

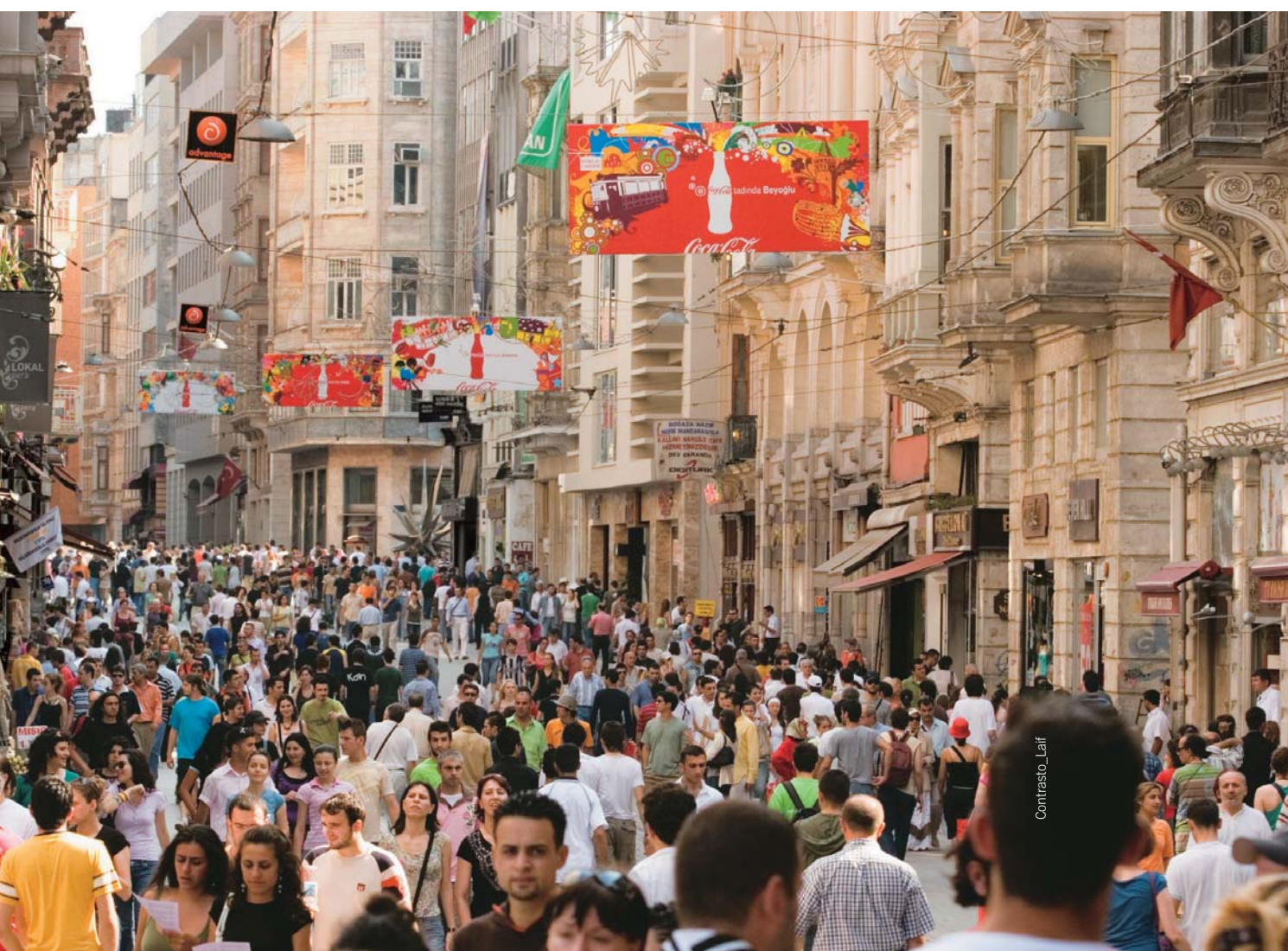
L'interesse degli imprenditori stranieri verso il mercato turco è molto elevato. Negli ultimi due anni la Turchia ha ricevuto il doppio di tutti gli investimenti diretti esteri che era riuscita ad attirare nell'arco del decennio pre-

Turchia, le sfide del più grande mercato europeo

EUROPA

di Matteo Ferrazzi e Yelda Yucel

cedente. Attraverso una serie di interviste a vari imprenditori stranieri operanti nel Paese, sono stati analizzati e messi a confronto i fattori trainanti delle scelte di internazionalizzazione e la competitività del Paese...



I rilevanti progressi ottenuti dalla Turchia nel corso degli ultimi cinque anni in termini di stabilità economica hanno notevolmente incrementato l'attrattiva del Paese per gli investitori stranieri, specialmente per quelli europei (parallelamente al processo di convergenza della Turchia verso l'Unione europea). I crescenti flussi di investimenti diretti esteri (IDE) costituiscono l'indicatore più significativo in tal senso. L'ostilità agli investimenti esteri (con ostacoli in termini di burocrazia, lentezze doganali e protezionismo) è un elemento del passato: le autorità locali stanno finalmente incoraggiando gli investitori stranieri a entrare nel mercato turco. L'economia è molto più aperta e competitiva di quanto non lo fosse pochi anni fa.

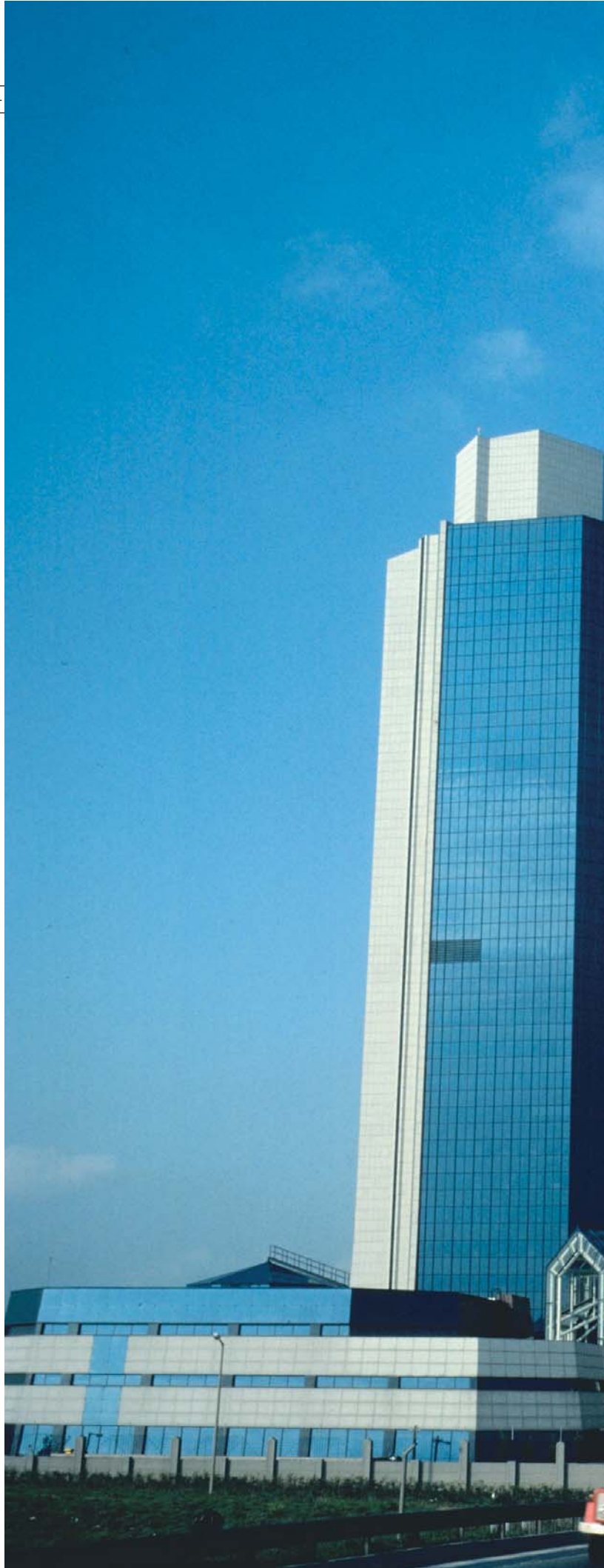
La crisi economica del 2001 deve essere considerata il principale punto di svolta. Il processo di stabilizzazione ha fatto intraprendere un solido sentiero di crescita (7% in media, tra il 2002 e il 2006), un significativo processo di disinflazione e dei miglioramenti nelle finanze pubbliche che prima apparivano inconcepibili. La stabilità politica, il processo di riforme nel settore pubblico e in quello bancario, una robusta crescita economica, la candidatura all'UE e il supporto dei programmi del Fondo monetario internazionale: l'insieme di questi elementi ha certamente contribuito ad attirare l'attenzione degli investitori stranieri nei confronti della Turchia. La Turchia riceve attualmente quasi il 30% dei flussi totali di IDE destinati all'Europa centro-orientale. Sebbene il ricordo dell'instabilità sperimentata durante gli anni Ottanta o Novanta sia ancora vivo, l'immagine che gli investitori stranieri hanno del Paese è oggi notevolmente migliorata rispetto a pochi anni fa.

Istanbul, con i suoi 12 milioni di abitanti e un'importante base industriale, è un potenziale obiettivo per le imprese che stanno sviluppando network in Europa centrale e orientale (sotto, la nuova sede della Borsa)



Le dimensioni e il potenziale del mercato locale – una popolazione di 73 milioni i cui livelli di reddito sono in rapida ascesa – sono tra i principali motivi di interesse per le imprese straniere che investono nel Paese. La Turchia è il secondo Paese più grande in Europa in termini di popolazione dopo la Germania. Il PIL turco rappresenta circa il 30% del PIL totale dell'Europa centrale e orientale (inclusendo i dieci nuovi membri e i Balcani occidentali): di conseguenza è un potenziale obiettivo per tutte le imprese che stanno sviluppando dei network in Europa centrale e orientale. Vi sono anche alcune specifiche caratteristiche demografiche degne di nota. Innanzitutto, i cittadini turchi sono in media molto giovani, specialmente in raffronto all'età media europea (sia dell'Europa occidentale sia orientale). L'età media della popolazione turca è intorno ai 29 anni, dieci anni meno dell'età media europea. Secondo, Istanbul, con la sua popolazione di 12 milioni e un'importante base industriale nelle sue vicinanze, costituisce una porta di ingresso molto speciale. Infine, esiste ancora una significativa polarizzazione nella distribuzione dei redditi, con una vasta e ricca alta borghesia che ha gusti e abitudini prevalentemente simili agli standard europei. Queste caratteristiche rendono la Turchia un mercato di destinazione a elevato potenziale che ha pochi pari tra i mercati emergenti e che certamente non può essere paragonato a nessun altro Paese dell'Europa centrale e orientale. Ma la Turchia non è semplicemente un mercato di sbocco grande e in rapida crescita: è anche una rilevante base produttiva, grazie alle sue solide tradizioni nel settore manifatturiero (con importanti catene di fornitori, affermati marchi locali, ecc.). In particolare, i produttori turchi rivestono un ruolo importante in alcuni specifici settori: tessile, prodotti minerali non metallici (cemento, ceramica, vetro, ecc), metalli di base, elettrodomestici e automobili. Negli anni recenti le pressioni sui costi sono più evidenti e stanno portando alla ristrutturazione dei settori ad alta intensità di lavoro, a favore di attività a valore aggiunto più elevato. La struttura delle

Superata l'instabilità degli anni '80 e '90, la Turchia ha attirato l'attenzione degli investitori esteri, attratti dai progressi in campo economico e finanziario. A fianco, le Sabanci Center Towers nel Level Business District



In Turchia il settore dei servizi è molto competitivo, specialmente nel campo delle attività bancarie e finanziarie, delle telecomunicazioni e dei trasporti. Sono questi i settori che hanno ricevuto la maggior parte dei flussi di investimenti diretti esteri

esportazioni si sta anch'essa evolvendo di conseguenza: i settori storicamente più importanti in Turchia, tessile e abbigliamento, hanno perso la loro importanza in modo molto evidente nel periodo 2000-2006 a causa delle difficoltà incontrate nella competizione con i prodotti a basso costo dei Paesi dell'Asia emergente.

Poiché la Turchia è stata un importante mercato di sbocco e una base industriale fin dal periodo del dopoguerra (a differenza di altri Paesi dell'Europa dell'Est), le imprese locali sono piuttosto sviluppate e moderne. Per questo motivo, molti investitori stranieri entrano nel mercato della Turchia tramite l'acquisizione di imprese e marchi locali (ottenendo così l'accesso diretto ai clienti, la conoscenza del mercato locale, ecc.). Questo è un fatto non comune negli altri Paesi dell'Europa "emergente", dove invece gli investitori preferiscono spesso gli investimenti *greenfield* in quanto gli impianti esistenti sono a volte obsoleti e i partner locali non dispongono di marchi affermati e del know-how necessario. L'ingresso nel mercato turco con soci locali, specialmente durante le fasi iniziali dell'internazionalizzazione, è con-





siderato un vantaggio competitivo. La solida base industriale del paese rende possibile per le imprese straniere il reperimento di fornitori locali di standard elevati. È questo il caso, per esempio, di Benetton (la catena italiana ha oltre 100 negozi nel Paese), che non produce direttamente in Turchia, ma vende molti beni “made in Turkey”, traendo vantaggio dai propri fornitori locali. Questo spiega perché le imprese straniere che producono o vendono in Turchia (direttamente o tramite affiliate) non hanno rappresentato affatto un motore importante per la scelta di internazionalizzazione di altre imprese straniere, specialmente fornitori. Ciò è prevalentemente collegato al fatto che, contrariamente all’esperienza di altri Paesi in transizione, le imprese straniere trovano già servizi validi offerti dalle imprese locali. La qual cosa ha anche alcune implicazioni per i percorsi di internazionalizzazione delle imprese straniere, che sono meno sistemici rispetto ad altre esperienze nei Paesi dell’Europa orientale: strategie del tipo “follow-the-client” (“seguì il cliente”) sono meno comuni in Turchia che in altri mercati dell’Europa centro-orientale. Ciò ha ripercussioni anche sulle dimensioni delle imprese straniere presenti in Turchia: le

dimensioni del mercato turco rappresentano un ostacolo significativo per le piccole e medie imprese, e la solidità del sistema di produzione locale fornisce minori opportunità alle piccole imprese che adottano strategie “follow-the-client”. D’altro canto, tutte le imprese di grandi e medie dimensioni puntano al potenziale del mercato turco. La struttura produttiva della Turchia è caratterizzata da una rete di piccole imprese locali e dal ruolo molto rilevante rivestito da pochi conglomerati a conduzione familiare. Questi ultimi sono per gli investitori stranieri concorrenti rilevanti e spesso importanti partner. Il gruppo Koç è il più grande di questi conglomerati, ed è attivo nel settore automobilistico (joint venture con Fiat e Ford), degli elettrodomestici, commerciale, alimentare, finanziario (in partnership con UniCredit). Il gruppo comprende più di 120 imprese, 21 delle quali sono quotate alla Borsa di Istanbul, e ha 93.000 dipendenti. Cinque delle dieci principali imprese turche sono di proprietà del gruppo Koç. Il secondo gruppo in termini di dimensioni è Sabancı, attivo in svariati campi quali la finanza, gli pneumatici, gli alimentari, la grande distribuzione, il cemento, i prodotti chimici; e il terzo è il



Contrasto

La solida base industriale del Paese ha attratto le imprese straniere. È il caso di Benetton, che vende molti beni "made in Turkey", oppure di Ford (qui sopra) in joint venture con il gruppo Koc

gruppo Dogufl, con interessi nell'ambito della finanza, delle costruzioni, dei media e del settore automobilistico (in joint venture con Volkswagen).

In Turchia, anche il settore dei servizi è molto competitivo, specialmente nel campo delle attività bancarie e finanziarie, delle telecomunicazioni e dei trasporti. Innanzi tutto, il settore dei servizi punta principalmente a servire il vasto mercato locale e può trarre vantaggio dalle enormi possibilità in termini di economie di scala; secondo, molte attività richiedono una forza lavoro composta da "colletti bianchi", e ciò può essere ritenuto uno dei punti di forza del mercato del lavoro turco nelle principali città. I conglomerati locali sono molto attivi nei settori sopra citati, ma, a partire dagli anni più recenti, molte imprese straniere si stanno gradualmente inserendo nel mercato. Se si analizzano gli investimenti stranieri in Turchia nel corso del 2005 e 2006, risulta chiaro che gli investimenti nei settori manifatturieri sono rimasti

piuttosto limitati, mentre la gran parte degli investimenti si è concentrata nei settori dei servizi (che hanno costituito il 90% circa degli investimenti esteri in entrambi gli anni). Più specificamente, due settori, intermediazione finanziaria da un lato e trasporti e comunicazione dall'altro, hanno ricevuto la maggior parte dei flussi di IDE (con una quota di IDE rispettivamente pari a 40% e 36% nel corso del 2006). I flussi destinati al settore bancario, per un totale di 12,8 miliardi di dollari, sono stati molto imponenti in questi due anni (tutte le principali banche private, tranne una, hanno sperimentato un qualche tipo di coinvolgimento di partner stranieri negli ultimi tre anni). I flussi verso i settori delle comunicazioni, d'altro canto, sono scaturiti prevalentemente dalla vendita di Turk Telecom a Oger Telecom, e di Telsim a Vodafone.

La forza del settore dei servizi rappresenta non soltanto una valida fonte di investimenti stranieri, ma anche un importante pilastro per il sostegno dell'attività manifatturiera in Turchia. Le imprese manifatturiere possono trovare standard elevati in termini di consulenza, servizi legali, marketing, banche e assicurazioni. Questa specifica caratteristica non

è poi così comune ad altri mercati emergenti. La competitività del Paese sul fronte dei costi, che non era certo messa in discussione alcuni anni fa, è ora minacciata dalla forza della valuta, specialmente nei settori più sensibili alla concorrenza di prezzo. In Turchia il costo della manodopera è più basso che in Europa, ma alcuni Paesi (in Estremo Oriente, ma anche nell'Europa centrale e orientale) possono essere considerati più attraenti da questo punto di vista. Oggi è possibile trovare un costo del lavoro inferiore in Asia, Nord Africa, e persino in alcuni Paesi dell'UE quali Bulgaria e Romania. Ecco perché, secondo gli investitori stranieri da noi intervistati, i settori ad alta intensità di lavoro (in particolare il settore tessile) saranno quelli destinati a risentire maggiormente in futuro del trasferimento della produzione in altri Paesi emergenti. Da un lato si tratta di un processo non privo di conseguenze negative, specialmente per alcune piccole imprese; dall'altro sta spingendo le imprese turche verso attività a valore aggiunto e qualità più elevati. La competitività dal lato dei costi (del lavoro, della terra, degli input) in Turchia è molto sensibile agli sviluppi del tasso di cambio. Negli anni Novanta, quando la lira turca era legata a un paniere di altre valute, il sistema di produzione turco sperimentava regolarmente delle tensioni e infine una crisi. Immediatamente dopo la svalutazione del 2001 la Turchia divenne molto competitiva. Ma oggi, a quasi sei anni di distanza, il Paese è considerato meno competitivo, per via degli aumenti dei salari, ma specialmente a causa dell'andamento della valuta locale. Alcune imprese di

piccole e medie dimensioni impegnate nei segmenti del settore tessile più sensibili alla concorrenza di prezzo considerano ancora essenziale una valuta debole; ma una valuta debole – e instabile – viene considerata negativa da molti altri produttori, specialmente da quelli impegnati nei settori in cui la stabilità della domanda interna riveste un ruolo centrale.

In alcuni casi la Turchia è considerata dagli investitori stranieri una base per l'accesso ad altri Paesi, specialmente in regioni dove i legami con l'Europa sono più deboli. Tale ruolo non è ancora sfruttato appieno, e potrebbe diventare più importante nel futuro. Primo, la Turchia sta sviluppando una rete molto importante come fornitore di energia, e funge da ponte tra produttori (Russia e Medio Oriente) e consumatori (Europa). A parte ciò, molte le imprese straniere stanno considerando la Turchia come possibile base per un'espansione futura, e due direzioni sembrano essere particolarmente allettanti: una è il Caucaso (Georgia e Azerbaijan) e l'Asia centrale, mentre l'altra è rappresentata dai Paesi musulmani del Medio Oriente e del Nord Africa. In entrambi i casi i legami geografici, storici e persino religiosi rivestono un ruolo importante.

Nell'immediato futuro, l'economia turca resterà aperta verso l'esterno in termini di esportazioni e importazioni e attirerà mag-

«La Turchia sta sviluppando una rete molto importante come fornitore di energia. Sotto, il presidente dell'Azerbaijan Aliyev con l'omologo turco Sezer e il premier Erdogan, all'inaugurazione di una pipeline a Ceyhan





giori flussi di investimenti diretti esteri, in parte legati dalle privatizzazioni. Il lungo e sicuramente accidentato percorso verso l'UE, anche nel caso in cui non venga completato con successo (allo stato attuale 8 dei 35 capitoli del negoziato sono "congelati", e il futuro del processo di convergenza appare incerto), aprirà ancor di più un ampio mercato e attirerà capitali dall'estero. La comunità imprenditoriale, sia quella locale sia quella straniera, considera l'ingresso nell'UE, o almeno il lungo processo di convergenza verso l'UE, come una importante opportunità per favorire la stabilità del Paese. Dato che in

molti Paesi dell'Europa centro-orientale l'apertura dell'economia locale ha determinato importanti opportunità per gli investitori esteri, anche in presenza di un sistema di produzione locale debolissimo (che effettivamente si è in seguito avvantaggiato del rapido afflusso dall'estero di conoscenze, competenze e tecnologie), molte imprese turche possono sfruttare i loro punti di forza persino su mercati stranieri, specialmente in alcuni specifici settori. E il processo di convergenza verso l'UE stimolerà probabilmente una maggiore concorrenza nel mercato locale turco.

I NUMERI DELLA TURCHIA E QUELLI DEI SUOI COMPETITOR

2006	Turchia	Polonia	Ungheria	Rep. Ceca	CEE-8	Romania	Bulgaria	UE-15
Popolazione (milioni)	73,0	38,1	10,1	10,3	72,9	21,5	7,7	389,4
Età media, anni*	29	37	39	39	38	38	41	39
Livello di istruzione giovanile, % *	44	91	83	91	89	76	77	75
Laureati in scienze e tecnologia **	5,6	9,4	5,1	7,4	8,9	9,8	8,5	13,6
PIL pro capite €	4,244	7,121	8,925	10,981	8,227	4,327	3,172	27,660
Costo mensile della manodopera, euro	677	818	944	954	841	358	229	3,438
Produttività del lavoro pro capite (UE-25=100)	41	59	73	69	63	41	35	106
Spesa per ricerca e sviluppo, % del PIL *	0,66	0,57	0,94	1,42	0,83	0,39	0,5	1,91
Imposta sulle società (%)	20	19	16	24	20	16	10	29
Indice EBRD di riforma delle infrastrutture	n.d.	3,3	3,7	3,3	3,3	3,3	3,0	n.d.
IDE (in % di PIL, media 2004-'06)	2,9	4,2	4,6	6,1	4,6	8,3	13,8	n.d.

Fonte: Eurostat, EBRD, New Europe Research Network; * Dati del 2005; ** Dati del 2004