

## Sommario

1	INTRODUZIONE.....	2
2	Presentazione del Prodotto.....	3
3	Piano Strategico.....	4
3.1	Analisi esterna.....	4
3.1.1	Settore tessile turco.....	4
3.1.2	Settore arredamento tessile.....	4
3.1.3	Settore nautico.....	5
3.2	Analisi della concorrenza.....	6
3.2.1	Intensità della concorrenza nel settore.....	7
3.2.2	Potere contrattuale dei fornitori.....	7
3.2.3	Potere contrattuale dei clienti.....	9
3.2.4	Minaccia derivante dall'ingresso sul mercato di nuovi entranti.....	10
3.2.5	Minaccia derivante dall'ingresso sul mercato di prodotti sostitutivi.....	13
3.3	Catena del Valore.....	13
3.3.1	Identificazione e scomposizione delle attività.....	13
3.3.2	Perimetro d'impresa.....	16
3.3.3	Differenziali competitivi.....	20
4	Analisi SWOT Settoriali.....	21
4.1	SWOT Generica dell'Azienda.....	21
4.2	Tessuti.....	23
4.3	Ho.Re.Ca.....	24
4.4	Special.....	24
5	Azioni Strategiche da Intraprendere.....	25
5.1	Ho.Re.Ca.....	25
5.2	Special.....	26
6	Analisi di Mercato.....	28
6.1	Il mercato.....	28
6.2	Il gusto del lusso del consumatore turco.....	29
6.3	Stima del potenziale volume di vendita per ciascun canale.....	31
6.3.1	Hôtellerie.....	31
6.3.2	Yachting.....	34
6.3.3	Retail.....	35
6.3.4	Architetti & <i>Private</i> .....	36
6.3.5	Conclusioni.....	37
6.3.6	Canale E- commerce.....	38
6.4	Marketing Mix.....	40
7	Analisi di Investimento.....	44
7.1	Scenario Realistico.....	44
7.1.1	Breve Periodo.....	44
7.1.2	Medio Periodo.....	46
7.1.3	Lungo Periodo.....	47
7.2	Scenario Ottimistico.....	48
7.2.1	Breve Periodo.....	48
7.2.2	Medio Periodo.....	49
7.2.3	Lungo Periodo.....	50
7.3	Scenario Pessimistico.....	50
7.3.1	Breve Periodo.....	50
7.3.2	Medio Periodo.....	52
7.3.3	Lungo Periodo.....	53
8	CONCLUSIONI.....	54
	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	55

# 1 INTRODUZIONE

Il Project Work è stato svolto in collaborazione con l'azienda tessile **Il Filo dei Sogni Srl** (di seguito denominata FdS) con lo scopo di valutare l'opportunità per l'azienda di espandere il proprio business nel mercato turco. A tal fine si è partiti dall'analisi dello stato e identificate le strategie per la futura crescita dell'azienda in Turchia.

*Il Filo dei Sogni*, fattura ogni anno 1 milione di euro con 10 dipendenti e la sua capacità produttiva mensile è pari a 1200 articoli divisi tra 3 linee produttive. Nasce nel 2007 con tre brand, *Il Filo dei Sogni*, *Dream & Beauty* e *DreamLux* ed è guidata dal giovane imprenditore Tommaso Galbersanini, suo fondatore ed attuale Amministratore Delegato. È specializzata nella realizzazione su misura di creazioni in tessuto coordinate e personalizzate, per il letto, il bagno e la tavola e l'arredo casa. Il suo *business* si sviluppa sia per clienti di tipo B2B (*business to business*) che B2C (*business to customer*).

FdS opera sul mercato nazionale ed è presente su alcuni mercati esteri (Montecarlo, Turchia, Russia ed Ucraina), che contribuiscono al fatturato dell'azienda nella misura del 60%, a fronte del 40% registrato in Italia principalmente nei settori quali *hôtellerie* di alto livello, nautico ed arredo casa. L'azienda presta una grande attenzione alla qualità, all'innovazione e all'eco-sostenibilità e offre la possibilità di produrre qualsiasi creazione su misura e totalmente personalizzabile. Le creazioni sono rigorosamente *Made in Italy* e i tessuti sono realizzati con fibre di elevata qualità e di nuova generazione come fibra di latte, fibra di legno e *DreamLux*.

Il *business* di FdS è diviso in 4 settori in base al *target* di clientela, ai volumi e alla personalizzazione dei prodotti:

- *Conto Terzi*: lavorazioni di prodotti su indicazioni del committente.
- *Tessuti*: attività di acquisto e vendita di tessuti senza esecuzione di alcuna attività di lavorazione del prodotto.
- *Ho.Re.Ca.*: realizzazione di prodotti di alto livello su misura per il settore.
- *Special*: realizzazione di prodotti di lusso e totalmente personalizzabili principalmente per clienti B2C.

L'azienda da alcuni anni è già presente sul mercato turco nel settore Tessuti e *Special*. Nel primo, FdS vende la materia prima ai suoi due *competitor* principali per il settore Ho.Re.Ca, Damask e Vakko, che acquistano tessuti di alta qualità da FdS. In caso di entrata di FdS nel mercato turco uno degli elementi da valutare è dunque il conflitto di interessi con questi clienti e il conseguente rischio di loro perdita. In questo senso si può fin da subito affermare che la strategia dell'impresa è quella di creare le condizioni per vendere direttamente al cliente finale, poiché in tal modo è in grado di ottenere più margine e *brand awareness*.

Nello svolgimento del presente lavoro si andrà a valutare come l'azienda possa sviluppare ciascuno di questi 4 settori sul mercato turco, secondo la seguente metodologia:

- Analisi strategica per l'espansione del *business* dell'azienda nel mercato turco
- Valutazione dei settori del mercato
- Identificazione dei settori di mercato più attrattivi

## 2 Presentazione del Prodotto

I prodotti di FdS partono dalla biancheria per la casa fino ad arrivare ai prodotti d'arredo.

- camera da letto ( federe, lenzuola, copripiumone, piumone, copriletti, trapunte);
- bagno / mare (spugna, teli doccia, accappatoi, asciugamani);
- sala / arredo (teli arredo, *plaid*, cuscini, copricuscini, *runner*, centrotavola, tappeti); e
- tavola / cucina (tovaglie, set americana, accessori cucina).

Di seguito si presentano i prodotti di FdS:

- a. Tessuti Pregiati a Titolo Liniero e Cotoniero per Biancheria e Tendaggi:** l'azienda reperisce sul mercato i migliori filati di lino o cotone per poi trasformarli in prodotti finiti nei comparti biancheria da letto, tavola, bagno e tendaggi.
- b. Tessuti a Titolo Serico e Fibra Animale (Seta, Lana e Cashmere) :** FdS, vista la crescente richiesta dei nuovi consumatori di alto livello, ha introdotto nelle sue linee dei prodotti in pura seta (lenzuola e tendaggi) ma anche degli accessori come coperte *paid* e cuscini in *cashmere*. I tessuti in *cashmere* hanno due ulteriori linee di prodotto: i tessuti struttura "trama e ordito" e i tessuti struttura "maglia" derivata dall'abbigliamento.
- c. Fibre Artificiali (Fibra di Legno e Fibra di Latte):** La Fibra di Legno (il cui nome tecnico è Micromodal) è un tessuto di origine cellulosa che ha trovato il suo elettivo campo di applicazione a contatto con la pelle. La morbidezza (nonostante il nome) è assolutamente sopra la media conferisce al prodotto un effetto "*touch*" emotivamente di rilievo. La Fibra di Legno è particolarmente adatta inoltre per la creazione di spugne, grazie all'elevata capacità di assorbimento, superiore del 25-30% rispetto al cotone e è indicata per qualsiasi ambiente, non solo naturalmente ecologica ma anche elegante.

La Fibra di Latte (nome tecnico Lanital) altro non è che fibra di caseina, opportunamente filata grazie al processo scoperto in regime autarchico dall'Ing. Ferretti. Grazie alle proprietà ed al nome "commerciale" questo prodotto è particolarmente indicato per sviluppare le creazioni destinate ai più piccoli.

Inoltre, la Fibra di Latte è in grado di migliorare la circolazione sanguigna e, grazie all'emissione durevole di ioni negativi, migliora l'atmosfera e l'ambiente in cui viene inserita..

- d. DreamLux:** *DreamLux*® è un tessuto fatto di vera e propria luce. Il progetto del tessuto *Luminex*® è nato nel 2000. La fibra ottica viene tessuta a telaio insieme ad altre fibre di estrazione tessile quali cotone, lino e viscosa. Una volta realizzato il tessuto i capi di fibra ottica vengono cablati elettricamente e connessi ad un *LED (Light-Emitting-Diode)* di soli 5mm di diametro. L'ultima fase consiste nell'alimentare il tessuto, che sarà così in grado di trasmettere la luce su tutta la sua superficie regalando un effetto "cielo stellato". È stato possibile raggiungere un tale risultato grazie alla collaborazione con un'azienda che lavora nell'ambito della fisica sub-nucleare e aerospaziale. I cuscini in Lino *Waterproof* hanno subito un trattamento enzimatico che consente di respingere totalmente le macchie. Le fibre ottiche sono di tipo plastico (PoliMetilMetacrilato) con aggiunta di fibre "scintillanti", rivestite e dotate di un altissimo indice di rifrazione.

La Tecnologia *DreamLux*® è in continua evoluzione, soprattutto nella ricerca e sviluppo di nuovi materiali e tecnologie per l'alimentazione del *Led*. Attualmente il *Led* può essere alimentato con una piccola batteria al Litio di soli 3,6 Volt, ricaricabile, oppure direttamente tramite la presa dell'energia elettrica. La soluzione fissa consente piacevoli situazioni e comodità: ad esempio l'accensione tramite l'interruttore a muro e addirittura l'interfaccia con il nuovo mondo della domotica, potendo così comandare il prodotto da remoto con *Tablet* e *Smartphone*. Queste soluzioni sono molto apprezzate dal mondo dell'architettura in vista dei nuovi progetti legati all'arredamento.

Inoltre occorre precisare che *DreamLux*® è un prodotto inerte e non causa nessun problema per la salute in quanto il voltaggio generato è di soli 3,6 Volt e la luce generata dai *Led*, come noto, è una luce "fredda".

### **3 Piano Strategico**

#### **3.1 Analisi esterna**

I prodotti della FdS trovano un posizionamento prevalente nel mercato del tessile arredo, tuttavia esistono alcune nicchie di clienti anche nel mercato della nautica.

##### **3.1.1 Settore tessile turco**

Il settore tessile in Turchia è in ripresa, in quanto è aumentata la produzione di tessuti di alta qualità che riescono a soddisfare la domanda dei consumatori turchi, ma nello stesso tempo la maggior parte dei prodotti turchi non riesce a competere con i tessuti "*Made in Italy*" che permettono ai produttori italiani di guardare con ottimismo alle potenzialità di assorbimento del mercato turco.

Il settore tessile domina l'intera industria leggera della Turchia, raggiungendo il 45% del totale, ovvero per un importo pari a 1,67 miliardi di dollari. Al secondo posto si trova il settore dell'abbigliamento, la cui quota è del 32%, vale a dire un importo pari a 1,22 miliardi di dollari. Attualmente l'industria leggera della Turchia è uno dei maggiori settori del mondo per il suo potenziale produttivo, ma riguardo alle sue attrezzature tecniche, si trova in uno stato di arretratezza rispetto ai produttori europei e asiatici: la quota dei macchinari obsoleti che necessitano di urgente sostituzione raggiunge il 45% dell'intero parco macchine. **(1)**

##### **3.1.2 Settore arredamento tessile**

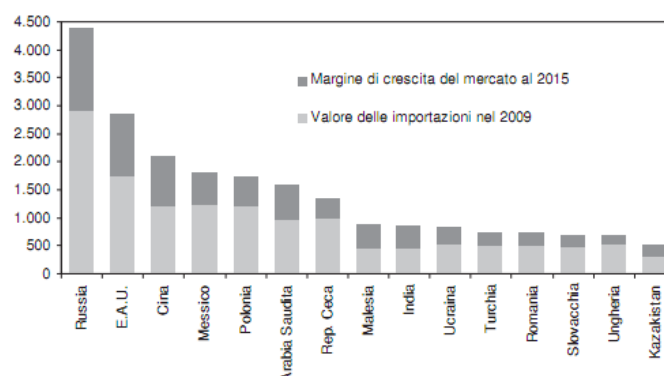
Il settore dell'arredamento in Turchia è un settore in crescita soprattutto per l'alta gamma. Come risulta dal grafico seguente la Turchia attualmente si trova all'undicesimo posto nelle importazioni dall'Italia. Sussiste pertanto ancora un margine di crescita per le imprese italiane.

Nel'anno 2011 la bilancia commerciale nel settore arredamento presenta un saldo nettamente positivo per la Turchia.

-Esportazioni per 89,46 milioni di euro (17,19 % delle esportazioni totali dalla Turchia)

-Importazioni per 32,55 milioni di euro (3,3 % delle importazioni totali dalla Turchia) **(2)**

### Arredamento: importazioni dei primi 15 nuovi mercati (Mln €)



L'aumento del numero dei mobili di lusso o di fascia alta determinerà una crescita della domanda dei prodotti di maggior qualità del settore arredamento tessile.

Di notevole importanza è il dato che indica il consumo dei mobili procapite: 15 euro all'anno in Turchia mentre rimangono 60-70 euro in Europa e 100 dollari negli Stati Uniti.

Il settore dell'arredamento da costituisce un volano per i settori annessi quali tessuti di arredamento e biancheria per la casa.

Le aziende turche dei mobili, arredamento, arredo tessile, calzature e ceramiche sono sostenute dai *designer* italiani. I Direttori Generali delle società ritengono che i *designer* italiani guardino ai prodotti con un punto di vista diverso dagli altri. Le scuole migliori dell'arte, del *design* e della moda si trovano in Italia. Per questo motivo sarà inevitabile che l'Italia attiri i migliori *designer* del mondo.

Le aziende turche, preso atto di tale circostanza, collaborano con un consulente italiano ovvero lavorano direttamente con personale italiano. In particolare, il *design* del mobile italiano sfrutta la semplicità. Le aziende turche non seguendo sono interessate solo al settore mobili e arredamento ma anche i settori dei tessuti, ceramiche, oggetti in vetro, settori accessori. İstikbal, Lazzoni, Doğtaş, Yataş, Damat, Çift Geyik Karaca, Beta, Ar Yıldız, Karaca Porselen, Arte Cioia sono le principali aziende che hanno avviato diverse collaborazioni con architetti e *designer* italiani. (2)

Le aziende italiane operanti nel settore dell'arredo e del mobile stanno sostenendo un importante investimento sul mercato turco. Calligaris ha aperto un proprio punto vendita *monobrand* a Istanbul, mentre Cassina, B&B, Boffi, Cucina, Gervasoni, CasaMilano, MDF Italia, Mooi hanno avviato un rapporto di distribuzione con Mozaik Design a Istanbul con 5 punti vendita.

### 3.1.3 Settore nautico

Nel settore nautico si è verificata una riduzione del 25% a livello mondiale nel corso del 2011, tuttavia in Turchia si è registrata una crescita pari all'8%. Rappresentanti delle aziende produttrici di *yacht* sostengono che in Turchia si registrerà un'ulteriore espansione nel corso del 2012 nonostante il risultato negativo a livello globale.

La Turchia occupa il quinto posto a livello mondiale per la produzione di *mega yacht* e, nel corso del

2011, la produzione di imbarcazioni da diporto è aumentata dell'8%.

Contestualmente gli investitori esteri hanno valutato interessante investire nel mercato turco sia dal punto di vista commerciale sia dal punto di vista produttivo. Pertanto, i principali produttori di *yacht* hanno deciso di spostare la loro attività di produzione in Turchia.

Quindi, tali circostanze hanno determinato una maggiore presenza dei principali produttori di *yacht* in Turchia al fine di realizzare collaborazioni con cantieri navali turchi. Inoltre, essi ripongono maggiori aspettative di crescita nel corso del 2013.

Cogliendo l'opportunità della presenza dei marchi di maggior fama per *yacht*, barche a vela, *yacht* a motore e catamarani, da ogni parte del mondo persone facoltose giungono in Turchia al fine di acquistare nuovi *yacht*.

La rinomata azienda italiana di *design* Hotlab' si è presentata a Istanbul con il suo *team* principale. Il co-fondatore della società Antonio Romano rimarca l'espressione '*tailor made*' per ogni fase della produzione di *super-yacht*, sin dalla loro progettazione, che realizzano i sogni del proprietario. Romano ha affermato che il suo *team* è molto lieto di lavorare con la Turchia ed infatti apprezza il lavoro dei cantieri, come RMK e Proteksan. Nonostante il fatto che le imprese siano giovani, esse hanno raggiunto livelli molto elevati in breve tempo. È facile incontrare clienti italiani, inglesi, olandesi ed americani a Tuzla Istanbul, dove sono situati i cantieri più importanti. Ciò è indice della circostanza che l'ambiente degli *yacht* riconosce che la Turchia è uno dei paesi principali per la costruzione degli *yacht*. (3)

Con l'aumentare delle richieste di imbarcazioni personalizzati a 360 gradi aumenta anche la richiesta di prodotti tessili su misura e '*tailor made*', questo a prescindere dal Paese di produzione dell'imbarcazione.

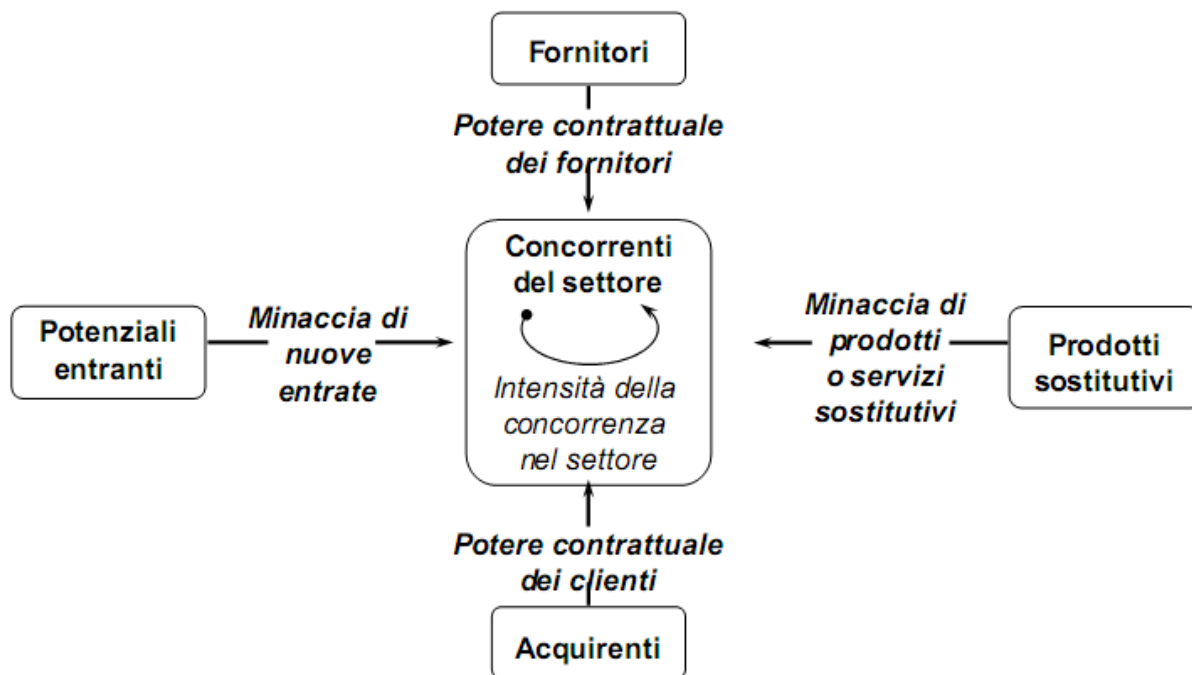
### 3.2 Analisi della concorrenza

La concorrenza all'interno del settore influenza i comportamenti aziendali. Maggiore è il grado di competizione, minori sono le prospettive di redditività nel lungo periodo.

Nella formulazione della strategia di FdS un passo fondamentale è dunque la definizione e lo studio delle principali caratteristiche del settore in cui si opera. Lo schema di riferimento più utilizzato per questo tipo di analisi è il modello delle 5 forze competitive di Porter che, sulla base di alcuni fattori strutturali, descrive il sistema competitivo in cui si opera l'azienda. La struttura competitiva di un settore dipende quindi dalla contemporanea interazione delle 5 forze competitive che sono:

1. Intensità della concorrenza;
2. Potere contrattuale dei fornitori;
3. Potere contrattuale dei clienti;
4. Minaccia derivante dall'ingresso sul mercato di nuovi entranti; e
5. Minaccia derivante dall'ingresso sul mercato di prodotti sostitutivi.

Nella tabella seguente si indica le 5 forze competitive di Porter:



### 3.2.1 Intensità della concorrenza nel settore

In Turchia sono presenti 6 *competitor* turchi di alta fascia (Damask, Vakko Home, che sono attualmente clienti di FdS per il settore Tessuti, Dantell, Deco Center, Haremlique) e 4 *competitor* internazionali (Frette, Calvin Klein, Lanerossi, Missoni). Tutti i *competitor* turchi sono attivi nel settore Ho.Re.Ca e *Special*. Vakko Home è il leader del mercato nel settore Yachting: nel 2011 ha consegnato 58 super yacht su 264 con una quota pari al 21% dei *super yacht* consegnati (fonte: dati aziendali di Vakko). Invece nel 2011 FdS ha ottenuto 2 ordini con la quota del 2% del mercato.

I *competitor* turchi hanno un *range price* medio 120-220€ mentre il prezzo al pubblico di FdS è pari a 200-280€. Anche se il prezzo di FdS è superiore a quello dei prodotti dei *competitor* turchi, i suoi prodotti hanno potenzialità di mercato tenuto conto della loro provenienza qualificata come *Made in Italy*, indice riconosciuto di qualità e cura del dettaglio anche per i consumatori di altri paesi, tra cui la Turchia.

Per quanto riguarda i *competitor* internazionali, questi sono presenti con un *corner* a Beymen Home Department Store di alto livello. La loro fascia di prezzo è compresa nel *range* 180- 300€.

Inoltre, la differenziazione di prodotto si evidenzia anche a livello di diversi tessuti utilizzati, in particolare attualmente il FdS è una delle poche aziende che produce tessuti in fibra di latte e fibra di legno ed è l'unica azienda che produce tessuti e complementi d'arredo in fibra ottica '*DreamLux*' che può rappresentare un differenziale competitivo dell'azienda nel mercato.

### 3.2.2 Potere contrattuale dei fornitori

Data la strategia aziendale di vendere un prodotto personalizzato e data la vastità di possibili prodotti finiti realizzabili, FdS si trova ad acquistare le materie prime (MP) solo al momento del

ricevimento dell'ordine e per un quantitativo generalmente esiguo rispetto ai volumi trattati dai fornitori anche nell'arco dell'intero anno. Per quanto riguarda le lavorazioni di ricamo ed orlatura, FdS si rivolge a fornitori esterni quando necessario in quanto rapidi e a basso costo. I dati a disposizione si limitano all'anno 2010, di seguito riportati in termini di acquisti totali effettuati:

Nel 2011 non vi sono state variazioni tra i fornitori; sulla base del fatto che i volumi di vendita 2011 sono stati pressoché quelli del 2010 se non più bassi e che l'utilizzo dei fornitori è rimasto come % pressoché invariata, si sono analizzati i fornitori per i quali l'ammontare dei costi di MP/lavorazioni è significativo.

Per quanto riguarda approvvigionamenti MP :

**G-Style:** FdS ha già stabilito che dall'anno prossimo cambierà fornitore di spugne passando a un fornitore turco, sia per motivi di riduzione costi (risparmio stimato del 50%) sia per motivi di incremento qualità delle MP.

**Martinelli:** Tale fornitore presenta un fatturato di circa 30 milioni di euro. Pertanto l'incidenza della FdS sul fatturato di Martinelli è nulla (0,29%). Inoltre Martinelli è un fornitore completamente automatizzato e permette a FdS di acquistare anche piccoli lotti di MP.

**Man Filtes:** Tale fornitore presenta un fatturato di circa 10 milioni di euro. Pertanto l'incidenza della FdS sul fatturato di Man Filtes è nulla (0,72%). Tale fornitore attua una politica di stock presso i suoi fornitori e permette a FdS di approvvigionare rapidamente il materiale ritirandolo direttamente dal subfornitore di Man Filtes. Questo permette un risparmio di tempi e costi.

MATERIE PRIME 2010	
ZAMBETTI	€ 103,89
G STYLE	€ 18.314,50
TELENE	€ 3.010,51
MARTINELLI	€ 89.045,91
TESSILSUD	€ 849,35
KENAF	€ 180,00
ERREBI	€ 3.769,69
MAN FILTES	€ 72.513,68
JOIN COTTON	€ 112,70
SOFF IM	€ 372,50
MAN SOTEMA	€ 5.409,88
GERRE G	€ 158,00
TERRY LIFE	€ 1.004,40
ZA & BEL	€ 2.000,00
ARCOBALENO	€ 262,35
MAN BAROLI	€ 348,00
PEPE	€ 731,40
NORD CINIGLIA	€ 1.035,15
<b>TOT</b>	<b>€ 199.221,91</b>

LAVORAZIONI ESTERNE	
PEPE	€ 7.547,75
LONGHI	€ 13.749,63
HU	€ 45.918,71
MENG	€ 11.741,34
EUROSECCO	€ 1.897,50
LUSHA	€ 2.849,85
ESAGRAMMA	€ 1.900,00
CONF MARIANI	€ 1.636,97
<b>TOT</b>	<b>€ 87.241,75</b>

*NOTA: Pepe è l'unico fornitore per lavorazioni di ricami. Tutti gli altri fornitori di lavorazioni esterne sono utilizzati per orlatura*

Per quanto riguarda le lavorazioni esterne queste vengono fatte tutte presso subfornitori logisticamente comodi e vicini ed in particolare si fa alto impiego dei seguenti fornitori:

**Hu & Meng:** in quanto molto rapidi ed a buon mercato (circa 30 lenzuole/h al costo approssimativo di 1 euro a lenzuola). Tuttavia FdS è cliente quasi in esclusiva e determina praticamente i fatturati dei fornitori.



Pertanto ne consegue che il potere contrattuale verso i fornitori di materie prime è pressoché nullo mentre verso i fornitori per lavorazioni esterne, ad esclusione di Pepe, è elevato.

Una strategia ipotizzabile riguarda gli interventi che favoriscono lo sviluppo delle economie di scopo. Nel considerare la necessità di ridurre maggiormente i costi è emersa l'opportunità di costruire massa critica per superare gli ostacoli derivanti dai limiti dimensionali: soluzione possibile a tale problema sarebbe la ricerca di collaborazione con aziende operanti in altri rami del settore tessile (es. abbigliamento intimo per la seta) o addirittura con i *competitor* che facciano ricorso alle medesime fibre tessili. La capacità della FdS di acquistare materie prime è indubbia, tuttavia, in uno scenario globale in cui i grandi operatori esteri che fanno leva sui volumi sono in grado di muovere il mercato determinando i prezzi, possono essere utili politiche di aggregazioni per gruppi di acquisto, se non per tutte le materie prime, almeno per quelle più utilizzate.

Potenziati alleati in questo senso sarebbero da ricercare nella provincia di Varese (per esempio la "Cotonificio Successori Alceste Pasta Spa (4) che opera all'estero in Germania per il 60% e in Svizzera per il 40%. (5)

Un coordinamento degli acquisti, oltre che assicurare migliori condizioni di prezzo, permetterebbe secondariamente di ottimizzare la ricerca delle fonti più competitive in un mercato globalizzato, dove la disponibilità di informazioni e la conoscenza dei migliori fornitori risultano essere fattori determinanti nell'esplicitarsi della concorrenza.

Questa strada comunque potrebbe iniziare ad essere percorsa sul fronte delle attività di supporto e quindi non di quelle primarie per l'azienda (si veda analisi della catena del valore) non avendo queste un impatto diretto sul prodotto finale. Con riferimento ad una pubblicazione dell'associazione degli industriali della Provincia di Varese si potrebbe partire dalle seguenti attività di supporto per la FdS. (6)

### 3.2.3 Potere contrattuale dei clienti

Il potere contrattuale dei clienti di FdS è influenzato dai fattori seguenti

- **Dimensione degli acquisti:** A tal fine si prende spunto dai dati delle previsioni di vendita per il 2012 fornito dalla FdS che è stato redatto con criterio prudenziale basato sulle vendite del 2011.
- **Marginalità ridotta:** il settore Ho.Re.Ca in generale ha marginalità ridotta per FdS e questa marginalità è sostenuta da pochi clienti con alto potere contrattuale. Si prevede che anche i clienti turchi dispongano di un elevato potere contrattuale.
- **Pochi clienti e con elevato potere contrattuale:** il settore *Special* ha un'alta marginalità con un elevato potere contrattuale con pochi clienti e prezzi più elevati.

Bisogna sottolineare che, come descritto in precedenza, l'azienda attualmente è attiva in Turchia nel settore Tessuti e *Special* e come una strategia di vendita diretta al cliente finale potrebbe portare alla perdita dei due attuali clienti, in quanto competitor diretti su questo mercato..

Risulta pertanto utile valutare l'incidenza di questi due clienti sul fatturato totale dell'impresa per poter avvalorare questa scelta strategica.

Nella tabella seguente si valuta che i clienti turchi del settore Tessuti hanno un potere contrattuale basso pari a 2% del fatturato totale mentre i clienti turchi del settore *Special* hanno un potere contrattuale

lievemente più alto pari al 5% del fatturato totale. È possibile quindi avvalorare la scelta di vendere direttamente ai clienti finali.

Cliente	% su venduto al netto dei costi totali	% di contributo del cliente al fatturato / Totale fatturato annuo (di tutti i settori)	Settore
Vakko	13,10%	1%	Tessuti
Damask	13,10%	1%	Tessuti
Yachting	0,20%	5%	Special

### 3.2.4 Minaccia derivante dall'ingresso sul mercato di nuovi entranti

Si possono distinguere due tipologie di potenziali entranti:

1. Un *competitor* già produttore tessile ma non ancora presente in Turchia.
2. Marchio della moda che è già presente nel mercato turco anche con negozi/*showroom*, ma non con la linea casa che potrebbe decidere di
3. Un imprenditore turco o straniero decide di investire nel settore arredamento tessile e di creare una nuova azienda che operi nel mercato turco.

Per analizzare il parametro dei competitori potenziali si sono individuate ed analizzate le barriere all'entrata più rilevanti che caratterizzano il mercato turco:

- accesso ai canali di distribuzione (canali e ostacoli nei nuovi mercati)
- vincoli istituzionali (normativa doganale)
- vincoli amministrativi (elevata corruzione)
- fabbisogno finanziario

#### a. Accesso ai canali di distribuzione

Mancando di catene italiane a cui appoggiarsi, la conoscenza approfondita dei canali di vendita può risultare di particolare interesse strategico per le imprese italiane del lusso accessibile. Per impostare un'adeguata strategia di ingresso in un nuovo mercato, è importante fare una ricognizione dello stato dell'arte dei sistemi distributivi e delle prospettive di sviluppo futuro.

In Turchia, come in altri paesi emergenti quali Russia e Cina, le minori restrizioni all'entrata di capitali esteri hanno consentito un più rapido sviluppo del processo di modernizzazione delle reti commerciali. Seppure limitata alle grandi città, dove si concentrano i consumatori con maggiore capacità di spesa di beni di consumo di alta fascia, la modernizzazione ha mostrato un passo rapido, alimentata dalle strategie aggressive di investimento delle grandi imprese commerciali globali, fenomeno destinato ad accelerare in futuro. Ciò, unitamente allo sviluppo economico e sociale e al miglioramento delle infrastrutture e dei sistemi di logistica, potrà alimentare la diffusione del processo di ammodernamento anche nelle città minori. (7)

## **b. Vincoli istituzionali: Normativa doganale**

La crisi ha accresciuto le barriere all'entrata dei nuovi mercati. Un'impresa che intenda ampliare i propri rapporti commerciali, esportando non solo in mercati vicini e già acquisiti, ma anche in quelli più lontani geograficamente e culturalmente, si può trovare di fronte agli ostacoli concreti in grado di costituire un deterrente, o un vero e proprio limite, all'attività di esportazione. Esistono diverse misure che limitano l'accesso al mercato in un paese straniero. Si tratta per lo più di provvedimenti di tipo protezionistico, che variano da forme di sostegno alle imprese nazionali (sussidi all'esportazione o riduzione della dipendenza dalle importazioni) e vincoli più espliciti all'ingresso di beni dall'estero (misure tariffarie e non), barriere tecniche agli scambi (ad esempio controlli sanitari o di rispondenza delle merci agli standard del paese di destinazione) e divieti all'importazione.

Il nuovo regime di importazioni della Turchia è stato predisposto in armonia con le disposizioni contenute nell'accordo di Unione Doganale fra Turchia ed UE, entrato in vigore il 1 gennaio 1996, che prevede la libera circolazione di beni extra-agricoli e servizi, l'abolizione delle tariffe esterne comuni e delle misure di protezione, nonché l'armonizzazione legislativa, la cooperazione finanziaria ed istituzionale. **(8)**

Alle operazioni di carattere internazionale sono applicabili le seguenti certificazioni:

- Certificato di origine
- Certificato ATR

Limitatamente all'interscambio con la Turchia viene emesso un certificato di circolazione denominato ATR, che pur limitandosi ad attestare che i prodotti sono stati semplicemente immessi in libera pratica (hanno quindi già assolto il pagamento del dazio all'atto della loro importazione nella UE o in Turchia) permette nel Paese di destinazione (UE o Turchia stessa) di non pagare nuovamente i dazi doganali. **(9)**

*Nota: In Turchia per la maggior parte dei beni industriali come di tessile, le importazioni sono esenti da dazio.*

## **c. Vincoli amministrativi: Elevata corruzione**

Uno dei principali problemi presenti in Turchia riguarda l'alto tasso di corruzione che è sviluppato a tutti i livelli della pubblica amministrazione. Tale problema si ripercuote inevitabilmente sulla libertà e trasparenza del mercato rappresentando una barriera e riducendone l'attrattività.

Alcuni dati:

- *Transparency International*, nel suo ultimo report "*corruption perceptions*" ha posizionato la Turchia al 61° posto tra 183 Paesi del mondo, insieme a Lettonia, Slovacchia, Tunisia, Croazia (l'Italia occupa il 67 posto).

-Il rapporto annuale *Doing Business*, predisposto dalla Banca Mondiale, posiziona la Turchia rispettivamente al 72° nel 2013 tra i 183 Paesi, classificati secondo il criterio della "facilità di fare il business".

Con riferimento ai reati di corruzione, nonostante precise indicazioni previste dalle convenzioni internazionali, la normativa turca non prevede ancora uno specifico obbligo di adozione di particolari sistemi o modelli di gestione e di controllo interno costituiti da procedure operative, protocolli di controllo, codici etici, sistemi sanzionatori interni, organi di controllo e vigilanza, flussi informativi, ecc.

Anche l'adozione di sistemi di controllo interno rimane una facoltà, anche se tali sistemi vengono adottati dalla maggioranza dei gruppi multinazionali.

**Tabella** indicatori chiave secondo il ranking del “*Doing Business in Turchia 2013*” - “*Ease of Doing Business*”rank (out of 183 economies) **(10)**

TOPIC RANKINGS	DB 2013 Rank	DB 2012 Rank	Change in Rank
Starting a Business	72	62	■ -10
Dealing with Construction Permits	142	154	■ 12
Getting Electricity	68	70	↑ 2
Registering Property	42	44	↑ 2
Getting Credit	83	80	↓ -3
Protecting Investors	70	66	↓ -4
Paying Taxes	80	74	↓ -6
Trading Across Borders	78	73	↓ -5
Enforcing Contracts	40	52	■ 12
Resolving Insolvency	124	126	↑ 2

### Starting a Business in Turchia – alcuni indicatori (10)

DB 2013 RANK **72** DB 2012 RANK **62** CHANGE IN RANK **↓-10**

Year	Business entry density rate	Number of new limited liability companies		
2011	0.91	6,142		
Indicator	Turkey	Eastern Europe & Central Asia	OECD	
Procedures (number)	6	6	5	
Time (days)	6	14	12	
Cost (% of income per capita)	10.5	6.8	4.5	
Paid-in Min. Capital (% of income per capita)	7.2	5.0	13.3	

#### d. Fabbisogno finanziario

Qualora un potenziale *competitor* decidesse di entrare nel mercato turco sarebbe sicuramente esposto a dei costi che possono rappresentare a seconda dei casi una barriera più o meno rilevante. Tra tutti i costi che il potenziale entrante deve affrontare i più rilevanti sono sicuramente i costi di *marketing*.

Nella fattispecie si possono verificare due ipotesi:

1. Nel caso in cui il marchio non sia conosciuto rispetto al mercato di riferimento il fabbisogno finanziario può diventare una barriera abbastanza rilevante a causa degli investimenti necessari al fine di potenziare la *brand awareness*, oltre che per l'apertura di eventuali *showroom*/negozi o uffici di rappresentanza.
2. Per un marchio già conosciuto e presente nel mercato, l'esposizione finanziaria è sicuramente più limitata rispetto al caso precedente grazie alla possibilità di sfruttare la *brand extension* per proporre i nuovi prodotti, oltre che dalla possibilità di sfruttare gli *showroom* o i negozi già esistenti.

Dall'analisi quindi si evince che il rischio di ingresso di nuovi *competitor* è relativamente elevato anche se le barriere sopra analizzate ed in particolare i vincoli istituzionali e l'accesso ai canali di distribuzione rappresentano un freno abbastanza forte per eventuali *player* ancora non presenti sul mercato.

#### 3.2.5 Minaccia derivante dall'ingresso sul mercato di prodotti sostitutivi

Questa minaccia impone spesso un tetto ai prezzi praticabili al consumatore/cliente, oltre il quale troverà conveniente passare da un prodotto all'altro. Tuttavia la minaccia esiste solo se c'è un'elevata similitudine tra i prodotti, ed inoltre solo se i costi di riconversione, ossia i costi che il consumatore dovrà sostenere nel passare da un prodotto all'altro, siano modesti. I costi di passaggio da un prodotto all'altro si possono riassumere in quelli dovuti alla poca dimestichezza con il nuovo prodotto, necessità di adattamento, possibilità che non soddisfino pienamente i bisogni del cliente, ecc.

- Propensione del cliente alla costituzione
- Fedeltà del cliente alla marca (*loyalty*)
- Costi di passaggio
- Prezzo del prodotto confrontato con quello del sostituto

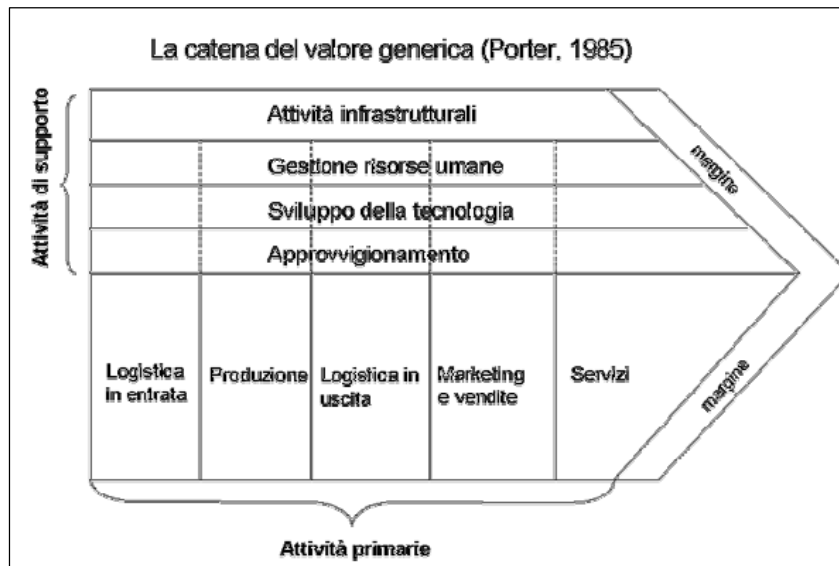
In merito a questo parametro delle 5 Forze si può affermare, per la tipologia del prodotto e per le caratteristiche del mercato, che si esclude la presenza di possibili competitori indiretti, in quanto la domanda non può essere soddisfatta con nessun prodotto sostitutivo.

In base alle analisi effettuate, il *mix* del contesto competitivo si può valutare su più fronti. Per quanto riguarda il settore Ho.Re.Ca, come descritto sulla base delle analisi SWOT di seguito riportate, ha marginalità ridotta per FdS e questa marginalità è sostenuta da pochi clienti con alto potere contrattuale. Mentre il settore *Yachting* ha l'opportunità di portare i prezzi più elevati.

### 3.3 Catena del Valore

#### 3.3.1 Identificazione e scomposizione delle attività

Di seguito partendo dallo schema generale di Porter della catena del valore è stato costruito lo schema della catena del valore per la FdS:



Servizi legali, finanziari, tributari, i servizi di gestione della qualità e la direzione generale				
			- Reclutamento e formazione	
- Gestione informatizzata del magazzino	- Acquisto macchina taglio ultima generazione - Controllo Qualità - Design e sviluppo collezioni	- Sviluppo sistema informativo	- Ricerche di mercato - Piani di marketing - Letteratura di prodotto	
	- Energia - MRO - Vari servizi ausiliari e tecnici - Acquisti MP - Materiali di consumo	- Trasporti - Servizi elaborazione dati e fatturazione	- Trasferte - Auto	- Trasferte
- Gestione MP in arrivo - Controllo semilavorati - Stoccaggio magazzino	- Taglio - Cucitura - Orliatura/Ricamo - Stiratura - Etichettatura - Confezionamento	- Gestione ordini - Consegne - Gestione rapporti con terzisti	- Promozione - Prezzo - Posizionamento - Pubblicità - Gestione canali di vendita - Comunicazione	- Assistenza alla clientela - Gestione reclami - Supporto al punto vendita
<b>Logistica interna</b>	<b>Operations</b>	<b>Logistica esterna</b>	<b>Marketing &amp; Vendite</b>	<b>Servizi</b>

- nell'area dei Servizi:
  - L'assistenza alla clientela finale (il consumatore) è fornita esclusivamente dal venditore: a volte è fornita dal punto vendita (non direttamente gestito da FdS) riducendo così i costi di assistenza; a volte è fornita direttamente da FdS.
  - L'assistenza alla clientela B2B (il negoziante affiliato in *franchising* o il distributore) è data direttamente da FdS.

### Principali collegamenti trasversali

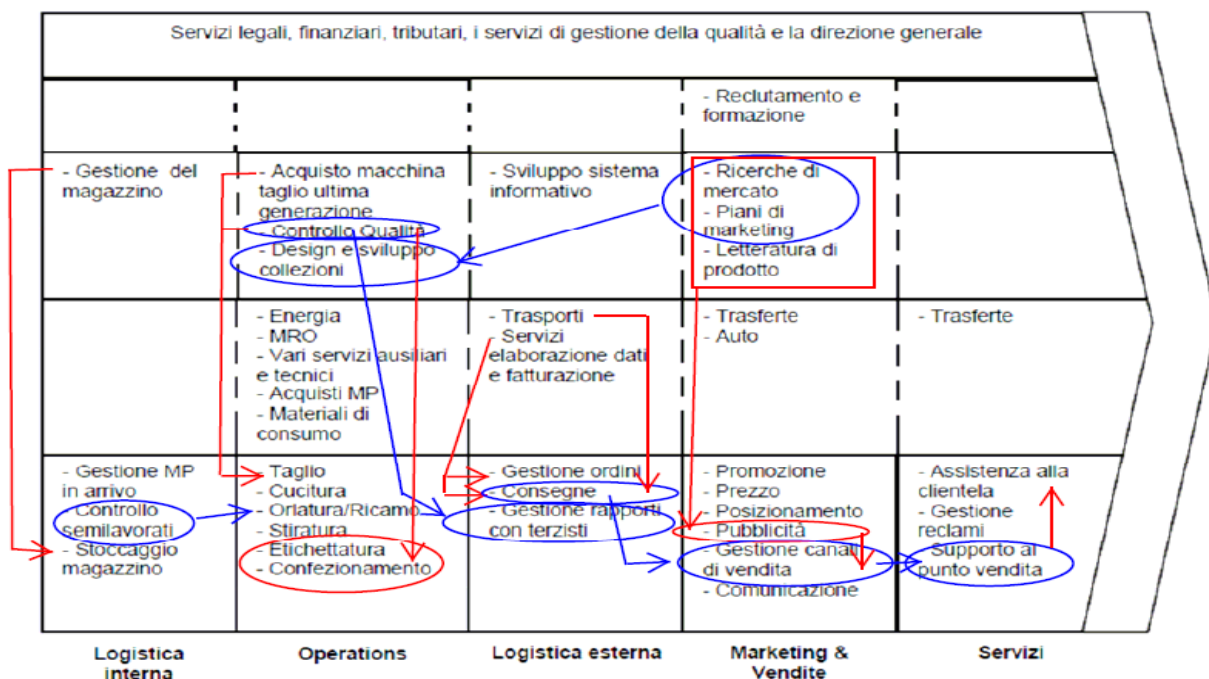
- Il collaudo e controllo delle materie in arrivo si collega con le varie fasi del processo produttivo. Il controllo dei semilavorati prima delle lavorazioni permette di evitare di trovarsi poi a dover scartare un semilavorato di più alto valore. Maggiore continuerà ad essere l'attenzione posta in queste attività, più efficiente sarà il processo produttivo.
- I sistemi di controllo della qualità influiscono anche nei rapporti con le aziende terze che effettuano alcune lavorazioni per conto dell'azienda. FdS sta lavorando per incrementare l'efficienza dei sistemi e delle procedure di gestione in qualità ma dovrà farlo soprattutto anche verso i terzisti : ad esempio, sebbene i fornitori sono già stati istruiti su come eseguire i lavori, ogni tanto si dovrà far visita ai fornitori e verificare le loro procedure di esecuzione lavori.
- Ricerche di mercato accurate possono facilitare il compito dei *designer*, ottenendo come risultato collezioni più vendibili e capaci di anticipare *trend* di moda, riduzione dei tempi di realizzazione delle collezioni stesse. Il *design* del prodotto, pur essendo a supporto della produzione, è legato a doppio filo al *marketing* e alle vendite, in quanto le informazioni derivanti dai *trend* di consumo, dalle ricerche di mercato e dall'esperienza di vendita nelle varie aree di geografiche, sono vitali per sviluppare e disegnare una collezione che possa entusiasmare e far vivere un'esperienza unica al cliente. Maggiori risorse spese nelle ricerche di mercato o nell'osservazione dei comportamenti d'acquisto della clientela possono portare a disegnare con maggiore facilità collezioni vincenti.
- La gestione delle consegne ha forti impatti sulla gestione dei canali di vendita, che devono essere riforniti a seconda delle rispettive necessità. Ancora una volta un sistema informativo ben sviluppato può essere la chiave per ridurre i costi ed aumentare l'efficacia dell'intera gestione dei canali di vendita. Inoltre la gestione dei canali di vendita ha degli impatti sul supporto ai punti vendita: una gestione efficiente dei canali può ridurre le necessità di richiedere interventi di assistenza specifica al singolo punto vendita.

Il collegamento, sia diretto che trasversale, tra attività di supporto ed attività primarie deve essere gestito da un sistema informatico efficace che consenta di ridurre i tempi, e quindi i costi, delle attività di gestione ordini (logistica in uscita, inserimento ordini, avvio produzione) .

Infine la gestione delle risorse umane merita una nota particolare per i processi di reclutamento, selezione e formazione ( per l'inserimento e l'aggiornamento ) nelle aree della produzione e del *Marketing* e Servizi, essendo le più critiche per l'azienda in quanto le prime forniscono il prodotto e le seconde sono a contatto diretto con la clientela e necessita pertanto di personale qualificato e adeguatamente formato.

Nella tabella di seguito sono riportati:

- In **rosso** i collegamenti diretti
- In **blu** i collegamenti trasversali

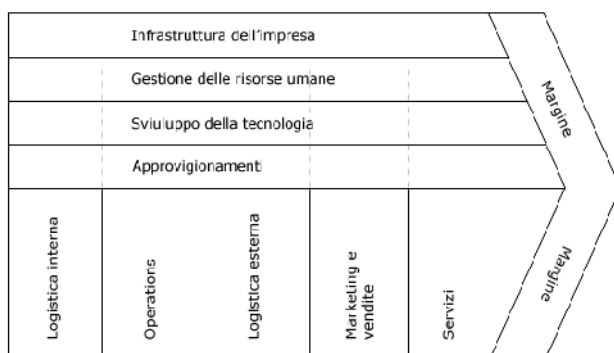


### 3.3.2 Perimetro d'impresa

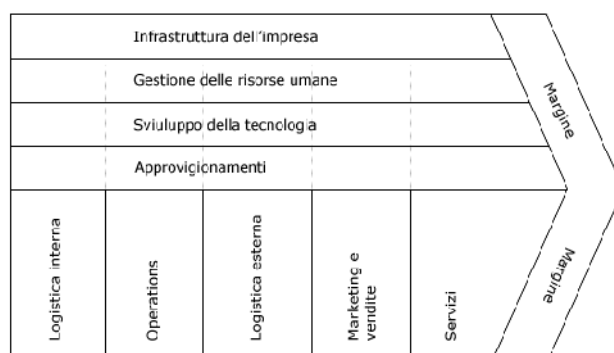
Se cerchiamo ora di identificare i collegamenti verso l'esterno (perimetro d'impresa), possiamo evidenziare 3 tipi di collegamenti:

1. Collegamenti con la catena del valore dei fornitori;
2. Collegamenti con la catena del valore dei canali;
3. Collegamenti con la catena del valore degli acquirenti.

Questi collegamenti, che Porter definisce "collegamenti verticali", sono simili ai collegamenti interni in quanto il modo in cui vengono svolte le attività del fornitore e dei canali influiscono sul costo e sulle prestazioni dell'azienda nei confronti dell'acquirente finale. Anche qui è possibile agire sia verso un migliore coordinamento delle attività che verso l'ottimizzazione. La logica è quella di organizzare la produzione e l'approvvigionamento in modo da aumentare il valore sia per l'azienda che per il fornitore o canale. L'efficienza con cui viene gestita la produzione e la distribuzione dipende dall'efficienza delle relazioni verticali.



Fornitore



Filo dei Sogni



Per FdS il sistema logistico con i fornitori di materie prime/semilavorati, dato l'attuale volume di merci trattate, è dimensionato in modo tale da avere una rapida risposta dai principali fornitori grazie alla loro localizzazione geografica favorevole.

Tuttavia alcuni fornitori seppur localizzati in posizioni geografiche sfavorevoli, sono "d'obbligo" per FdS in quanto fornitori di materiali di elevata qualità a prezzi economicamente vantaggiosi pure per piccoli lotti.

La ricerca e sviluppo eseguita in mutua ed esclusiva collaborazione col fornitore, permette a FdS di sviluppare prodotti innovativi che il *marketing* e le vendite vanno a posizionare sul mercato.

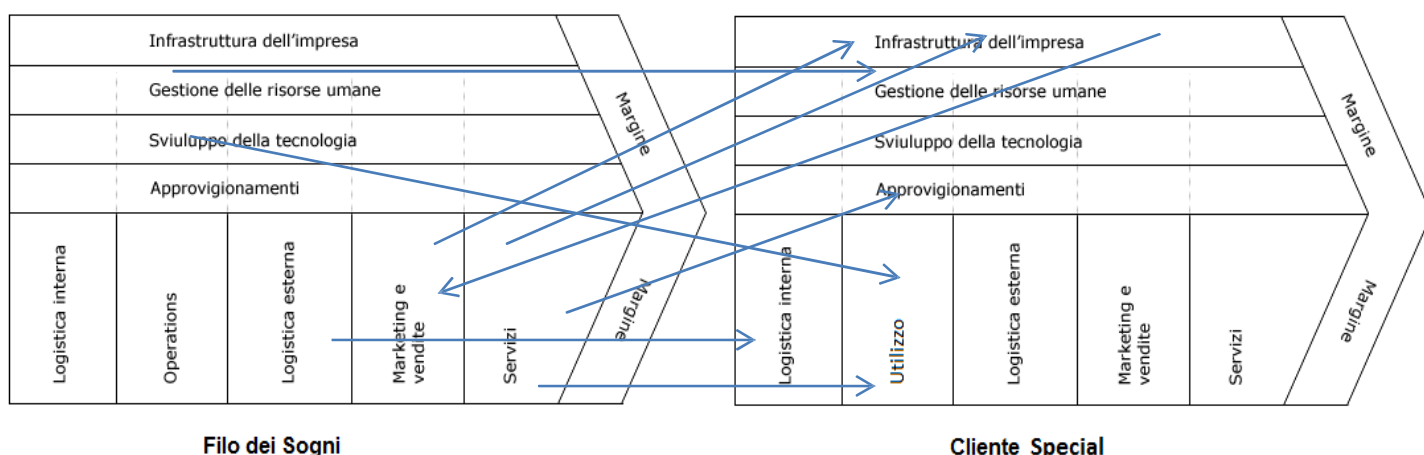
Per quanto riguarda i canali, questi ultimi si differenziano dai fornitori in quanto si collocano a valle del processo produttivo: il prodotto finito per arrivare al consumatore finale passa dai rivenditori al dettaglio (o attraverso gli agenti); la loro è un'attività di vendita, di pubblicità e di esposizione del prodotto. Questo comporta che ciò incide sul prezzo finale praticato al consumatore, talvolta in modo significativo pertanto la strategia di appoggiarsi a canali già esistenti aiuta FdS a contenere i costi.

Passando al punto 3, l'intera *performance* aziendale dipende dall'impatto della catena del valore di FdS sulla catena del valore del cliente. La vendita di un prodotto ha degli effetti diretti e indiretti sul cliente relativi sia al prodotto in se che al modo in cui viene consegnato, riparato, venduto. Il valore che un'impresa crea per i suoi clienti è dato dall'insieme dei collegamenti interni ed esterni. Il vantaggio che l'impresa può assicurare al cliente sono di due tipi:

- Il prodotto riduce i costi del cliente
- Il prodotto migliora la *performance* del cliente

Tali vantaggi sono ricercati dai clienti di tre dei quattro settori in cui FdS vende (Conto Terzi, HO.RE.CA, Tessuti) mentre i clienti del settore Special sono interessati solo a beneficiare di una serie di vantaggi tangibili ( la qualità e l'eleganza del prodotto ) ed intangibili ( il prestigio, la soddisfazione emotiva, la differenziazione rispetto alla massa, il rispetto di valori etici) e pertanto il prezzo di mercato assume un valore secondario. Pertanto i collegamenti tra la catena del valore del produttore e del cliente dipendono dal modo in cui il prodotto viene effettivamente utilizzato dal cliente.

Con riferimento ai clienti del settore **Special**, possiamo considerare i seguenti collegamenti:

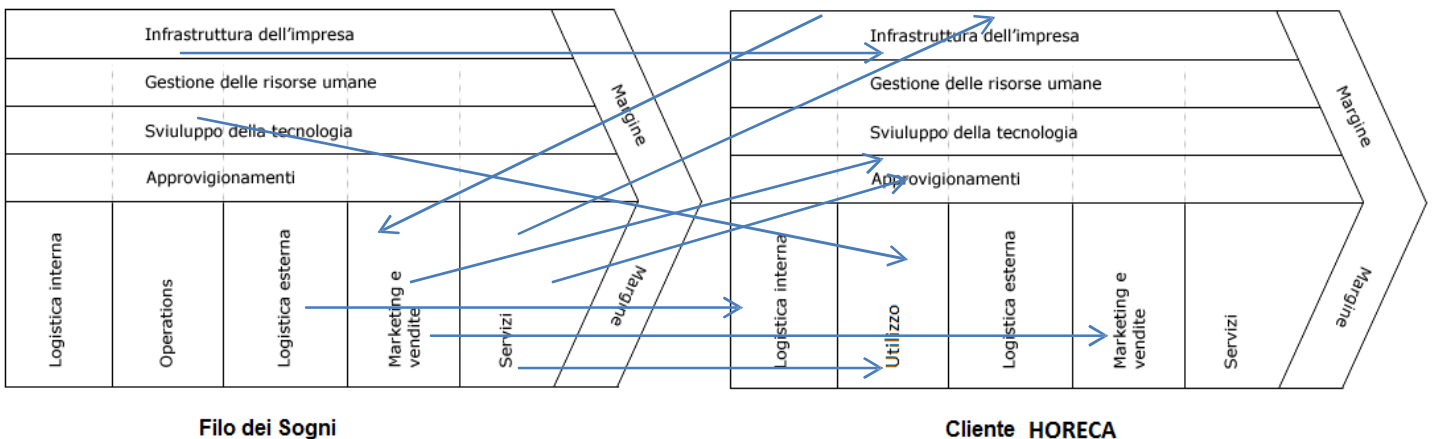


Di seguito sono riportati i collegamenti più importanti e rilevanti per il settore *Special* :

1. Il rapporto diretto col cliente determinato dall'immagine del prodotto e dell'azienda (Mktg & Vendite Vs Infrastruttura dell'impresa) è il primo aspetto che impatta sul cliente.

2. I prodotti di FdS sono di elevata qualità e tecnologia e pertanto il cliente deve essere informato dei vantaggi nell'utilizzo di prodotti tecnologicamente evoluti (Sviluppo tecnologia Vs Utilizzo).
3. Collegamenti a livello di risorse umane che prevede una formazione del cliente: alle modalità di utilizzo e corretto funzionamento del prodotto: ad esempio modalità di lavaggio dei capi o modalità di ricarica/collegamenti dei prodotti della serie *DreamLux*.
4. Il settore dei servizi del produttore si collega fortemente con le modalità di utilizzo ed approvvigionamento del cliente: primi acquisti di prodotto e successivi riordini, assistenze dovuti ad eventuali difetti di prodotto.
5. Il settore servizi si collega altresì a quello di infrastruttura di Impresa se si pensa alla possibilità per i clienti di un certo livello di poter accedere ad un'area commerciale dedicata ove acquistare prodotti in esclusiva.
6. C'è un collegamento tra Cliente *Special* Vs FdS : grazie all'acquisizione di determinati clienti *Special* (es. Vista Jet), FdS riesce a legare il proprio *brand* a quello del cliente aiutando il *marketing* e le vendite.
7. La logistica esterna di FdS si collega con quella interna del Cliente *Special* in quanto diretto utilizzatore e in particolare, dato il tipo di *business*, è richiesta la massima puntualità delle consegne.

Con riferimento ai clienti del settore **Ho.Re.Ca**, possiamo considerare i seguenti collegamenti:

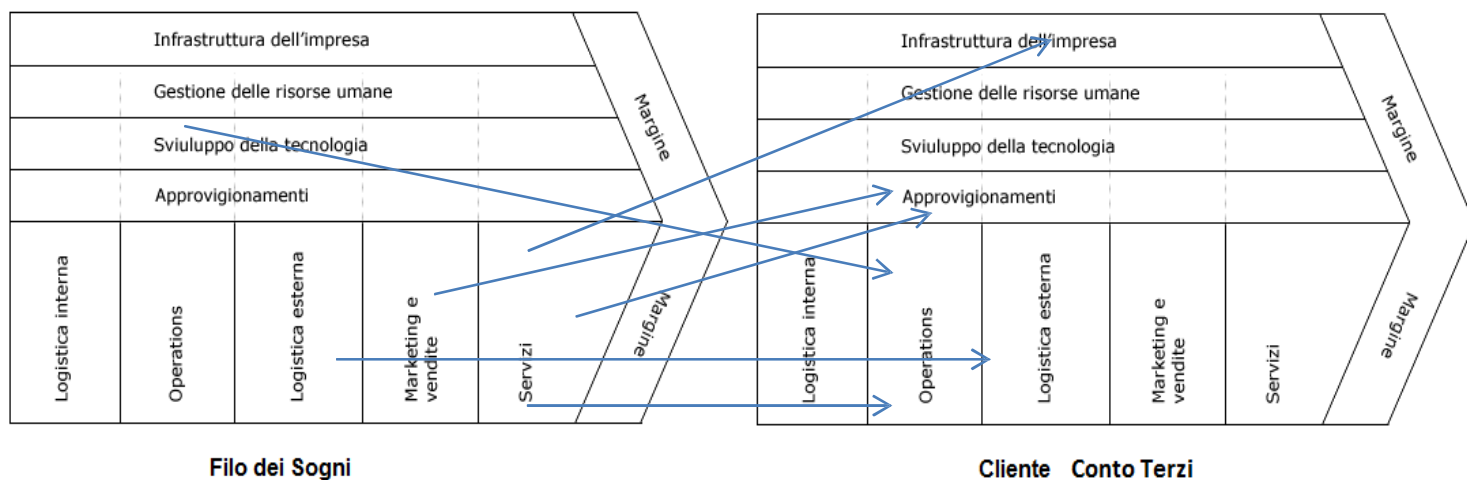


Per l'HO.RE.CA possiamo considerare :

1. che il rapporto diretto col cliente va dal Mktg&Vendite di FdS verso gli Approvvigionamenti del Cliente HO.RE.CA che è principalmente un architetto o un responsabile il quale sceglie il prodotto in base ai requisiti estetici, di qualità e funzionali ma soprattutto in base ai *budget* commerciali a disposizione.
2. I prodotti di FdS sono di elevata qualità e tecnologia e pertanto il cliente deve essere informato dei vantaggi nell'utilizzo di prodotti tecnologicamente evoluti (Sviluppo tecnologia Vs Utilizzo).
3. Collegamenti a livello di risorse umane che prevede una formazione del cliente: alle modalità di utilizzo e corretto funzionamento del prodotto: ad esempio modalità di lavaggio dei capi o modalità di ricarica/collegamenti dei prodotti della serie *DreamLux*.
4. Il settore dei servizi del produttore si collega fortemente con le modalità di utilizzo ed approvvigionamento del cliente: primi acquisti di prodotto e successivi riordini, assistenze dovuti ad eventuali difetti di prodotto.
5. Il settore servizi si collega altresì a quello di infrastruttura di Impresa se si pensa alla possibilità per i clienti di un certo livello di poter accedere ad un'area commerciale dedicata ove acquistare prodotti in esclusiva.
6. C'è un collegamento tra Cliente HO.RE.CA Vs FdS : grazie all'acquisizione dei clienti HO.RE.CA, FdS gode di una pubblicità indiretta del proprio *brand*, legando il proprio *brand* a quello del cliente aiutando il proprio *marketing* e le vendite.

7. La logistica esterna di FdS si collega con quella interna dell'HO.RE.CA in quanto diretto utilizzatore e in particolare, dato il tipo di *business*, è richiesta la massima puntualità delle consegne.

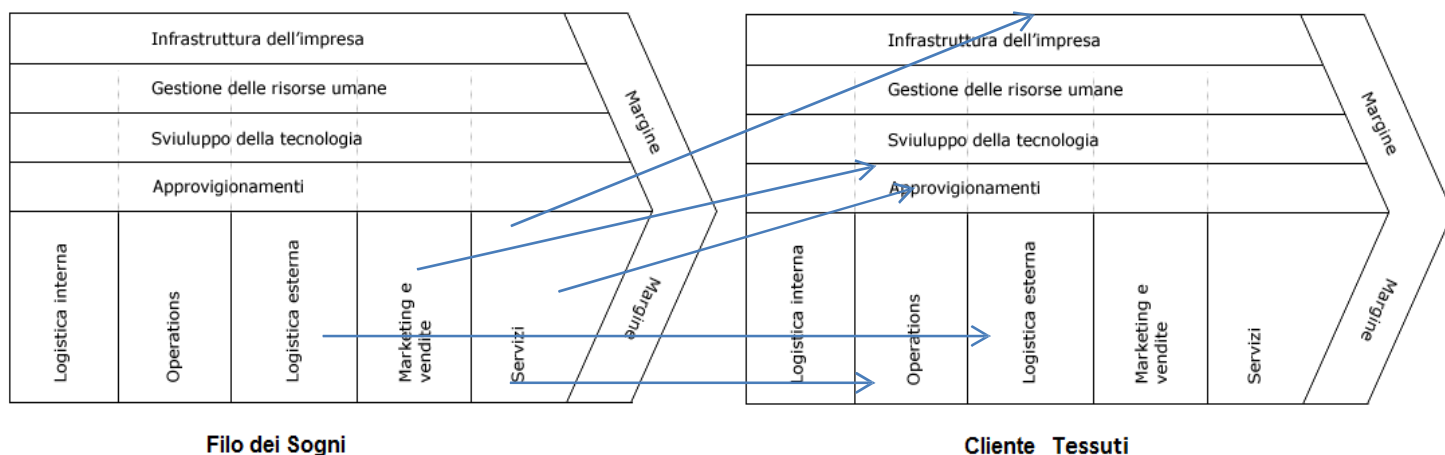
Per quanto riguarda **Conto Terzi** abbiamo:



Per CT attualmente possiamo considerare che:

1. C'è un rapporto diretto col cliente dal Mktg & Vendite di FdS verso gli approvvigionamenti di CT che è principalmente un responsabile dell'ufficio acquisti il quale delibera gli ordini in base ai requisiti estetici, di qualità e funzionali del servizio offerto ma soprattutto in base ai *budget* commerciali a disposizione.
2. Il settore dei servizi del produttore si collega fortemente con amministrazione, operation ed approvvigionamento del CT : primi ordini di lavorazione e successivi riordini, pagamenti, garanzie, assistenze dovuti ad eventuali difetti dei prodotti.
3. La logistica esterna di FdS si collega con quella esterna del CT in quanto cliente che eseguirà la fase finale di lavorazione della merce e, dato il tipo di *business*, è richiesta la puntualità delle consegne con un margine tollerato.

Con riferimento al settore **Tessuti** si sono evidenziati i seguenti collegamenti:



Per CT attualmente possiamo considerare che:

1. c'è un rapporto diretto col cliente dal Mktg & Vendite di FdS verso gli approvvigionamenti di CT che è principalmente un responsabile ufficio acquisti il quale sceglie il prodotto in base ai requisiti estetici, di qualità e funzionali ma soprattutto in base ai budget commerciali a disposizione.
2. I prodotti di FdS sono di elevata qualità e tecnologia e pertanto il cliente deve essere

informato dei vantaggi nell'utilizzo di prodotti tecnologicamente evoluti (Sviluppo tecnologia Vs Utilizzo).

3. Il settore dei servizi del produttore si collega fortemente con amministrazione, operation ed approvvigionamento del CT : primi acquisti di prodotto e successivi riordini, pagamenti, garanzie, assistenze dovuti ad eventuali difetti di prodotto.

4. Il settore servizi si collega altresì a quello di infrastruttura di Impresa se si pensa alla possibilità per i clienti di un certo livello di poter accedere ad un'area commerciale dedicata ove acquistare prodotti in esclusiva.

5. La logistica esterna di FdS si collega con quella esterna del CT in quanto cliente che eseguirà la fase finale di lavorazione della merce e, dato il tipo di *business*, è richiesta la puntualità delle consegne con un margine tollerato.

### 3.3.3 Differenziali competitivi

Di seguito dell'analisi della catena del valore dell'azienda si può il tipo di vantaggio competitivo che contraddistingue FdS sul mercato a seconda della categoria di cliente: Conto Terzi, Tessuti, *Special*, Ho.Re.Ca.

Con riferimento nella matrice sotto riportata, possiamo evidenziare che:

- In merito al conto terzi e tessuti FdS punta a dare un servizio altamente competitivo dal punto di vista economico (mantenendo degli standard di qualità) puntando per questi settori ad un vantaggio competitivo di costo. Tuttavia, , poiché la Turchia è uno dei paesi più rilevanti per il conto terzi nel settore tessile, non vi sono per la FdS dei reali differenziali competitivi per operare in Turchia in questo settore..

- Relativamente alla clientela del settore *Special*, i prodotti di FdS hanno degli elementi di unicità che li rendono riconoscibili e "diversi" agli occhi dei consumatori/clienti rispetto ad altri prodotti dello stesso segmento di mercato e pertanto FdS possiede un vantaggio competitivo di differenziazione.

I clienti del settore Ho.Re.Ca impongono una politica di *mix*: FdS si trova a dover commerciare prodotti economicamente vantaggiosi per il cliente, soddisfacendo allo stesso tempo le esigenze di attrattività.

Filo dei Sogni		Differenziali competitivi	
		di COSTO	di
Area competitiva	Area di Business	<b>Conto Terzi ;</b>	<b>Special</b>
	Singolo segmento	<b>Ho.Re.Ce</b>	

## 4 Analisi SWOT Settoriali

Fds intende operare in Turchia valutando i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce con l'analisi SWOT per ciascun settore.

Di seguito si riportano le analisi SWOT sia generica che specificata per ciascun settore con riferimento ai quali sono evidenziate caratteristiche riferite a singoli settori.

### 4.1 SWOT Generica dell'Azienda

#### a. STRENGTHS (PUNTI DI FORZA)

- **Qualità del prodotto:** Alta

La qualità dei tessuti venduti potrebbe portare vantaggi per FdS in relazione all'ingresso in nel mercato turco. Da verificare l'effettiva presenza di un mercato attrattivo a causa della forte competizione (in termini di costi) dei produttori locali.

- **Valore percepito dal cliente per la qualità, il *Made in Italy* e i prodotti innovativi.**

In relazione all'ingresso nel mercato turco potrebbe costituire un vantaggio competitivo importante.

- **Attenzione e rapidità nella risposta al cliente:** attualmente FdS riesce a garantire un servizio ai clienti efficace grazie alla flessibilità e alle dimensioni ridotte sia dell'azienda che del relativo portfolio clienti.

Entrando nel mercato turco, aumenterebbe il parco clienti e conseguentemente il numero di ordini, ma l'attuale struttura organizzativa dell'azienda sarebbe in grado di assorbire un iniziale aumento del business.

- **Brevetti registrati** (punto cordonetto, DreamLux) e **marchi depositati** (fibra di legno, fibra di latte).

- **Incremento dell'efficienza produttiva grazie al nuovo macchinario di taglio:** gli scarti dei materiali e i tempi di lavorazione sono più ridotti.

- **Eccezione di capacità produttiva del nuovo macchinario di taglio:** anche con i picchi di produzione non si supera il 30%.

- **Prodotti innovativi ed eco-compatibili:** commercio di tessuti ricercati (fibra di legno, fibra di latte). Entrando nel mercato turco potrebbero costituire un vantaggio competitivo di FdS.

- **Lavorazione completamente artigianale:** questo conferisce un'immagine di cura e unicità dei prodotti creati.

- **Ampia gamma di tessuti** capacità di adattarsi alle idee del cliente nella fase di personalizzazione dei prodotti.

#### b. OPPORTUNITIES (OPPORTUNITA')

- **Web/strumenti tecnologici (es. twitter, facebook, instagram, ecc.)** Alla luce dell'elevato tasso di penetrazione di *internet* in Turchia, l'adozione di pratiche commerciali veicolate tramite

internet risulterà particolarmente efficiente consentire di raggiungere un elevato numero di destinatari potenziali clienti.

- **Pagamenti anticipati o contestuali alla consegna** (con tempistiche medie 60-90 gg) Con i clienti turchi si lavora generalmente con termini di pagamento anticipati o contestuali alla consegna.
- **Sito internet** La traduzione del sito anche in lingua turca costituirà un vantaggio.
- **Assenza di dazi doganali** In Turchia per la maggior parte dei beni industriali come di tessile, le importazioni sono esenti da dazio.
- **Concentrazione demografica in poche città:** Alla luce dell'elevata concentrazione di popolazione presso pochi agglomerati urbani quali Istanbul, Ankara, Izmir ecc., soprattutto della fascia di popolazione più abbiente, lo sviluppo dei sforzi di commercializzazione dell'azienda nelle città più importanti sarà particolarmente efficace.
- **PIL positivo e previsto in aumento** Sulla base dei dati macroeconomici relativi alla Turchia PIL positivo e previsto in aumento beneficia direttamente e indirettamente tutti i settori dei economici tra quali anche dell'arredamento tessile.
- **Redditi realidella popolazione increscita (maggior propensione al consumo )** Sulla base dei dati macroeconomici relativi alla Turchia il reddito della disposizione della popolazione è in aumento. Di conseguenza può sostenere una maggiore propensione al consumo, anche dei prodotti di FdS.
- **Mercato arredamento tessile in crescita** Sulla base dei dati di settore relativi alla Turchia il settore dell'arredamento tessile è in espansione e per tanto anche FdS può beneficiarne una volta entrata nel mercato.

### c. WEAKNESSES (PUNTI DI DEBOLEZZA)

- **Conoscenza del marchio FdS, quindi dell'azienda, limitata:** questo può essere un limite per l'acquisizione di nuovi clienti in generale. Questo svantaggio si ripercuoterebbe qualora si volessero acquisire dei clienti nel mercato turco.
- **Basso potere contrattuale coi fornitori:** Questo svantaggio si manifesterebbe anche nel mercato turco qualora il portfolio fornitori dovesse rimanere invariato.
- **Ridotta rete commerciale:** In relazione all'ingresso nel mercato turco bisognerebbe creare una rete commerciale dedicata, ancora meglio locale, per garantirsi l'acquisizione di un portfolio clienti.
- **Gestione inefficiente del magazzino:** Entrando nel mercato turco, aumenterebbe il parco clienti e conseguentemente il numero di ordini con un impatto inevitabile di tali inefficienze.
- **Se aumentasse la diversificazione degli ordini, la non adeguata formazione del personale all'utilizzo delle tecnologie ICT e il flusso delle informazioni non strutturato per ordini complessi potrebbero rappresentare un problema.**  
In conseguenza dell'ingresso nel mercato turco aumenterebbe il parco clienti e conseguentemente il numero di ordini e quindi il coordinamento all'interno dell'azienda deve essere più efficiente, pertanto, in caso contrario, si potrebbero registrare ripercussioni negative.
- **Mancanza di un sistema di CRM ben strutturato**  
In conseguenza dell'ingresso nel mercato turco aumenterebbe il parco clienti e conseguentemente il numero di ordini la cui gestione richiederebbe sicuramente un sistema di CRM più strutturato per

evitare inefficienze nella gestione del cliente e conseguente perdita di competitività dell'azienda.

- **L'azienda non dispone di un soggetto incaricato di** identificare chiaramente i limiti dei vari ruoli e posizioni, avere necessario ai fini di una organizzazione più efficiente.
- **Eccessiva specializzazione in singole mansioni, mancanza di *job rotation* (es. fase taglio, logistica).**

**d. THREATS (MINACCIE)**

- **Presenza dei *competitor* locali e internazionali** Nel mercato sono già presenti i competitor diretti sia turchi che internazionale di Fds. Ciò pertanto costituisce un vincolo all'ingresso di FdS nel mercato turco.
- **Costi di conversione abbastanza elevati per i clienti** qualora abbia l'esigenza di riordinare un solo articolo che è parte di un set.

<p><b>STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualità del prodotto</li> <li>- Valore percepito dal cliente per la qualità, il <i>Made in Italy</i> e i prodotti innovativi.</li> <li>- Brevetti registrati e marchi depositati</li> <li>- Attenzione e rapidità nella risposta al cliente</li> <li>- Incremento dell'efficienza produttiva grazie al nuovo macchinario di taglio</li> <li>- Eccedenza di capacità produttiva del nuovo macchinario di taglio</li> <li>- Prodotti innovativi ed eco-compatibili</li> <li>- Ampia gamma di tessuti</li> <li>- Lavorazione artigianale</li> </ul>	<p><b>WEAKNESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenza limitata del marchio FdS</li> <li>- Basso potere contrattuale con gli attuali fornitori</li> <li>- Costi di certificazione dei prodotti</li> <li>- Pochi clienti e con elevato potere contrattuale</li> <li>- Ridotta rete commerciale - Limitata disponibilità finanziaria per investimenti pubblicitari</li> <li>- Basso potere contrattuale coi fornitori</li> <li>- Gestione inefficiente del magazzino</li> <li>- Flusso delle informazioni non ben strutturato all'interno di FdS</li> <li>- Mancanza di un sistema di CRM ben strutturato</li> <li>- Mancanza di ruoli e posizioni chiari e ben definiti</li> <li>- Eccessiva specializzazione in singole mansioni, mancanza di <i>job rotation</i></li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Web/strumenti tecnologici (es. twitter, facebook, instagram, ecc.)</li> <li>- Concentrazione demografica in poche città</li> <li>- PIL positivo e previsto in aumento</li> <li>- Redditi realidella popolazione increscita (maggior propensione al consumo )</li> <li>- Mercato arredamento tessile in crescita</li> <li>- Assenza di dazi doganali</li> <li>- Pagamenti anticipati o contestuali alla consegna</li> <li>- Sito internet in lingua turca</li> </ul>	<p><b>THREATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza dei <i>competitor</i> locali e internazionali</li> <li>- Costi di conversione elevati per i clienti</li> </ul>

**4.2 Tessuti**

L'analisi SWOT generica è applicabile direttamente per il settore Tessuti.

### 4.3 Ho.Re.Ca

#### WEAKNESSES (PUNTI DI DEBOLEZZA)

- **Ridotta marginalità:** il settore Ho.Re.Ca in generale ha marginalità ridotta per FdS e questa marginalità è sostenuta da pochi clienti con alto potere contrattuale. Ci si aspetta che anche i clienti turchi dispongano di un elevato potere contrattuale.

### 4.4 Special

#### a. STRENGTHS (PUNTI DI FORZA)

- **Pochi clienti e con elevato potere contrattuale:** il settore *Special* ha un'alta marginalità con un elevato potere contrattuale con pochi clienti e prezzi più elevati.
- **Capacità di sfruttare le rimanenze del magazzino anziché scartare:** ogni piccolo taglio disponibile viene utilizzato per creare prodotti esclusivi. Andando in Turchia questo tipo di prodotti esclusivi potrebbero essere molto apprezzati.

#### b. OPPORTUNITIES (OPPORTUNITA')

- **Possibilità di praticare prezzi più elevati**  
In relazione all'ingresso nel mercato turco si può ipotizzare di fissare prezzi ancora più elevati per il *target* cliente a cui ci si rivolgerà al settore Ho.Re.Ca .
- **Partecipazione alle fiere ed eventi**  
FdS ha l'opportunità di raccogliere i contatti con i potenziali clienti partecipando alle fiere ed eventi.



## 5 Azioni Strategiche da Intraprendere

Sulla base dell'analisi effettuata è possibile elaborare la seguente strategia. Il primo settore che l'azienda dovrebbe aggredire in una strategia di penetrazione del mercato turco nel breve termine dovrebbe essere quello Ho.Re.Ca., in quanto dall'analisi effettuata si evince che si presta meglio all'implementazione di una strategia di breve termine: è caratterizzato da un numero medio di ordini con volumi sostanzialmente elevati e non richiede nell'immediato né ingenti investimenti pubblicitari né una forza vendita numerosa. Inoltre non sarebbe necessario, nel breve periodo, aprire un punto vendita o uno *showroom* per poter entrare nel mercato.

Per quanto riguarda il settore *Special* tramite il canale *Yachting*, FdS ha già ricevuto ed evaso ordini pervenuti dal mercato turco. In tal senso l'azienda è già presente ed operativa in relazione a tale canale ed infatti la stessa partecipa da qualche anno a Boat Show, fiere ed eventi collegati al mondo della nautica in Turchia. Qualora FdS continuasse a partecipare Boat Show, fiere ed eventi collegati al mondo della nautica entrando in contatto con potenziali clienti, potrebbe in tal modo aumentare gli ordini relativi a tale canale. Sebbene tale canale nei mercati più maturi sia caratterizzato dalla circostanza di avere ordini numerosi (una volta implementato il parco clienti) con volumi bassi e marginalità spesso negative, con riferimento alla Turchia sussiste invece la possibilità di praticare prezzi e volumi più elevati, in tal modo costituendo un vantaggio in termini di marginalità sul fatturato.

Di seguito sono indicate le strategie attuali per tali settori :

### 5.1 Ho.Re.Ca

#### **Area di intervento iniziale**

Sulla base delle opportunità evidenziate si ipotizza di sviluppare il settore in oggetto partendo dalle seguenti città: Istanbul, Ankara, Antalya, Izmir e Bodrum ritenute importanti per la significativa presenza di Hotel di lusso. Tale scelta prende spunto anche da quanto fatto da diverse multinazionali che iniziano le loro attività nel Nord-Ovest della Turchia scendendo poi in senso antiorario fino a Sud.

#### **Target di riferimento: Strategia di focalizzazione**

Sulla base dei punti di forza evidenziati si evince come la qualità dei prodotti di FdS oltre al servizio offerto possano costituire un differenziale competitivo dell'azienda rispetto alla media dei competitor oltre che a posizionarla su un target di clienti sostanzialmente elevato.

In conclusione i potenziali clienti del settore Ho.Re.Ca. saranno prevalentemente di una fascia alta in relazione alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti da FdS.

Nella fattispecie i clienti *target* potranno essere catene alberghiere di elevato *standing* e singoli hotel di lusso e boutique presenti in Turchia sia nazionali che internazionali, ristoranti di medio e alto livello, golf-club, yacht club (es. Istanbul Yacht Club ), centri benessere/club esclusivi.

Prima di procedere all'implementazione della strategia occorrerà tenere conto anche dei punti di forza e debolezza, opportunità e minacce relativi all'analisi SWOT.

#### **Implementazione della strategia:**

- Nel breve periodo si ritiene sia opportuno pianificare e successivamente implementare gli

strumenti necessari per entrare nel mercato: in *primis* occorrerà selezionare i clienti *target* e quindi collaborazione viene in conoscenza la procurement dell'azienda.

- Cercare di ottenere una collaborazione con *hotel* per l'apertura di *corner* presso le loro strutture.

## 5.2 **Special**

### **Area di intervento iniziale**

Sulla base delle opportunità evidenziate si potrebbe ipotizzare di sviluppare il settore in oggetto partendo dalle seguenti città più popolate: Istanbul ed Ankara.

### **Target di riferimento: Strategia di differenziazione**

Si evince come la qualità dei prodotti di FdS con i marchi *Dream & Beauty* e *DreamLux* oltre al servizio offerto possano costituire un differenziale competitivo dell'azienda rispetto alla media dei *competitor* oltre che a posizionarla su un *target* di clienti di fascia molto alta.

In conclusione i potenziali clienti del settore Special saranno prevalentemente soggetti privati appartenenti alla categoria degli HNWI e Ultra HNWI oltre ad architetti e società di nicchia operanti nel settore lusso (*casa, yacht, ecc.*).

La strategia applicata per questo particolare settore sarà quindi di differenziazione: facendo leva sulla percezione di unicità del prodotto/servizio offerto si potrà ottenere il riconoscimento di un *premium price* elevato.

Mercato competitivo con un numero significativo di *player* sostanzialmente eterogenei e con un *brand* già affermato e poiché il settore necessita di investimenti sicuramente più ingenti rispetto al settore Ho.Re.Ca. in termini pubblicitari sia per sviluppare la *brand awareness* che per lanciare i prodotti sul mercato, in termini di forza vendita per sviluppare il parco clienti, ed in termini di *showroom/punto vendita/corner* per la vendita dei prodotti e l'immagine dell'azienda, tale strategia come già si è anticipato sarà da sviluppare nel medio periodo in quanto queste azioni richiedono pianificazioni organizzativa e finanziaria mirate.

### **Implementazione della strategia:**

- Nel breve periodo lo sviluppo del settore Ho.Re.Ca. nel mercato turco oltre a costituire da apripista per l'ingresso dell'azienda nel mercato potrà anche costituire da volano per lo sviluppo della visibilità dell'azienda (attraverso la visibilità del marchio sui prodotti utilizzati all'interno degli hotel ed attraverso eventuali *corner* ubicati all'interno di essi) oltre che per l'acquisizione di eventuali clienti speciali.

- Nel breve-medio periodo sarà opportuno pianificare e successivamente implementare gli strumenti necessari per entrare nel mercato: occorrerà organizzare e presenziare ad eventi, quali fiere, ove raccogliere contatti con potenziali clienti favorendo una visibilità dei marchi *Dream & Beauty* e *DreamLux*. Sarà poi necessario selezionare e organizzare una forza vendita (agenti, rappresentanti) possibilmente locale coordinata da un responsabile commerciale in Italia per la Turchia che dovrà formare il personale trasmettendo la *mission/vision* dell'azienda e definendo gli obiettivi in base alla strategia aziendale.

- Pianificare e attuare una strategia pubblicitaria per lo sviluppo della *brand awareness*.

- Cercare di ottenere una collaborazione con società d'arredo per l'apertura di *corner* presso i loro punti vendita.
- Infine, occorrerà valutare l'apertura di uno *showroom*/negozio di rappresentanza possibilmente ubicato in una zona di elevato *standing* con del personale dedicato ed adeguatamente selezionato.

Per quanto riguarda il canale Retail ,FdS vuole entrare nel mercato turco anche tramite il canale *retail* mediante l'apertura di un *corner* presso *department store* e *boutique*. Il cliente *target* principale è Beymen Home, un *department store* di alto livello molto conosciuto nel mercato turco, che vende i prodotti per la casa di alto livello dei *competitor* sia nazionali che internazionali.

## 6 Analisi di Mercato

### 6.1 Il mercato

Il mercato di consumo turco è un mercato che presenta tuttora sostanziali differenze ad una pluralità di livelli.

Un primo livello è rappresentato dalle “differenze delle fasce di reddito”: il reddito medio da lavoro è ancora piuttosto basso (gli operai nelle zone periferiche hanno un reddito medio di 170 - 200 euro al mese, pensioni a livello minimo di sussistenza, redditi agricoli molto bassi nelle zone più arretrate, ecc.), con differenze particolarmente significative tra la fascia *top* del reddito (oligarchia), che riguarda alcune migliaia di persone, e la grande base sociale.

La cosiddetta classe media è caratterizzata da una enorme eterogeneità (*manager* delle aziende pubbliche o private energetiche, professionisti, *manager* delle aziende estere, ecc.). Da registrare come i *gap* tra le varie classi possano essere anche molto significativi.

Un secondo livello è dato dalle differenze di carattere territoriale o dalla concentrazione territoriale: Istanbul con 15 milioni di abitanti è un fenomeno assolutamente atipico rispetto al resto della Turchia e anche rispetto ad Ankara, la capitale della Turchia. Seguono realtà urbane come Izmir, Bursa, Antalya ecc. che sono in crescita ma ancora lontane dai modelli di consumo delle città più avanzate (anche se sono molto dinamiche).

Tuttavia la Turchia è oggi una potenza economica di livello mondiale, con un Prodotto Interno Lordo in netta crescita nel corso degli ultimi anni (8,2% nel 2010 e 8,5% nel 2011), *trend* che si prevede sarà confermato anche nel medio termine. L'espansione economica della Turchia riguarda in particolare anche la produzione industriale e lo scambio con l'estero, sia nella forma di importazioni ed esportazioni di beni, entrambe in costante aumento nel corso degli ultimi anni, e comunque in un contesto economico relativamente stabile, avuto riguardo al tasso di inflazione annuo, che si attesta tra il 6% e l'8% ed al rapporto tra debito pubblico e Prodotto Interno Lordo, che al 2011 si attesta al 39,9%. **(11)**

L'espansione economica in Turchia ha riguardato altresì il reddito della popolazione, anche per mezzo di una riduzione del tasso di disoccupazione dal 12,4% al 9,8% nel solo 2011. A tal riguardo, si rileva che comunque il reddito rimane comunque abbastanza concentrato presso le classi sociali più agiate, come si evince dalla distribuzione del reddito nel decile più ricco (30,3% del reddito complessivo) a fronte del 2,1% a disposizione del decile più povero (2,1%). Peraltro, si sottolinea che la popolazione al di sotto della soglia di povertà è pari al 16,9% del totale. **(11)**

Il crescente aumento del potere d'acquisto e l'evoluzione degli stili di vita dei consumatori turchi stanno modificando le loro abitudini, sia per quanto concerne la produzione interne che le importazioni. L'acquisto dall'estero dei prodotti di consumo e arredo segue sempre più tendenze di mercato ed il *Made in Italy* è sempre più apprezzato e rappresenta uno *status* attraverso la forza dei marchi italiani.

Sulla base di una indagine della demografia della popolazione turca risulta che solo il 6,3% della popolazione ha un'età superiore ai 64 anni, mentre la fascia di età tra 0 e 14 anni ricomprende il 26,6% dei turchi. Coniugando tali dati alla differenza tra dato di natalità (17,58 neonati ogni 1.000 abitanti) e di mortalità (6,1 morti ogni 1.000 abitanti) risulta che la popolazione turca è in crescita, con una forte presenza di giovani. **(11)**

Pertanto, essendo i turchi un popolo mediamente giovane, con un alto tasso di crescita del PIL, si può affermare che ciò porterà in futuro ad un continuo incremento dei nuovi nuclei familiari, quindi

alla necessità di nuove abitazioni e conseguentemente di prodotti tessili per la casa.

Alla luce di tali circostanze, si può pertanto considerare che sussistano particolari opportunità espresse dal mercato turco e che si rinvergono, in particolare, nella fase di crescita costante ed elevata del mercato turco, sia dal punto di vista della ricchezza disponibile che della domanda di prodotti esteri, con specifico riferimento a quelli di lusso.

A tal riguardo, giova sottolineare che i prodotti italiani godono di particolare considerazione sia presso i rivenditori che presso la clientela finale sotto il profilo della qualità espressa da tali prodotti, nonché del loro carattere di esclusività e dell'originalità del *design*. In tal senso depone altresì una maggiore presenza di *interior designer* in Turchia, i quali si rivolgono prevalentemente all'Italia ed alla Francia ai fini della produzione delle collezioni d'arredo da loro ideate.

Tuttavia tali circostanze devono essere valutate congiuntamente alle criticità e difficoltà presenti nel mercato turco, rappresentate primariamente dall'elevata concorrenza nel settore medio-basso che nel settore medio-alto della produzione, nonché più in generale nell'elevato tasso e particolare diffusione della corruzione, che si innesta in un contesto di burocrazia pervasiva e "pesante". Ne consegue che la Turchia non è un mercato in cui è possibile realizzare facilmente profitti senza che sia stata delineata una strategia ben precisa e che essa sia stata attuata con un sufficiente grado di impegno.

Si possono fare due considerazioni rilevanti: da un lato si sta assistendo ad una diminuzione della fascia di popolazione che vive in condizioni di disagio economico, dall'altro si sta registrando un significativo incremento dei consumi, inclusi i beni durevoli e di lusso. A questo proposito, il *target* costituito dalla fascia agiata è tra i più interessanti per gli imprenditori italiani che vogliono ampliare il proprio *business* nel Paese turco, poiché cerca prodotti di qualità e di eccellenza che l'industria italiana può garantire. Questo ceto è rappresentato dal 6% della popolazione: ciò significa che sono circa 5 milioni, i cittadini che puntano all'eccellenza nei prodotti e nei servizi acquistati, dal comparto alimentare, all'abbigliamento, ai servizi turistici e immobiliari.

Anche se l'economia turca è stata soggetta ad un rallentamento dovuto alla crisi del 2009, la situazione attuale è positiva. La nota da registrare è che la percentuale del reddito destinata alla spesa alimentare (circa il 20,7%) risulta essere più alta rispetto al valore medio UE. **(12)**

In sintesi, i dati positivi per gli imprenditori che guardano al mercato turco dipendono dall'incremento dei redditi disponibili, che dovrebbe portare ad una crescita dei consumi.

Nell'anno 2011 le esportazioni italiane in Turchia hanno registrato una crescita del 33% rispetto al valore per i dodici mesi dell'anno precedente.

I maggiori prodotti esportati appartengono all'industria manifatturiera, rappresentando circa l'89,2% sul totale: nei primi posti si collocano macchine e apparecchi meccanici, prodotti tessili, cuoio e accessori, metalli e prodotti in metallo e apparecchi elettrici di precisione. **(13)**

## **6.2 Il gusto del lusso del consumatore turco**

L'industria del lusso guarda ormai da tempo al mercato turco, puntando negli ultimi anni a proporre beni e servizi che possano andare incontro ai gusti dei consumatori di questo mercato. È giusto parlare di un amore diffuso per il lusso da parte dei turchi.

I servizi più ricercati sono quelli su misura e la stessa cosa viene chiesta ai prodotti: borse, scarpe e abbigliamento personalizzati, con magari le iniziali in oro o con diamanti. I beni del lusso sono gli stessi che nel resto del mondo ma devono avere un tocco personale. Macchine in edizioni speciali,

orologi, pietre preziose, accessori fatti in pelli preziose.

Infatti, il consumo di beni di lusso è in fase di crescita in Turchia. Si stima che attualmente le produzioni di beni di lusso in Turchia abbiano un valore pari a 10 miliardi di euro, vale a dire l'1,5% del PIL e nei paesi sviluppati questo valore può raggiungere anche il 3%. Questo dato dimostra che in Turchia vi è ancora un potenziale significativo per il futuro.

Il mercato dei beni di lusso in Turchia ha fatto registrare mediamente una crescita del 15% all'anno nel corso degli ultimi cinque anni, peraltro più rapida rispetto alle aspettative. Boston Consulting Group nel 2011 ha realizzato una ricerca universale per valutare i valori e le abitudini. In base ai risultati della ricerca sui clienti turchi, valori quali la famiglia, l'istruzione, la pace, il cambiamento sono in crescita rispetto al consumo. Questi valori creano una tendenza verso una clientela che ricerca beni di lusso. **(14)**

L'aumento della partecipazione femminile al lavoro conferisce sempre più potere d'acquisto e decisionale alle donne. Si amplia l'influenza delle donne sulle decisioni di spesa delle famiglie. Il miglioramento dell'uguaglianza di genere ha coinciso con la rapida crescita della classe media e benestante. La maggior parte delle donne sarebbe disposta a spendere di più per avere prodotti e servizi migliori.

L'età media dei consumatori emergenti è inferiore a quella degli avanzati, mediamente di 10 anni. I giovani consumatori hanno un elevato grado di informatizzazione e preferiscono servizi e prodotti con adeguati livelli di tecnologia. Sono sempre più orientati a utilizzare canali di vendita *online*.

Il mercato potenziale per la distribuzione di prodotti di lusso si concentra in misura ampiamente rilevante nei maggiori centri abitati, Istanbul ed Ankara, a cui tuttavia si devono aggiungere altresì i maggiori centri sulle coste del Mar Egeo e del Mar Mediterraneo in considerazione della loro attrattività turistica.

In particolare, le modalità principali per raggiungere la clientela turca consistono nel posizionamento di negozi in distretti dello *shopping* (ad esempio, via Bagdat ad Istanbul) ovvero in centri commerciali e *department stores* (ad esempio, Istinye Park sempre a Istanbul).

Si evidenzia altresì che i consumatori turchi si rivolgono anche alle principali città europee a fini di *shopping*, in considerazione della loro rilevanza e della disponibilità delle più recenti collezioni complete.

La categoria dei *very rich people* in Turchia si concentra nelle principali zone urbane ed è caratterizzata dalla circostanza che rappresenta una classe sociale sostanzialmente chiusa, considerato il forte divario, di carattere sociale ed economico, che la distanzia dalla classe media, che peraltro in Turchia è tuttora poco sviluppata.

La propensione alla spesa di tale classe sociale dimostra che un ruolo fondamentale in tal senso è svolto dalla donna, la quale prende iniziative ed esercita comunque una forte influenza nelle direttive di spesa, ancorché siano finanziate principalmente dall'uomo.

Il consumo dei *very rich people* in Turchia è indirizzato verso prodotti vistosi a fini di ostentazione, da cui emerge uno spiccato senso di edonismo esibizionista, rappresentato dalla crescente importanza del benessere, dell'immagine e della bellezza.

Sono persone che hanno raggiunto un livello sociale elevato. Molti di loro sono uomini d'affari di successo, alcuni sono in politica, altri interessati all'arte moderna e contemporanea, che apprezzano e acquistano. È un *trend*, una definizione un po' frettolosa che la stampa adotta per classificare un'ampia fetta di popolazione.

I patrimoni degli oligarchi sembravano decimati dalla crisi finanziaria. Due anni fa erano stati tra le categorie più colpite dalla crisi finanziaria. Ma oggi gli oligarchi turchi sono tornati alla ribalta, favolosamente ricchi, e festeggiano il loro rientro con una valanga di spese folli. Un chiaro segnale che, almeno per i super ricchi, la stretta sul credito in Turchia è finita: Secondo le stime di Forbes, la Turchia ha quasi raddoppiato il numero di miliardari. La rivista americana ne ha contato 43, rispetto ai 22 dell'anno scorso.

### Turkish Billionaires Forbes 2012 (15)

1	<b>Hüsnü Özyeğin</b> Amministratore Delegato Fiba Holding	3.000.000.000 \$
2	<b>Mehmet Emin Karamahmet</b> Amministratore Delegato Çukurova Holding	2.900.000.000 \$
3	<b>Murat Ülker</b> Amministratore Delegato di Yıldız Holding	2.800.000.000 \$
4	<b>Ferit Şahenk</b> Presidente di Doğuş Holding	2.600.000.000 \$
5	<b>Semahat Arsel</b> Direttore di Koç Holding	2.600.000.000 \$
6	<b>Rahmi Koç</b> Presidente di Koç Holding	2.500.000.000 \$
7	<b>Filiz Şahenk</b> Amministratore Delegato di Doğuş Holding	2.400.000.000 \$
8	<b>Şarik Tara</b> Presidente di Enka İnşaat	2.300.000.000 \$
9	<b>Suna Kıraç</b> Amministratore Delegato di Koç Holding	2.200.000.000 \$
10	<b>Ali Ağaoğlu</b> Amministratore Delegato di Ağaoğlu Holding	2.100.000.000 \$

### 6.3 Stima del potenziale volume di vendita per ciascun canale

L'analisi di mercato relativa ai settori target è riferita ai seguenti canali

- Hotellerie;
- Yachting;
- Retail;
- Architetti & Contract; e
- E-commerce.

Di seguito si indicano delle stime dei potenziali volumi di vendita con riferimento ai settori target di *Hôtellerie*, *Yachting*, *Retail*, *Architetti & Contract* ipotizzando 3 differenti scenari (pessimistico, ottimistico, realistico) ciascuno dei quali è applicato ad ognuno dei 4 canali analizzati. Tuttavia, per quanto riguarda il canale *e-commerce* non sono disponibili i dati precisi a tal riguardo e pertanto non è stato possibile stimare i potenziali volumi di vendita.

#### 6.3.1 Hôtels

Hotellerie rientra nel settore Ho.Re.Ca. Gli alberghi rappresentano tuttora un anello debole del servizio turistico turco. FdS sta puntando sui alberghi *boutique* di lusso e di 5 stelle in Turchia tra cui le famose catene alberghiere internazionali (Marriott, Hyatt, Swissotel, Holiday Inn, Four Season, Kempinski ecc.), che offrono stanze a prezzi molto elevati per la maggior parte dei turisti comuni.

Per calcolare il volume di vendita complessivo previsto si è tenuto in considerazione sia il mercato attualmente disponibile che quello potenziale previsto nel 2013 e nel 2015.

La stima del potenziale *business* ha tenuto conto di:

- Numero medio di stanze per alberghi della categoria;

- Numero medio completi letto ordinati per singola stanza; e
- Numero degli alberghi potenziali per ciascuna strategia sia per il mercato disponibile sia per quello potenziale previsto.

Dobbiamo tenere in considerazione che ogni *boutique* hotel e albergo 5 stelle ordina ogni anno mediamente 4 completi per ciascuna stanza.

#### a. Mercato attuale

Sulla base delle informazioni disponibili l'attuale mercato potenziale in Turchia è formato da 319 alberghi 5 stelle e circa 600 *boutique* hotel. **(16) (17) (18)**

Sulla base del scenario pessimistico gli alberghi serviti potenziali corrispondono allo 0,3% degli alberghi presenti mentre per il scenario ottimistico sono circa 10% e per quella realistica il 6%. Perché il potere contrattuale dei clienti per il settore Ho.Re.Ca è basso, e quindi FdS entrando nel mercato turco nel 2013 non può di ottenere ordini di volume rilevante.

<b>Scenario Pessimistico</b>	
<b>TOT alberghi 5*</b>	319
N° medio stanze per albergo	280
N° medio completi per stanza	4
Alberghi serviti	1
Valore Medio ordine per completo letto	€ 60,00
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 67.200,00</b>
<b>TOT Luxury Boutique Hotel</b>	
	600
N° medio stanze per albergo	10
N° medio completi per stanza	4
Alberghi serviti	2
Valore Medio ordine per completo letto	€ 70,00
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 5.600,00</b>
<b>Ordine Totale Potenziale</b>	<b>€ 72.800,00</b>

<b>Scenario Ottimistico</b>	
<b>TOT alberghi 5*</b>	319
N° medio stanze per albergo	280
N° medio completi per stanza	4
Alberghi serviti	3
Valore Medio ordine per completo letto	€ 60,00
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 201.600,00</b>
<b>TOT Luxury Boutique Hotel</b>	
	600
N° medio stanze per albergo	10
N° medio completi per stanza	4
Alberghi serviti	6
Valore Medio ordine per completo letto	€ 70,00
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 16.800,00</b>
<b>Ordine Totale Potenziale</b>	<b>€ 218.400,00</b>



Scenario Realistico	
<b>TOT alberghi 5*</b>	319
N° medio stanze per albergo	280
N° medio completi per stanza	4
Alberghi serviti	2
Valore Medio ordine per completo letto	€ 60,00
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 134.400,00</b>
<b>TOT Luxury Boutique Hotel</b>	600
N° medio stanze per albergo	10
N° medio completi per stanza	4
Alberghi serviti	4
Valore Medio ordine per completo letto	€ 70,00
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 11.200,00</b>
<b>Ordine Totale Potenziale</b>	<b>€ 145.600,00</b>

#### b. Mercato a tendere

Sulla base delle informazioni disponibili in Turchia apriranno 139 alberghi 5 stelle e 155 *boutique* hotel nel 2013. Mentre nel 2015 si prevede che apriranno di 224 alberghi 5 stelle e 250 *boutique* hotel. **(19) (20)**

Sulla base del scenario pessimistico FdS prevede di acquisire circa l'1% dei nuovi alberghi mentre per il scenario ottimistico l'8% nel 2013 e quello realistico il 5% sia nel 2013 sia nel 2015. Con riferimento ai prezzi dei prodotti si ipotizza che ai fini del scenario pessimistico essi rimarranno invariati nel 2015. Invece con riferimento allo scenario ottimistico è stato ipotizzato un aumento dei prezzi del 10% e quello realistico del 5% in quanto in tali scenari si assume che FdS abbia ottenuto un *brand awareness* e di conseguenza incrementato la sua fetta di mercato.

Infine le tabelle seguenti rappresentano anche il risultato aggregato degli ordini ottenuti ai sensi dei 2 scenari del mercato attuale e del mercato a tendere:

Scenario Pessimistico		
Hôtellerie	2013	2015
<b>TOT alberghi 5*</b>	139	224
N° medio stanze per albergo	280	280
N° medio completi per stanza	4	4
Alberghi serviti	0	1
Valore Medio ordine per completo letto	€ 60,00	€ 60,00
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 67.200,00</b>
<b>TOT Luxury Boutique Hotel</b>	155	250
N° medio stanze per albergo	10	10
N° medio completi per stanza	4	4
Alberghi serviti	1	2
Valore Medio ordine per completo letto	€ 70,00	€ 70,00
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 2.800,00</b>	<b>€ 5.600,00</b>
<b>Ordine Totale per il mercato a tendere</b>	<b>€ 2.800,00</b>	<b>€ 72.800,00</b>
Ordine Totale per il mercato attuale	€ 72.800,00	€ 72.800,00
<b>Ordine Complessivo Previsto</b>	<b>€ 75.600,00</b>	<b>€ 145.600,00</b>

Scenario Ottimistico		
Hôtellerie	2013	2015
<b>TOT alberghi 5*</b>	139	224
N° medio stanze per albergo	280	280
N° medio completi per stanza	4	4
Alberghi serviti	2	4
Valore Medio ordine per completo letto	€ 60,00	€ 66,00
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 134.400,00</b>	<b>€ 295.680,00</b>
<b>TOT Luxury Boutique Hotel</b>	155	250
N° medio stanze per albergo	10	10
N° medio completi per stanza	4	4
Alberghi serviti	3	5
Valore Medio ordine per completo letto	€ 70,00	€ 77,00
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 8.400,00</b>	<b>€ 15.400,00</b>
<b>Ordine Totale per il mercato a tendere</b>	<b>€ 142.800,00</b>	<b>€ 311.080,00</b>
Ordine Totale per il mercato attuale	€ 218.400,00	€ 218.400,00
<b>Ordine Complessivo Previsto</b>	<b>€ 361.200,00</b>	<b>€ 529.480,00</b>

Scenario Realistico		
Hôtellerie	2013	2015
<b>TOT alberghi 5*</b>	139	224
N° medio stanze per albergo	280	280
N° medio completi per stanza	4	4
Alberghi serviti	1	2
Valore Medio ordine per completo letto	€ 60,00	€ 63,00
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 67.200,00</b>	<b>€ 141.120,00</b>
<b>TOT Luxury Boutique Hotel</b>	155	250
N° medio stanze per albergo	10	10
N° medio completi per stanza	4	4
Alberghi serviti	2	3
Valore Medio ordine per completo letto	€ 70,00	€ 73,50
<b>TOT Ordine potenziale</b>	<b>€ 5.600,00</b>	<b>€ 8.820,00</b>
<b>Ordine Totale per il mercato a tendere</b>	<b>€ 72.800,00</b>	<b>€ 149.940,00</b>
Ordine Totale per il mercato attuale	€ 145.600,00	€ 145.600,00
<b>Ordine Complessivo Previsto</b>	<b>€ 218.400,00</b>	<b>€ 295.540,00</b>

### 6.3.2 Yachting

*Yachting* rientra nel settore *Special* e nelle tabelle seguenti è diviso in due segmenti: *Super yacht*, che comprende imbarcazioni la cui lunghezza è compresa tra i e 50 metri; e *mega yacht*, che comprende imbarcazioni la cui lunghezza è superiore a 50 metri. Tuttavia si rappresenta che non c'è un andamento preciso del numero degli *yacht* consegnati poiché i tempi di produzione variano tra i 2,5 e 3 anni per gli *mega yacht* mentre nell'ordine di 1-2 anni per gli *super yacht*.

In Turchia sono stati consegnati 18 *mega yacht* e 264 *super yacht* nel 2011. A causa della crisi il numero degli ordini si è ridotto nel 2012 e pertanto si prevede che siano consegnati 15 *mega yacht* e 243 *super yacht* entro fine anno. Invece sulla base dei dati disponibili si ipotizza che negli anni successivi si registrerà una nuova crescita come riportato nelle tabelle seguenti. **(21) (22)**

Il valore ordine medio varia da 20.000€ a 60.000€ a seconda delle dimensione degli yacht.

Nelle tabelle seguenti di nuovo si ipotizza il numero degli clienti acquisiti a seconda delle diverse strategie.

<b>Scenario Pessimistico</b>		
<b>Yachting</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
<i>Super Yacht</i> (20m-50m)	285	310
Potenziali Clienti	1	2
Valore Ordine Medio	€ 20.000	€ 20.000
<b>TOT Ordine</b>	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 40.000</b>
<i>Mega Yacht</i> ( > 50m)	21	25
Potenziali Clienti	0	1
Valore Ordine Medio	€ 60.000	€ 60.000
<b>TOT Ordine</b>	<b>0</b>	<b>€ 60.000</b>
<b>Ordine Complessivo Previsto</b>	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 100.000</b>

<b>Scenario Ottimistico</b>		
<b>Yachting</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
<i>Super Yacht</i> (20m-50m)	285	310
Potenziali Clienti	3	5
Valore Ordine Medio	€ 20.000	€ 20.000
<b>TOT Ordine</b>	<b>€ 60.000</b>	<b>€ 100.000</b>
<i>Mega Yacht</i> ( > 50m)	21	25
Potenziali Clienti	2	3
Valore Ordine Medio	€ 60.000	€ 60.000
<b>TOT Ordine</b>	<b>€ 120.000</b>	<b>€ 180.000</b>
<b>Ordine Complessivo Previsto</b>	<b>€ 180.000</b>	<b>€ 280.000</b>

<b>Scenario Realistico</b>		
<b>Yachting</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
<i>Super Yacht</i> (20m-50m)	285	310
Potenziali Clienti	2	3
Valore Ordine Medio	€ 20.000	€ 20.000
<b>TOT Ordine</b>	<b>€ 40.000</b>	<b>€ 60.000</b>
<i>Mega Yacht</i> ( > 50m)	21	25
Potenziali Clienti	1	2
Valore Ordine Medio	€ 60.000	€ 60.000
<b>TOT Ordine</b>	<b>€ 60.000</b>	<b>€ 120.000</b>
<b>Ordine Complessivo Previsto</b>	<b>€ 100.000</b>	<b>€ 180.000</b>

### 6.3.3 Retail

Come descritto nella parte di strategia FdS vuole entrare nel mercato turco anche tramite il canale *retail* mediante l'apertura di un *corner* presso *department store* e *boutique*. Cliente *target* principale

è Beymen Home che è un *department store* di alto livello molto conosciuto nel mercato turco e che vende i prodotti per la casa di alto livello dei *competitor* sia nazionali che internazionali.

Le boutique che vendono i prodotti di biancheria possono rappresentare ulteriori clienti. FdS lancerà solo i suoi prodotti di collezione per il letto e tavola. Per quanto riguarda i prodotti per il bagno FdS non può competere con i produttori turchi in quanto aventi prezzi molto competitivi rispetto a FdS.

I prezzi relativi sono stati calcolati al netto del costo di trasporto assumendo che il cliente si incarichi di organizzare il trasporto.

Nelle tabelle seguenti si ipotizza l'ordine annuale previsto nel 2013 e nel 2015 a seconda delle diverse strategie. L'obiettivo di FdS è di aumentare il valore medio dell'ordine del 10% secondo la strategia ottimistica mentre per la strategia realistica del 5%, fermo restando che l'obiettivo di aumentare in misura del 50% gli ordini relativi al 2013 entro il 2015 è comune a tutte le strategie.

<b>Scenario Pessimistico</b>		
<b>Retail</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Valore Medio Ordine per Completo Letto	€ 160,00	€ 160,00
N° Medio Ordine Completo Letto Annuale	100	150
Valore Medio Ordine per Set Tavola	€ 120,00	€ 120,00
N° Medio Ordine Set Tavola Annuale	120	180
<b>Ordine Previsto</b>	<b>€ 30.400,00</b>	<b>€ 45.600,00</b>

<b>Scenario Ottimistico</b>		
<b>Retail</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Valore Medio Ordine per Completo Letto	€ 160,00	€ 176,00
N° Medio Ordine Completo Letto Annuale	120	180
Valore Medio Ordine per Set Tavola	€ 120,00	€ 132,00
N° Medio Ordine Set Tavola Annuale	144	216
<b>Ordine Previsto</b>	<b>€ 36.480,00</b>	<b>€ 60.192,00</b>

<b>Scenario Realistico</b>		
<b>Retail</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Valore Medio Ordine per Completo Letto	€ 160,00	€ 168,00
N° Medio Ordine Completo Letto Annuale	110	165
Valore Medio Ordine per Set Tavola	€ 120,00	€ 126,00
N° Medio Ordine Set Tavola Annuale	132	159
<b>Ordine Previsto</b>	<b>€ 33.440,00</b>	<b>€ 47.754,00</b>

#### **6.3.4 Architetti & Private**

Architetti & Contract rientra nel settore *Special*. Per il canale Architetti & Contract FdS ha intenzione di lanciare il prodotto *DreamLux* con 3 articoli, vale a dire pannello, cuscino e *runner*.

La stima del potenziale *business* ha tenuto conto di:

- Numero medio annuale dell'ordine per ciascun articolo; e
- Valore medio annuale dell'ordine per ciascun articolo.

L'obiettivo di FdS è di aumentare il valore medio dell'ordine entro il 2015 per ciascun articolo di *DreamLux* del 20% secondo la strategia ottimistica mentre per la strategia realistica del 10%, fermo restando che per la strategia pessimistica non si avrà un aumento del valore medio dell'ordine.

<b>Scenario Pessimistico</b>		
<b>Architetti &amp; Private</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Valore Medio Ordine Cuscino DreamLux	€ 150,00	€ 150,00
N° Medio Ordine Cuscino Dreamlux Annuale	15	18
Valore Medio Ordine Runner DreamLux	€ 180,00	€ 180,00
N° Medio Ordine Runner DreamLux	10	12
Valore Medio Ordine per Pannello DreamLux	€ 1.500,00	€ 1.500,00
N° Medio Ordine Pannello DreamLux	5	6
<b>Ordine Previsto</b>	<b>€ 11.550,00</b>	<b>€ 13.860,00</b>

<b>Scenario Ottimistico</b>		
<b>Architetti &amp; Private</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Valore Medio Ordine Completo Letto	€ 150,00	€ 180,00
N° Medio Ordine Completo Letto Annuale	30	36
Valore Medio Ordine Runner DreamLux	€ 180,00	€ 200,00
N° Medio Ordine Runner DreamLux	20	24
Valore Medio Ordine per Pannello DreamLux	€ 1.500,00	€ 1.800,00
N° Medio Ordine Pannello DreamLux	10	12
<b>Ordine Previsto</b>	<b>€ 23.100,00</b>	<b>€ 32.880,00</b>

<b>Scenario Realistico</b>		
<b>Architetti &amp; Private</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Valore Medio Ordine Completo Letto	€ 150,00	€ 165,00
N° Medio Ordine Completo Letto Annuale	20	24
Valore Medio Ordine Runner DreamLux	€ 180,00	€ 198,00
N° Medio Ordine Runner DreamLux	15	18
Valore Medio Ordine Pannello DreamLux	€ 1.500,00	€ 1.650,00
N° Medio Ordine Pannello DreamLux	7	9
<b>Ordine Previsto</b>	<b>€ 16.200,00</b>	<b>€ 22.374,00</b>

### 6.3.5 Conclusioni

Nelle tabelle seguenti rappresentano i fatturati complessivi attesi per ciascun scenario:

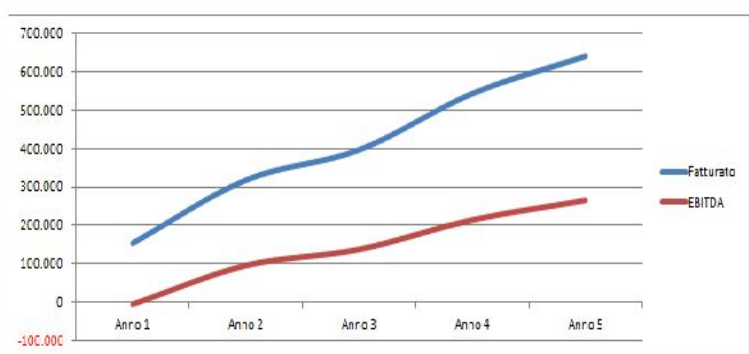
<b>2013</b>	<b>Scenario Pessimistico</b>	<b>Scenario Ottimistico</b>	<b>Scenario Realistico</b>
<b>Hôtellerie</b>	€ 75.600,00	€ 361.200,00	€ 218.400,00
<b>Yachting</b>	€ 20.000,00	€ 180.000,00	€ 100.000,00
<b>Retail</b>	€ 30.400,00	€ 36.480,00	€ 33.440,00
<b>Architetti&amp;Contract</b>	€ 11.550,00	€ 23.100,00	€ 16.200,00
<b>Fatturato Complessivo Atteso</b>	<b>€ 137.550,00</b>	<b>€ 600.780,00</b>	<b>€ 368.040,00</b>

2015	Scenario Pessimistico	Scenario Ottimistico	Scenario Realistico
Hôtellerie	€ 145.600,00	€ 529.480,00	€ 295.540,00
Yachting	€ 100.000,00	€ 280.000,00	€ 200.000,00
Retail	€ 45.600,00	€ 60.192,00	€ 47.754,00
Architetti&Contract	€ 13.860,00	€ 32.880,00	€ 22.374,00
<b>Fatturato Complessivo Atteso</b>	<b>€ 305.060,00</b>	<b>€ 902.552,00</b>	<b>€ 565.668,00</b>

### 6.3.6 Canale E- commerce

Come riportato nella tabella seguente, l'ufficio marketing di Fds ha fornito uno studio prima di lanciare il *sito e-commerce* che quantifica l'allocazione finanziaria per lo sviluppo del sito e al fine di ottenere 569.439 visite con una *conversion rate* 0,30% il che con uno scontrino medio di 90€ determina un fatturato atteso 153.748€. **(23)**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>TOTALE</b> Visite	569.439	530.859	472.988	431.652	400.650
Crate	0,30%	0,60%	0,70%	0,90%	1,00%
Ordini	1.708	1.599	1.419	1.295	1.202
Ticket medio	90	100	120	140	160
Fatturato	153.748	313.515	397.310	543.882	641.040
Costi di spedizione	9.737	9.078	8.088	7.381	6.851
Costi di incasso	3.075	6.370	7.946	10.878	12.821
Start-up del sito	15.000				
Fee di gestione	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
COGS	70.468	145.985	182.100	249.279	293.810
Investimento MKTG	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
EBITDA	-5.532	95.081	137.175	214.344	265.553



In Turchia il 55% della popolazione turca ha un computer a casa mentre il 44% della popolazione ha accesso alla rete *internet*.

Ci sono 35 milioni di utenti *internet* in Turchia, di cui il 59% è costituito da uomini ed il 41% da donne. La categoria degli uomini di età compresa tra i 15 ed i 35 anni costituiscono la ampia maggioranza degli utenti di *internet*. Le funzioni maggiormente fruite mediante *internet* sono la *chat*, svolgere ricerche ovvero ottenere informazioni e controllare la posta elettronica.

Su 372 milioni di visitatori unici in Europa, la popolazione turca rappresentava 23,1 milioni visitatori unici nel mese di agosto del 2011. **(24)**

La Turchia era al terzo posto per livello di consumo di *internet*, infatti gli utenti spendevano in media 32,7 ore online e accedevano a 3.706 pagine al mese, il più alto consumo tra i tutti paesi riportati. **(24)**

Nel marzo 2011, il 16,6% degli utenti turchi di *internet* dotati di account aveva meno di 15 anni (fonte: comScore Media Metrix). Si stima che la Turchia si classificata all'8° posto tra i paesi che hanno registrato la maggior penetrazione di *internet* misurata sulla base degli account Twitter, mentre al 12° sulla base degli account Facebook. **(25)**

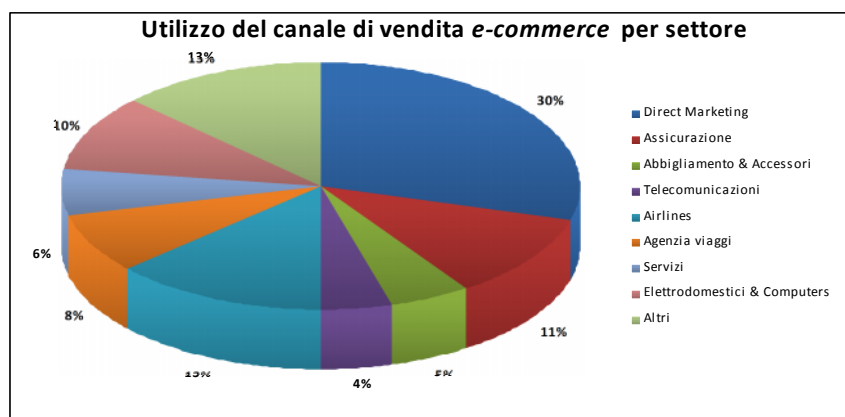
#### Statistiche di utilizzo *internet*

Anno	Utenti	Popolazione	% Pop.	Utilizzo di fonti
2000	2.000.000	70.140.900	2,9 %	ITU
2004	5.500.000	73.556.173	7,5 %	ITU
2006	10.220.000	74.709.412	13,9 %	Comp. Ind. Almanac
2012	35.000.000	79.749.460	44,4 %	Comp. Ind. Almanac

Secondo i dati ufficiali dell'Interbancario Card Center (ICC) nel luglio del 2012, il volume del settore *e-commerce* in Turchia ha raggiunto 3 miliardi e 186 milioni di lire turche (pari a 1 miliardo e 416 milioni di euro al tasso di cambio applicabile nel luglio del 2012), con una crescita del 52%. In questo periodo si è verificato un record di negoziazione con 14 milioni 393 mila ordini. Una persona su cinque si avvale di sistemi online al fine di svolgere attività di *shopping* in Turchia.

ICC ha verificato che nel corso dei primi 9 mesi del 2011, la maggior parte delle spese sui siti di *e-commerce* con carta di credito hanno riguardato il settore dei servizi. Con un aumento del 69% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, il settore dei servizi ha raggiunto un fatturato di 2 milioni 233 milioni e 530 mila di lira turche (pari a 992 milioni e 680 mila di euro al tasso di cambio applicabile nel luglio del 2012), mentre il fatturato delle compagnie aeree è aumentato del 57% rispetto al periodo corrispondente dell'anno precedente. (26)

Osservando il comportamento degli utenti turchi attivi su *internet*, la maggior parte degli acquisti effettuati online riguardava la categoria dell'abbigliamento. Il 29% degli utenti attivi su *internet* in Turchia negli ultimi sei mesi hanno eseguito transazioni *online* solo per acquistare vestiti, e tale circostanza deve essere posta in relazione al dato in base al quale la maggior parte degli acquirenti *online* sono le donne. Ulteriori categorie di particolare rilevanza per gli acquisti *online* sono la musica e l'editoria ed a tal riguardo si rileva che il 22% degli utenti di *internet* ha acquistato libri *online*. In ordine di rilevanza, dopo le categorie dell'abbigliamento e dell'editoria, si trova la categoria della calzatura, infatti un utente turco attivo su *internet* ogni 5 ha acquistato calzature *online* negli ultimi 6 mesi. (27)



### **E-commerce per il settore dell'arredamento tessile**

In Turchia ci sono circa 30 siti *e-commerce* per la vendita *online* sia della biancheria letto-tavola-bagno che degli accessori e dei tendaggi. La tabella seguente descrive le principali categorie di prodotto relative a tale settore merceologico. Sulla base dell'analisi dei siti elencati risulta che il settore dell'arredamento tessile utilizza ampiamente il canale distributivo dell'*e-commerce*.

I *competitor* di FdS, per quanto riguarda la gamma di prodotti di biancheria di lusso, che si avvalgono del canale *e-commerce* mediante un proprio sito *internet* per il mercato turco sono indicati nella tabella seguente con un (\*). Inoltre, il *competitor* principale di FdS, Haremlique, commercializza i propri prodotti sul sito di Beymen Home, *department store* di alto livello (riga 19). Nel caso in cui l'azienda intenda investire nella propria presenza sul canale *e-commerce*, si ritiene che il sito di Beymen Home sia il più efficace, nonché il più importante, per entrare nel mercato turco, in quanto è l'unico sito *internet* in Turchia su cui è possibile acquistare *online* i prodotti sia dei *competitor* turchi che internazionali. Invece, per quanto concerne gli altri siti di biancheria,

tendaggi ed accessori, i prodotti ivi commercializzati sono generalmente di medio livello, pertanto, alla luce della politica di prezzi adottata da Fds, questa non potrà essere competitiva.

	Siti e-commerce	Gamma di prodotti
1	<a href="http://www.onlineevtekstil.com/">http://www.onlineevtekstil.com/</a>	Biancheria
2	<a href="http://www.onlineevim.com/">http://www.onlineevim.com/</a>	Biancheria
3	<a href="http://www.mudo.com.tr/dekorasyon-ev-tekstili_urunler-260">http://www.mudo.com.tr/dekorasyon-ev-tekstili_urunler-260</a>	Biancheria
4	<a href="http://www.bohcacim.com/">http://www.bohcacim.com/</a>	Biancheria
5	<a href="http://www.ecobellahome.com/">http://www.ecobellahome.com/</a>	Biancheria
6	<a href="http://www.perde.co/index.php?route=product/special">http://www.perde.co/index.php?route=product/special</a>	Biancheria
7	<a href="http://www.tac.com.tr/online-katalog/">http://www.tac.com.tr/online-katalog/</a>	Biancheria
8	<a href="http://www.dilekevtekstil.com.tr">www.dilekevtekstil.com.tr</a>	Biancheria
9	<a href="http://www.sarev.com.tr/index.asp">http://www.sarev.com.tr/index.asp</a>	Biancheria
10	<a href="http://ekehhome.com/">http://ekehhome.com/</a>	Biancheria
11	<a href="http://www.linens.com.tr">http://www.linens.com.tr</a>	Biancheria
12	<a href="http://www.ozdilek.com.tr/EvTekstili/">http://www.ozdilek.com.tr/EvTekstili/</a>	Biancheria
13	<a href="http://shop.vakko.com/ev-tekstili">http://shop.vakko.com/ev-tekstili</a>	<i>biancheria di lusso *</i>
14	<a href="http://www.hamam.eu/uk/store/">http://www.hamam.eu/uk/store/</a>	<i>biancheria di lusso *</i>
15	<a href="http://www.e-damask.com/">http://www.e-damask.com/</a>	<i>biancheria di lusso *</i>
16	<a href="http://www.haremlique-boutique.com/default.aspx?lang=en-US">http://www.haremlique-boutique.com/default.aspx?lang=en-US</a>	<i>biancheria di lusso *</i>
17	<a href="http://www.dantell.com">http://www.dantell.com</a>	<i>biancheria di lusso *</i>
18	<a href="http://shop.decocenter.com.tr/">http://shop.decocenter.com.tr/</a>	<i>biancheria di lusso *</i>
19	<a href="http://www.beymen.com/HOME-GIFT/Ev-Tekstili-181">http://www.beymen.com/HOME-GIFT/Ev-Tekstili-181</a>	biancheria di lusso-multibrand
20	<a href="http://www.denizperde.com/">http://www.denizperde.com/</a>	Tendaggio
21	<a href="http://www.elif-perde.com/2012/07/online-perde-satisi.html">http://www.elif-perde.com/2012/07/online-perde-satisi.html</a>	Tendaggio
22	<a href="http://www.pasabahcemagazalari.com">http://www.pasabahcemagazalari.com</a>	accessori per la casa
23	<a href="http://www.englishhome.com.tr/">http://www.englishhome.com.tr/</a>	biancheria ed accessori
24	<a href="http://www.denizlitekstilevi.com/">http://www.denizlitekstilevi.com/</a>	biancheria ed accessori
25	<a href="http://www.dekorasyon.com/default.aspx?lang=tr-TR">http://www.dekorasyon.com/default.aspx?lang=tr-TR</a>	biancheria ed accessori
26	<a href="http://www.evimm.com/">http://www.evimm.com/</a>	biancheria multibrand
27	<a href="http://www.hepsiilife.com/">http://www.hepsiilife.com/</a>	biancheria multibrand
28	<a href="http://www.ladantela.com/catinfo.asp?cid=44">http://www.ladantela.com/catinfo.asp?cid=44</a>	biancheria multibrand
29	<a href="http://www.nevresimdunyasi.com">http://www.nevresimdunyasi.com</a>	biancheria multibrand
30	<a href="http://www.trendyol.com/ipekce-Home/ButikDetay/11974/Ev?c=CategoryImage">http://www.trendyol.com/ipekce-Home/ButikDetay/11974/Ev?c=CategoryImage</a>	biancheria multibrand

## 6.4 Marketing Mix

Le cosiddette 4 leve del *marketing mix* sono la combinazione di strumenti commerciali che possono essere utilizzate per agire sul mercato turco e per influenzare la clientela. A tal fine è necessario, da una parte, prendere in considerazione ogni elemento rilevante per immettere sul mercato turco i prodotti di FdS e, dall'altra, analizzare il mercato in un contesto coerente, attraverso le 4P del *marketing mix*.

**-Prodotto:** il prodotto è sicuramente il primo ed il più importante tra gli elementi del *marketing mix*. Oltre alla classica biancheria letto-tavola-bagno si affiancano anche gli accessori e tendaggi. I prodotti sono realizzati con tessuti e fibre pregiate. FdS ha un *packaging* accattivante di grande



*appeal*. La gamma di prodotti di FdS è caratterizzata da una consistente differenziazione di prodotti. Si parte dalla biancheria per la casa fino ad arrivare ai prodotti d'arredo.

- camera da letto ( federe, lenzuola, copripiumone, piumone, copriletti, trapunte);
- bagno / mare (spugna, teli doccia, accapatoi, asciugamani);
- sala / arredo (teli arredo, *plaid*, cuscini, copricuscini, *runner*, centrotavola, tappeti); e
- tavola / cucina (tovaglie, set americana, accessori cucina).

In questa varietà di prodotti i singoli *competitor* si differenziano sul mercato turco sia per la varietà di gamma che per la qualità offerta.

Inoltre, la differenziazione di prodotto si evidenzia anche a livello di diversi tessuti utilizzati, in particolare attualmente il FdS è una delle poche aziende che produce tessuti in fibra di latte e fibra di legno ed è l'unica azienda che produce tessuti e complementi d'arredo in fibra ottica '*DreamLux*' che può rappresentare un differenziale competitivo dell'azienda nel mercato.

Le tabelle seguenti ci dimostrano la gamma dei prodotti dei *competitor* turchi e internazionali

### Produttori/Rivenditori turchi

MARCHIO	BIANCHERIA PER LA CASA (LETTO - CUCINA - BAGNO)	TENDE	ARREDO	LINEA YACHT (LUSSO)	LINEA HI-TECH
<b>Vakko Home &amp; Cruise</b>	si	si	si	si	no
<b>Haremlique</b>	si	no	si	si	no
<b>Damask</b>	si	si	si	no	no
<b>Deco Center</b>	si	si	si	si	no
<b>Dantell</b>	si	no	si	no	no

### Produttori/Rivenditori Internazionali in Turchia

MARCHIO	BIANCHERIA PER LA CASA (LETTO - CUCINA - BAGNO)	TENDE	ARREDO	LINEA YACHT (LUSSO)	LINEA HI-TECH
<b>Frette</b>	si	no	si	si	no
<b>Calvin Klein</b>	si	no	si	no	no
<b>Lanerossi</b>	si	no	si	no	no
<b>Missoni</b>	si	no	no	no	no

**-Prezzo:** Il prezzo di vendita del prodotto che si intende offrire al mercato deve tenere in considerazione i costi aziendali, i prezzi praticati dalla concorrenza, le politiche di prezzo, gli sconti, le modalità ed i tempi di pagamento.

Il prezzo relativo di un prodotto di FdS varia da 120-180 euro ai rivenditori. Si ipotizza che il rivenditore venda i prodotti di FdS circa al doppio del prezzo di acquisto tenendo conto del costo di trasporto, margine, varie spese etc.

Nella tabella seguente sono riportati i prezzi relativi applicati alla clientela finale per i prodotti dei *competitor* e di FdS. Anche se il prezzo di FdS è superiore a quello dei prodotti dei competitor turchi, i suoi prodotti hanno potenzialità di mercato tenuto conto della loro provenienza qualificata come *Made in Italy*, indice riconosciuto di qualità e cura del dettaglio anche per i consumatori di altri paesi, tra cui la Turchia.

MARCHIO	Prezzo relativo al pubblico per un completo copripiumino in raso 300 TC
Vakko Home & Cruise	140-200 €
Haremlique	150-220 €
Damask	100-150 €
Deco Center	110-200 €
Dantell	100-140 €
FdS	220-280 €

**-Posizionamento:** L'azienda dispone un punto vendita a Milano e ha interesse a veicolare clienti acquisiti e potenziali verso lo *showroom* di riferimento. Le scelte attuali dell'azienda sono concentrate sulle acquisizioni di *partnership* con i più importanti studi di architettura nel contesto di B2B. Bisogna scegliere le modalità in cui FdS intende distribuire i propri prodotti. È possibile decidere di avere un punto vendita diretto, oppure di avvalersi di un intermediario come ad esempio *designer* e architetti.

Per quanto riguarda i *competitor* internazionali, ciascuno di essi ha solo un *corner* a Beymen Home-Istanbul che è un *department store* di alto livello molto conosciuto nel mercato turco. Frette sta per aprire il primo punto vendita a Nişantaşı, il quartiere principale di lusso a Istanbul. Anche questo investimento dimostra che il mercato turco è molto maturo relativamente alle richieste di lusso per l'arredamento-tessile.

La tabella seguente riporta i canali di distribuzione adottati dai *competitor* turchi:

MARCHIO	NEGOZIO	CORNER NEI DEPARTMENT STORE	E-COMMERCE
<b>Vakko Home &amp; Cruise</b>	1 negozio , <b>Izmir</b> 4 negozi , <b>Istanbul</b>	1 Corner ad Armada Store, <b>Ankara</b>	Sito proprio
<b>Haremlique</b>	2 negozi , <b>Istanbul</b> 1 negozio , <b>Ankara</b> 1 negozio , <b>Izmir</b>	1 Corner a Beymen Home, <b>Istanbul</b> 1 Corner ad Antony Todd Store, <b>New York USA</b>	Sito proprio + Sito di Beymen Home
<b>Damask</b>	1 negozio a Nişantaşı, <b>Istanbul</b>	No	Sito proprio
<b>Deco Center</b>	3 negozi, <b>Istanbul</b> 1 negozio, <b>Bursa</b> , 1 negozio , <b>Antalya</b>	No	Sito proprio
<b>Dantell</b>	4 negozi, <b>Istanbul</b>	No	Sito proprio

**-Promozione:** Comprende tutte le attività di pubblicità, comunicazione e pubbliche relazioni utilizzate per far conoscere il prodotto al mercato turco.

FdS sta attivando la propria piattaforma di *e-commerce* per i mercati europei. L'obiettivo di FdS è di rendere disponibile la piattaforma anche per i mercati turco, russo ed ucraino entro fine 2015. I *competitor* turchi di FdS non stanno utilizzando solo i canali tradizionali ma anche canali *online* per la promozione ed in particolare, come descritto in precedenza, i *competitor* di FdS, per quanto riguarda la gamma di prodotti di biancheria di lusso, si avvalgono del canale *e-commerce* mediante un proprio sito *internet* per il mercato turco.

Invece i *competitor* internazionali e alcuni *competitor* turchi di FdS stanno realizzando le vendite *online* direttamente dalla piattaforma di Beymen Home.

Per quanto riguarda il settore Special & Yachting FdS intende partecipare al Boat Show Istanbul a febbraio del 2013, replicando la presenza dell'anno precedente, al fine di aumentare i propri contatti con potenziali clienti del mercato turco e, di conseguenza, attrarre un maggior numero e volume di ordini.

## 7 Analisi di Investimento

Nel breve e medio periodo FdS non intende costituire uno stabilimento in Turchia dedicato a tale mercato, ma gestire le attività direttamente dalla sede in Italia ancorché avvalendosi di agenti commerciali operativi in Turchia nel medio periodo, comunque coordinati da un export manager in Italia. Nel lungo periodo FdS ha intenzione di aprire un punto vendita in Turchia, una volta che si sia diffusa presso la clientela una sufficiente *brand awareness*.

A tal riguardo, l'analisi di investimento di FdS è stato fatto sulla base di una stima di volume che è strutturata sulla base di 3 ipotesi seguenti:

- Ipotesi 1: Visite e Business Trip
- Ipotesi 2: Visite e Business Trip + Partecipazione alla fiera *Yachting*
- Ipotesi 3: Visite e Business Trip + Partecipazione alla fiera *Yachting* + Apertura un Punto Vendita

Prima di iniziare la stima preme definire alcuni termini seguenti.

- COGS (Cost of Goods Sold): Costo Prodotto Venduto che ha un valore pari a 50% del fatturato di FdS.
- $i$ : WACC Weighted average Cost of Capital (Costo Medio Ponderato del Capitale)
- NPV: Net Present Value (Valore Attuale Netto VAN)
- $t$ : anno
- Cash Flow  $R_t$ : Flusso di Cassa

L'investimento di FdS è stato analizzato per tutti gli scenari in breve, medio e lungo periodo con l'NPV.

NPV si calcola con la formula seguente:

$$\text{NPV}(i, N) = \sum_{t=0}^N \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

Si ipotizza che il WACC sia pari al 6% considerando che il tasso *risk free* della Repubblica Italiana è del 2,3%. (27)

### 7.1 Scenario Realistico

Nella presente analisi per il fatturato previsto è stata utilizzata la stima dell'analisi di mercato con riferimento allo scenario realistico.

#### 7.1.1 Breve Periodo

- Ipotesi 1:** Nel breve periodo, vale a dire nel 2013, l'azienda intende concentrarsi sulle attività *Hotellerie* di alto livello + *Yachting*+ *Retail*+ *Architetti&Private* mediante visite mensili.

Si assume che l'*export manager* di FdS che si occupa in via esclusiva del mercato turco, faccia 3 giorni di visite in Turchia.

La tabella seguente riporta il Cash Flow ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2013 con l'attività commerciale di FdS:

IPOTESI 1- VISITE E BUSINESS TRIP 2013	RICAVO REALISTICO IPOTESI 1
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE	€ 15.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 18.402,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 184.020,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 229.422,00</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 368.040,00
<b>CASH FLOW PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 138.618,00</b>
<b>NPV PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 130.771,70</b>

- b. **Ipotesi 2:** Nel breve periodo, vale a dire nel 2013, l'azienda intende concentrarsi sull'attività commerciale e partecipazione ad una fiera Yachting e si assume che tramite la fiera riesca a fatturare 50.000€.

La tabella seguente riporta il Cash Flow ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2013 con l'attività commerciale di FdS:

IPOTESI 2- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING 2013	RICAVO REALISTICO IPOTESI 2
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE	€ 15.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 20.902,00
COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 209.020,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 266.922,00</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 368.040,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 50.000,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 418.040,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 151.118,00</b>
<b>NPV PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 142.564,15</b>

- c. **Ipotesi 3:** In aggiunta alle attività commerciali ed alla manifestazione fieristica, l'azienda valuta di aprire un punto vendita qualora fosse in grado di generare un *Cash Flow* elevato.

L'apertura di un punto vendita avrà i costi seguenti:

- costo personale: circa 800 € stipendio mensile per 2 responsabile di vendita;
- affitto annuo negozio; e
- costo allestimento negozio.

Si assume che il primo anno di apertura FdS fatturi 112.500 € mediante la vendita di circa 3 completi al giorno al costo medio di 125 € in 300 giorni lavorativi.

La tabella seguente riporta il Cash Flow ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2013 con l'attività commerciale e l'apertura del punto vendita di FdS:

<b>IPOTESI 3- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING + APERTURA PUNTO VENDITA 2013</b>	<b>RICAVO REALISTICO IPOTESI 3</b>
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE	€ 15.000,00
COSTO DI TRASPORTO DELLA MERCE E VARIE SPESE	€ 6.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 26.527,00
AFFITTO ANNUO NEGOZIO	€ 60.000,00
COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
COSTO PERSONALE	€ 20.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 265.270,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 414.797,00</b>
<b>COSTO ALLESTIMENTO NEGOZIO</b>	<b>€ 30.000,00</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 368.040,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 50.000,00
FATTURATO PREVISTO PUNTO VENDITA	€ 112.500,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 530.540,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 115.743,00</b>
<b>NPV PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 79.191,51</b>

Il primo anno, onde valutare il potenziale del mercato e i volumi generati, l'azienda intende adoperare la strategia *sub* ipotesi 2, vale a dire attività commerciale + manifestazione fieristica, con un fatturato atteso di 418.040,00 €. FdS potrebbe essere in grado di generare un *Cash Flow* di 151.118,00 € e NPV di 142.564,15 €. L'azienda nel breve periodo non ha intenzione di sostenere l'investimento della apertura di un punto vendita in Turchia prima di generare una sufficiente *brand awareness*.

### 7.1.2 Medio Periodo

Nella tabella seguente FdS valuta l'ipotesi 2 nel medio periodo ed intende concentrarsi di nuovo sui 4 canali e sulla partecipazione a fiere. Si assume che sia raddoppiata la remunerazione dell'*export manager* e abbia la collaborazione con un agente residente in Turchia, che riceverà un compenso in parte fisso ed in parte variabile (3% del fatturato).

<b>IPOTESI 2- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING 2015</b>	<b>RICAVO REALISTICO IPOTESI 2</b>
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 24.000,00
REMUNERAZIONE AGENTE FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE EXPORT MANAGER	€ 15.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE AGENTE FISSA	€ 20.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 31.783,40
COSTO VARIABILE AGENTE (3% DEL FATTURATO)	€ 19.070,04
COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 282.834,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 414.687,44</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 565.668,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 70.000,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 635.668,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 220.980,56</b>
<b>NPV PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 590.683,68</b>

Tenuto conto della previsione di fatturato relativo ai 4 canali, come indicata nella sezione analisi di mercato che precede, nella tabella seguente si valuta se l'apertura di un punto vendita, ai sensi dell'ipotesi 3, nel medio periodo sia efficace per FdS:

<b>IPOTESI 3- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING + APERTURA PUNTO VENDITA 2015</b>	<b>RICAVO REALISTICO IPOTESI 3</b>
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 24.000,00
REMUNERAZIONE AGENTE FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE EXPORT MANAGER	€ 15.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE AGENTE FISSA	€ 20.000,00
COSTO DI TRASPORTO DELLA MERCE E VARIE SPESE	€ 6.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 37.408,40
COSTO VARIABILE AGENTE (3% DEL FATTURATO)	€ 22.445,04
COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
AFFITTO ANNUO NEGOZIO	€ 60.000,00
COSTO PERSONALE	€ 20.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 374.084,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 600.937,44</b>
<b>COSTO ALLESTIMENTO NEGOZIO</b>	<b>€ 30.000,00</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 565.668,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 70.000,00
FATTURATO PREVISTO PUNTO VENDITA	€ 112.500,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 748.168,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 147.230,56</b>
<b>NPV PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 363.549,05</b>

Anche per il medio periodo previsto, pari a 3 anni, onde valutare il potenziale del mercato e i volumi generati, l'azienda intende di nuovo avvalersi della strategia *sub* ipotesi 2 con un fatturato atteso di 635.668,00 €. FdS potrebbe essere in grado di generare un *Cash Flow* di 220.980,56 € e NPV di 590.683,68 €. Inoltre, anche nel medio periodo, vale a dire prima del 2015, FdS non intende aprire un punto vendita, in quanto intende focalizzarsi sulla rete commerciale senza sostenere investimenti gravosi. Tuttavia l'azienda ritiene che sia possibile tale apertura nel corso del 2015, una volta che sia stata generata una *brand awareness* superiore che consenta di praticare prezzi medi relativi più alti.

### 7.1.3 Lungo Periodo

La tabella seguente riporta la stima dell'NPV previsto nel 2018, che tiene altresì conto dell'apertura di un punto vendita nel 2015.

<b>VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING + APERTURA PUNTO VENDITA 2018</b>	<b>RICAVO REALISTICO</b>
NPV PREVISTO 3 ANNI 2015 IPOTESI 2	€ 590.683,68
CASH FLOW PREVISTO DAL 2015 AL 2018 IPOTESI 3	€ 147.230,56
COSTO ALLESTIMENTO NEGOZIO	€ 30.000,00
<b>NPV PREVISTO 6 ANNI 2018</b>	<b>€ 891.115,05</b>

## 7.2 Scenario Ottimistico

Nella presente analisi per il fatturato previsto è stato utilizzato la stima dell'analisi di mercato ai sensi dello scenario ottimistico, riproducendo le ipotesi previste e descritte precedentemente con riferimento allo scenario realistico.

### 7.2.1 Breve Periodo

#### a. Ipotesi 1

La tabella seguente riporta il *Cash Flow* ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2013 con l'attività commerciale di FdS:

IPOTESI 1- VISITE E BUSINESS TRIP 2013	RICAVO OTTIMISTICO IPOTESI 1
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE	€ 15.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 30.039,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 300.390,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 357.429,00</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 600.780,00
<b>CASH FLOW PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 243.351,00</b>
<b>NPV PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 229.576,42</b>

#### b. Ipotesi 2

La tabella seguente riporta il *Cash Flow* ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2013 con l'attività commerciale di FdS:

IPOTESI 2- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING 2013	RICAVO OTTIMISTICO IPOTESI 2
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE	€ 15.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 32.539,00
COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 325.390,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 394.929,00</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 600.780,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 50.000,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 650.780,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 255.851,00</b>
<b>NPV PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 241.368,87</b>

#### c. Ipotesi 3

La tabella seguente riporta il *Cash Flow* ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2013 con l'attività commerciale e l'apertura del punto vendita di FdS:



<b>IPOTESI 3- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING + APERTURA PUNTO VENDITA 2013</b>	<b>RICAVO OTTIMISTICO IPOTESI 3</b>
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE	€ 15.000,00
COSTO DI TRASPORTO DELLA MERCE	€ 6.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 38.164,00
AFFITTO ANNUO NEGOZIO	€ 60.000,00
COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
COSTO PERSONALE	€ 20.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 381.640,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 542.804,00</b>
<b>COSTO ALLESTIMENTO NEGOZIO</b>	<b>€ 30.000,00</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 600.780,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 50.000,00
FATTURATO PREVISTO PUNTO VENDITA	€ 112.500,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 763.280,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 220.476,00</b>
<b>NPV PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 559.334,98</b>

## 7.2.2 Medio Periodo

### a. Ipotesi 2

La tabella seguente riporta il *Cash Flow* ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2015 con l'attività commerciale di FdS:

<b>IPOTESI 2- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING 2015</b>	<b>RICAVO OTTIMISTICO IPOTESI 2</b>
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 24.000,00
REMUNERAZIONE AGENTE FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE EXPORT MANAGER	€ 15.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE AGENTE FISSA	€ 20.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 48.627,60
COSTO VARIABILE AGENTE (3% DEL FATTURATO)	€ 29.176,56
COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 451.276,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 610.080,16</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 902.552,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 70.000,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 972.552,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 362.471,84</b>
<b>NPV PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 968.891,56</b>

### b. Ipotesi 3

La tabella seguente riporta il *Cash Flow* ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2015 con l'attività commerciale e l'apertura del punto vendita di FdS:

<b>IPOTESI 3- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING + APERTURA PUNTO VENDITA 2015</b>	<b>RICAVO OTTIMISTICO IPOTESI 3</b>
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 24.000,00
REMUNERAZIONE AGENTE FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE EXPORT MANAGER	€ 15.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE AGENTE FISSA	€ 20.000,00
COSTO DI TRASPORTO DELLA MERCE	€ 6.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 54.252,60
COSTO VARIABILE AGENTE (3% DEL FATTURATO)	€ 32.551,56
COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
AFFITTO ANNUO NEGOZIO	€ 60.000,00
COSTO PERSONALE	€ 20.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 542.526,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 796.330,16</b>
<b>COSTO ALLESTIMENTO NEGOZIO</b>	<b>€ 30.000,00</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 902.552,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 70.000,00
FATTURATO PREVISTO PUNTO VENDITA	€ 112.500,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 1.085.052,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 288.721,84</b>
<b>NPV PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 741.756,93</b>

### 7.2.3 Lungo Periodo

La tabella seguente riporta la stima dell'NPV previsto nel 2018, che tiene altresì conto dell'apertura di un punto vendita nel 2015.

<b>VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING + APERTURA PUNTO VENDITA 2018</b>	<b>RICAVO OTTIMISTICO</b>
NPV PREVISTO 3 ANNI 2015 IPOTESI 2	€ 968.891,56
CASH FLOW PREVISTO DAL 2015 AL 2018 IPOTESI 3	€ 288.721,84
COSTO ALLESTIMENTO NEGOZIO	€ 30.000,00
<b>NPV PREVISTO 6 ANNI 2018</b>	<b>€ 1.586.873,56</b>

### 7.3 Scenario Pessimistico

Nella presente analisi per il fatturato previsto è stato utilizzato la stima dell'analisi di mercato ai sensi dello scenario pessimistico, riproducendo le ipotesi previste e descritte precedentemente con riferimento allo scenario realistico.

#### 7.3.1 Breve Periodo

##### a. Ipotesi 1

La tabella seguente riporta il Cash Flow ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2013 con l'attività commerciale di FdS:

<b>IPOTESI 1- VISITE E BUSINESS TRIP 2013</b>	<b>RICAVO PESSIMISTICO IPOTESI 1</b>
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE	€ 15.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 6.877,50
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 68.775,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 102.652,50</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 137.550,00
<b>CASH FLOW PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 34.897,50</b>
<b>NPV PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 32.922,17</b>

### b. Ipotesi 2

La tabella seguente riporta il Cash Flow ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2013 con l'attività commerciale di FdS:

<b>IPOTESI 2- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING 2013</b>	<b>RICAVO PESSIMISTICO IPOTESI 2</b>
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE	€ 15.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 9.377,50
COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 93.775,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 140.152,50</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 137.550,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 50.000,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 187.550,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 47.397,50</b>
<b>NPV PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 44.714,62</b>

### c. Ipotesi 3

La tabella seguente riporta il Cash Flow ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2013 con l'attività commerciale e l'apertura del punto vendita di FdS:

<b>IPOTESI 3- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING + APERTURA PUNTO VENDITA 2013</b>	<b>RICAVO PESSIMISTICO IPOTESI 3</b>
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE	€ 15.000,00
COSTO DI TRASPORTO DELLA MERCE	€ 6.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 15.002,50
AFFITTO ANNUO NEGOZIO	€ 60.000,00
COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
COSTO PERSONALE	€ 20.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 150.025,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 288.027,50</b>

<b>COSTO ALLESTIMENTO NEGOZIO</b>	<b>€ 30.000,00</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 137.550,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 50.000,00
FATTURATO PREVISTO PUNTO VENDITA	€ 112.500,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 300.050,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>€ 12.022,50</b>
<b>NPV PREVISTO 1 ANNO</b>	<b>-€ 18.658,02</b>

### 7.3.2 Medio Periodo

#### a. Ipotesi 2

La tabella seguente riporta il Cash Flow ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2015 con l'attività commerciale di FdS:

<b>IPOTESI 2- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING 2015</b>	<b>RICAVO PESSIMISTICO IPOTESI 2</b>
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 24.000,00
REMUNERAZIONE AGENTE FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE EXPORT MANAGER	€ 15.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE AGENTE FISSA	€ 20.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 18.753,00
COSTO VARIABILE AGENTE (3% DEL FATTURATO)	€ 11.251,80
COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 152.530,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 263.534,80</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 305.060,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 70.000,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 375.060,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 111.525,20</b>
<b>NPV PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 298.108,19</b>

#### b. Ipotesi 3

La tabella seguente riporta il Cash Flow ( $R_t$ ) e l'NPV previsto nel 2015 con l'attività commerciale e l'apertura del punto vendita di FdS:

<b>IPOTESI 3- VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING + APERTURA PUNTO VENDITA 2015</b>	<b>RICAVO PESSIMISTICO IPOTESI 3</b>
REMUNERAZIONE EXPORT MANAGER FISSA	€ 24.000,00
REMUNERAZIONE AGENTE FISSA	€ 12.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE EXPORT MANAGER	€ 15.000,00
COSTO DI TRASPORTO E VISITE AGENTE FISSA	€ 20.000,00
COSTO DI TRASPORTO DELLA MERCE	€ 6.000,00
COSTO VARIABILE EXPORT MANAGER( %5 DEL FATTURATO)	€ 24.378,00
COSTO VARIABILE AGENTE (3% DEL FATTURATO)	€ 14.626,80

COSTO PARTECIPAZIONE FIERE	€ 10.000,00
AFFITTO ANNUO NEGOZIO	€ 60.000,00
COSTO PERSONALE	€ 20.000,00
COGS (50% DEL FATTURATO)	€ 243.780,00
<b>COSTO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 449.784,80</b>
<b>COSTO ALLESTIMENTO NEGOZIO</b>	<b>€ 30.000,00</b>
FATTURATO PREVISTO COMPLESSIVO PER 4 CANALI	€ 305.060,00
FATTURATO PREVISTO FIERA YACHTING	€ 70.000,00
FATTURATO PREVISTO PUNTO VENDITA	€ 112.500,00
<b>FATTURATO TOTALE PREVISTO</b>	<b>€ 487.560,00</b>
<b>CASH FLOW PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 37.775,20</b>
<b>NPV PREVISTO 3 ANNI</b>	<b>€ 70.973,56</b>

### 7.3.3 Lungo Periodo

La tabella seguente riporta la stima dell'NPV previsto nel 2018, che tiene altresì conto dell'apertura di un punto vendita nel 2015.

VISITE E BUSINESS TRIP + FIERA YACHTING + APERTURA PUNTO VENDITA 2018	RICAVO PESSIMISTICO
NPV PREVISTO 3 ANNI 2015 IPOTESI 2	€ 298.108,19
CASH FLOW PREVISTO DAL 2015 AL 2018 IPOTESI 3	€ 37.775,20
COSTO ALLESTIMENTO NEGOZIO	€ 30.000,00
<b>NPV PREVISTO 6 ANNI 2018</b>	<b>€ 352.887,54</b>

Nella tabella di seguito si riportano sinteticamente i risultati per ciascun periodo e scenario:

NPV Previsto	Scenario Realistico	Scenario Ottimistico	Scenario Pessimistico
<b>Breve Periodo 2013</b>	€ 142.564,15	€ 241.368,87	€ 44.714,62
<b>Medio Periodo 2015</b>	€ 590.683,68	€ 968.891,56	€ 298.108,19
<b>Lungo Periodo 2018</b>	€ 891.115,05	€ 1.586.873,56	€ 352.887,54

## 8 CONCLUSIONI

Il mercato turco rappresenta per FdS un'opportunità in termini di *business* che può essere colta nel breve termine considerando i settori *Ho.Re.Ca* e *Special* con i 4 canali *Hôtellerie*, *Yachting*, *Retail*, *Architetti&Private*, da svilupparsi nel medio periodo mediante l'assunzione di un agente fisso con la conseguente focalizzazione sulla rete Commerciale e nel lungo periodo in aggiunta all'apertura di un punto vendita. Le attività da svolgere successivamente al presente *Business Plan* in relazione all'ingresso dell'azienda nel mercato turco consistono nella stesura di un piano di *marketing* e un'analisi della struttura finanziaria dell'azienda in modo da valutare se FdS possa sostenere questo *business* mediante mezzi propri o sarà necessario ricorrere a finanziamenti esterni.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- 1- [http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/dosyalar/2011/2011\\_ocak\\_mart\\_tekstil\\_performans\\_raporu.pdf](http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/dosyalar/2011/2011_ocak_mart_tekstil_performans_raporu.pdf)
- 2- [http://www.zaman.com.tr/newsDetail\\_getNewsById.action?haberno=1142945](http://www.zaman.com.tr/newsDetail_getNewsById.action?haberno=1142945)
- 3- <http://www.denizhaber.com.tr/sectorden/44601/turkiye-yat-sektorunde-hizla-buyuyor-denizhaber-deniz-haberrecepncanpolat.html>
- 4- <http://www.alcestepasta.com>
- 5- <http://www.univa.va.it/discoe/provex.nsf>
- 6- <http://www.gei.it/UserFiles/pubblicazioni/Margnini/Paper%20riposizionamento%20settore%20tessile%20abbigliamento.pdf>
- 7- *Elaborazioni su dati AT Kearney (Global Retail Development Index, 2009)*
- 8- [http://www.consistanbul.esteri.it/Consolato\\_Istanbul/Menu/I\\_Servizi/Ufficio\\_commerciale/SEDICI.htm](http://www.consistanbul.esteri.it/Consolato_Istanbul/Menu/I_Servizi/Ufficio_commerciale/SEDICI.htm)
- 9- [http://www.lo.camcom.gov.it/files/estero/export\\_aspettidoganali.pdf](http://www.lo.camcom.gov.it/files/estero/export_aspettidoganali.pdf)
- 10- <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/turkey/>
- 11- <http://www.indexmundi.com/it/turchia>
- 12- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10875>
- 13- <http://www.italyaonline.net>
- 14- <http://www.fikiranesi.com/turkiyede-luks-tuketimi-tirmanista/>
- 15- <http://www.patronturk.com/forbes-turkiye-en-zengin-100-turk-listesini-acikladi-2>
- 16- <http://www.colliers.com/~media/Files/EMEA/Turkey/research/2012-1-turkey-market-review.pdf>
- 17- [http://www.igd.com.tr/Upload/File\\_500d40044ea9e.pdf](http://www.igd.com.tr/Upload/File_500d40044ea9e.pdf)
- 18- <http://www.milliyet.com.tr/Ekonomi/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetay&Kategori=ekonomi&KategoriID=&ArticleID=990787&Date=14.09.2008&b=Butik%20otel%20yapmak%20icin%20magara%20ariyorlar>
- 19- <http://www.turizmuncel.com/haber/iste-turkiyenin-otel-yatirim-haritasi-hangi-grup-nereye-kac-otel-yapiyor-h9894.html>
- 20- <http://www.konuthaberleri.com/turkiyenin-buyuk-kentlerine-224-yeni-otel-geliyor-13131.htm>
- 21- [http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=25&yazi\\_id=100191](http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=25&yazi_id=100191)
- 22- <http://yathaberturkiye.com/rapor.html>
- 23- *Dati Ufficio Marketing di Fd, Dicembre 2012*
- 24- *Com.score, Ottobre 2011*
- 25- *Com.score, aprile 2011*
- 26- <http://tr.scribd.com/doc/25504231/BKM-Turkiye-E-Ticaret-Pazar-Ara%C5%9Ft%C4%B1rmas%C4%B1-Webrazzi-Gundem-E-Ticaret-13-Ocak-2010>
- 27- *Global Web Index\**, 2012
- 28- *Bloomberg, Dicembre 2012*