



*Dipartimento di Scienze Politiche*    *Cattedra Relazioni Internazionali*

# LA DIPLOMAZIA ECONOMICA ITALIANA IN TURCHIA

RELATORE

Prof. Raffaele MARCHETTI

CANDIDATO

Michele SCARPA

Matr. 076312

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

*Alla mia famiglia*

## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>LA DIPLOMAZIA ECONOMICA ITALIANA</b> .....	<b>5</b>
CHE COSA È LA DIPLOMAZIA ECONOMICA.....	5
LA CABINA DI REGIA NAZIONALE .....	6
COSA OFFRE E A CHI È RIVOLTA LA DIPLOMAZIA ECONOMICA.....	9
<b>LE RELAZIONI ECONOMICHE ITALO-TURCHE</b> .....	<b>13</b>
UN QUADRO GENERALE .....	13
ENTRANDO NELLO SPECIFICO .....	14
DAI NUMERI AL MONDO REALE .....	18
L’AZIONE DELLA DIPLOMAZIA ECONOMICA ITALIANA IN TURCHIA.....	19
IL MODELLO TURCO .....	24
<b>AZIENDE DI SUCCESSO IN TURCHIA E AZIONE DELLA NOSTRA DIPLOMAZIA ECONOMICA</b> .....	<b>26</b>
IL PRIMO <i>STEP</i> DELLA PRESENZA ITALIANA: L’INDUSTRIA METALMECCANICA E LE COSTRUZIONI .....	27
ATTIVITA’ BANCARIE .....	28
SETTORE DELLA DIFESA .....	29
<b>CONSIDERAZIONI FINALI</b> .....	<b>31</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>35</b>
<b>COLLOQUI</b> .....	<b>36</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b> .....	<b>37</b>

# LA DIPLOMAZIA ECONOMICA ITALIANA IN TURCHIA

di Michele Scarpa

## INTRODUZIONE

Il presente elaborato è frutto di un lavoro di ricerca che ho svolto, sia in Italia che in Turchia, presso le nostre Istituzioni coinvolte nella diplomazia economica, ed è strutturato in tre parti: una prima dove ho cercato di delineare un quadro generale della diplomazia economica italiana, sforzandomi di illustrare quale sia l'importanza di questa attività per il Sistema Italia e di comprenderne il risultato finale in termini di indotto.

Nella seconda parte del mio lavoro ho voluto toccare il tema dei legami commerciali e della cooperazione economica tra Italia e Turchia, mostrando lo stato dell'arte nel nostro saper fare Sistema a favore delle imprese italiane nel mercato turco.

Infine, la terza parte della tesi è quella in cui ho cercato di comprendere le ragioni dei successi imprenditoriali ed il ruolo della diplomazia economica italiana, individuandone risorse e criticità, nonché possibili miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza.

L'essermi confrontato con tanti operatori ed imprenditori mi ha consentito di comprendere la complessità del nostro far Sistema e delle difficoltà che possono incontrare le aziende italiane in Turchia. Certamente lo studio avrebbe richiesto più tempo e un campione più ampio di colloqui, ma quanto fatto dal punto di vista qualitativo, mi ha consentito di trovare conferma sul valore di molti dei Soggetti istituzionali che si sforzano costantemente di garantire un futuro di successo alle nostre imprese, ma anche di individuare alcune criticità relative ad un sistema a volte troppo articolato e spesso poco conosciuto dalle aziende italiane.

Attraverso una serie di incontri personali e contatti telefonici sono stati indagati sia gli strumenti metodologici che le linee guida ispiratrici dell'azione della nostra diplomazia economica in Turchia, discutendone direttamente con i principali rappresentanti diplomatici nel Paese ed attori economici attivi sul mercato turco.

La mia personale speranza è quella di aver offerto una panoramica sufficientemente esaustiva della diplomazia economica e del suo agire in un contesto complesso come quello turco, mostrando al contempo le criticità ma soprattutto le grandi capacità e potenzialità del Sistema Italia.

# LA DIPLOMAZIA ECONOMICA ITALIANA

## CHE COSA È LA DIPLOMAZIA ECONOMICA

La diplomazia è, secondo una definizione condivisa, “l’arte di trattare per conto dello Stato affari di politica internazionale. Più concretamente essa può essere definita come l’insieme dei procedimenti attraverso i quali uno Stato istituisce, mantiene e sviluppa le normali relazioni con altri soggetti di diritto internazionale (stati esteri e altri enti aventi personalità internazionale), al fine di attenuare e risolvere eventuali contrasti di interessi e di favorire la reciproca collaborazione per il soddisfacimento di comuni bisogni”.<sup>1</sup>

La diplomazia è quindi un carattere fondamentale della politica di uno Stato poiché realizza la possibilità per questo di entrare in relazioni positive con altre entità dell’ordinamento internazionale e, conseguentemente, realizzare la tutela dei propri interessi in ambito extranazionale.

“La diplomazia include sia la formulazione della politica estera di uno Stato sia la sua esecuzione, due facce della stessa medaglia assolutamente interdipendenti. La formulazione della politica include la raccolta e la valutazione di informazioni sull’ambiente internazionale e la considerazione di linee politiche alternative, mentre l’esecuzione comprende la comunicazione agli altri governi della linea della propria politica estera”.<sup>2</sup>

L’arte diplomatica, come ogni disciplina umana, si evolve e nella continua trasformazione del mondo odierno è diventata sempre più complessa, poiché le decisioni non possono più cadere sulla responsabilità dei singoli Stati ma devono tenere conto di una pluralità di interessi e di attori. La stessa diplomazia è divenuta una realtà multiforme con modi e settori molteplici: si può parlare ad esempio di diplomazia bilaterale o multilaterale, oppure di diplomazia aperta o segreta, ecc...

Oggi uno dei settori più importanti della diplomazia è probabilmente quello economico, quello cioè ove si manifesta con evidenza la necessità della tutela degli interessi economici dello Stato sui mercati esteri. Quando si parla della tutela degli interessi economici nazionali all’estero si fa quindi riferimento a quel particolare settore della diplomazia nazionale che è noto come diplomazia economica.

Anche se nel mondo globalizzato la diplomazia economica appare come un aspetto ormai scontato, nel sistema delle relazioni diplomatiche per lungo tempo è stata considerata una realtà di secondo piano rispetto alla classica diplomazia politica ed ancora oggi, spesso, è considerata come uno strumento importante ma connesso e subordinato alla diplomazia “classica”. Ciò è testimoniato ad esempio dal fatto semplice ma, molto significativo, che i diplomatici competenti delle questioni economiche sono più giovani (quindi in teoria meno esperti) rispetto ai colleghi di lungo corso che sono impiegati nei ruoli di diplomazia classica.

Questa subordinazione della diplomazia economica è un retaggio storico che ha antiche radici. “Il collegamento tra l’economia e la politica, e più specificatamente l’uso degli strumenti economici per scopi politici, è risalente ad epoche remote della nostra civiltà. All’inizio l’uso della diplomazia era soprattutto orientato alla guerra ed alle questioni commerciali. Il riferimento all’uso delle sanzioni economiche, ad

---

<sup>1</sup> <http://www.treccani.it/vocabolario/diplomazia/>

<sup>2</sup> Hedley Bull, *La società anarchica. L’ordine nella politica mondiale*, pag.192

esempio, può essere trovato già nella storia del Peloponneso di Tucidide, che menziona un boicottaggio commerciale imposto da Atene contro Megara, città alleata di Sparta.<sup>3</sup> [...] Tuttavia bisogna attendere il XX secolo prima che la sovrapposizione tra le economie e le politiche diventino il soggetto di una più elaborata analisi. Hans Morgenthau in particolare argomenta che: “è necessario distinguere tra politiche economiche che sono intraprese per il loro stesso fine e politiche economiche che sono strumento di “*political policy*” il cui scopo economico è solo quello di controllare le politiche di altre nazioni [...]. La distinzione è di grande importanza pratica e il fallimento nel fare questo ha condotto a molta confusione nelle *policy* e nelle pubbliche opinioni.”<sup>4 5</sup>

Infatti, come precedentemente detto, l’uso della diplomazia economica per fini politici è assai vecchio, ma a partire dalla seconda metà del ‘900 “le conseguenze della globalizzazione delle nuove sfide economiche - inclusi gli *shock* petroliferi ed il collasso del sistema di Bretton Woods - e l’emergere di economie non occidentali (prima di tutto il Giappone) ha reso necessario una più comprensiva cornice di analisi e un diverso modo di intendere le relazioni diplomatiche.”<sup>6</sup>

Da allora il mondo accademico ha iniziato a pensare alla diplomazia economica in maniera differente, dandogli una più marcata autonomia scientifica, fino a diventare uno strumento imprescindibile per lo Stato che voglia tutelare ed accrescere la propria economia.

## LA CABINA DI REGIA NAZIONALE

Anche l’Italia ha fatto propria la centralità dello strumento diplomatico-economico nelle relazioni internazionali.

La diplomazia economica, operativamente gestita dal Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale, nasce a livello nazionale in seno ai lavori della conferenza costituita dalla cosiddetta Cabina di Regia per l’Italia Internazionale, un’accezione molto complessa ed articolata in cui convergono molti attori quali il Ministero dello Sviluppo Economico, il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, il Ministero per i Beni le Attività Culturali e il Turismo, il Ministero dell’Economia e Finanze, il Ministero delle Infrastrutture e Trasporti, Il Ministero dello Sviluppo Economico, il Presidente della Conferenza delle Regioni e il Presidente di Unioncamere, Confindustria, ABI, Alleanza delle Cooperative e Rete Imprese Italia, Gruppo Cassa Depositi e Prestiti e la Direzione dell’Agenzia ICE.

A livello Globale, per l’attuazione delle direttive e delle scelte operate nell’ambito della “Cabina di Regia”, troviamo alcuni degli uffici di diretta emanazione delle componenti ministeriali o delle istituzioni nazionali

---

<sup>3</sup> Tucidide, *Storia del Peloponneso*, tradotto da Richard Crawlyn: Modern Library, (1951), pag.78-83.

<sup>4</sup> Hans Morgenthau, *Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace* (New York: Alfred A. Knopf, 1968) [1948] pag. 28,29

<sup>5</sup> Peter A.G. Berjeik, Maaik Okano-Heijmans and Jan Melissen, *Economic Diplomacy – economic and political prospectives*, Leiden•Boston (2011), Martinus Nijhoff publishers, pag. 9-11

<sup>6</sup> *Ibidem*

sopraelencate, quali: Rappresentanze diplomatiche (Ambasciate e Consolati), Uffici ICE,<sup>7</sup> Camere di Commercio,<sup>8</sup> Uffici SACE.<sup>9</sup> Più in generale l'attività di supporto agli investimenti si concretizza nella rete di "Ambasciate e Consolati, in collaborazione con gli uffici dell'ICE e dei suoi Desk dedicati che assicurano un dialogo permanente con i potenziali investitori, conferendo il valore aggiunto dell'*endorsement* istituzionale alle proposte di investimento in Italia e, in una logica di promozione integrata, accompagnano le regioni e gli enti locali nel trovare nuovi investitori per i propri territori e le proprie comunità."<sup>10</sup>

Dai molti documenti ufficiali e dalle note riportate sul sito web della Farnesina leggiamo che la diplomazia economica italiana è l'attività del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per sostenere le imprese italiane all'estero e favorire la crescita del Paese. Per quanto riguarda la rete deputata a realizzare e sostenere la diplomazia economica nazionale il nostro Ministero per gli Affari Esteri afferma che la diplomazia economica italiana può contare su oltre 450 uffici diffusi in tutto il mondo comprendenti ambasciate, consolati, unità dell'agenzia ICE (Istituto nazionale per il Commercio Estero) e dell'ENIT (Ente Nazionale Italiano per il Turismo). Questi uffici sono coordinati dalla Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese della Farnesina, che a sua volta è in raccordo costante con Istituzioni, Enti, Associazioni, Imprese, Centri di ricerca ed Università. Aiutare le aziende a penetrare i mercati emergenti ed a consolidarsi in quelli tradizionali, sostenere l'attività internazionale delle Autonomie territoriali, attrarre in Italia investimenti produttivi, flussi turistici sono gli obiettivi strategici cui si ispira quotidianamente l'attività della nostra diplomazia economica. Per adempiere a questo compito, il Ministero degli Affari Esteri e della

---

<sup>7</sup> L'ICE-Agenzia ha il compito di agevolare, sviluppare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l'estero - con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese, dei loro consorzi e raggruppamenti - e opera al fine di sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane nonché la commercializzazione dei beni e servizi italiani nei mercati internazionali. Attraverso la sede di Roma, l'Ufficio di Milano e la rete nel mondo l'Agenzia svolge attività di informazione, assistenza, promozione a imprese e istituzioni, di formazione a imprese e a giovani laureati e promuove la cooperazione nei settori industriale, agricolo e agro-alimentare, della distribuzione e del terziario. L'ICE-Agenzia opera all'estero nell'ambito delle Rappresentanze diplomatiche italiane, in sinergia con le organizzazioni imprenditoriali e gli altri soggetti pubblici e privati interessati, assicurando un supporto coordinato alle imprese e reti nazionali che si impegnano nel processo di internazionalizzazione con l'obiettivo di promuovere l'immagine del prodotto italiano nel mondo e l'Italia quale destinazione degli investimenti esteri.

Nello svolgimento delle proprie attività, l'Agenzia opera in stretto raccordo con le regioni, le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, le organizzazioni imprenditoriali e gli altri soggetti pubblici e privati interessati, ai sensi di linee guida e di indirizzo strategico in materia di promozione ed internazionalizzazione delle imprese assunte dalla Cabina di Regia istituzionale.

<sup>8</sup> Unioncamere - l'Unione italiana delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura - è l'ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano. Fondata nel 1901, realizza e gestisce servizi e attività di interesse delle Camere di commercio e delle categorie economiche, coordinando le iniziative del Sistema attraverso direttive e indirizzi agli organismi che ne fanno parte. Per l'esercizio delle funzioni e dei compiti affidati dalla legge agli enti camerale, Unioncamere stipula con le amministrazioni centrali dello Stato, enti pubblici nazionali o locale, accordi di programma, intese e convenzioni promuovendo e sostenendo il raccordo del Sistema camerale con le organizzazioni imprenditoriali, dei consumatori e dei lavoratori.

<sup>9</sup> Società 100% del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti che offre essenzialmente servizi assicurativi e finanziari come: credito all'esportazione o protezione degli investimenti. Con 14 sedi in Italia e 10 all'estero SACE assiste le imprese direttamente nel territorio dove operano, dalle diverse regioni italiane fino ai mercati esteri a maggior potenziale. A ciò si aggiunge una costante presenza ai principali eventi fieristici nazionali e internazionali, nonché agli appuntamenti dedicati alle imprese, per presidiare efficacemente tutti i canali di contatto con le aziende. Un network che diventa più incisivo grazie al consolidamento dei rapporti e delle partnership strategiche con banche e stakeholder locali. Inoltre da un anno dall'integrazione di SIMEST in SACE è nato il Polo italiano dell'export e dell'internazionalizzazione una rete che oggi si rafforza grazie all'integrazione nel Gruppo CDP (Cassa depositi e Prestiti), diventando il punto di riferimento unico per tutta l'offerta di SACE, SIMEST e CDP. Grazie all'integrazione dei punti di contatto, le imprese italiane hanno ora un unico riferimento per accedere all'offerta del Gruppo CDP, adatta ad accompagnarle in ogni fase dei loro piani di crescita estera.

<sup>10</sup> <http://www.esteri.it/mae/it/ministero/servizi/impresedi/diplomaziaeconomica/cosa-facciamo/l-attrazione-degli-investimenti.html>

Cooperazione Internazionale e in particolare la Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, mettono a disposizione degli operatori molteplici strumenti e attività quali:

- Sostegno alle imprese: sono le azioni dell'Amministrazione centrale e degli uffici all'estero, verso i Governi stranieri e le Organizzazioni Internazionali, volte a sostenere gli interessi del sistema imprenditoriale italiano nella penetrazione dei mercati, nell'acquisizione di contratti e commesse, nella realizzazione di investimenti, nella gestione di criticità, nella partecipazione ai negoziati internazionali economici e commerciali.
- Coordinamento e promozione delle iniziative di internazionalizzazione: è l'organizzazione insieme agli altri attori preposti all'internazionalizzazione delle imprese, di eventi promozionali, quali: missioni di operatori economici in Paesi in crescita e nei quali esistono opportunità da cogliere, Presentazioni Paese in Italia, Business Forum in Italia o all'estero, *Study Tour* di delegazioni istituzionali e imprenditoriali straniere, Incontri B2B, etc...
- Informazione: informazione in tempo reale su caratteristiche e opportunità dei mercati esteri, commesse e gare, iniziative di sistema attraverso strumenti informatici completamente gratuiti accessibili dal sito del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e contatti diretti.
- Analisi: studio delle tendenze evolutive del sistema economico internazionale e dei singoli mercati esteri per favorire il corretto *matching* geo-settoriale nelle strategie delle imprese.<sup>11</sup>

Il sostegno della diplomazia economica alle imprese è diventato più che mai decisivo in questa nuova fase della globalizzazione che vede uno scenario macroeconomico assai complesso: da un lato la *Brexit* e le tendenze neo-protezionistiche di alcuni Paesi (*in primis* gli Stati Uniti), dall'altro il commercio internazionale che cresce a basso ritmo. Questi fattori rendono instabile lo scenario economico mondiale con possibili ripercussioni negative per il nostro Paese.

“La forza industriale dell'Italia, secondo Paese industriale d'Europa, ha bisogno di mercati larghi, non solo di mercati stretti, e quindi l'andamento dei nostri flussi commerciali risente in maniera sempre più evidente di questioni di natura geopolitica, nonostante ciò, il ruolo della diplomazia è determinante al fine di consentire alle imprese di comprendere e adeguarsi al cambiamento.”<sup>12</sup> Il risultato di tale postulato determina un nuovo paradigma, ovvero che prima ancora del concreto sostegno economico della nostra diplomazia ad un'impresa, serve un particolare strumento quale l'analisi politica del Paese in cui si intende operare e il cui scopo è quello di fornire valutazioni ed analisi sui rischi e le opportunità derivanti dall'operare in un dato mercato, non trascurando le evoluzioni del contesto regionale e globale in un medio-ampio periodo di tempo.

---

<sup>11</sup> <http://www.esteri.it/mae/it/ministero/servizi/imprese/diplomaziaeconomica/>

<sup>12</sup> Intervento di Vincenza Boccia presidente di Confindustria alla conferenza “*Quanto vale la diplomazia economica italiana - L'impatto economico del sostegno della Farnesina alle imprese italiane*”

Ad esempio, secondo molte delle osservazioni formulate dagli interlocutori con cui ho avuto l'opportunità di confrontarmi, non sarebbe consigliabile investire in Turchia senza aver preso prima in considerazione le evoluzioni politiche interne turche e le dinamiche geopolitiche del vicino teatro Medio-Orientale.

## COSA OFFRE E A CHI È RIVOLTA LA DIPLOMAZIA ECONOMICA

Il supporto della nostra diplomazia economica, quindi, è rivolto non solo a favore dei grandi gruppi industriali nazionali - che invero spesso sono quelli che meno ne invocano il supporto in quanto generalmente dotati di risorse e strutture interne in grado di garantire analisi e rapporti privilegiati con la *leadership* locale - ma soprattutto sostiene l'azione delle imprese medio-piccole, componenti essenziali del tessuto economico italiano. “Esistono infatti asimmetrie informative tra Paesi ed aziende che sono tanto più grandi quanto più le imprese sono piccole perché conoscono meno i Paesi in cui andranno ad operare e di qui il ruolo delle istituzioni a supporto. Ci sono quindi barriere all'ingresso per le nostre imprese nei vari Paesi, barriere sia di natura tariffaria ma spesso sono anche barriere di conoscenza.”<sup>13</sup> I *gap* informativi di conseguenza sono rilevanti poiché impattano sulle possibilità di successo e si differenziano da Paese a Paese: per esempio, ci sono maggiori barriere informative relativamente a molti dei Paesi africani e del Medio Oriente rispetto a quelli del Nord America ove, al contrario, abbondanti sono le informazioni *open source* disponibili.

Altre criticità con cui potrebbero confrontarsi le aziende sono: “la difficoltà a intercettare le risorse finanziarie necessarie per il *business*, l'inconsapevolezza delle opportunità di affari che si aprono oltre confine, gli ostacoli posti da una legislazione differente cui dover fare riferimento, la complessità del quadro delle tutele giudiziarie, le differenze socio-culturali e l'assenza di competenze manageriali che spesso contribuiscono a far percepire l'ingresso sui mercati esteri come una strada in salita.”<sup>14</sup> Più un'impresa è piccola e con risorse limitate più tutte queste difficoltà costituiscono aspetti fondamentali da considerare prima di fare *business* in un Paese. Da ciò ne consegue la maggiore importanza dell'opera della nostra diplomazia economica che deve accompagnare l'azienda nello sviluppo nel mercato estero: più il Paese ha un'economia difficilmente penetrabile più incisivo deve essere l'intervento diplomatico. Principalmente le tipologie di supporto della diplomazia economica consistono in “interventi di scambio con le autorità locali e sensibilizzazione delle stesse in preparazione della partecipazione alle gare delle nostre imprese, l'orientamento al mercato e accompagnamento nello sviluppo del *business*, intervento con le autorità locali per la risoluzione di controversie.”<sup>15</sup> Oltre queste forme di intervento mirato, è bene sottolineare il gran lavoro svolto quotidianamente sui mercati di promozione svolta dal Sistema Italia, una promozione che avviene mediante continui incontri formali e informali con le autorità, funzionari o persone di interesse del Paese in cui si opera, con eventi di vario genere quali tavole rotonde, fiere, visite di cortesia, cene istituzionali, colloqui ristretti,

---

<sup>13</sup> Intervento di Alessandra Lanza (partner di Prometeia) alla conferenza “*Quanto vale la diplomazia economica italiana - L'impatto economico del sostegno della Farnesina alle imprese italiane*”

<sup>14</sup> [http://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2017/03/newsletter\\_n.2\\_30\\_marzo\\_2017\\_def.pdf](http://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2017/03/newsletter_n.2_30_marzo_2017_def.pdf)

<sup>15</sup> Intervento di Alessandra Lanza (partner di Prometeia) alla conferenza “*Quanto vale la diplomazia economica italiana - L'impatto economico del sostegno della Farnesina alle imprese italiane*”

ecc. Tutto ciò può essere organizzato o promosso direttamente dalla nostra Ambasciata oppure anche dalle nostre aziende con il sostegno aperto o indiretto della rete diplomatica.

La diplomazia economica non è un sistema che si attiva solo nel momento del bisogno, ed è quiescente nel restante periodo, ma si pone come un sistema dinamico sempre attivo sul territorio che, promuovendo le buone relazioni tra i due Paesi, prepara ed affina tutti gli strumenti necessari ad affrontare le esigenze e le problematiche future. Se nel contesto globale assistiamo a situazioni potenzialmente dannose per la nostra crescita, l'Italia non può permettersi di non partecipare alle sfide poste dai processi della globalizzazione e deve conseguentemente dotarsi degli strumenti necessari a sfruttare le opportunità derivanti dalla globalizzazione e sicuramente la diplomazia economica è una delle migliori armi a nostra disposizione.

Il valore della diplomazia economica è testimoniato da un recente studio condotto da Prometeia, dove si afferma che la nostra diplomazia economica vale oltre l'1% del Pil nazionale, senza trascurare il dettaglio che a trarre vantaggio dalle attività di supporto offerte dal Sistema Italia non sono solo le aziende ma l'intero sistema economico nazionale che da esse riceve una forte spinta alla crescita. Sempre questo studio ci dice che nel 2014-2015 le aziende italiane si sono aggiudicate nel mondo 756 contratti per 95 miliardi di euro con il sostegno della rete diplomatico-consolare. Un altro dato molto interessante che emerge da questo studio è “l'esistenza di un moltiplicatore pari a 20 tra azione di diplomazia economica e crescita dell'economia nazionale: per ogni euro di finanza pubblica sono stati infatti generati 20 euro di crescita.”<sup>16</sup>

Come sopra asserito, il supporto della diplomazia economica è necessario sia per le grandi aziende che per le medio-piccole, anche se in forma differente, mentre per quanto concerne alcuni particolari settori economici bisogna evidenziare che non tutti necessitano del supporto della diplomazia economica, o quantomeno non delle stesse forme di intervento. L'esempio più chiaro è quello delle commesse militari poiché le scelte sono soprattutto prese a livello governativo, frutto principalmente di contrattazioni *Government to Government*. “L'azienda si fa promotrice di una soluzione tecnica ma le scelte di acquistare da una o dall'altra sono in parte scelte tecniche, in parte economiche ma, soprattutto, scelte politiche.”<sup>17</sup> La diplomazia economica in questa situazione coincide con la diplomazia classica.

Almeno fino allo scoppio dell'ultima crisi finanziaria del 2007-2008, la diplomazia economica ha avuto soprattutto lo scopo di favorire, attraverso il sistema illustrato, l'internazionalizzazione delle imprese. Dal manifestarsi della crisi in poi si è prepotentemente inserita nell'agenda diplomatico-economica l'attrazione di investimenti esteri nel Paese. Da un decennio quindi assistiamo non solo al supporto alle aziende all'estero ma anche alla ricerca di investitori. Credo che parte di questo fenomeno sia già da rinvenire negli anni '90 e con la riforma del 2001 del Titolo V della Costituzione per cui si è conferito alle Regioni il “potere estero” dando la facoltà a queste di promuovere i propri territori e aziende fuori dal mercato nazionale. Dopo un primo periodo di “eccesso” di libertà nel promuoversi (non esente da scandali e problemi di coordinamento tra le

---

<sup>16</sup> [http://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2017/03/newsletter\\_n.2\\_30\\_marzo\\_2017\\_def.pdf](http://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2017/03/newsletter_n.2_30_marzo_2017_def.pdf)

<sup>17</sup> Colloquio con l'Ufficio Economico e Commerciale Ambasciata d'Italia ad Ankara

autorità centrali e quelle regionali) l'attività estera delle Regioni è stata inserita nel Sistema Italia per cui ora agiscono in assoluto coordinamento con la rete diplomatica del paese di interesse. Ad esempio “a partire dal settembre del 2011 è stato riattivato il Tavolo permanente per il coordinamento dell'azione internazionale - istituito dall'Intesa Governo/Regioni/Province autonome di Trento e Bolzano del 18 dicembre 2008- che si riunisce con cadenza trimestrale. Oltre a favorire il regolare scambio di informazioni, anche in tema di priorità geografiche e di programmazione delle iniziative all'estero, nonché a facilitare il monitoraggio sugli esiti dell'attività di rilievo internazionale degli Enti territoriali, il Tavolo si propone di costituire un foro di consultazione e approfondimento a tutto campo per l'azione condivisa di promozione del sistema Paese.”<sup>18</sup>

La diplomazia economica non resta comunque confinata ad una questione di uffici e Rappresentanze estere ma è da sottolineare come ormai la gran parte dei viaggi istituzionali all'estero del Presidente del Consiglio, del Ministro degli Affari Esteri e degli altri rappresentanti delle Istituzioni italiane abbia come centrale il tema dell'attrazione degli investimenti e come si cerchi anche a livello retorico di presentare come in questi anni i vari governi abbiano accompagnato gli sforzi di attrazione degli investimenti esteri con politiche riformatrici nel Paese. Negli ultimi anni il Governo ha cercato di riformare settori fondamentali per l'attrazione degli investimenti esteri con la Pubblica Amministrazione, finanza e fisco, giustizia e mercato del lavoro, allo scopo proprio di migliorare *il business climate* e favorire l'attrazione di investitori. Tra le varie riforme possiamo ricordare ad esempio la ridefinizione della *governance* del settore delle politiche di attrazione degli investimenti esteri con il Decreto Legge n. 133 del 12 settembre 2014, art.30 che ha istituito il Comitato Investimenti Esteri, coordinato dal Ministero dello Sviluppo Economico. Sulla scia di questa riforma anche l'ITA - ICE Agenzia si è dotata di un'apposita struttura al suo interno per l'attrazione degli investimenti esteri in alcuni Paesi prioritari. Dal punto di vista dei numeri l'attrazione di investimenti ha un alto valore per l'Italia, basta considerare che “nel triennio 2013-2015 ci sono stati investimenti esteri per oltre 67,7 miliardi di dollari, con una crescita del 50% rispetto al triennio precedente (43,5), secondo i dati pubblicati dall'UNCTAD (*World Investment Report 2016*) e nel 2015, è stata classificata, dodicesima al mondo tra le mete più attraenti per gli investimenti secondo l'indice FDI Confidence di AT Kearney”.<sup>19</sup> Considerato quindi il valore sia dell'internazionalizzazione sia dell'attrazione degli investimenti comprendiamo meglio l'importanza che ha per la nostra economia la diplomazia economica.

Avviandoci a conclusione di questo capitolo, vista la pluralità di attori presenti, si può agevolmente intuire la complessità dell'azione di sostegno attuata dagli organismi che coordinano la promozione dell'Italia all'estero ed a quali problemi e rischi debbano far fronte. Questo vale soprattutto per quanto riguarda l'azione della diplomazia economica italiana in Turchia - il paese studiato in questo lavoro ed approfondito maggiormente dal punto di vista economico nel prossimo capitolo - dove l'aspetto della diplomazia economica è gestito dall'Ufficio Economico e Commerciale dell'Ambasciata d'Italia ad Ankara, preposto al coordinamento delle

---

<sup>18</sup> [http://www.esteri.it/mae/it/ministero/servizi/impresedi/diplomaziaeconomica/autonomie\\_territoriali/tavolo-permanente-per-il-coordinamento.html](http://www.esteri.it/mae/it/ministero/servizi/impresedi/diplomaziaeconomica/autonomie_territoriali/tavolo-permanente-per-il-coordinamento.html)

<sup>19</sup> *Ibidem*

attività di promozione economica in Turchia, che ha come *mission* la crescita dell'interscambio commerciale, dei flussi di investimenti e della cooperazione tecnologica tra i due Paesi. La strategia di promozione è attuata grazie ad un continuo coordinamento con gli altri soggetti del Sistema Italia in Turchia: il Consolato Generale ad Istanbul, il Consolato ad Izmir, gli Uffici ICE-Agenzia e SACE di Istanbul, l'addetto della Banca d'Italia, la Camera di Commercio italiana ad Istanbul e la Camera di Commercio italiana ad Izmir.<sup>20</sup>

Alcuni dati economici dell'azione di supporto della nostra diplomazia economica in Turchia ne testimoniano l'importanza. Nel biennio 2013-2015 le commesse aggiudicate da aziende italiane nel Paese valgono circa 16.5 miliardi di euro, la Turchia insieme all'Arabia Saudita sono stati i primi due Stati al mondo a beneficiare di progetti sostenuti dalla Farnesina.<sup>21</sup>

Dopo aver quindi compreso il significato e la centralità dell'azione della diplomazia economica nel prossimo capitolo cercherò di illustrare in maniera particolare l'azione della nostra diplomazia economica in Turchia.

---

<sup>20</sup> [http://www.ambankara.esteri.it/ambasciata\\_ankara/it/i-rapporti-bilaterali/cooperazione-economica](http://www.ambankara.esteri.it/ambasciata_ankara/it/i-rapporti-bilaterali/cooperazione-economica)

<sup>21</sup> Colloquio con l'Ufficio Economico e Commerciale Ambasciata d'Italia ad Ankara

## LE RELAZIONI ECONOMICHE ITALO-TURCHE

### UN QUADRO GENERALE

Per addentrarci nel complesso mondo delle relazioni economiche italo-turche e del supporto diplomatico-economico offerto dal nostro Paese alle aziende italiane, possiamo cominciare con una riflessione gentilmente affidatami dal nostro Ambasciatore d'Italia in Turchia Luigi Mattiolo, il quale ci offre una panoramica succinta ma efficace di queste relazioni che cercherò di esplicitare nel dettaglio successivamente.

“La vastità e la ricchezza delle relazioni economiche e commerciali tra Italia e Turchia trova fondamento in una serie di fattori peculiari. In primo luogo, la storia che ci accomuna e la condivisa appartenenza alla regione mediterranea che ha visto fiorire in epoche antiche, ben prima che si affermasse la nozione di globalizzazione, una fitta rete di contatti e di scambi di cui i nostri popoli sono stati tra i principali protagonisti. Ne sono ancora oggi indiscussa testimonianza le vestigia archeologiche in quella autentica culla delle civiltà che è la Turchia e la permanenza di vibranti comunità di origine italiana che vanno sotto il nome comune di Levantini, al punto che interi settori di attività umana, come la marineria, trovano nella lingua turca espressioni che si richiamano direttamente alla lingua italiana e sopravvivono intatte ancora oggi. Ciò a riprova del ruolo unico assolto dalle Repubbliche marinare italiane nella vasta regione che da Impero romano d'Oriente si andava trasformando nell'Impero ottomano come lo conosciamo nella Storia europea.

Altri fattori di impulso alle relazioni economiche e al loro tumultuoso sviluppo in epoca più recente sono derivati dalla lungimiranza e dalla capacità di iniziativa dei nostri imprenditori che, nel pieno del boom economico degli anni '60 dello scorso secolo, hanno individuato nella Turchia un paese ricco di potenzialità di sviluppo e hanno avuto la visione necessaria a stipulare importanti alleanze industriali, la prima delle quali fu la storica alleanza tra la FIAT e il Gruppo Koç per la produzione di veicoli inizialmente destinati al mercato interno turco e oggi esportati in tutto il mondo con il marchio FIAT.

Un ulteriore elemento caratteristico della cooperazione economica italo-turca è senz'altro rappresentato dalla naturale propensione degli ambienti industriali italiani a condividere con i partner turchi le proprie risorse tecnologiche più avanzate, sulla base naturalmente di un partenariato reciprocamente vantaggioso e suscettibile di aprire alle rispettive capacità produttive l'accesso congiunto a nuovi mercati nei Paesi terzi. Un approccio, in altre parole, che va ben al di là della banale relazione cliente-fornitore che da tempo è superata dalla Turchia (17ma potenza industriale del pianeta) e caratterizza ormai le nostre relazioni economiche con questo paese in ogni possibile settore: dall'*automotive* all'industria agroalimentare, dal settore bancario all'industria della difesa.

Il tangibile risultato di questi importanti sviluppi è dato dalla stabile presenza in Turchia di oltre 1.300 imprese italiane, da un volume di interscambio che, malgrado la talora avversa congiuntura economica internazionale, oscilla attorno ai 18 miliardi di dollari l'anno e dalla salda collocazione dell'Italia al terzo/quarto posto tra i principali partner della Turchia, e al secondo posto tra i paesi europei. Ultimamente, inoltre, abbiamo iniziato a registrare un rilevante incremento degli investimenti turchi in Italia sulla base di motivazioni sostanzialmente

analoghe, riassumibili in un dato di fondo: la sostanziale complementarietà delle nostre economiche che fa di Italia e Turchia due partner di elezione”.<sup>22</sup>

## ENTRANDO NELLO SPECIFICO

Partendo dal quadro generale offertoci dall’Ambasciatore occorre evidenziare nello specifico alcuni elementi. A partire dal 2002, la Turchia ha registrato altissimi tassi di crescita (con punte eccezionali come il 9,5% del 2010 e l’8,8% del 2011). Dal 2012, però, la crescita ha subito un rallentamento, tra il 2% ed il 4%, valori inferiori alla soglia teorica del 5% che le Autorità turche ritengono necessaria per fare della Turchia uno dei 10 Paesi più sviluppati al mondo entro il 2023, anno in cui ricorre il centenario della Repubblica.<sup>23</sup>

Le ragioni di questo rallentamento sono molteplici tra cui la debolezza della domanda interna e una situazione geopolitica instabile ai confini sud-occidentali, caratterizzati dal caos interno di Paesi come Siria e Iraq che, in precedenza, rappresentavano uno sbocco naturale per le esportazioni manifatturiere dell’ex Sublime Porta. Le recenti evoluzioni dell’area hanno avuto anche conseguenze negative sulla fiducia degli investitori, conseguenze che si sono riflesse sull’andamento valutario della Lira turca. Infatti le difficoltà economiche di alcuni paesi europei e le instabilità politiche interne (manifestatesi prima con una lunga serie di attentati di diversa matrice, soprattutto marxista, curda e islamista, poi con il fallito golpe del luglio 2016) hanno ulteriormente aggravato il rallentamento dell’economia turca.

Il trend economico negativo è testimoniato anche dal deficit con l’estero e dalla disoccupazione che nel 2016 ha raggiunto il 19,6%. In base ai dati Turkstat (Ufficio statistiche turco) nel primo trimestre del 2017 il PIL turco è cresciuto del 5,2% rispetto allo stesso periodo del 2016, principalmente per i contributi delle esportazioni e della spesa pubblica (salite, rispettivamente, del 10,6 e del 9,4% anno su anno). Al contempo, è stato diffuso il dato di crescita del PIL per il secondo trimestre rispetto allo stesso periodo del 2016: 5%. La crescita prevista per il 2017 è attualmente stimata intorno al 3/3.5%: un valore comunque insufficiente per assorbire l’aumento della forza lavoro rappresentata da circa un milione di persone che entrano nel mercato del lavoro ogni anno.<sup>24</sup>

L’inflazione media degli ultimi dodici mesi è pari a: 9,66% mentre il dato puntuale ad agosto (rispetto ad agosto 2016) è stato 10,68%. L’obiettivo della Banca centrale turca è di avere un’inflazione del 5% (quindi siamo quasi ad un valore doppio del target in un contesto di bassi corsi petroliferi...)<sup>25</sup>

La sensibilità del deficit della bilancia commerciale al prezzo delle risorse energetiche, che la Turchia importa pressoché interamente, rende il Paese dipendente dai capitali stranieri, la cui disponibilità, abbondante negli scorsi anni, è divenuta più costosa a seguito della riduzione del *rating* sovrano turco al di sotto dell’*investment grade* da parte delle tre principali agenzie di *rating* (Moody’s, Standard & Poor’s e Fitch). L’ultima rilevazione del deficit delle partite correnti risale a luglio.

---

<sup>22</sup> Tratto dalla corrispondenza privata tra l’ambasciatore ed il sottoscritto

<sup>23</sup> [http://www.infomercatiesteri.it/quadro\\_macroeconomico.php?id\\_paesi=95](http://www.infomercatiesteri.it/quadro_macroeconomico.php?id_paesi=95)

<sup>24</sup> Fonte: Turkstat

<sup>25</sup> *Ibidem*

Il deficit nei 12 mesi conclusi a luglio è stato pari a 37,112 miliardi di dollari in aumento rispetto alla rilevazione di giugno quando il valore era pari a 34,426 miliardi di dollari. Il peggioramento è riconducibile all'aumento delle importazioni (energia e oro) non compensato dalla lieve ripresa del turismo.<sup>26</sup>

Bisogna anche sottolineare come i gravi episodi di terrorismo del triennio 2014-2017 (nel corso dei quali talvolta sono stati colpiti turisti occidentali) e l'aspra contesa politica che ha connotato il paese negli ultimi anni e di cui, come prima ricordato, il fallito golpe del luglio 2016 è una manifestazione diretta, hanno portato ad un crollo nel settore del turismo (dimezzamento dei voli di compagnie aeree straniere in Turchia e completa cancellazione dell'attività crocieristica), precedentemente una delle voci economiche più rilevanti nel bilancio di Ankara.

I dati quindi sembrano indicare un deciso rallentamento di quella che è stata un'imponente crescita dell'economia turca vista negli anni passati, pur confermandosi comunque un'economia capace di crescere a ritmi abbastanza spinti, soprattutto se comparata a molte delle economie europee in difficoltà. D'altronde molti rimangono punti di forza indiscutibili dell'economia turca: un grosso mercato interno costituito da 79 milioni di persone<sup>27</sup> con il maggior numero di giovani tra i paesi europei dato che la metà della popolazione ha meno di 28 anni ed è una forza lavoro qualificata e competitiva; l'esistenza di un clima per gli investimenti liberale e riformista, tanto che la Turchia è il secondo paese riformatore più grande tra i Paesi OCSE; la presenza di infrastrutture tecnologiche nuove e molto sviluppate nel settore dei trasporti, delle telecomunicazioni e dell'energia anche grazie ad un grosso piano di investimenti pubblici. Senza dimenticare della sua posizione centrale nella regione, ponte naturale tra gli assi est-ovest e nord-sud, fornisce l'accesso agevolato a Europa, Eurasia, Medio Oriente e Nord Africa ed è un'importante corridoio energetico essendo in quanto terminale e corridoio europeo di collegamento tra Oriente e Occidente. Questi sono *asset* difficilmente alienabili e che giocano inevitabilmente a favore della Turchia.<sup>28</sup>

Dal punto di vista politico il recente referendum costituzionale del 16 aprile 2017, proposto e vinto dal partito di governo AKP del presidente Recep Tayyip Erdoğan ha trasformato la Turchia in una "Repubblica Presidenziale" nella quale il Presidente è nel contempo Organo di Garanzia che nomina tutte le alte cariche dello Stato ed i Giudici della Consulta, Responsabile dell'esecutivo, Capo delle Forze Armate e dei Servizi Segreti e Presidente del maggiore partito politico accentrando di fatto tutti i poteri nelle sue mani. Così, forse, ha costruito un modello di potere che rischia di rendere incompatibile la Turchia con gli standard democratici richiesti dal processo di adesione dall'UE; ma, tuttavia, ha anche paradossalmente avviato il Paese anatolico verso un periodo di stabilità interna che si preannuncia particolarmente lungo e ricco di aspettative di crescita economica. Con il potere saldamente nelle mani del Presidente, la Nazione erede di uno dei più vasti imperi

---

<sup>26</sup> Fonte: Undersecretary of Treasury

<sup>27</sup> Al 31 dicembre 2016, la popolazione era pari a: 79 814 871 a cui si potrebbero aggiungere i cittadini siriani (quasi 3 milioni) che vivono in Turchia. (fonte: Turkstat)

<sup>28</sup> <http://www.cciist.com/it/wp-content/uploads/2017/Guida-al-Business-in-Turchia.pdf>

del mondo, può nuovamente concentrarsi sull'obiettivo di diventare una delle nazioni più forti e prospere non solo a livello regionale ma, nelle intenzioni, globale. A sottolineare questo aspetto di aspirazione a potenza globale mi pare utile citare quanto affermato dall'ex Ambasciatore d'Italia in Turchia Carlo Marsili, che in un suo libro asserisce che osservando la crescita economica turca e facendo parte a pieno titolo del "club" del G20 si può inserire "a buon titolo tra i BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), una sigla che ormai andrà appunto letta BRICT, per comprendervi anche la Turchia. Oppure, secondo una recentissima innovazione, tra i MICT (insieme a Messico, Indonesia e Corea del Sud)." <sup>29</sup>

In questo contesto economico e politico complesso, per gli imprenditori italiani potrebbero ampliarsi quote di mercato esistenti ed aprirsi di nuove. I rapporti economico-commerciali tra l'Italia e la Turchia sono storicamente sempre stati eccellenti toccando il livello record nel 2011 con 21,3 miliardi di dollari <sup>30</sup>

Nel 2015 sono stati significativi sia i dati delle esportazioni (10,6 miliardi di dollari), che delle importazioni dalla Turchia verso l'Italia (6,9 miliardi di dollari), con un saldo attivo a favore dell'Italia di circa 3,7 miliardi di dollari. <sup>31</sup>

Nel 2016 l'Italia si è attestata quale 3° partner commerciale con 17,8 miliardi di dollari di interscambio totale dietro a Germania e Regno Unito (10,2 miliardi di dollari in esportazioni e 7,6 miliardi di dollari in importazioni) e una quota di mercato del 5,2 %, <sup>32</sup> confermandosi inoltre quinto fornitore dietro a Cina, Germania, Russia e Stati Uniti. <sup>33</sup> Secondo i dati forniti dall'ICE a febbraio 2017 in Turchia operavano 1.380 aziende italiane che, come detto precedentemente, sono in assoluto tra le prime beneficiarie degli appalti pubblici nel Paese.

Da inizio 2017 si è ravvisato un generalizzato rallentamento degli investimenti, tanto che nei primi tre mesi dell'anno gli investimenti di provenienza dall'UE sono diminuiti del 55,4% attendendosi a 1.301 milioni di dollari. In particolare l'Italia ha investito in Turchia per un valore di 17 milioni di dollari, in diminuzione del 51,4% rispetto allo stesso periodo del 2016 che ha registrato l'importo di 33 milioni di dollari. <sup>34</sup>

La collaborazione economica italiana con la Turchia si è sviluppa nel tempo lungo cinque direttrici principali: 1) la tradizionale e consolidata presenza di grandi gruppi dell'industria manifatturiera con impianti produttivi nei principali *cluster* industriali turchi; 2) l'attività dei gruppi italiani nei progetti di produzione e connessione energetica; 3) l'importante ruolo delle banche italiane; 4) la partecipazione allo sviluppo infrastrutturale del Paese; 5) la cooperazione nel settore della difesa. <sup>35</sup>

Se gli interessi economici tra Italia e Turchia - come sopra documentato - risultano importanti e consolidati, ugualmente significativa appare la reciproca sintonia politica su molte questioni strategiche. Possiamo

---

<sup>29</sup> Marsili Carlo. *La Turchia bussava alla porta: viaggio in un Paese sospeso tra Asia e Europa*. (2011) Università Bocconi Editori

<sup>30</sup> [http://www.infomercatiesteri.it/public/schedesintesi/s\\_95\\_turchia.pdf](http://www.infomercatiesteri.it/public/schedesintesi/s_95_turchia.pdf)

<sup>31</sup> [http://www.ambankara.esteri.it/ambasciata\\_ankara/it/i-rapporti-bilaterali/cooperazione-economica](http://www.ambankara.esteri.it/ambasciata_ankara/it/i-rapporti-bilaterali/cooperazione-economica)

<sup>32</sup> [http://www.ambankara.esteri.it/ambasciata\\_ankara/resource/doc/2017/01/cronache\\_economiche\\_2017\\_-\\_2.pdf](http://www.ambankara.esteri.it/ambasciata_ankara/resource/doc/2017/01/cronache_economiche_2017_-_2.pdf)

<sup>33</sup> Fonte: elaborazione ICE Istanbul su dati Tuik – Istituto di statistica turco

<sup>34</sup> Fonte: dati forniti dal Ministero dell'Economia e rielaborati da ICE Istanbul

<sup>35</sup> *Ibidem*

affermare che “l’Italia nei confronti della Turchia ha un ottimo piazzamento strategico in termini di vicinanza e amicizia, ciò lo si vede ad esempio dal supporto italiano al processo di adesione della Turchia all’UE, al sostegno politico dato nel periodo post golpe oppure dall’alto livello di amicizia tra i popoli.”<sup>36</sup>

Prima di addentrarci nelle opportunità e nei problemi nei quali possono imbattersi le nostre aziende credo sia anche opportuno effettuare una rapida disamina sulla complessità del quadro delle relazioni internazionali Turche, nelle quali non sono infrequenti inversioni di rotte come i rapporti con la Russia hanno recentemente dimostrato (in meno di due anni si è passati dalla crisi seguita all’abbattimento del caccia russo nel dicembre 2015 in Siria da parte della Turchia all’acquisto di sistemi missilistici antiaerei S400 russi, sistema d’arma non compatibili con il sistema integrato di difesa della NATO di cui fa ancora parte). I cambi di alleanze e le continue crisi con alleati e vicini, che al momento in cui scrivo coinvolgono anche molti Stati ed Istituzioni europee, hanno portato di fatto a mandare in soffitta il principio cardine della politica estera dei primi anni di potere di Erdoğan basati sull’enunciato “zero problemi con i vicini”. Non vi è Paese confinante che non abbia o abbia avuto problemi con il Paese anatolico, anche se ora i problemi maggiori si registrano soprattutto con Germania, USA, Olanda e Francia. In questo quadro l’Italia viene apprezzata, come detto, per un’antica amicizia (la crisi per l’extradizione del leader curdo Öcalan degli anni ‘90 è ormai dimenticata). Questa amicizia produce anche positivi effetti dal punto di vista dell’interscambio commerciale. L’Italia con la Turchia ha stipulato molti accordi tra i quali, ai fini del presente studio, possiamo ricordare: 10 agosto 1926: convenzione sulla protezione giudiziaria e l’assistenza reciproca delle autorità giudiziarie in materia civile e penale e l’esecuzione delle decisioni giudiziarie; 9 settembre 1929: convenzione consolare; 24 marzo 1950: trattato di amicizia di conciliazione e regolamento giudiziario con scambio di note; 30 giugno 1971: accordo sui trasporti internazionali su strada con n.2 protocolli e n.2 tabelle; 14 giugno 1976: protocollo di modifica del protocollo n.1 dell’accordo del 30/06/1971 relativo ai trasporti internazionali su strada; 16 dicembre 1976: accordo sulla cooperazione economica industriale e tecnologica con scambio di note; 29 settembre 1981: accordo per evitare la doppia imposizione sui redditi derivanti dalla navigazione aerea e marittima con scambio di note; 13 giugno 1986: accordo per la cooperazione nel settore turistico; 27 luglio 1990: accordo per evitare le doppie imposizioni in materia di imposte sul reddito e prevenire le evasioni fiscali con protocollo; 3 marzo 2004 : accordo per la promozione e protezione degli investimenti.<sup>37</sup>

Data la favorevole predisposizione della Turchia verso l’Italia, che è un’ottima occasione per la nostra diplomazia economica per cercare di agevolare la penetrazione delle nostre aziende nel mercato turco, ho orientato la mia ricerca verso la comprensione, nei successivi paragrafi, per cercare di chiarire quali siano gli ostacoli che impediscono alle imprese l’investimento nel Paese e come la diplomazia le supporti.

---

<sup>36</sup> Dal colloquio con l’Ing. Camilo Pirozzi, Country Manager di Leonardo

<sup>37</sup> <http://www.cciist.com/it/wp-content/uploads/2017/Guida-al-Business-in-Turchia.pdf>

## DAI NUMERI AL MONDO REALE

Il quadro macroeconomico turco ci mostra un *trend* di crescita nel quale sono presenti anche molti fattori di squilibrio che potrebbero danneggiarlo nel medio-lungo periodo. Posso affermare però che in seguito a diversi colloqui con imprenditori italiani operanti nel Paese, l'impressione ricevuta sia quella che l'investitore in Turchia, più che prestare attenzione agli indicatori economici, presti attenzione soprattutto alla situazione politica del Paese. Orientare le scelte strategiche solo su questo fattore, tuttavia, ritengo sia profondamente rischioso. La Storia turca è ricca di contese, anche violente, ma i commerci sono rimasti generalmente sempre un qualcosa di avulso dalle conseguenze e dai toni degli scontri tra i gruppi di potere. Il fattore politico, è bene sottolineare, è un elemento estremamente complesso e rispecchia un'indole tipicamente turca, incline spesso alla drammatizzazione della contesa politica il cui fine è spesso la cancellazione definitiva dell'avversario politico: basti pensare che in Turchia si sono registrati ben cinque colpi di stato militare dal 1960 ad oggi. Ma è proprio dopo il recente fallito golpe (epilogo di una complessa contesa politica interna che si protrae dal dicembre 2013 con il tentativo di arresto del figlio dell'allora Primo Ministro Erdoğan) che si è instaurato un pesante clima da resa dei conti. La rabbiosa reazione governativa al golpe (a golpe in atto il Presidente Erdoğan prometteva telefonicamente in diretta sulla CNN turca punizioni esemplari per tutti i nemici) è stata intransigente e brutale, tanto da aver portato in secondo piano i fatti di sangue (oltre 200 morti) maturati nel breve tentativo (meno di 12 ore) di sovvertire il legittimo potere. Secondo l'ultimo bilancio ufficiale fornito dal ministero degli Interni turco 50.510 persone sono state arrestate in un anno di stato di emergenza, altre 120mila poste in stato di fermo e 169.013 persone sono state oggetto di indagini. Inoltre più di 130mila persone hanno perso il lavoro e se consideriamo l'importanza di un organo fondamentale per una democrazia come quello della magistratura i dati risultano ugualmente preoccupanti: in un anno sono finiti in prigione 2.431 fra giudici e pubblici ministeri; a questi si aggiungono 265 magistrati che risultano tuttora latitanti ed in totale 4521 persone hanno perso il lavoro e sono state espulse dall'albo professionale. Ciò ha forse definitivamente compromesso lo stato di diritto in Turchia, aprendo una stagione di caccia al golpista (con il sospetto sollevato da alcuni commentatori che spesso la caccia al golpista sia in realtà motivo per eliminare il diritto al dissenso) tanto che ogni persona accusata di avere legami con Fethullah Gülen (l'imam ex sodale del Presidente turco accusato di aver orchestrato il colpo di stato) è stata arrestata o sottoposta a misure restrittive della sua libertà e le aziende sono state chiuse o alienate.

Proprio quest'ultimo aspetto, ovvero la repentina chiusura di numerose attività economiche, spesso senza prove oggettive ma solo sulla base di indizi o sospetti, ha prodotto un impatto negativo in termini economici per la Turchia ma, soprattutto, ha disincentivato molti investitori spingendo spesso numerose aziende alla decisione di rinunciare al mercato turco. Un caso, ad esempio, è quello di una nota industria cartiera del centro Italia (di cui si omette la denominazione per ragioni di opportunità) che versando già in una situazione economica di difficoltà, si è vista negare il pagamento della merce già spedita in Turchia poiché l'azienda turca con cui aveva concluso l'affare è stata chiusa in seguito all'accusa di essere espressione del *network* "gülenista". Inoltre, danno nel danno, la merce rimasta bloccata in dogana è stata nazionalizzata in forza di

una legge per cui i beni che rimangono fermi in dogana per più di 40 giorni, se trasportati via terra, e per più di 20 giorni, se trasportati per via aerea, vengono nazionalizzati e venduti all'asta, tutto ciò procurando ulteriore nocimento al bilancio dell'azienda italiana e, forse, compromettendola definitivamente.<sup>38</sup>

L'esempio riportato testimonia che le preoccupazioni degli investitori per la situazione politica attuale non sono del tutto ingiustificate. Assistiamo così ad un arresto di quella che fu una vistosa crescita della presenza delle industrie italiane che in Turchia, crescita che come prima ricordato, ha portato le aziende ad essere 1380 nel febbraio 2017 e se anche la presenza nei numeri rimane significativa chi resta sul mercato turco - secondo il parere del dott. Fabio Pizzullo vice direttore dell'ITA-ICE Agenzia in Turchia - talvolta si limita alla conservazione dello spazio economico acquisito piuttosto che coltivare l'ambizione di un'ulteriore espansione. Questo senso di preoccupazione verso l'investimento diretto in Turchia mi è stato anche confermato dalla Console Generale d'Italia ad Istanbul, Min. Plen. Federica Ferrari Bravo. Secondo il qualificato parere della Diplomatica nell'investimento in Turchia c'è, ovviamente, anche qualche aspetto favorevole da considerare, e cioè "un'economia performante nei dati e con grandi capacità di rinnovamento, un basso costo del lavoro, ingenti incentivi fiscali per chi vuole investire nel paese, una sviluppata rete infrastrutturale e una posizione geografica strategica; ma esistono anche barriere non indifferenti poste da una burocrazia farraginoso spesso inerte per timore dell'errore."<sup>39</sup>

Alle barriere di cui ha fatto cenno la nostra Console Generale ho registrato il concorde parere del dott. Pizzullo, che ne ha individuate ulteriori, quali: "il linguaggio, per cui bisogna affidarsi ad elementi locali per l'intermediazione, l'assegnazione delle gare pubbliche - che pur rispettando i requisiti che troviamo anche nell'Unione Europea - soffrono di una forte componente discrezionale che cerca di avvantaggiare le aziende turche. Vi è inoltre l'aspetto doganale che, pur in presenza di un accordo di unione doganale tra UE e Turchia riguardo prodotti industriali e servizi, presenta criticità poiché, per le merci escluse dall'accordo, vi è una complessa burocrazia orientata a proteggere alcuni settori economici ritenuti vitali dal governo, come ad esempio l'agricoltura.

Come ormai appare chiaro, i problemi per investire in un grande e complesso Paese come la Turchia, non sono né pochi né irrilevanti ed abbracciano ambiti diversi, da quello strettamente economico a quello politico: nonostante ciò è opinione diffusa che il mercato turco rimanga un'area economica dalle grandi potenzialità. È compito quindi della nostra diplomazia economica indicare agli investitori come destreggiarsi tra le numerose "barriere" presenti ed a fornire gli strumenti idonei a salvaguardare gli ingenti investimenti delle nostre aziende.

## L'AZIONE DELLA DIPLOMAZIA ECONOMICA ITALIANA IN TURCHIA

La diplomazia economica si svolge su due livelli: uno di carattere nazionale, incentrato nella "Cabina di Regia" e coordinato dal Ministero per gli Affari Esteri e per la Cooperazione Internazionale - in collaborazione con

---

<sup>38</sup> Colloquio con la Console Generale d'Italia ad Istanbul Federica Ferrari Bravo

<sup>39</sup> *Ibidem*

vari Dicasteri economici - ed un livello che potremmo definire locale, il cui perno è costituito dalla Rappresentanza diplomatica nel Paese. La cabina di regia nazionale è ovviamente importante per fissare le linee guida, decidere le risorse da allocare e supportare le azioni locali. Il livello diplomatico locale è di carattere esclusivamente operativo e si occupa dell'azione diplomatico-economica concreta. Tuttavia, l'ex Ambasciatore d'Italia in Turchia Carlo Marsili evidenzia nel proprio libro "La Turchia che bussa alla porta: viaggio in un Paese sospeso tra Asia e Europa" che, talvolta, anche il livello nazionale può avere una propria valenza operativa<sup>40</sup> e, come abbiamo già anticipato, questo assioma nelle relazioni italo-turche vale soprattutto per il settore della Difesa.

Per comprendere come si stia sviluppando nella storia recente della Turchia l'azione della nostra diplomazia economica è necessario prendere atto del venir meno di molti dei punti di riferimento precedentemente consolidati nella società turca dopo la fatidica data del 15 luglio 2016, che ha comportato un generale "reset" della rete di contatti e, per quelli sopravvissuti alle epurazioni, una rimodulazione delle forme di interlocuzione (ora molto *low profile*).

Nel precedente capitolo ho cercato di evidenziare come la diplomazia economica in generale cerchi di creare una serie di rapporti istituzionali e umani con una molteplicità di persone, più o meno di alto rango ma di particolare interesse. Questo ovviamente nel caso della Turchia serve a far sì che al verificarsi di problemi di qualsivoglia natura si abbiano immediatamente disponibili punti di riferimento per una più facile risoluzione delle criticità che incombono sulle aziende italiane. Con le defezioni successive al fallito colpo di stato, ma già in misura minore esistenti già nel precedente quinquennio, moltissimi funzionari sono stati imprigionati, licenziati o trasferiti e quelli rimasti vivono in un clima di tensione ed incertezza. Venendo a mancare tali punti di riferimento per la nostra diplomazia si è complicata l'incisività dell'azione di sostegno imprenditoriale. La creazione di tali punti di contatto, come detto, è ripartita sostanzialmente tra l'Ambasciata e i Consolati, Camere di commercio, SACE ed ICE-Agenzia e portata avanti da ciascuna componente in maniera autonoma, salvo dividerla a richiesta delle altre parti. La domanda che potrebbe sorgere a questo punto è: "chi realizza la nostra diplomazia economica in Turchia?"

---

<sup>40</sup> "A un mondo imprenditoriale così ampio ed effervescente (quello turco) è evidente che l'imposizione dei visti d'ingresso nell'area Schengen dà terribilmente fastidio. Quando giunsi ad Ankara, agli inizi del 2004, ero stato preavvertito dall'ambasciatore turco a Roma che la nostra politica in materia rappresentava un elemento di forte irritazione per il suo paese. Era un vecchio problema di cui ero a conoscenza fin dal 1990 quando, con l'adesione dell'Italia allo Spazio Schengen, fummo obbligati a introdurre il visto d'ingresso per i cittadini turchi. Mi trovavo allora a Palazzo Chigi, come consigliere diplomatico aggiunto di Andreotti, che era presidente del Consiglio. Dalla Farnesina venne l'istruzione di informarlo che avremmo dovuto adempiere, con l'unica eccezione dei passaporti diplomatici. Mi recai dal presidente, ma lungo il corridoio pensai che forse avremmo potuto esentare dai visti anche i passaporti di servizio, che peraltro in Turchia sono ben più numerosi che da noi, giacché in pratica ce l'hanno gran parte dei dipendenti pubblici. Quando lo suggerii ad Andreotti, mi diede il consenso, ma mentre uscivo dalla stanza mi chiese quanti fossero, più o meno. Un po' imbarazzato gli risposi: «Varie centinaia di migliaia». «Va bene», disse senza battere ciglio «facciamo un regalo ai suoi amici turchi». E così fui in grado di comunicare alla Farnesina che il presidente aveva disposto che per la Turchia si facesse eccezione al visto d'ingresso in Italia anche per i passaporti di servizio. Naturalmente il problema permane per gli imprenditori, anche se negli anni scorsi abbiamo firmato, come ambasciata d'Italia ad Ankara, numerosi accordi di facilitazione sia con la TOBB sia con le principali camere di commercio e di industria del paese." Marsili Carlo. *La Turchia bussa alla porta: viaggio in un Paese sospeso tra Asia e Europa*. (2011) Università Bocconi Editori.

L'azione di diplomazia economica è coordinata, come noto, dall'Ambasciata d'Italia ad Ankara. L'Ambasciatore d'Italia cura le relazioni con gli alti esponenti del Governo e patrocina le iniziative promosse dagli organi della diplomazia economica o dagli industriali sul territorio. Ad esempio, una delle attività svolte dall'Ambasciatore è quella di presenziare all'apertura di nuovi stabili di aziende italiane o all'inaugurazione di opere svolte da queste.

L'ufficio commerciale in Turchia coordina la sua attività con gli altri uffici ed enti interessati in un quadro di collaborazione fattiva e di generale divisione delle competenze seguendo anzitutto le tematiche e gli sviluppi legati alla situazione macroeconomica e finanziaria del Paese, i grandi progetti e le relazioni economico-commerciali bilaterali, mettendo in evidenza le opportunità commerciali o di investimento per le imprese italiane. A tal fine, oltre a tenere regolari contatti con gli attori del nostro Sistema Paese, di volta in volta interessati al mercato turco (ICE, SACE, SIMEST, sistema camerale, Regioni ed Enti Locali, Ministeri), vengono in particolare curati i rapporti con i locali partner istituzionali. Importante è l'assistenza fornita alle imprese italiane e turche, con particolare riferimento alle numerose richieste di informazioni commerciali, alle pratiche relative ai visti per affari, a problematiche e controversie con le istituzioni pubbliche locali o relative a grandi progetti. Oltre alla Missione di Ankara operano in Turchia anche altri uffici diplomatici.

Il Consolato Generale di Istanbul, oltre al Consolato di Izmir, "agisce nel solco delle linee guida e degli *input* forniti dell'Ambasciata; la sua opera a sostegno delle imprese si svolge soprattutto nell'aiuto a superare l'ostacolo doganale, nella fornitura di visti, nell'aiuto per i problemi di natura legale tramite forniture di liste di avvocati ritenuti affidabili, nel porre in essere operazioni di sostegno ad eventi ed iniziative di istituti ed istituzioni italiani presenti in Turchia."<sup>41</sup>

È stato illustrato, nel mio colloquio con la Console Generale, quale esempio concreto di diplomazia economica supportata dal Consolato Generale la sponsorizzazione di eventi come "La Settimana della Cucina Italiana", organizzata dall'Istituto di Cultura Italiana ad Istanbul nel mese di settembre 2017, dove vi è una componente culturale atta a diffondere l'idea di storia e professionalità italiana ma, soprattutto, vi è una sponsorizzazione del *brand made in Italy*. A questi eventi, come anche alle iniziative fieristiche o qualsivoglia evento dove avviene promozione dell'Italia, l'Ambasciata o i Consolati garantiscono sempre ogni possibile supporto istituzionale con presenza dei massimi vertici diplomatici.

Vi è poi un ulteriore livello di sostegno, definibile come 'supporto di tipo informativo', atto a colmare il *gap* di conoscenza per l'impresa nei vari ambiti (dal burocratico-amministrativo alle preferenze dei consumatori), livello di cui si occupa soprattutto l'ufficio ICE locale. Questo supporto è fornito con "[...] servizi di tipo informativo e *outlook* attagliati alle necessità ed alle richieste delle aziende."<sup>42</sup> L'ICE di Istanbul, per tale finalità, è dotata di un *desk* apposito per la risoluzione delle controversie commerciali ed interviene soprattutto nel settore doganale, elemento che purtroppo si è già più volte manifestato come critico per le aziende italiane in Turchia.

---

<sup>41</sup> Colloquio con la Console Generale d'Italia ad Istanbul Federica Ferrari Bravo

<sup>42</sup> Colloquio con il vice direttore ITA-ICE Agenzia di Istanbul Fabio Pizzullo

Un'ulteriore attività di supporto erogata dall'ICE è quella di valutare se una data azienda intenzionata ad investire nel Paese Anatolico abbia i margini effettivi di manovra. L'analisi fornita dall'ICE arriva fino alla valutazione di dettaglio del prodotto che si vuole commercializzare definendo unitamente all'impresa, ad esempio, il *target* di riferimento per la vendita e le modalità opportune di commercializzazione del prodotto. Quindi, riepilogando, le linee d'intervento della diplomazia economica in Turchia si concretizzano nel creare contatti con i vertici politici ed amministrativi turchi, nello sponsorizzare fiere ed iniziative d'immagine per il *brand* italiano, nell'informare le aziende sugli aspetti critici e le potenzialità del mercato, nell'assistere le imprese nelle controversie legali e nell'accompagnare l'azienda nella fase di avviamento.

Tra quelli elencati ritengo meritevole di approfondimento l'aspetto fieristico, molto radicato nella cultura del Paese, il quale è senza dubbio fondamentale per la pubblicizzazione dei marchi e dei prodotti, oltre che per facilitare l'instaurarsi di relazioni. Di fiere nel passato ve ne erano numerose realizzate in Turchia, ma dopo il tentato Golpe del 15 luglio 2016 si “è avuto un blocco nell'organizzazione degli eventi, per tale ragione si è ripiegato vero fiere realizzate in Italia per attrarre imprenditori turchi.”<sup>43</sup>

Per gli eventi fieristici, oltre alla sponsorizzazione dell'ICE, vi è anche il sostegno delle Camere di Commercio Italiane in Turchia. La Camera di Commercio Italiana ad Istanbul è la terza tra tutte le Camere di Commercio italiane sulla base del *rating* stilato dal Ministero dell'Economia. La Camera di Commercio, pur ricevendo parte dei finanziamenti dal Ministero dell'Economia, dipende da UnionCamere, che rappresenta una delle strutture più efficaci a disposizione degli imprenditori che vogliono tessere relazioni economiche con un Paese. L'attività prioritaria della Camera di Istanbul è quella di fare *match-making* tra le aziende italiane e quelle turche favorendo in particolare incontri B2B,<sup>44</sup> *business to business*, ossia la vendita di prodotti o servizi ad altre società e non ai consumatori. La nostra Camera di Commercio ad Istanbul, quindi, presenta le aziende turche che reputa affidabili alle imprese italiane mettendo entrambe le parti nelle condizioni di poter scegliere il *partner* ideale per i propri obiettivi. Può sembrare, ad un esame superficiale e non attento, una struttura molto simile all'ICE, ma bisogna tener presente che la storia di una Camera di commercio consolidata nella realtà economica di un Paese come la Turchia e la capacità di sapersi muovere con disinvoltura nel tessuto economico del Paese ne fanno uno strumento che può rappresentare un valore aggiunto per il nostro Sistema Paese. Per esempio, la Camera di Commercio è presente ad Istanbul da moltissimi anni (dal 1885) e si serve di personale turco o levantino sia per “motivi di carattere culturale” - caratteristica importante della quale bisogna tener conto in un contesto quale quello turco in cui storicamente si preferisce fare affari con un turco piuttosto che con uno straniero<sup>45</sup> - “[...] e poi per motivi pratici, in quanto solo chi conosce da molto tempo ed in modo approfondito un Paese con le sue dinamiche socio-economiche può fornire un servizio più completo possibile ad un'azienda interessata ad espandersi nel suddetto mercato.”<sup>46</sup> A dimostrazione della

---

<sup>43</sup> *Ibidem*

<sup>44</sup> Caratteristica culturale dell'imprenditore turco è quello di prediligere il rapporto personale diretto *one-to-one* con la controparte.

<sup>45</sup> Un famoso detto turco recita che: “il miglior amico di un turco può essere solamente un turco”.

<sup>46</sup> Colloquio con il Segretario Generale della Camera di Commercio Italiana in Turchia Faith Ayçin

capacità di saper intercettare gli orientamenti e le tendenze degli imprenditori turchi, il Segretario Generale della Camera di Commercio di Istanbul ha tenuto a precisare che successivamente al mancato Golpe del 2016 “i turchi volevano venire in Italia sia per acquistare immobili sia per aprire aziende, e cogliendo questa tendenza negli orientamenti dei turchi la Camera di Commercio di Istanbul si è mossa per incentivare questo fenomeno, sapendo di contare sulla rete del Sistema Italia per orientare e finalizzare al meglio i flussi di investimento in arrivo.”

Per quanto attiene l'ultimo importante attore del sistema della diplomazia economica in Turchia, un ruolo di rilievo è anche rivestito dalla SACE, realtà che, presente a Istanbul dal 2010, conta su un portafoglio di transazioni di *export* e investimenti assicurati/garantiti di circa 2,8 miliardi di euro. Nel Paese, SACE è al fianco di sia di grandi imprese coinvolte in importanti progetti infrastrutturali, sia di numerose PMI attive in una vasta gamma di settori di punta dell'industria italiana, tra cui spicca la meccanica strumentale nelle sue diverse applicazioni (dal *food-processing* all'impiantistica).

Nell'ultimo anno SACE e Turk Eximbank, l'agenzia di *export credit* turca, hanno annunciato la firma di un importante accordo di co-assicurazione finalizzato a promuovere le relazioni commerciali tra imprese italiane e turche. L'intesa è stata siglata nel corso del primo Joint Economic and Trade Commission (JETCO) italo-turco allo scopo di creare una piattaforma di condivisione dei rischi e un quadro legale tra le due società di *export credit* al fine di promuovere nuove operazioni in una vasta gamma di settori e progetti in Paesi terzi in cui siano coinvolte sia grandi sia piccole e medie imprese italiane e turche.<sup>47</sup>

Abbiamo sin qui visto come i maggiori protagonisti della diplomazia economica agiscano, ognuno nel proprio settore di competenza, nell'accompagnamento dell'azienda proiettata nel mercato di questo Paese.

Non deve essere però sottaciuta nell'analisi dell'azione diplomatico-economica l'importante attenzione e cura che deve essere rivolta agli alti livelli governativi. Mi riferisco alla necessità di promuovere visite di ministri ed esponenti del Governo italiano in Turchia. Nella cultura turca, infatti, è molto importante la visita ufficiale di ministri perché va ad alimentare quel senso d'orgoglio nazionale e di considerazione che è un tratto culturale distintivo tipicamente turco.

Sicuramente una delle occasioni migliori per le visite di ministri è l'ambito delle fiere dove questi posso intervenire a sostegno delle grandi aziende italiane facenti capo principalmente all'ambito del proprio ministero e, con l'occasione, incontrarsi con i rispettivi omologhi per siglare intese ed accordi di massima: successivamente spetterà agli organi diplomatico-economici *in loco* darne concreta attuazione poiché difficilmente si assisterà a conclusione diretta di contratti alla presenza di un ministro, se non per questioni di particolare rilievo e prestigio.

---

<sup>47</sup> [http://www.ansa.it/pmi/notizie/estero/2017/01/18/sace-a-istanbul-con-200-banche-e-imprese\\_5a338c74-4b08-469f-ba2e-d4779e58a4f3.html](http://www.ansa.it/pmi/notizie/estero/2017/01/18/sace-a-istanbul-con-200-banche-e-imprese_5a338c74-4b08-469f-ba2e-d4779e58a4f3.html)

Al riguardo possiamo per esempio ricordare in Turchia il 22 febbraio 2017 (dopo quattro anni di stallo) quando si è svolta ad Istanbul la prima riunione della commissione mista Joint Economic and Trade Commission in occasione della visita del ministro dello sviluppo economico Carlo Calenda dove è stato firmato, tra il ministro italiano e il ministro turco dell'Economia Nihat Zeybekçi, un protocollo per il rafforzamento degli investimenti e della cooperazione economica in vari settori che come dice l' Ambasciatore d'Italia in Turchia Luigi Mattiolo possono considerarsi “fondamentali per lo sviluppo dei rapporti economici tra i due Paesi: infrastrutture, energia, sanitario, agricoltura, sostegno alle PMI, tecnologia, turismo e cultura.” È quindi un “importante documento che traccia le linee guida per le attività di cooperazione future, non solo nei rispettivi Paesi, ma anche ad esempio in Paesi terzi, con prospettive di cooperazione congiunta.”<sup>48</sup> Prosegue l'ambasciatore dicendo che si possono individuare due chiavi di successo per quanto riguarda i rapporti privilegiati tra Italia e Turchia “Una delle chiavi di successo [...] è stata la capacità delle aziende italiane di creare *Joint Ventures* con aziende turche, soprattutto nel campo delle infrastrutture, ma si tratta sicuramente di un modello che può essere ulteriormente sviluppato in altri settori [...]. Il secondo elemento di successo è legato alla natura stessa delle nostre economie che non sono in competizione, ma viceversa complementari. La consolidata intesa esistente tra i due Governi e i due ambienti imprenditoriali, in particolare, ha permesso negli anni il trasferimento in Turchia di tecnologia anche in settori tradizionalmente considerati sensibili, come quello della difesa.”<sup>49</sup> Per quanto riguarda il secondo punto sottolineato dal nostro Ambasciatore, cioè la complementarità dei due sistemi industriali non più limitato alla vendita di beni ma alla condivisione di *know-how*, questo è un elemento che, nel corso delle mie interviste, è stato evidenziato più volte (in particolare si rinvia al colloquio con l'Ing. Camillo Pirozzi Country Manager di Leonardo nei successivi paragrafi).

## IL MODELLO TURCO

Riprendendo il modello definito vincente dal nostro Ambasciatore in Turchia, cioè quello delle *Joint Ventures* tra aziende italiane e turche, bisogna sottolineare che questa strategia ha successo poiché è effettivamente una delle poche strade che i governi turchi rendono percorribili agli investitori stranieri.

La Turchia per molti anni è stata una nazione che ha cercato di attrarre investimenti di aziende straniere senza però al contempo sviluppare una forte tessuto industriale nazionale. Dagli accordi con L'UE del '96 la Turchia ha posto le basi per auto-svilupparsi. “Questo sviluppo è stato indotto dalla protezione di alcuni settori con la creazione di barriere tecniche, come esempio per il settore dell'industria medicale dove vengono richiesti alle aziende esportatrici nel Paese certificati sempre più complessi e costosi, imposti con la scusa della tutela della salute dei cittadini quando sono appunto solo una barriera burocratica posta alle aziende estere per seguire un piano politico più ampio, cioè quello di sviluppare il settore medicale e di accreditare la Turchia come *hub*

---

<sup>48</sup> Intervista rilasciata dall'Ambasciatore d'Italia in Turchia Luigi Mattiolo a *Tribuna Economica* nel numero speciale del 12/06/2017

<sup>49</sup> *Ibidem*

sanitario di tutto il Medio-Oriente.”<sup>50</sup> Ormai in particolari settori come la conceria o l’agroalimentare la Turchia sta operando al fine di diventare *export oriented*, infatti il governo sta lavorando alacremente per creare il *brand* “*made in Turkey*”, promuovendolo in patria come all’estero. Per diventare però una nazione esportatrice di prodotti con un certo valore aggiunto si è dovuto prima di tutto cercare quel *know how* nei più vari ambienti economici nazionali e, queste conoscenze non potevano non arrivare che da imprese straniere. Qui si innesta quindi la soluzione di successo delle *Joint Ventures* prospettata dal nostro Ambasciatore.

È stato detto che una delle barriere all’ingresso era che i turchi nell’assegnazione delle gare (formalmente trasparenti) mantengono sempre una quota discrezionale per cui si cerca sempre di favorire l’azienda nazionale rispetto a quella straniera. In questo dietro alle quinte si muovono i lobbysti sia della diplomazia economica sia quelli delle stesse aziende ed il tutto è avvolto da un velo di opacità per cui i criteri di assegnazione di una gara non sono sempre quelli della maggiore convenienza economica. La soluzione delle *Joint Ventures* tra stranieri e turchi va incontro quindi alla necessità di favorire l’industria nazionale, poiché l’unione tra queste due entità si basa sostanzialmente su uno scambio tra accessibilità al mercato (fornita dalla componente turca) e trasmissione di *know how* (dagli stranieri). I turchi quindi stanno riuscendo così a colmare quei *gap* di conoscenza con la concorrenza occidentale, sviluppando al contempo la domanda interna grazie all’aumento della produzione e alla disponibilità di beni di qualità a prezzi più contenuti rispetto al passato.

Da ormai un ventennio assistiamo al fenomeno dell’espansione commerciale turca nei mercati esteri, se nel periodo post caduta del muro di Berlino i mercati più attrattivi per i turchi erano quelli dell’est Europa, della Russia e quelli del Medio-Oriente, da circa un decennio assistiamo alla penetrazione anche nei mercati occidentali. Per l’attrazione degli investimenti più che all’ICE ci si affida all’attività di Invitalia (da pochi anni riorganizzata per renderla più efficiente ed efficace). Invitalia è il riferimento in ogni fase del processo di investimento all’estero: da quella preliminare, per individuare la migliore soluzione di *business*, a quella della creazione del progetto d’impresa, fino ai servizi post-investimento. In particolare propone nuove opportunità localizzative oppure offre un portafoglio di servizi personalizzati.<sup>51</sup>

In Italia abbiamo numerosi esempi di acquisti di aziende di media grandezza da parte di gruppi turchi, come ad esempio la Sangalli per la lavorazione del vetro o la Lumberjack per quanto riguarda le calzature. Ad essere rilevate sono soprattutto aziende in difficoltà e con alti costi di produzione che rischiavano di essere tagliate fuori dal mercato. Ancora il fenomeno dell’ingresso di aziende turche nel nostro tessuto industriale non è molto rilevante ma è in continua crescita.

---

<sup>50</sup> Colloquio con il vice direttore ITA-ICE Agenzia di Istanbul Fabio Pizzullo

<sup>51</sup> <http://www.invitalia.it/site/new/home/cosa-facciamo/attraiamo-investimenti-esteri/i-servizi-per-le-imprese-straniere.html>

## **AZIENDE DI SUCCESSO IN TURCHIA E AZIONE DELLA NOSTRA DIPLOMAZIA ECONOMICA**

Nei capitoli precedenti ho cercato di illustrare come nasce e si sviluppa concretamente l'azione della nostra diplomazia economica in Turchia, arrivando ad accennare anche al diverso approccio della stessa a seconda si tratti di piccole/medie o grandi aziende. Credo che possa essere una giusta conclusione di questo lavoro cercare in questo capitolo di illustrare nel concreto alcuni dei risultati conseguiti, risultati che tuttavia non devono far credere che il processo sia esente da punti critici e debolezze sistemiche.

Nell'accingermi a descrivere alcuni esempi di questi successi, tengo a precisare che l'acquisizione delle informazioni non è sempre stata semplice e lineare. Innanzitutto per la molteplicità di attori presenti nello scenario diplomatico-economico, ognuno agente secondo propri canali e metodologie, a volte sovrapponendosi per competenza su altri attori, a volte operando in modalità asincronica rispetto allo stesso Sistema. Poi per una forma di riservatezza aziendale che – giustamente – non ritiene di scoprire le carte del proprio successo. Non va inoltre sottaciuta la difficoltà di individuare regole sistemiche chiare per l'aggiudicazione degli appalti in quanto, come detto nel capitolo precedente, esiste un'importante componente discrezionale turca che segue logiche soprattutto di stampo politico.<sup>52</sup> Altra difficoltà non indifferente è stato il cercare di comprendere il sistema economico turco in generale per intenderne i meccanismi di funzionamento. Queste difficoltà, comunque, hanno fornito alcuni spunti di riflessione che ho riportato nelle conclusioni, ma qui è importante sottolineare che le difficoltà nelle quali mi sono imbattuto sono le stesse che trova sovente un'azienda italiana che cerca per la prima volta di fare *business* in Turchia. Nonostante le difficoltà esistenti, la non semplice organizzazione della nostra diplomazia economica, unitamente al locale quadro politico che determina apprensioni - forse immotivate - ho constatato la vitalità della presenza delle aziende italiane che godono –questo è bene sottolinearlo – di un diffuso apprezzamento che nasconde una circostanza un po' ignorata dagli imprenditori italiani: ai turchi piace profondamente l'*italian style*.

Passiamo ora a vedere alcuni esempi dei più importanti successi imprenditoriali che hanno anche beneficiato del supporto dato dalla diplomazia economica.

In Turchia abbiamo molte esperienze industriali vincenti tra cui possiamo ricordare su tutte FIAT e Astaldi, rispettivamente nel settore metalmeccanico e infrastrutturale. A parte poi illustrerò sinteticamente altri due settori economici di punta per le nostre aziende, il settore bancario e della difesa.

---

<sup>52</sup> Secondo Ece Sancar, responsabile del Desk Ostacoli al Commercio presso l'ITA-ICE Agenzia di Istanbul "La comunità imprenditoriale quando giunge in Turchia ragiona secondo le regole europee, pensa che in virtù degli accordi doganali la Turchia sia un Paese membro dell'Unione Europea, mentre la Turchia resta un Paese non membro che ha regole proprie e decide secondo le proprie logiche".

## IL PRIMO STEP DELLA PRESENZA ITALIANA: L'INDUSTRIA METALMECCANICA E LE COSTRUZIONI

FIAT è stata tra le prime aziende italiane ad intuire le potenzialità del mercato turco. È una presenza che si avvia tra poco a celebrare il secolo di presenza, pertanto non è stato possibile risalire al sostegno ricevuto dalla diplomazia economica nella storia del suo successo in Turchia. Ma è sicuramente con il matrimonio industriale con il Gruppo Koç che FIAT ottiene i maggiori successi in chiave commerciale.

Il primo concessionario FIAT aprì i battenti a Istanbul nel 1920. Da allora la presenza FIAT in Turchia è costantemente cresciuta. Nel 1968 la prima svolta, quando FIAT e Koç, maggiore gruppo industriale privato turco, formarono una *Joint Venture*: la Tofaş. Gli stabilimenti principali sono situati a Bursa e trent'anni dopo, la Fiat ha la *leadership* del mercato turco. Per quanto riguarda il settore infrastrutturale non si può non citare Astaldi. L'importanza della collaborazione con il gruppo Koç sarà di esempio sprone per collaborazioni economiche italo-turche anche in altri settori economici.

Anche nel settore della costruzione delle grandi infrastrutture il Gruppo Astaldi ha trovato nelle *Joint Ventures* e nei grandi raggruppamenti d'impresa con *partnership* turche la chiave del suo successo. Presente in Turchia dagli anni '80 con la costruzione dell'Autostrada dell'Anatolia (116 chilometri, tra Gumusova e Gerede) ha proseguito negli anni il suo impegno nel Paese con progetti importanti quali la Metropolitana di Istanbul e lo spettacolare Ponte sul Corno d'Oro (Haliç Bridge), il ponte ibrido più lungo e più largo al mondo in esercizio dal febbraio 2014. L'opera commissionata dal Ministero dei Trasporti turco, è stata realizzata in *Joint Venture* con la Società turca IC Ictas. Questa commessa in particolare merita di essere ricordata non solo per l'alto valore ingegneristico dell'opera ma anche per il suo rilievo finanziario, un appalto del valore di 2,5 miliardi di dollari di cui un terzo in quota Astaldi. Nel 2012 la *Joint Venture* si è aggiudicata il contratto per la costruzione e la gestione in concessione del ponte e di 150 chilometri di autostrada della «Northern Marmara Highway»: valore 3 miliardi di dollari, di cui 2,3 miliardi finanziati da un *pool* di banche turche, a dimostrazione del sostegno nazionale al progetto, che si è tradotto anche in «un grandissimo supporto da parte dell'amministrazione — ha sottolineato Astaldi — che ha contribuito a rimuovere gli impedimenti burocratici aiutandoci a rispettare il programma: i tre anni di lavori e il *budget* previsti». <sup>53</sup> Infine tra i molti appalti vinti merita anche menzione il nuovo *terminal* internazionale dell'Aeroporto di Milas-Bodrum. Oggi il Gruppo è impegnato nella realizzazione dell'Autostrada Gebze-Orhangazi-Izmir (oltre 400 chilometri) e sta portando avanti le attività di finanziamento propedeutiche all'avvio del contratto in concessione per la realizzazione e successiva gestione del *Campus* sanitario di Etlik ad Ankara (3.500 posti letto), che sarà uno dei complessi ospedalieri più grandi al mondo. <sup>54</sup>

<sup>53</sup> [http://www.corriere.it/esteri/16\\_agosto\\_25/turchia-terzo-ponte-bosforo-inaugurato-presidente-erdogan-e1bb9dcc-6af5-11e6-a743-cbace9857496.shtml?refresh\\_ce-cp](http://www.corriere.it/esteri/16_agosto_25/turchia-terzo-ponte-bosforo-inaugurato-presidente-erdogan-e1bb9dcc-6af5-11e6-a743-cbace9857496.shtml?refresh_ce-cp)

<sup>54</sup> [http://www.astaldi.com/sites/astaldi16corp/files/2014\\_05\\_27\\_financial\\_close\\_terzo\\_ponte.pdf](http://www.astaldi.com/sites/astaldi16corp/files/2014_05_27_financial_close_terzo_ponte.pdf)

## ATTIVITA' BANCARIE

Sono presenti in Turchia quattro intermediari bancari italiani:

- UniCredit, che detiene (in *partnership* con il gruppo turco Koç) il controllo della banca *retail* Yapi Kredi, quarta nel Paese per totale attivo;
- Intesa San Paolo, che ha inaugurato nel 2015 una propria *branch* attiva nel comparto del *Corporate and Investment Banking* (CIB);
- Monte dei Paschi di Siena e Mediobanca, che hanno uffici di rappresentanza mediante i quali svolgono attività di *advisory*.

UniCredit è la banca italiana di gran lunga più presente in Turchia. La sua controllata, Yapi Kredi, detiene una quota pari al 10% del mercato turco, risulta *leader* nel settore delle carte di credito, del *leasing* e *factoring*, e si colloca al secondo posto nella gestione del risparmio. A marzo 2017, tale controllata contribuiva al 6,2% dei ricavi e al 10% dei profitti netti del gruppo UniCredit.

Nel corso del primo trimestre, Yapi Kredi ha avviato un piano di riorganizzazione della propria rete di filiali, ottenendo una notevole riduzione dei costi operativi.<sup>55</sup> La banca risulta essere ben patrimonializzata<sup>56</sup> e le principali sfide per il futuro sono rappresentate dalla necessità di accrescere i volumi erogati senza ricorrere ad aumenti di capitale, cercando al contempo di mitigare l'atteso incremento delle sofferenze, specie nel settore del credito al consumo.<sup>57</sup>

La quota di mercato degli altri intermediari bancari non è molto rilevante, soprattutto non si prevedono ulteriori espansioni ed è improbabile che altre banche entrino in futuro in Turchia, la ragione in breve è la debolezza del sistema bancario italiano non ancora ripresosi del tutto dalla recente crisi ed inoltre un costo molto alto di acquisizione delle banche turche che sono riuscite a sostenere meglio l'ultima crisi rispetto a quella del 2001, quando fu necessario un forte intervento statale a salvataggio di queste.

Per quanto riguarda il sostegno della nostra diplomazia economica alle nostre banche nel mercato turco, va evidenziato innanzitutto che l'intervento si è manifestato in due fasi: un intervento nella fase iniziale da parte del nostro ambasciatore, e una forma di sostegno successiva su questioni particolari (visti, permessi di soggiorno per il personale italiano, ecc.)

Il risultato strategico (l'ingresso vincente nel mercato turco) è stato conseguito grazie all'interessamento diretto dell'allora ambasciatore Carlo Marsili, che fino al 2010 è stato appunto ambasciatore d'Italia in Turchia. L'aiuto si concretizzò nel *matching* di due realtà, una banca turca del Gruppo Koç e quella italiana UniCredit.

---

<sup>55</sup> Il *cost/income ratio* è sceso dal 44,4% di dicembre al 38,4 di marzo.

<sup>56</sup> A marzo, il *Total capital ratio* (un indicatore confrontabile, leggermente più ampio, del *Tier 1 ratio*) era pari al 14,4%, mentre il *Common Equity Tier 1* si attestava al 10,7%.

<sup>57</sup> Dal colloquio con Andrea Zanotti Financial Attaché presso il Consolato Generale d'Italia in Istanbul

Le banche turche erano uscite molto indebolite dalla crisi del 2001 per cui avvenne che negli anni successivi ci fu l'acquisizione di banche da parte di grosse famiglie di industriali turchi come la famiglia Koç, la più ricca del paese, padrona della Koç Holding, il più grande conglomerato industriale della Turchia. L'acquisizione di queste banche da parte di industriali estranei al settore fece sì che questi cercassero *partnership* con grosse banche straniere. Quindi i Turchi cercavano partner con il *know how* nel settore bancario e UniCredit cercava di entrare nel mercato turco. Grazie all'intermediazione dell'Ambasciatore le due realtà entrarono in contatto e nacque una delle realtà che ha portato Yapi Kredi ad essere una delle esperienze più significative del mondo bancario turco dove sia UniCredit che la Koç Holding detengono rispettivamente il 40%.

Il modello vincente nel caso del settore bancario quindi è la creazione di *Joint Venture* nella quale le nostre aziende hanno avuto il fondamentale ruolo di fornire il *know how* alle aziende turche ed il matrimonio aziendale è stato favorito dall'intermediazione fondamentale della diplomazia economica, ma è bene ricordare che l' Holding del Gruppo Koç aveva comunque già esperienza di accordi analoghi con gruppi italiani, come con il gruppo FIAT che aveva portato alla nascita di un marchio italo-turco di successo: la Tofaş, come prima detto.

## SETTORE DELLA DIFESA

La difesa, più di altri settori economici, è un ambito che ha una sua particolarità e autonomia d'azione, poiché se un prodotto in generale per essere venduto si fonda sulla competitività del rapporto qualità-prezzo, per quanto riguarda gli armamenti ed i prodotti della difesa entra in gioco un terzo fattore, probabilmente più determinante, che è la vicinanza internazionale tra i due Paesi.

La vicinanza internazionale non è ovviamente un concetto geografico riferito alla distanza tra i due Paesi, bensì la somma fattori quali la reciproca sintonia politica, lo sviluppo degli interscambi commerciali, la solidarietà su questioni di interesse strategico, la cooperazione militare, ecc.

L'azienda italiana *leader* del settore della difesa (Leonardo, ex Finmeccanica) opera in Turchia da oltre quarant'anni con la sussidiaria Selex ES Elektronik Turkey ed è totalmente integrata nelle dinamiche della diplomazia economica nazionale che la supportano ai massimi livelli istituzionali: a riprova di ciò possiamo enunciare i successi rappresentati dalle recenti commesse (fornitura di sensori elettro-ottici per la Marina Militare, il controllo del traffico aereo, aerei da pattugliamento costiero, realizzazione di satelliti per scopi militari, ecc.).

In uno scenario complesso, come quello rappresentato dalla Turchia odierna, Leonardo beneficia anche del pieno sostegno della nostra diplomazia non solo economica.

La sintonia tra l'azienda e la nostra Rappresentanza è tale che l'Ambasciata è perfettamente a conoscenza delle pur minime necessità dell'azienda (anche di quelle minori quali i visti o i permessi di soggiorno).

Quindi gli *output* delle aziende rivolti alle Rappresentanze sono necessari affinché la diplomazia agisca quotidianamente a loro supporto, e per fare questo è necessario da subito stabilire una stretta reciproca cooperazione. “Il successo dell’azione è dovuto proprio alla somma di azioni, di lobbying economica portata avanti dall’azienda, ad esempio nella promozione del prodotto, e quella politico-istituzionale portata avanti dalla nostra Missione diplomatica”<sup>58</sup>.

Secondo l’ex Amministratore delegato di Leonardo dott. Moretti “la nostra conoscenza del Paese (Turchia) ci consente di confermarci come partner strategico per le industrie turche nell’ambito dell’aerospazio, difesa e sicurezza”.<sup>59</sup> La politica del nostro “Sistema Paese” nei confronti della Turchia nel settore della difesa, “non è considerata come un mercato di sbocco (dall’Italia), ma un partner industriale di riferimento.”<sup>60</sup> Tale è la vicinanza tra l’Italia e la Turchia che nel campo della difesa vi è un trasferimento di *know how* e di tecnologia, quindi non solo un’occasione di *business* ma una vera e propria collaborazione strategica (come abbiamo potuto osservare ad esempio anche nel caso del settore bancario) orientata anche alla crescita tecnologica.

L’azione di sostegno dei massimi vertici istituzionali nazionali, come detto sopra, è anche evidente in occasione di grandi eventi quali la recente Fiera Internazionale dell’Industria della Difesa ad Istanbul IDEF 2017 (visitata dal Ministro Pinotti in visita ufficiale in Turchia) dove partecipano molte aziende italiane del settore (Leonardo, Beretta, MBDA, Vitrociset, Polomarconi Telsa SA, Civitanavi Systems, Explorers Cases) ed è costante la frequenza di alti funzionari governativi e ministri, come nel caso il nostro Ministro della Difesa Pinotti.

Nel discutere con qualificati esponenti di Leonardo, per ragioni di ovvia riservatezza, non mi è stato fornito alcun approfondimento relativo a commesse del settore della Difesa. È apparso invece utile comprendere quanto siano diversi, per questo particolare settore, le procedure di supporto rispetto ad altre aziende strategiche per la nostra nazione e, tra queste, come benefici del più ampio aiuto da parte del Sistema Paese.

Ed è proprio questo il tratto più evidente che ho colto nel colloquio con il dott. Pirozzi: la particolare sintonia con cui si muovono aziende e Governo nell’ambito difesa, sintonia che pur restando poi operativamente incardinata nella Missione ad Ankara non viene mai del tutto rimossa dall’azione del Governo che nei momenti più delicati non lesina il proprio intervento.

Riepilogando quanto illustrato nel presente capitolo, le grandi aziende pur beneficiando dell’aiuto del sistema diplomatico-economico riescono ad essere operative sul mercato turco anche grazie ad una propria forza ed autonomia, puntando ad un aiuto istituzionale di qualità (vicinanza di vertici istituzionali nazionali e dell’Ambasciata) mentre le PMI richiedono un supporto più articolato e diretto da parte della rete di sostegno della nostra diplomazia economica.

---

<sup>58</sup> Colloquio con l’Ing. Camilo Pirozzi, Country Manager di Leonardo

<sup>59</sup> <http://www.analisedifesa.it/2017/05/leonardo-in-turchia-per-il-salone-della-difesa-idef/>

<sup>60</sup> *Ibidem*

## CONSIDERAZIONI FINALI

In conclusione si spera di aver fornito un quadro sufficientemente completo dell'opera della diplomazia economica italiana in Turchia, illustrandone modalità d'azione e l'architettura funzionale.

Ritengo che la nostra organizzazione diplomatico-economica, per quanto efficace, possa essere perfettibile e che il maggior limite funzionale possa essere individuato nella eccessiva diffusione e ridondanza degli attori presenti.

Infatti, durante le mie ricerche, spesse volte ho avuto la sensazione che più uffici, con competenze speculari o comunque sovrapponibili, facessero le stesse attività. Le disfunzionalità probabilmente vengono talvolta rese meno evidenti dall'opera di Capi Missione dotati di particolari capacità di organizzazione. È tuttavia innegabile che la rete di supporto potrebbe divenire più efficiente con una ristrutturazione volta a ridurre duplicazioni, con una cabina di regia chiara e competenze ben definite, ed un coordinamento forte e vincolante: a titolo esemplificativo credo che l'ICE potrebbe essere integrata nell'ufficio commerciale della Rappresentanza, risparmiando così costi e diventando un punto di riferimento unico per le nostre imprese. Ad esempio per le controversie commerciali l'Ufficio Commerciale normalmente contatta l'apposito *desk* dell'ICE che a sua volta predispone gli atti necessari, debitamente tradotti e li rinvia all'ufficio commerciale che si limita a farli propri: tali passaggi di carte hanno il solo scopo di far apporre il timbro istituzionale della Rappresentanza per assicurare la copertura della nostra diplomazia di cui è privo il *desk* dell'ICE che in realtà ha curato la trattazione della pratica.

Un ulteriore elemento critico da considerare è che spesse volte le nostre piccole imprese non sono sufficientemente informate sulle opportunità offerte dalla rete di sostegno diplomatico-economica che probabilmente dovrebbe incrementare la capacità di pubblicizzarsi. Questa mancanza di conoscenza degli strumenti disponibili va spesso a sommarsi ad una parziale conoscenza delle problematiche del mercato turco. Con l'arrivo dei problemi l'azienda si attiva e cerca un aiuto che, come mi è stato evidenziato in alcuni colloqui proprio dai nostri interlocutori istituzionali in Turchia, sarebbe stato molto più efficace se l'azienda avesse operato fin dall'inizio con il sostegno diplomatico.

Questo è un versante ove si dovrebbe operare con grande attenzione poiché la realtà delle PMI è un *asset* fondamentale per l'economia italiana.

Anche il ruolo di attrazione degli investimenti potrebbe essere perfezionabile prendendo ad esempio la struttura unica di UniCredit. Due strutture separate che si occupano rispettivamente di promozione ed attrazione degli investimenti (ICE e Invitalia) sono meno efficienti di una struttura unica che coordina entrambe le fasi, ho fatto il paragone con UniCredit poiché questa, con ottime *performance*, si è dotata di una struttura interna per aiutare sia le aziende italiane ad investire in Turchia sia le turche ad investire in Italia, venendosi così a porre in concorrenza con ICE, Invitalia e Camera di Commercio.

Queste osservazioni personali comunque non portano ad un giudizio negativo dell'operato diplomatico economico in Turchia, anzi i dati dell'interscambio tra i due Paesi sono in continua crescita per un totale di

quasi 18 miliardi di dollari nel 2016, a testimonianza di un lavoro vincente dato dall'unione della grande capacità del nostro tessuto aziendale di saper muoversi sui mercati esteri e della capacità della nostra diplomazia di supportarlo.

È tuttavia necessario cercare di perfezionare e rendere più efficiente il nostro sistema per poter continuare a consolidare ed accrescere la nostra capacità di fare sistema e vincere la difficile concorrenza internazionale che punta al nostro stesso *target* economico: il grande mercato turco.

## SUMMARY

This work is focused on the Italian economic diplomacy and its activities in Turkey.

The techniques used to elaborate the thesis consist mainly in direct field research conducting interviews with industrialists and spokesmen of the Italian economic diplomacy present in the foreign country in question. In addition to consulting relevant books, we have relied on online resources made available on the various platforms of diplomatic and economic institutions.

The study conducted partly in Italy and partly in Turkey therefore aims not only at providing a clear picture of the structure and functioning of our economic diplomacy, but above all at showing the specific ways in which it operates. To emphasize this aspect further, in addition to classic documentation, we carried out interviews with key personalities in order to give a more complete and detailed explanation of the activities conducted by the Italian diplomacy in Turkey.

In the first chapter we wanted to explain, first and foremost, what the economic diplomacy means and then we proceeded to show the detailed structure of the Italian economic diplomacy highlighting the organizations involved and their coordination at the national level.

Overall, we illustrated difficulties of accessing the market for small, medium and large enterprises and possible support actions carried out by our diplomacy. The first chapter also serves to show the economic value and, more generally, the importance of the economic diplomacy for our nation.

After illustrating the participants supporting the companies and the problems they face, we open the next chapter to show how the participants act to solve the problems faced by our economic operators in the Turkish context.

The second chapter begins the delineation of the general picture by quoting our Ambassador in Turkey. The structure of the second chapter is based on this general report which has been entrusted to me and goes on to become more and more accurate showing the reader the political and economic picture of Turkey and specifying the obstacles and the opportunities offered by the market.

If the first chapter relies primarily on academic sources and online consultation mainly through the sites of the representatives of our economic diplomacy, the second chapter focuses primarily on the field research in Turkey.

Through interviews with the institutional and economic representatives, specific examples were obtained for the reader's benefit. These examples illustrate crisis situations faced by the companies and the ways in which these crises are overcome. The idea is to make the diplomatic line of action as straightforward as possible, which is why there is space for the thoughts voiced by the leaders of numerous institutions present in the country I have had an opportunity to converse with, for example, the Consul General of Istanbul or the Deputy Director of the ICE, as well as some representatives of large companies operating in this context such as the country manager for Leonardo. The third chapter follows the same line as the second one showing the most successful examples of Italian companies in Turkey and explaining the reasons behind this success. We seek

to analyze whether the success is based on the Italian economic diplomacy or the merit is mainly attributable to the entrepreneurship skills of our industrialists. We also highlight the historically profitable connection between Italy and Turkey as well as the winning strategy for penetrating the Turkish market. These cases also prove that there is a difference between the support measures for small, medium and large businesses and there are also economic sectors enjoying a particular relationship with diplomatic-economic institutions as compared to others.

At the end of the thesis we hope to have drawn a clear picture of the diplomatic-economic structure and the way it operates in Turkey. Yet at the same time we hope to have pointed out the lights and shadows of the economy apparently growing fast and the political characteristics of the country which is fundamental due to its position on the global geopolitical chessboard.

As far as the conclusions are concerned, we seek to evaluate the activities of the economic diplomacy, its capabilities as well as its criticalities, with organizations that could be made more efficient and effective if a few years back they had been reformed in a more productive way. Should there be a solution to these criticalities, the action that has all the potential numbers for success would be triumphant.

## BIBLIOGRAFIA

- Ambasciata d'Italia in Turchia e Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese con la collaborazione di: Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane - ICE, Camere di Commercio italiane all'estero: *Turchia*, in:  
[http://www.infomercatiesteri.it/public/schedesintesi/s\\_95\\_turchia.pdf](http://www.infomercatiesteri.it/public/schedesintesi/s_95_turchia.pdf)
- *Diplomazia economica italiana- Diplomazia economica, una spinta alla crescita che vale oltre 1% del PIL*, in:  
[http://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2017/03/newsletter\\_n.2\\_30\\_marzo\\_2017\\_def.pdf](http://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2017/03/newsletter_n.2_30_marzo_2017_def.pdf)
- Fabio Pizzullo: *Turchia-Nota Economica*, gennaio 2017
- Fatih Ayçin e Thomas Remonti: *Guida al business in Turchia* in:  
<http://www.cciist.com/it/wp-content/uploads/2017/Guida-al-Business-in-Turchia.pdf>
- Francesca Basso pubblicato sul sito Corriere della Sera il 25 agosto 2016: *Turchia, il terzo ponte sul Bosforo inaugurato dal presidente Erdoğan*.
- Hans Morgenthau, *Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace* (New York: Alfred A. Knopf, 1968) [1948].
- Hedley Bull, *La società anarchica. L'ordine nella politica mondiale*.
- [http://www.ambankara.esteri.it/ambasciata\\_ankara/it/i-rapporti-bilaterali/cooperazione-economica](http://www.ambankara.esteri.it/ambasciata_ankara/it/i-rapporti-bilaterali/cooperazione-economica)
- [http://www.esteri.it/mae/it/ministero/servizi/imprese/diplomaziaeconomica/autonomie\\_territoriali/tavolo-permanente-per-il-coordinamento.html](http://www.esteri.it/mae/it/ministero/servizi/imprese/diplomaziaeconomica/autonomie_territoriali/tavolo-permanente-per-il-coordinamento.html)
- [http://www.infomercatiesteri.it/quadro\\_macroeconomico.php?id\\_paesi=95](http://www.infomercatiesteri.it/quadro_macroeconomico.php?id_paesi=95)
- <http://www.invitalia.it/site/new/home/cosa-facciamo/attraiamo-investimenti-esteri/i-servizi-per-le-imprese-straniere.html>
- <http://www.treccani.it/vocabolario/diplomazia/>
- ICE –Agenzia, Ufficio di Istanbul: *Lista di aziende italiane in Turchia*, gennaio 2017
- Intervista rilasciata dall'Ambasciatore d'Italia in Turchia Luigi Mattiolo a: *Tribuna Economica* nel numero speciale del 12/06/2017
- Luciano Romanello: *Energy Sector in Turkey*, January 2017
- Marsili Carlo, *La Turchia bussava alla porta: viaggio in un Paese sospeso tra Asia e Europa*. (2011) Università Bocconi Editori.
- Peter A.G. Berjeik, Maaike Okano-Heijmans and Jan Melissen, *Economic Diplomacy – economic and political perspectives*, Leiden•Boston (2011), Martinus Nijhoff publishers.
- *Raggiunto il financial close del finanziamento da USD 2,3 miliardi per miliardi per la realizzazione del terzo ponte sul Bosforo*, in:  
[http://www.astaldi.com/sites/astaldi16corp/files/2014\\_05\\_27\\_financial\\_close\\_terzo\\_ponte.pdf](http://www.astaldi.com/sites/astaldi16corp/files/2014_05_27_financial_close_terzo_ponte.pdf)

- *Sace a Istanbul con 200 banche e imprese*, in:  
[http://www.ansa.it/pmi/notizie/estero/2017/01/18/sace-a-istanbul-con-200-banche-e-imprese\\_5a338c74-4b08-469f-ba2e-d4779e58a4f3.html](http://www.ansa.it/pmi/notizie/estero/2017/01/18/sace-a-istanbul-con-200-banche-e-imprese_5a338c74-4b08-469f-ba2e-d4779e58a4f3.html)
- Tucidide, *Storia del Peloponneso*, tradotto da Richard Crawlyn: Modern Library, (1951).
- Ufficio Economico e Commerciale dell’Ambasciata d’Italia ad Ankara su: *Cronache Economiche* N. 2 del 30/01/2017

## COLLOQUI

- Corrispondenza privata con l’Ambasciatore d’Italia in Turchia Luigi Mattiolo;
- Colloquio con la Console Generale d’Italia ad Istanbul Federica Ferrari Bravo;
- Colloquio con l’Ufficio Economico e Commerciale Ambasciata d’Italia ad Ankara;
- Colloquio con il direttore ITA-ICE Agenzia di Istanbul Aniello Musella;
- Colloquio con il vice direttore ITA-ICE Agenzia di Istanbul Fabio Pizzullo;
- Colloquio con il Country Manager di Leonardo l’Ing. Camilo Pirozzi;
- Colloquio con il Head of International and Multinational Banking International & Multinational Banking di YapiKredi Nicola Longo Dente;
- Colloquio con il Segretario Generale della Camera di Commercio Italiana in Turchia Faith Ayçin;
- Colloquio con il Financial Attaché presso il Consolato Generale d’Italia in Istanbul Andrea Zanotti;
- Colloquio con l’Ufficio Commerciale del Consolato Generale d’Italia ad Istanbul;
- Colloquio la responsabile del Desk Ostacoli al Commercio presso l’ITA-ICE Agenzia di Istanbul Ece Sancar.

## RINGRAZIAMENTI

Questo lavoro è stato possibile solamente grazie alla piena disponibilità dimostratami da grandi professionisti del settore che ho avuto l'onore di conoscere ed ascoltare.

*In primis* desidero ringraziare in particolare l'Ambasciatore d'Italia ad Ankara Luigi Mattiolo, sia per le lusinghiere considerazioni per la tematica trattata sia per aver voluto parteciparmi alcune sue personali valutazioni, nonché la Console Generale ad Istanbul Federica Ferrari Bravo per il tempo dedicato e le interessanti riflessioni sulla situazione generale della Turchia. Un grazie particolarmente sentito anche all'ex Responsabile dell'Ufficio Commerciale della nostra Rappresentanza ad Ankara, dott. Filippo Manara, e del medesimo Ufficio presso il Consolato Generale d'Italia ad Istanbul, Maria Trinchieri.

Inoltre una profonda riconoscenza va a tutti coloro che hanno preso a cuore il mio studio partecipandomi esperienze ed idee, in particolare: al direttore ITA-ICE Agenzia di Istanbul dott. Aniello Musella per il materiale ed il supporto messo a mia disposizione, al vice direttore ITA-ICE Agenzia di Istanbul Dott. Fabio Pizzullo per avermi guidato nella comprensione delle dinamiche commerciali del mercato turco, il Country Manager di Leonardo l'Ing. Camilo Pirozzi per la grande disponibilità dimostrata e, soprattutto, per avermi consentito di acquisire la *vision* della grande azienda, all' Head of International and Multinational Banking International & Multinational Banking di YapiKredi dott. Nicola Longo Dente per gli approfondimenti finanziari e bancari, al Segretario Generale della Camera di Commercio Italiana in Turchia Faith Ayçin per avermi aperto alla "prospettiva turca" verso l'Italia, al Financial Attaché presso il Consolato Generale d'Italia in Istanbul dott. Andrea Zanotti per la non comune pazienza e l'assoluta disponibilità, alla responsabile del Desk Ostacoli al Commercio presso l'ITA-ICE Agenzia di Istanbul sig.ra Ece Sancar per gli esempi e gli scenari esaminati. Ritengo doveroso esprimere il mio apprezzamento anche al Comandante Angelo Della Valle, presenza storica ad Istanbul del mondo imprenditoriale italiano (oltre 25 anni ininterrotti) legato alla nautica ed al turismo crocieristico, con cui ho condiviso esperienze e considerazioni in modo estremamente aperto ed informale.

Infine, rivolgo la mia profonda stima e riconoscenza anche al professor Raffaele Marchetti, relatore della presente tesi, sia per i suggerimenti forniti in corso d'opera che per il costante incoraggiamento verso le scelte di metodo adottate nella stesura del lavoro.

A tutti coloro che ho citato va il mio più sincero sentimento di gratitudine.