integrale” dell'operatività della Società.

Ognuno di essi infatti ricoprirà un ruolo specifico nell'ambito di una determinata area - produzione, commercializzazione e amministrazione & controllo - dell'attività.

La società intende inserirsi nel mercato con un tipo di offerta, che può definirsi “integrata”, poiché si sostanzia nella proposta di:

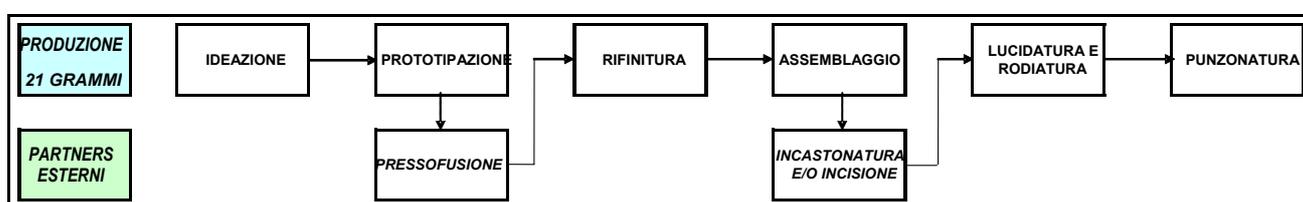
- collezioni uniche ed originali, frutto della stretta collaborazione tra l'artista e un team di collaboratori che monitorano il mercato, sia locale che nazionale che estero, “veicolando” la creatività del design e delle forme, e supportando la selezione dei materiali che daranno vita alle creazioni;
- lavorazioni su commessa interpretando l'idea del cliente, estrapolandone e valorizzandone i contenuti, favorendo un processo di interazione con quest'ultimo, in modo da realizzare un gioiello rispondente alle sue aspettative.

La società rappresenta la naturale evoluzione dell'attività svolta da uno dei soci, come artista e designer, nella precedente bottega orafa di famiglia.

3.2 Identificazione del processo produttivo

Il processo produttivo connesso alla realizzazione artigianale di gioielli è caratterizzato da una forte rilevanza del contributo “manuale” e “artistico” degli addetti, oltre che dall’utilizzo di macchinari strumentali a supporto di specifiche fasi/lavorazioni.

Nello schema che segue, vengono sinteticamente rappresentate le macro-fasi in cui si articola il ciclo produttivo:



La Società svolgerà direttamente le fasi “caratteristiche” e ad “alto valore aggiunto” del processo sopra descritto, delegando a professionisti esterni quelle che richiedono competenze e dotazioni “specifiche” non strettamente connesse all’attività “core” (per l’esecuzione delle quali il mercato è caratterizzato dalla presenza di operatori specializzati), come *pressofusione*, *incastonatura* e *incisione*.

Come precedentemente sottolineato, la società intende proporre l’offerta “integrata” di *collezioni ideate e realizzate dall’artista* e la *realizzazione di lavorazioni su commessa*. Le due linee produttive, pur derivando da un processo produttivo analogo, si differenziano in quelle che sono le fasi a monte della lavorazione, ossia ideazione e prototipazione.

Infatti, la capacità di **ideare** e proporre al mercato *collezioni uniche ed originali*, deriva della stretta cooperazione tra l’artista e un team di collaboratori integrati nel network commerciale, che monitorano il mercato, sia locale che nazionale che estero, cogliendone i “trend” e le evoluzioni, al fine di “veicolare” la creatività del design, l’originalità delle forme e l’utilizzo di materiali innovativi.

Nell'ambito delle *lavorazioni su commessa*, la fase di ideazione e progettazione è frutto del processo di interazione con il cliente e risulta fondamentale la capacità di interpretarne l'**idea**, estrapolandone e valorizzandone i contenuti, in modo da realizzare creazioni in grado di suscitare emozioni e soddisfare le aspettative del cliente. In tale ottica, particolare rilevanza assume la creazione e costante aggiornamento del “catalogo virtuale”, rappresentato dall'archivio fotografico storico degli oggetti realizzati, che potrà fornire spunti interessanti e supportare il processo di interazione.

La fase di **prototipazione** si sostanzia nella realizzazione manuale, con il supporto dei macchinari e delle attrezzature sopra evidenziate, dei principali componenti dell'oggetto. I materiali utilizzati, nel caso di *collezione*, sono *l'argento* (più duttile e malleabile rispetto ad oro e platino, in grado quindi di agevolare la lavorazione e la sperimentazione di eventuali “varianti” in corso d'opera) e *la cera*.

I “modelli” così realizzati vengono trasformati, nell'ambito della successiva fase di **pressofusione**, in “stampo/matrice” in gomma (corrispondente al “negativo” dell'oggetto), dal quale viene ricavato il semilavorato attraverso la “colatura” in oro / platino. La creazione delle matrici permette la futura riproducibilità degli oggetti (nei casi di lancio di collezioni non caratterizzate dalla “unicità” delle creazioni), “capitalizzando” la fase di ideazione e ottimizzando i tempi di realizzazione.

Per ciò che concerne le *lavorazioni su commessa*, la prototipazione verrà effettuata utilizzando direttamente il metallo “finale”, in virtù della assoluta “non replicabilità” dei pezzi realizzati, bypassando la fase di pressofusione.

Nell'ambito delle successive fasi di **rifinitura** e **assemblaggio**, i componenti semilavorati vengono sottoposti a specifiche lavorazioni finalizzate alla pulitura e sgrossatura, unitamente alla definizione dei dettagli, e successivamente assemblati mediante saldatura.

Le eventuali “lavorazioni aggiuntive”, quali **incastonatura e incisione**, sono affidate, come detto, ad artigiani “esterni”, partners affidabili in virtù dei pluriennali rapporti consolidati nell'ambito dell'esperienza maturata con l'azienda familiare di uno dei soci.

Nella fase di **lucidatura e rodiatura** i gioielli vengono lucidati, in modo da evidenziare e valorizzare la lucentezza dei materiali e delle pietre preziose utilizzate. La rodiatura, ossia l'immersione dell'oggetto nel rodio, è prevista in particolare per l'oro bianco.

L'ultima fase della **punzonatura** prevede l'apposizione dei timbri (certificazione del materiale e marchio identificativo della Società) sui gioielli realizzati.

Con riferimento al processo di realizzazione di gioielli sopra descritto, non risultano particolari difficoltà/criticità da segnalare.

E' tuttavia importante considerare alcuni aspetti peculiari connessi alla natura del business, caratterizzato da una forte componente "manuale" e dalla "stagionalità" che tipizza l'andamento delle vendite (con forti "picchi" in corrispondenza di determinati periodi dell'anno, quali ad esempio, quello natalizio), con riferimento ai quali vengono di seguito fornite le principali implicazioni operative.

La **ricerca, selezione, formazione e costante aggiornamento degli addetti alla produzione**, che affiancheranno e supporteranno il socio coinvolto nella produzione nella gestione del processo produttivo, risulta evidentemente "strategica" al fine di garantire elevati standard qualitativi ed il rispetto dei tempi di consegna concordati con i clienti. In tal senso, è stato individuato un "canale" di recruiting rappresentato dalle Scuole di Formazione Professionale del territorio nazionale per la segnalazione dei profili potenziali da inserire in organico.

Nella **fase di ideazione di collezioni**, risulterà determinante la capacità di analisi e monitoraggio degli andamenti di mercato, con particolare riguardo alle evoluzioni del design ed alla introduzione di materiali innovativi.

Il ricorso a strutture esterne per lo svolgimento di alcune fasi del ciclo produttivo implica il costante monitoraggio dei livelli di servizio e dei relativi tempi per la realizzazione.

3.3 *Descrizione complessiva dell'investimento da realizzare*

La tipologia di investimenti (cfr. fig. 3.3.a) da realizzare per l'avvio della Ventunogrammi è connessa essenzialmente a:

- **Laboratorio**: *adeguamento e allestimento dei locali destinati alla “ideazione e progettazione” e “produzione” delle creazioni (impiantistica, sicurezza e antintrusione) in linea con i vincoli imposti dalla normativa vigente in materia di sicurezza sul lavoro e dei requisiti tecnico-sanitari identificati dalla Asl per il rilascio delle autorizzazioni, con particolare riferimento alle peculiarità connesse alla specifica tipologia di lavorazione prevista;*
- **Ciclo produttivo**: *acquisizione di una adeguata dotazione di macchinari e attrezzature ritenuta necessaria per supportare il processo di realizzazione delle creazioni e in grado di assicurare il raggiungimento dei volumi di produzione identificati in sede di business planning;*
- **Immagine & Comunicazione**: *sviluppo dell'immagine e del “sistema di comunicazione” aziendale, attraverso:*
 - *la progettazione del marchio Ventunogrammi, della relativa immagine coordinata e degli strumenti a supporto della promozione delle creazioni artistiche (sito web, cd rom, eventi, campagne pubblicitarie); e*
 - *l'approntamento e allestimento dei locali della sede operativa, che rappresenterà il primo punto di contatto con il “mercato”, in grado di accogliere i contatti che verranno veicolati dal network commerciale e di “stimolare” la sensibilità e la curiosità dei passanti e potenziali clienti, trasferendo immediatamente i “tratti essenziali” dell'iniziativa imprenditoriale; il lay-out sarà infatti realizzato al fine di sostenere e valorizzare l'originalità e artigianalità delle forme, rappresentando uno*

dei principali strumenti di marketing della Ventunogrammi nella fase di start-up.

Figura 3.3.a: Investimenti da effettuare

DESCRIZIONE	€uro	IMPIEGO
SOFTWARE-STUDIO DI FATTIBILITA'	3.000	
<i>Studio di fattibilità</i>	3.000	<i>Verifica fattibilità e pianificazione tecnica, economica e finanziaria iniziativa</i>
IMMAGINE E COMUNICAZIONE	9.250	
<i>Progettazione e realizzazione sito internet e catalogo virtuale</i>	4.000	<i>Promozione e diffusione "business idea"; sostegno alle politiche commerciali e di marketing; introduzione e sviluppo marchio aziendale</i>
<i>Progettazione "messaggio comunicativo" e immagine coordinata</i>	5.250	
LABORATORIO – OPERE MURARIE E IMPIANTISTICA	59.989	
<i>Opere murarie (demolizioni, ricostruzioni, pavimentazioni, cartongesso, pittura)</i>	24.850	<i>Adeguamento sede operativa ai vincoli imposti dalla normativa vigente (sicurezza sul lavoro, requisiti tecnico – sanitari, etc), funzionali al rilascio delle autorizzazioni per l'esercizio dell'attività</i>
<i>Impianto allarme e telecontrollo</i>	3.700	
<i>Impianto elettrico</i>	6.100	
<i>Impianto illuminazione laboratorio produzione</i>	5.400	
<i>Impianto idraulico</i>	6.419	
<i>Impianto di climatizzazione e ricambio aria</i>	9.450	
<i>Progettazione e direzione lavori</i>	4.069	
SERRAMENTE E ARREDI	30.270	<i>Livelli di sicurezza e antintrusione sede operativa</i>
<i>Serramenti e blindature</i>	17.000	<i>Allestimento sede operativa e valorizzazione delle creazioni</i>
<i>Arredi Architettonici</i>	13.270	
MACCHINARI E ATTREZZATURE	34.192	
<i>Macchinari</i>	17.078	<i>Supporto tecnologico alla gestione del ciclo produttivo e allestimento postazioni operative</i>
<i>Postazioni Operative</i>	5.064	
<i>Attrezzature comuni</i>	5.841	
<i>Cassaforte</i>	4.300	<i>Supporto grafico al processo di ideazione di lavorazioni su commessa</i>
<i>Pc, scanner e stampante</i>	1.780	
<i>Fax</i>	129	
TOTALE	136.701	

3.4 Principali dati a bilancio previsionale

Il punto di partenza per l'elaborazione dei dati di bilancio è rappresentato dalle ipotesi riguardanti la produzione realizzata (cfr. fig. 3.4.a) e vendita (cfr. fig. 3.4.b), in riferimento alle due linee produttive, nei prime tre esercizi di attività dell'Impresa artigiana cliente.

Figura 3.4.a: Produzione annua prevista

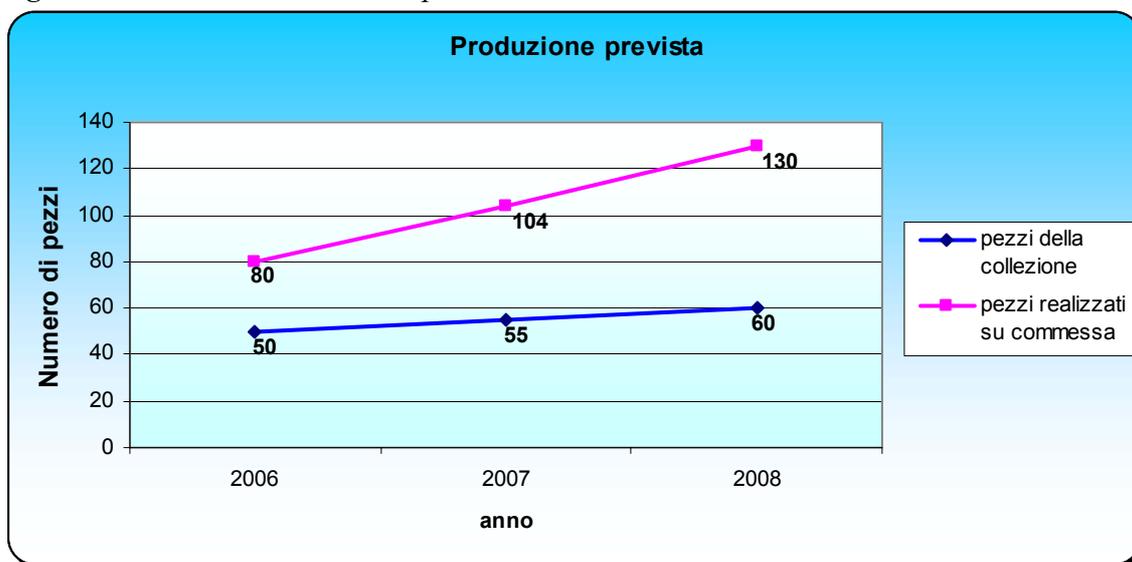
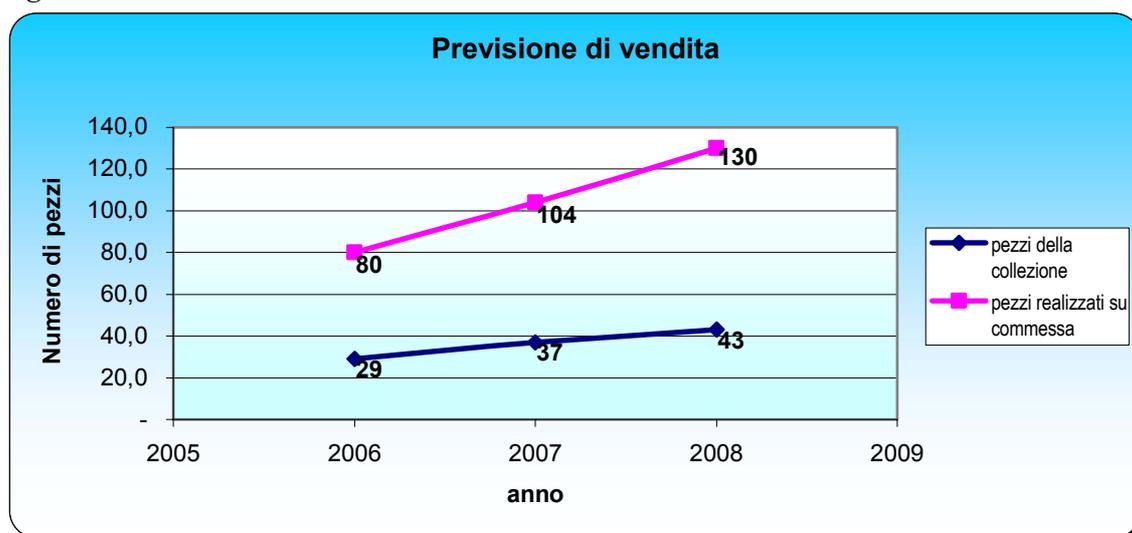


Figura 3.4.b: Previsione di vendita annua



Le “quantità annue” evidenziate nell’ambito della voce “**collezione**” fanno riferimento alle previsioni di vendita in relazione al numero di oggetti *ideati e realizzati “per il mercato”* (complessivamente pari al 66% della relativa produzione prevista nel triennio), valorizzate al prezzo medio unitario di 3.100 €.

Le ipotesi formulate con riguardo alle “**lavorazioni su commessa**” fanno riferimento alla stima del numero di *creazioni da realizzare “in esclusiva” per il cliente, a seguito cioè della preliminare condivisione e valorizzazione dell’idea proposta da quest’ultimo*, il cui valore unitario medio corrisponde a 1.400 €.

Partendo da tali dati e attraverso un’analisi dei costi del venduto e dei costi di struttura sono stati ottenute le principali voci di conto economico come evidenziato nel seguente schema di conto economico:

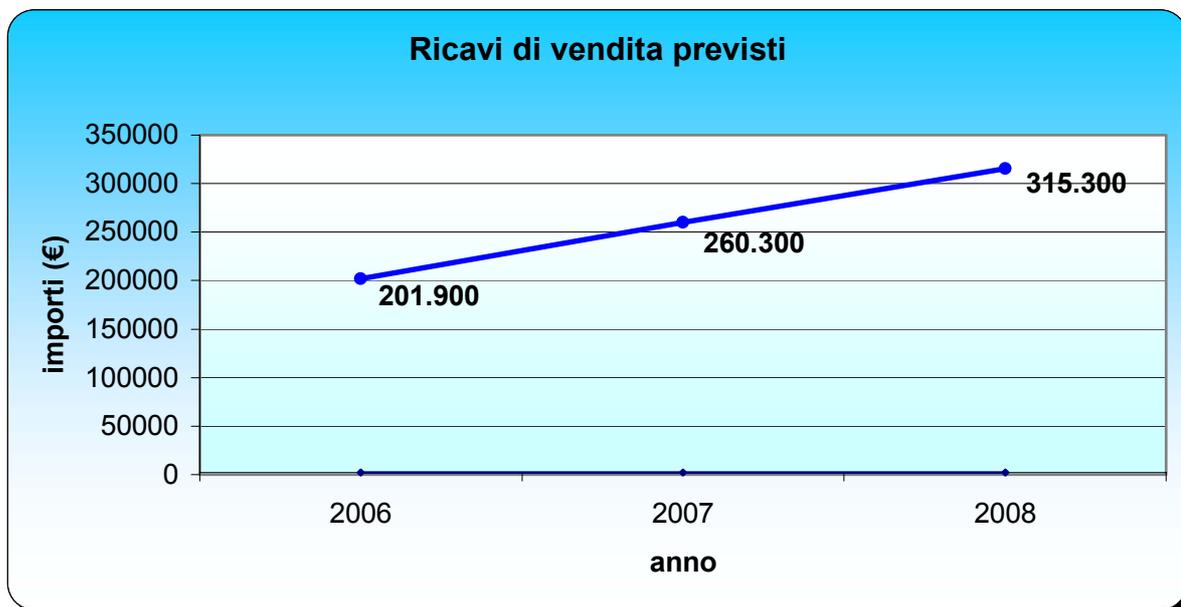
3.4.c: Conto economico previsionale:

	2006	2007	2008
Fatturato netto	201.900,00	260.300,00	315.300,00
Rimanenze iniziali		18.879,00	35.061,00
- Rimanenze finali	18.879,00	35.061,00	50.344,00
Acquisti	69.687,00	82.502,10	96.048,00
Lavoro diretto	78.206,90	93.289,66	113.048,28
Tfr	2.193,10	3.310,34	4.551,72
Consumi vari	500,00	500,00	500,00
Utenze varie/Affitti	47.600,00	48.020,00	48.482,00
Lavorazioni di terzi	7.743,00	9.166,90	10.672,00
Provvigioni sul venduto	4.845,60	7.809,00	9.459,00
Ammortamenti Macchinari	3.419,21	6.838,42	6.838,42
Costo del venduto	195.315,81	235.254,42	274.316,42
Margine lordo industriale	6.584,19	25.045,58	40.983,58
Spese generali	5.852,84	6.085,34	6.317,84
Altri ammortamenti	4.985,79	9.971,58	9.971,58
imposte e tasse fisse	1.500,00	2.000,00	2.000,00
Spese commerciali	4.000,00	6.000,00	6.000,00
Costi di struttura	16.338,63	24.056,93	24.289,43
Reddito operativo	- 9.754,44	988,65	16.694,15
- Saldo gestione finanziaria	- 1.009,50	- 1.301,50	- 1.576,50
Contributo conto gestione	8.000,00		
Ripresa 20% Contr. Conto capitale	18.400,00	18.400,00	18.400,00
Utile (perdita) lordo	15.636,06	18.087,15	33.517,65
imposte	9.284,33	10.898,28	17.550,33
Utile (perdita) netto	6.351,72	7.188,88	15.967,33

Le figure successive riportano graficamente l'andamento nei tre esercizi delle voci più significative:

- Fatturato annuo (cfr. fig. 3.4.d)
- Costi per materie prime e lavorazioni di terzi (cfr. fig. 3.4.e)
- Costi del lavoro diretto (cfr. fig. 3.4.f)
- Margine lordo (cfr. fig. 3.4.g)
- Margine netto (cfr. fig. 3.4.h)

Figura 3.4.d: Ricavi di vendita anni previsti

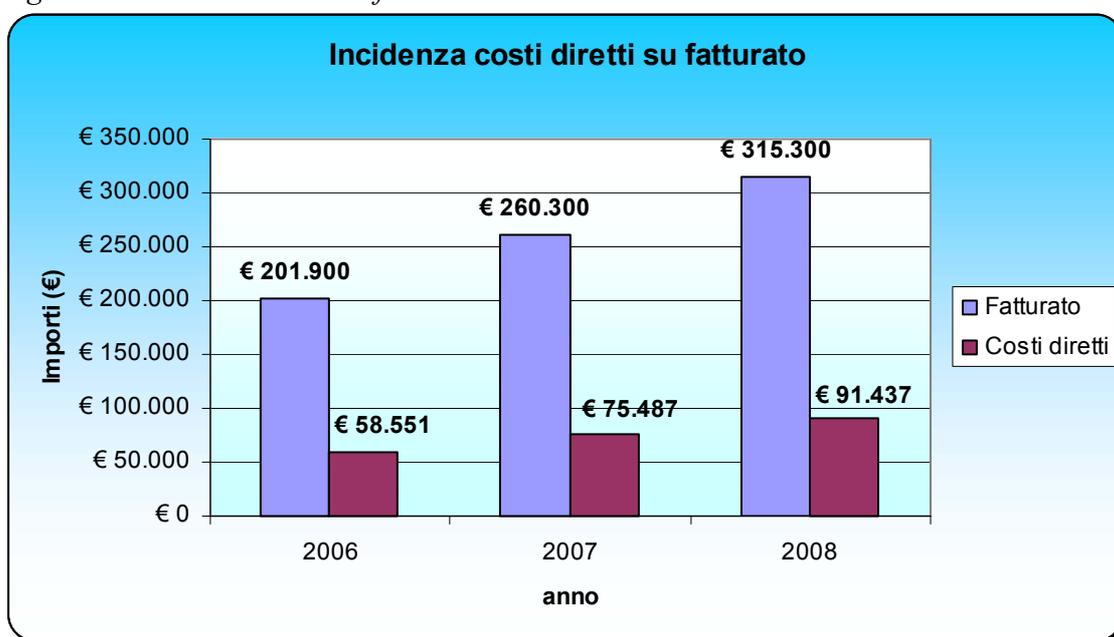


I target di produzione e vendita sopra evidenziati, che permettono di realizzare un **trend atteso di crescita del fatturato** pari a circa il 29% nel secondo anno e al 21% nel terzo, sono stati elaborati in funzione della “capacità produttiva” sostenibile dalla struttura (sfruttata all’83% nel primo anno fino ad arrivare al 63% nel terzo anno), dell’esperienza specifica maturata dalla compagine sociale e a seguito dell’analisi del mercato di riferimento; tali valori sono stati prudenzialmente rettificati in relazione all’implementazione delle strategie di inserimento previste in fase di start-up.

Per quanto riguarda i costi sono stati definiti “diretti” i costi per l’acquisto di materiali e pietre preziose come: oro, argento, platino, diamanti e altre pietre preziose; e lavorazioni di terzi: incisione e incastonatura

I **costi diretti** ("Acquisti" di materie prime" e "Lavorazioni di terzi") al netto della variazione del valore delle rimanenze sopra indicato, rappresentano il 29% dei ricavi di vendita nei tre esercizi.

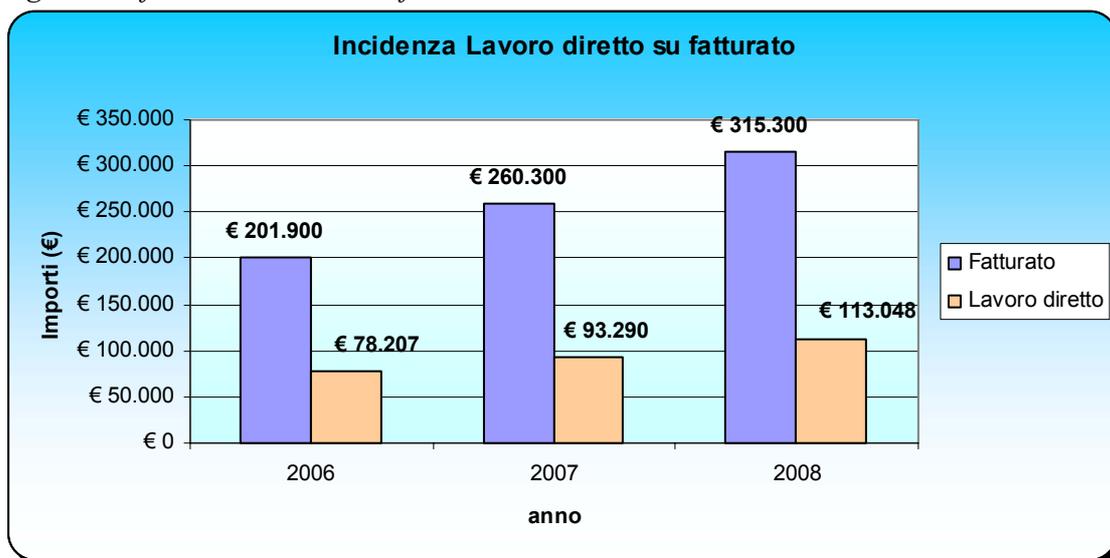
Figura 3.4.e: Costi diretti su fatturato



Si ipotizza che il **costo del Lavoro diretto**, comprendente sia i costi connessi alla remunerazione del personale dipendente - addetti operativi (1 al primo anno, 2 al secondo e 3 al terzo) e di una responsabile della gestione rapporti con i clienti - , che quella dei soci, presenti un’incidenza sul valore del fatturato pari al **39%** circa, nel primo esercizio e del **36%** negli esercizi successivi nel corso del triennio l’incremento di tale voce ha seguito di pari passo l’aumento del fatturato.

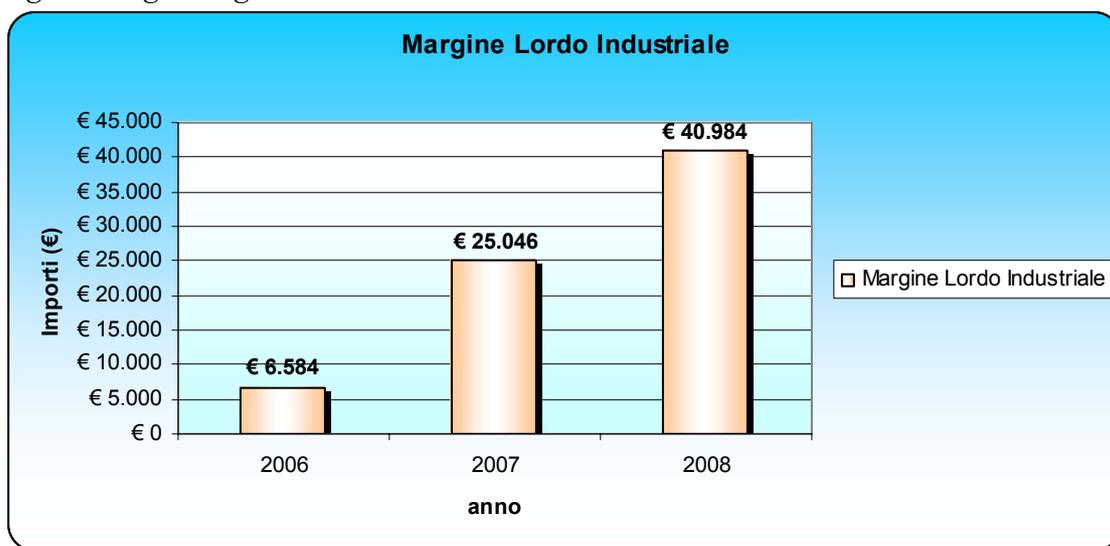
La maggiore incidenza dei costi del lavoro diretto rispetto a quella delle materie prime e lavorazioni di terzi appare verosimile in considerazione della importanza prevalente del fattore umano nel processo produttivo.

Figura 3.4.f: Lavoro diretto su fatturato



Il **Margine Lordo Industriale**, risulta dalle differenza tra il fatturato e il totale dei costi del venduto.

Figura 3.4.g: Margine Lordo Industriale



Il **Risultato Operativo**, trattandosi di un'impresa in fase di start-up, si ipotizza negativo nel primo esercizio e di importo poco elevato negli esercizi successivi, pur evidenziando un trend positivo.

Figura 3.4.h: Risultato Operativo



3.5 Prospetto Fonti - Impieghi

A conclusione del lavoro è stato quindi possibile determinare il fabbisogno finanziario della società nei tre esercizi e individuare le relative modalità di copertura:

Impieghi	Esercizio_1	Esercizio_2	Esercizio_3
Investimenti	€ 136.701		
Scorte	€ 18.879	€ (*) 16.182	€ (*) 15.283
Crediti verso clienti	€ 16.595	€ (*) 4.800	€ (*) 4.521
Rimborso mutui	€ -	€ -	
Disponibilità liquide/banca	€ -	€ -	€ -
Iva su investimenti	€ 27.340		
Altro	€ -	€ -	
Totale	€ 199.515	€ 20.982	€ 19.804

Fonti	Esercizio_1	Esercizio_2	Esercizio_3
Capitale sociale	€ 50.000		
Indeb. Bancario	€ -	€ (*) 895	€ (*) 348
fornitori d'esercizio	€ 14.487	€ (*) 2.866	€ (*) 2.784
fornitori d'investimenti	€ -	€ -	
contributo in C/Capitale	€ 92.000		
Finanziamento soci	€ 16.793		
autofinanziamento	€ 16.950	€ 27.309	€ 37.329
Fondo Imposte	€ 9.284	€ 10.898	€ 17.550
Altro	€ -	€ -	
Totale	€ 199.514	€ 41.969	€ 58.011

Differenza	-€ 1	€ 20.987	€ 38.207
-------------------	-------------	-----------------	-----------------

(*) *variazione vs esercizio precedente*

3.6 Il mercato di riferimento

Le lavorazioni orafe e delle pietre preziose in Italia rappresentano una tradizione secolare nell'ambito delle attività artigianali, tanto apprezzata da far diventare il nostro Paese leader mondiale del settore, grazie alla originalità e la fantasia dei disegnatori, per l'eleganza e la varietà dei modelli e per l'accuratezza delle rifiniture assicurata da una antica tradizione artigianale.

Per quanto riguarda il consumo di prodotti orafi è da rilevare che l'Italia si colloca al **settimo posto** dopo India, Stati Uniti, Cina, Turchia, Arabia Saudita ed Emirati Arabi.

L'apparato produttivo del settore è costituito da circa 1.500 imprese industriali alle quali si aggiungono migliaia di imprese artigiane fino ad arrivare ad un totale di circa 10.000 produttori di oreficeria con circa 47.000 addetti.

Nella tabella 3.6.a vengono riportati i dati relativi all'andamento del mercato in Italia con riferimento agli anni 2003 e 2004.

Tab 3.6.a Stime sugli indicatori relativi al mercato degli oggetti preziosi

<i>(Importi in milioni di Euro)</i>	2004	2003	VARIAZIONE %
PRODUZIONE	5.850	5.500	6%
IMPORTAZIONI	905	788	15%
TOTALE	6.755	6.288	7%
ESPORTAZIONI	3.916	3.855	2%
MERCATO INTERNO	2.839	2.433	17%
TOTALE	6.755	6.288	7%
AZIENDE PRODUTTRICI:	10.000	10.000	0%
<i>Artigiane</i>	8.500	8.500	0%
<i>Industriali</i>	1.500	1.500	0%
ADDETTI ALLA PRODUZIONE	47.000	47.000	0%
ADDETTI ALLA DISTRIBUZIONE	76.000	76.000	0%
ESPORTAZIONI SU PRODUZIONE	67%	70%	-4%
IMPORTAZIONI SU CONSUMO	31,9%	32,4%	-1,6%

Fonte: Gold Report 2003-2005

Il giro d'affari della produzione di oreficeria e gioielleria italiana registra un costante trend positivo (+6%); da evidenziare inoltre il vasto flusso di esportazioni generato (pari a circa 4.000 €/mln): circa il 70% della produzione viene “assorbito” dall'estero, comportando anche in questo caso una variazione positiva tra le due annualità in esame (+2%).

Il settore è caratterizzato, quindi, dalla diffusa presenza di piccoli e medi laboratori che effettuano lavorazioni in conto-terzi, in quanto tale modalità consente ai piccoli operatori di ridurre i rischi ed i costi derivanti dal sostenimento di rapporti diretti con la distribuzione al dettaglio.

In base alle risultanze di recenti studi sul settore, il mercato potenziale nazionale è stimato come particolarmente consistente e la cui componente di gran lunga più rilevante è rappresentata tradizionalmente dalle donne; anche se, nel corso degli ultimi anni, il mercato dei prodotti per uomo ha presentato una forte dinamicità.

Il mercato di riferimento per una piccola impresa artigiana in questo settore è rappresentato oltre che dai privati anche da imprese di produzione e/o di commercializzazione.

Al fine di fornire alcune indicazioni riguardo al mercato di sbocco, si riportano le variabili fondamentali del comportamento di acquisto delle diverse categorie di potenziali acquirenti:

- **Privati:** sono prevalentemente donne (ma anche uomini che acquistano per sé, per regalo o per investimento) motivate da pulsioni all'autogratificazione attraverso l'acquisto di tali prodotti, ma anche dalla volontà di ostentare, di dimostrare una elevata capacità di spesa. In molti casi il prodotto viene acquistato per regalo, e in parte le motivazioni sono simili a quelle prima richiamate. Infine l'acquisto può essere fatto a fini di investimento e in questo caso la motivazione risiede nella tipica funzione di bene rifugio svolta dall'oro.

Nel complesso dei clienti, effettivi e potenziali, di sesso femminile è possibile identificare tre grandi gruppi:

- “**Di tendenza**”: donne moderne ed edoniste, abbastanza giovani, di reddito medio-alto, fortemente individualiste, con una forte propensione al consumo, attente alla realizzazione personale e al piacere.

Per queste donne il gioiello è un ornamento che esalta la persona, viene acquistato per il piacere che produce e la scelta è orientata verso un prodotto innovativo, ad alto contenuto creativo, originale, fantasioso e colorato;

- “**Intermedio**”: donne moderne, attente alla realizzazione personale, ma fortemente sensibili ai valori collettivi; progettano a lungo termine e il loro valore-guida è la qualità della vita.

Per queste consumatrici il gioiello e l’oro hanno valore di materia simbolo, e ricercano soprattutto l’unicità ed il contenuto “artistico” dell’oggetto;

- “**Fuori tendenza**”: donne tradizionali e convenzionali, di reddito medio-alto.

Il gioiello in questo caso ha una funzione simbolica e rituale; le acquirenti richiedono forti garanzie sul pregio del prodotto e per questo hanno un rapporto particolarmente dipendente dal gioielliere di fiducia.

- **Produttori**: sono imprese di media e grande dimensione le cui motivazioni all’acquisto nascono da scelte di carattere meramente organizzativo ed economico che le orientano a far realizzare all’esterno alcune fasi specifiche di lavorazione o ad affidare, in toto, a piccoli e medi laboratori, alcune linee di prodotti.

La spinta all’acquisto è, in questo caso, determinata da esigenze di mercato e quindi la scelta si basa su fattori sostanziali (quali l’affidabilità dell’artigiano in termini di qualità del prodotto, di capacità di realizzazione, di tempi di consegna, di

tutela del design, ecc.) e su fattori strettamente economici (quali i costi di produzione e le modalità di pagamento).

- **Distributori:** sono intermediari all'ingrosso di media e grande dimensione e dettaglianti le cui motivazioni all'acquisto nascono da scelte di carattere economico che li orientano a far realizzare o ad acquisire prodotti che siano in linea con le esigenze e le aspettative dei clienti finali.

Il mercato cui si rivolgerà la **Ventunogrammi S.r.l.** sarà rappresentato prevalentemente dalla categoria “*privati*”; in particolare, i “clienti target” sono rappresentati da persone di reddito medio-alto, con gusti raffinati, attratti ed “emozionati” da creazioni artistiche uniche, esclusive ed originali, monili dal cui possesso discenda un senso di gratificazione e distinzione.

La decennale esperienza maturata dal socio Marcello Rossetti nella bottega orafa di famiglia, della quale la Ventunogrammi rappresenta l'ideale evoluzione e sviluppo, permetterà di “ereditare” un portafoglio clienti consolidato sul mercato romano nel corso dei quarant'anni di storia, in linea con le caratteristiche sopra esplicitate e in grado di garantire gran parte dei volumi di vendita stimati.

Quanto alla collocazione geografica dell'offerta, oltre al mercato romano, è intenzione della Società proporre le proprie creazioni sul territorio nazionale e all'estero, mediante gli strumenti che verranno di seguito dettagliati.

3.7 *Analisi della concorrenza*

All'interno del settore, che conta un elevato numero di imprese ed alcuni poli produttivi consolidati, il quadro dell'offerta è estremamente variegato.

Ad un ridotto numero di imprese di grandi dimensioni che realizzano il prodotto finito, si affiancano una miriade di piccole realtà produttive, che presentano, due tipologie prevalenti:

- 1) imprese che si integrano in una filiera più complessiva (soprattutto nelle aree in cui si sono sviluppati dei veri e propri poli), specializzandosi in particolari fasi del ciclo e/o in lavorazioni specifiche;
- 2) oppure imprese che realizzano in toto gioielli e oreficeria, spesso su commessa di operatori più grandi della produzione o della distribuzione.

Anche l'ambito geografico di riferimento è molto variabile, si ritrovano, infatti, anche piccoli produttori che commercializzano, con il supporto degli intermediari, i loro prodotti anche su scala internazionale.

Sebbene l'utilizzo di macchinari è molto diffuso, ad esclusione di un ristretto numero di aziende dell'oreficeria di larga diffusione e di basso prezzo che sono fortemente automatizzate, la componente **artigianale** e **manuale** rimane ancora rilevante, garantendo spazi anche a piccole nuove realtà.

In estrema sintesi, in funzione degli orientamenti strategici e delle fasce di mercato servite, è possibile identificare tre grandi raggruppamenti strategici di operatori:

- il primo è costituito dalle grandi marche, i **leader** del settore: si tratta di aziende di grandi dimensioni, spesso diversificate anche in altri settori (accessori, oggettistica, profumeria, ecc.) grazie alla rilevanza del marchio; imprese in cui la componente "marketing" costituisce la chiave di volta del business. Al suo interno questo raggruppamento è molto composito, spaziando dalle grandi aziende del "lusso", che realizzano gioielleria di alto ed altissimo prezzo (es.: Damiani, Miluna, Chimento), fino ad aziende che, dimensionalmente significative, si rivolgono, con prodotti di oreficeria, a fasce di mercato basse e medio-basse (es. Pianegonda, Morellato, Recarlo).

- il secondo raggruppamento è costituito, in prevalenza, dai cosiddetti **“atelier”**: aziende di medie dimensioni con grandi capacità produttive, che operano nelle fasce medie ed alte del mercato e collocano buona parte della loro produzione all'estero. Queste imprese fondano il loro vantaggio competitivo su di una indiscussa capacità produttiva e su forti relazioni con il sistema distributivo. Non adottano, nella maggior parte dei casi, significative politiche di marca.
- il terzo raggruppamento, quello numericamente più ampio, è costituito dalle **aziende artigiane di piccola e media dimensione**: in molti casi, ma non necessariamente, operano in conto terzi.
Si tratta di imprese che realizzano o il prodotto finito o specifiche fasi di lavorazione, in funzione delle richieste provenienti dai produttori di maggiori dimensioni o dai distributori, focalizzandosi sulle diverse fasce di mercato in base alle richieste che via via ricevono. Non adottano, in genere, politiche di marca e presentano una estensione geografica del mercato che è diretta funzione dei rapporti con la distribuzione.

La società, per quanto riguarda la zona di Roma, compete sia con aziende artigiane di piccole e medie dimensioni (es. Feriozzi, Claudio Roma) che con gioiellerie che commercializzano oggetti realizzati da terzi (Gioielleria Di Mario, Brusco Gioielli, Fattori Eur).

In ambito nazionale ed internazionale, invece, il confronto avviene anche con aziende di grandi dimensioni, con un forte marchio, che realizzano gioielli di altissimo prezzo (Damiani, Miluna, Chimento).

3.8 Sintesi generale sulle potenzialità di mercato

Il settore orafa-argentiero ha per l'Italia un'importanza storica rilevante. La posizione di assoluta rilevanza conquistata dagli orafi italiani è il risultato di un processo di sviluppo che si è realizzato nel corso degli ultimi 40 anni.

Peculiarità proprie del processo evolutivo del comparto orafa nazionale, sono la tendenza alla concentrazione territoriale della produzione in un limitato numero di aree geografiche e, all'interno di queste, l'accentuata specializzazione e differenziazione dell'attività produttiva.

Per quanto riguarda l'andamento del mercato, dopo l'exploit del 2000, si è assistito a un lieve rallentamento nel successivo triennio, seguito dalla netta inversione di tendenza registratasi nel 2004, evidenziando una variazione positiva della produzione pari a circa il 6 per cento.

Resta la consapevolezza che per "mordere" il mercato bisogna innovarsi, trasformarsi, costruire la propria immagine e lavorare sul marchio.

Il recente ingresso di concorrenti provenienti dal mondo della moda e dell'orologeria, potrà tradursi in una crescita del mercato, che trarrà vantaggio dalla presenza di nuovi attori capaci di imprimere una spinta positiva al settore. E i nuovi investimenti in comunicazione, necessari ad affermare la marca, potranno stimolare gli acquisti e, di conseguenza, favorire l'innovazione di prodotti.

L'evoluzione del mercato detta la necessità di specializzazioni sempre più profonde e suggerisce ai diversi operatori di differenziare le proprie competenze: produttive, di design, distributive e di branding.

I risultati positivi registrati vanno infatti a premiare, principalmente, quelle aziende che hanno avuto la capacità e il coraggio di investire su nuovi modelli e nello strumento di marketing della pubblicità.

C'è, quindi, ottimismo, anche se prudente. I primi report del 2004, che comprendono il consuntivo dell'anno terminato nonché i risultati dei primi eventi conclusi in gennaio, offrono segnali positivi.

Il fattore vincente del made in Italy, che la **Ventunogrammi** intende far proprio, è la riconoscibilità del marchio che si basa su tre leve: *prodotto innovativo*, *competenza produttiva* e *servizio al cliente*.

3.9 Obiettivi e strategie di inserimento

La **Ventunogrammi S.r.l.** intende inserirsi sul mercato attraverso una strategia di **differenziazione** rispetto ai propri concorrenti, ed è proprio per questo che la competizione sarà basata sulla **qualità, l'originalità e l'unicità** delle sue produzioni, nonché sulla **integrazione** dell'offerta di *collezioni uniche e di creazioni su commessa*, frutto cioè del processo di interazione e scambio con il cliente.

La qualità rappresenta un concetto di natura complessa, con aspetti soggettivi, psicologici e, naturalmente, oggettivi che sono in definitiva i più importanti ai fini della competitività dell'azienda orafa.

Si possono identificare due grandi gruppi di fattori dell'**eccellenza**:

- da una parte, quelli oggettivi di un prodotto, ravvisabili nelle tecniche operative impiegate per realizzarlo, nel suo design, nell'estetica, nel valore delle materie prime impiegate e nella creatività in esso incorporati;
- dall'altra, fattori soggettivi e immateriali, di natura essenzialmente psicologica, ma che rispondono a determinati modelli aspirazionali e edonistici dei consumatori, allo status symbol ed al prestigio indotti dal possesso dell'oggetto prezioso, aspetti peraltro che presentano una forte variabilità e volatilità nel tempo; nonché connessi alla percezione della "capacità emozionale" di ciascuna creazione.

Fattori oggettivi e fattori soggettivi trovano un punto d'incontro nella ideazione e creazione di **collezioni esclusive**, ed ancor più nella realizzazione di **gioielli "ad hoc"** in collaborazione con il cliente, così da rendere contestualmente possibile il

raggiungimento degli obiettivi dell'azienda ed il soddisfacimento dei desideri del consumatore.

Un incontro che verrà assecondato e incoraggiato con un costante monitoraggio, incentrato su un'approfondita conoscenza dei mercati, dei prodotti domandati, delle tendenze, delle tecnologie e dell'evoluzione, in atto e in prospettiva, dei gusti dei consumatori.

Un ulteriore fattore distintivo sul quale verrà incentrato il percorso di inserimento dell'iniziativa sarà rappresentato dalla **unicità delle creazioni proposte**: verranno cioè realizzate collezioni composte da “esemplari unici” che non verranno riprodotti nel tempo, ovvero, per alcune linee, verrà identificato ed esplicitato “a monte” il numero massimo di pezzi realizzati/realizzabili, puntando a soddisfare e a valorizzare la crescente esigenza di “esclusività” del mercato di riferimento e confidando nella capacità dello stesso di apprezzarne il valore aggiunto, anche dal punto di vista del prezzo.

A fronte della creatività, originalità, unicità e contenuto “artistico” delle sue produzioni, in grado di “competere”, in termini di qualità, con quelle proposte dai “big brand” (es. Damiani), i prezzi applicati dalla Ventunogrammi saranno altamente competitivi.

Un ulteriore elemento di novità, con cui la società intende inserirsi nel mercato e differenziarsi dai concorrenti, è rappresentato dal tipo di offerta, che può definirsi “integrata”, poiché si sostanzia nella *proposta di collezioni ideate e realizzate dall'artista* e la *realizzazione di lavorazioni su commessa*, che, date le caratteristiche degli operatori presenti sul mercato sopra riportate, rappresenterà un ulteriore carattere distintivo difficilmente riscontrabile nei principali competitors.

Infatti la Ventunogrammi intende:

- proporre al mercato **collezioni uniche ed originali**, frutto della stretta collaborazione tra l'artista e un team di collaboratori che monitorano il mercato, sia locale che nazionale che estero, “veicolando” la creatività del design e delle forme, e supportando la selezione dei materiali che daranno vita alle creazioni;

- realizzare *lavorazioni su commessa* interpretando l'idea del cliente, estrapolandone e valorizzandone i contenuti, favorendo un processo di interazione con quest'ultimo, in modo da realizzare un gioiello rispondente alle sue aspettative.

Ed è proprio la “dualità” dell’ offerta, la possibilità per il potenziale cliente di scegliere tra gioielli di una collezione e/o di coglierne spunti interessanti per la “traduzione” della sua idea in un oggetto prezioso “su misura”, a rappresentare un punto di forza e di distinzione della società rispetto ai suoi concorrenti

3.10 Strategie di marketing

Le strategie di marketing si fondano innanzitutto sulle caratteristiche qualitative delle creazioni che, come detto, saranno caratterizzate da: originalità, eleganza, esclusività - sia nel design che nei materiali utilizzati - e unicità, in modo da fronteggiare la concorrenza rappresentata dalle imprese artigiane di piccola e media dimensione.

La realizzazione di creazioni “ad hoc” unitamente alle politiche di prezzo che verranno implementate, rappresenteranno invece le leve attraverso cui competere con le grandi aziende, “avvantaggiate” da marchi affermati con rilevanza nazionale e internazionale (es. Bulgari, Damiani).

Rispetto a queste, infatti, a parità di qualità dei prodotti offerti, il prezzo sarà notevolmente inferiore, ed inoltre il cliente avrà la possibilità di “partecipare” attivamente alla ideazione di un gioiello creato “su misura”.

I principali “strumenti” identificati dalla Ventunogrammi per promuovere e diffondere la “business idea”, valorizzando le caratteristiche “distintive” delle proprie creazioni, sono rappresentati da:

- *show room annesso al laboratorio;*
- *sito web;*

- *campagne pubblicitarie “mirate”;*
- *eventi “tematici” finalizzati alla presentazione delle creazioni ai clienti “target” individuati.*

Tali strumenti, opportunamente integrati con un attento e “mirato” *studio e progettazione dell’ “immagine coordinata”* (marchio, logo, brochure, packaging, etc), supporteranno i “canali” di vendita rappresentati dal network commerciale e dai contatti (walk-ins) generati dallo show room.

Attraverso il supporto di professionalità esterne, si procederà, quindi, preliminarmente alla progettazione di massima del “sistema di comunicazione”, incentrato inizialmente sulle ideazione del logo/marchio aziendale e successivamente estesa all’intera immagine coordinata aziendale (brochure, carta intestata, packaging, etc).

In particolare il packaging non verrà acquistato in versione “standard”, ma, coerentemente con lo “spirito” dell’iniziativa, verrà ideato e realizzato su misura: i materiali, le forme e il lay-out verranno progettati al fine di valorizzare le caratteristiche artistiche e trasmettere l’originalità, l’esclusività e l’artigianalità che contraddistinguono l’offerta Ventunogrammi.

La sede operativa , che prevede la realizzazione del laboratorio e dello show room, oltre a garantire la funzionalità del processo produttivo, rappresenterà “il biglietto da visita” in grado di:

- ***sostenere e valorizzare l’esclusiva originalità delle forme unitamente all’artigianalità delle creazioni;***
- ***accogliere i contatti che verranno veicolati dal network commerciale;***
- ***“stimolare” la sensibilità e la curiosità dei passanti e potenziali clienti, trasferendo immediatamente i tratti essenziali dell’iniziativa imprenditoriale.***

In estrema sintesi la sede operativa costituisce quindi uno dei principali strumenti di marketing della Ventunogrammi nella fase di start-up.

Il sito web che verrà creato permetterà in particolare di “patrimonializzare” e diffondere le caratteristiche artistiche dei gioielli realizzati: ciascun oggetto verrà fotografato, codificato e pubblicato nell’ambito di una “vetrina virtuale” on-line in grado di anticipare gli orientamenti stilistici e trasmettere le capacità tecniche e creative. Ciascuna collezione, ideata e realizzata mediante la preliminare identificazione della tipologia di cliente cui proporla, verrà presentata nell’ambito di “eventi tematici”, la cui location, atmosfera, durata e “fotografia”, verrà progettata e identificata proprio in relazione ai potenziali fruitori, al fine di agevolare la “capacità emozionale” delle creazioni.

È inoltre prevista la progettazione e realizzazione di campagne pubblicitarie “mirate” attraverso cui promuovere e diffondere il marchio e il messaggio “artistico” di Ventunogrammi; in tale ottica, verranno utilizzati mezzi innovativi di supporto ai mezzi più “tradizionali”, come la realizzazione di brochure, quali la realizzazione di un cd rom di presentazione dell’iniziativa e delle creazioni artistiche realizzate.

ALLEGATI

Allegato 1: Piano degli investimenti

Allegato 2: Stima Tempi Medi Produzione e Fabbisogno Ore

Allegato 3: Capacità Produttiva e Indice Di Sfruttamento

BIBLIOGRAFIA

<http://www.fgmconsulenza.it>

Sito istituzionale FGM – Finanza Gestione & Marketing

Anthony R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, ETASLIBRI, 1993

Arthur Andersen, *Struttura organizzativa e manuale delle procedure*, Arthur Andersen, 1994

Gold Report 2003-2005

Lombardi L., *Il manuale delle procedure aziendali*, Franco Angeli, 1999