



€ 2,50 Luglio-Agosto 2015

MF

INTERNATIONAL

TURCHIAITALIA

Edizione speciale



i 10001

AFFARI NELLA MEZZALUNA

**Protagonisti, aziende,
opportunità nel più
promettente mercato
d'Europa**

MF Turkey-Italy, gli speciali di MF-Milano Finanza - Supplemento a MF-Milano Finanza
Spedizione in A.P. art. 1 c. 1 L. 46/04, DCB Milano

Classeditori

CHOOSE PIRELLI AND TAKE CONTROL.



P ZERO™ SOFT



P ZERO™ MO

**DIFFERENT TYRES, SAME TECHNOLOGY.
CHOSEN BY FORMULA 1® AND THE BEST CAR MAKERS.
FOLLOW THEIR LEAD.**



POWER IS NOTHING WITHOUT CONTROL



Mille e una storia

di Ettore Mazzotti

«L'upgrade tecnologico e dimensionale delle pmi turche è un'occasione unica per l'alleanza con quelle italiane». È stato esplicito Aldo Kaslowki, 78 anni, passaporto turco e italiano, da cinque generazioni sul Bosforo (il nonno Luigi fu chiamato dal sultano Abdullammid II ad occuparsi delle ferrovie dell'impero ottomano e quindi calò dalla Val di Susa a Istanbul). L'affermazione di uno degli industriali di punta dell'establishment turco è stata condivisa in pieno da Livio Manzini, re del packaging turco, il cui bisnonno, emigrato da Modena in Germania, lavorò all'arsenale ottomano come esperto di cannoni per la Krupp. In anni più recenti è stato l'Avvocato, che di solito vedeva lungo, uno dei primi industriali italiani, insieme a Leopoldo Pirelli, a cercare la via dell'Anatolia per produrre auto: con i Koc, gli Agnelli locali, ha dato vita a un'alleanza che ne ha sfornate 6 milioni. E la Pirelli, dal canto suo, ha fatto dell'impianto di Izmit il centro produttivo europeo più importante dal punto di vista tecnologico, sperimentando lì tecnologie d'avanguardia per la Formula 1. I due industriali italiani più famosi hanno poi aperto la strada verso quel paese, negli anni 80 e 90, ai loro colleghi più giovani e in carriera, dai Benetton, agli Aleotti della Menarini, ai Caltagirone dei cementi, ai Ferrero della Nutella, ai Perfetti della Gomma del Ponte, ai Barilla, agli Astaldi delle costruzioni e a tanti altri forse meno noti, come Pasquale Forte.

Calabrese trapiantato a Como, appassionato viticoltore nel senese, forse simboleggia il caso più eclatante di successo sulla linea italo-turca. Un bel dì all'inizio degli anni 90 Forte, durante un breve viaggio in Turchia, si è innamorato del paese e, soprattutto, di quelli che vi lavoravano, svelti, precisi, motivati, come ha raccontato, e dall'oggi al domani ha deciso di impiantare vicino a Smirne la sua fabbrica principale, che allora produceva componenti elettrici. Passo dopo pas-

ONLINE IN TURCHIA CON DUNYA

Mf International Turchia Italia verrà diffuso online, nella versione inglese, sulla piattaforma www.dunya.com, uno dei siti economici più visitati in Turchia, curato dalla redazione dell'omonimo quotidiano leader nel Paese nell'informazione economica. Fondato nel 1981, Dunya è diffuso soprattutto per abbonamento (75%) e per il resto attraverso le edicole. La maggior parte degli abbonati sono aziende, per cui si calcola che ogni copia venga letta da almeno 5 persone, quindi la readership del quotidiano è molto superiore alle cifre della sua diffusione. Questo è il motivo per cui Dunya è il mezzo preferito e utilizzato dai grandi inserzionisti. Con una cinquantina di corrispondenti in Turchia e all'estero, il quotidiano ha il network più esteso nella sua area di diffusione. È diretto da Hakan Güludağ e si avvale tra i collaboratori di alcune firme prestigiose, tra cui Joseph Stiglitz, Kemal Derviş e Nouriel Roubini.



so l'impianto è diventato sempre più tecnologico e performante, dalle centraline elettriche per le auto è passato a produrre quelle elettroniche diventando il leader mondiale del settore. Con i suoi pezzi oggi equipaggia almeno 100 milioni di autoveicoli nel mondo. «Grazie al lavoro

che abbiamo fatto in Turchia,» ha sintetizzato Forte. Non tutte le storie della 1217 aziende italiane in Turchia, ha precisato l'Ice, sono da libro dei sogni però la grande maggioranza ha portato molti benefici alle due economie e ai rispettive stakeholders.

Da dove arriva questa sottile fascinazione della Turchia, paese islamico, ma laico dal 1923, erede di un impero che gli storici stanno rivalutando per la capacità di avere amalgamato le razze di mezzo mondo sotto il cappello di una convivenza rispettosa di etnie e tradizioni diverse? Un paese giovane, con un'età media di 28 anni, tanta voglia di crescere e un'etica del lavoro ben radicata nell'impegno personale, hanno risposto in molti alla domanda. In più la sua posizione geografica sul confine di due continenti, Europa e Asia, ne ha fatto da sempre la porta girevole nell'una e nell'altra direzione. La domanda che sorge spontanea è perché queste due penisole, lo stivale italiano e l'Anatolia, entrambe affacciate sulla culla mediterranea e in fondo generate dallo stesso impero, non si siano trovate più in sintonia negli ultimi decenni sullo scacchiere geopolitico oltre che negli affari. Che occasione storica sarebbe per l'Italia annacquare, per esempio, il suo debito pubblico con quello, al 30% del Pil, del governo di Ankara e in cambio fornire l'avviamento del suo sistema industriale in una grande alleanza transmediterranea. Ma questa è, ovviamente, una delle mille e una utopie, che però al fondo nasconde nuclei di realtà molto concreti. Uno di questi è il grande tema delle alleanze industriali e di capitali, che potrebbero dare molto ossigeno all'economia italiana, oggi soprattutto nell'evoluzione dei rapporti con l'Iran, uno dei principali partner turchi. Chissà se dei politici un po' meno north oriented si accorgeranno un giorno di che cosa sta avvenendo a Est? Che è in parte documentato nelle pagine seguenti. Buona lettura.

MF MILANO FINANZA

I FATTI SEPARATI DALLE OPINIONI

e-mail: mf-milanofinanza@class.it

Direttore ed editore: Paolo Panerai (+39 02 58219209)

Direttore ed editore associato: Gabriele Capolino (+39 02 58219227)

Direttore: Pierluigi Magnaschi (+39 02 58219263)

Condirettore: Andrea Cabrini (coordinamento media digitali)

Vicedirettori: Filippo Buraschi (vicario, 02-58219205), Antonio Satta (06-69760847)

MF INTERNATIONAL

A cura di: Ettore Mazzotti (+39 02 58219885), con la collaborazione di Mariangela Pira (+39 02 58219849)

Hanno collaborato anche: Pier Paolo Albricci, Milena Bello, Franco Canevesio, Piero Castellano, Francesco Colamartino, Marcello Conti, Christian D'Antonio, Valeria Giannotta, Martina Mazzotti, Gabriele Ventura, Francesca Vercesi, Maria Elena Zanini,

Art director: Enrico Redaelli - Grafica e impaginazione: Alessandro Villa

Segreteria: Rosalba Pagano e Federica Troia

Milano Finanza Editori spa

Milano Finanza Editori spa - 20122 Milano, via Marco Burigozzo 5, tel. (02) 582191 (sel. passante), telefax (02) 58317518-58317559, 00187 Roma, via Santa Maria in Via 12, tel. (06) 6976081 r.a., telefax (06) 69920373-69920374 - Copie arretrate: comporre il numero verde 800-822195. Risponderà la segreteria arretrati. Indicare cognome, nome, indirizzo, numero telefonico, pubblicazione

arretrata desiderata e relativa data di uscita. Ai non abbonati è richiesto l'invio anticipato del doppio del prezzo di copertina a Milano Finanza Editori, preferibilmente mediante francobolli, o a mezzo assegno. La richiesta sarà evasa entro 30 giorni

TARIFFE ABBONAMENTI

Milano Finanza Italia € 160,00 annuale, estero € 266,00 annuale; MF Italia € 230,00 annuale, estero € 770,00 annuale; MF+Milano Finanza Italia € 354,00 annuale, estero € 900,00 annuale. *Abbonamento estero via aerea.*

Stampa: Milano, Litosud Srl, via A. Moro 2 Pessano con Bornago - Roma, Litosud Srl, via C. Pesenti 130. Distribuzione Italia: Erime srl, 20122, Via Marco Burigozzo 5 - Milano. Concessionaria esclusiva per la pubblicità: Class Pubblicità, Via Burigozzo 8, 20122 Milano. Tel. 02-58219522/500.

Executive Chairman: Andrea Mattei, VP Sales: Gianalberto Zappolini, Chief Marketing Officer: Domenico Ioppolo, Group Publishing Quotidiani: Francesco Rossi, Sales General Director: Stefano Maggini

Tariffe pubblicitarie a modulo: Commerciali € 520,00; Finanziari: € 340,00; Legali: € 220,00; Domanda e offerta di personale € 520,00; Aziende informano € 520,00. Supplementi per posizioni di rigore: +25%; per pubblicità a colori: +40%. Tutti i prezzi si intendono Iva esclusa.

Reg. al Trib. di Milano n. 266 del 14-4-89 - Direttore responsabile Paolo Panerai

Classeditori

SERVIZIO ABBONAMENTI
CHIAMATA GRATUITA
NUMERO VERDE
800-822195

CHIAMATA GRATUITA
FAX VERDE
800-822196

AI LETTORI

Tutte le informazioni contenute in queste pagine si basano su fonti che MF/Milano Finanza ritiene attendibili. Le asserzioni espresse nei vari articoli dei collaboratori rispecchiano esclusivamente l'opinione degli autori. Nonostante l'estrema cura nel trattare la materia, MF/Milano Finanza non si assume responsabilità per quanto riguarda conseguenze derivanti da eventuali inesattezze o imprecisioni dei dati e delle quotazioni. In particolare, l'investimento in prodotti derivati (opzioni, futures, premi, warrant) offre la possibilità di ottenere elevatissime performance ma anche correndo un rischio molto elevato. Nel caso più negativo, si può verificare anche la perdita totale del capitale investito. In un normale portafoglio, la quota da destinare a prodotti di questo tipo dovrebbe essere limitata.

COVER STORY

6 Power 100

I nomi dei personaggi turchi e italiani che contano nel business e nelle relazioni bilaterali



Azimut. Promotori sulla linea del Bosforo.
Cementir. Il calcestruzzo è in fase delicata
Miroglio. La forza è nell'alleanza
Menarini. Quanto vale la visione dei pionieri
FCA. Sull'Egea in giro per il mondo
Comdata. Si raddoppia, ma non a tutti i costi
Sitip. Tanta sicurezza che viene dall'Italia

GEOPOLITICA

16 Non solo grandi affari sull'asse Roma - Ankara

Paolo Astaladi, Pasquale Forte, Piero Giuliani e l'ambasciatore Luigi Mattiolo rispondono alle domande di MF International sulle prospettive dei rapporti bilaterali
di Pier Paolo Albricci

18 Attenzione agli assetti post-elezioni

di Valeria Giannotta

OUTLOOK

22 L'economia è dinamica ma soffre sull'estero

Il deficit strutturale della bilancia commerciale e di quella dei pagamenti è il punto debole di uno stato virtuoso dal punto di vista del debito e dei conti pubblici
di Marcello Conti

MADE IN ITALY

24 Ricette per tutti i gusti. Unico ingrediente, la creatività

di Franco Canevesio, Piero Castellano e Martina Mazzotti

30 Storie di successo:

Ferrero. La carica della Nutella
Recordati. Qui c'è la pillola della crescita
Organik Kymya. Una dinastia fondata sui polimeri

BUSINESS

34 Grandi lavori

Strade, ferrovie, ponti. Cantieri made in Italy
di Marcello Conti

38 Energia

Passerà dall'Anatolia il gas per l'Europa
di Paolo Sorbello

42 Energie rinnovabili

Con il vento in poppa e alla luce del sole
di Christian D'Antonio

**44 Fashion&Luxury.**

Belli e sostenibili, è il business alla turca
di Milena Bello

48 Turismo

Salute, spiagge, congressi. Così cresce il business
di Francesca Vercesi

**50 Mobili&Interiors**

Italian design alla conquista del Bosforo
di Martina Mazzotti

54 Food

Tanto Eataly, Nutella, pasta e un po' di gelato
di Franco Canevesio

58 Banche&finanza

Business in crescita per i pontieri del credito
di Francesco Colamartino

62 Legal advisory

La partita si gioca su M&A e project finance
di Gabriele Ventura

GUIDA

66 La Mappa

Tra Asia ed Europa

67 Ankara

Capitale anatolica
di Pier Paolo Albricci

68 Istanbul

Da un Corno all'altro
di Maria Elena Zanini

70 Zone economiche speciali

Moderne, tecnologiche e a tasse (quasi) zero
di Francesco Colamartino

73 Directory

Settore per settore gli indirizzi utili



Da sinistra, Guido Barilla, un bikini di Calzedonia, il bazar di Istanbul e il grattacielo della Yapı Kredi, banca che fa capo a Unicredit. Sotto il terzo ponte sul Bosforo in costruzione. In alto Stefano Cao, ceo di Saipem e i fratelli Cecchi. Nel mezzo mobili De Padova

Istanbul, Turchia

#HomeOf

Turchia

HOME OF MEETINGS

ISTANBUL

Istanbul ha raggiunto per la terza volta consecutiva la posizione di città numero uno al mondo per la capacità di ospitare su larga scala conferenze con più di 500 partecipanti. Con sette moderni centri congressi e tre centri fieristici, la Città dei due continenti offre una miscela unica di strutture all'avanguardia, accessibilità e una ricca cultura.

Scoprite la Turchia, Home of Meetings. Siate nostri ospiti!

goturkey.com

TURKISH
AIRLINES 

TURCHIA - UFFICIO CULTURA E INFORMAZIONI | PIAZZA DELLA REPUBBLICA, 55-56 00185 ROMA
Tel: (06) 487 13 93 - (06) 487 11 90 Fax: (06) 488 24 25 | www.turchia.it - turchia@turchia.it



Repubblica di Turchia
Ministero della Cultura e del Turismo

Chi conta per gli affari



1
BULENT AKGERMAN
Ceo Akgerman Group



2
İLKER AYCI
Presidente Turkish Airlines



3
MEHMET ALI AYDINLAR
Ceo Acibadem Healthcare Group



4
YALCIN AYAYDIN
Presidente Ayaydin Group



5
CANSEN BAŞARAN-SIMES
Presidente Tüsiad



6
ERDEM BASCI
Governatore Banca Centrale di Turchia



7
NEJAT BILGIN
Presidente Turkish Aerospace Industries



8
CEM BOYNER
Presidente Boyner Holding



9
MEHMET BÜYÜKEKŞI
Presidente Turkish Exporters Association



10
IBRAHİM ÇAĞLAR
Vice presidente CdC Turca Több



11
AHMET ÇALIK
Presidente Çalık Holding



12
BRAHİM ÇEÇEN
Presidente İÇ İÇTAS Holding



13
ISMAIL DEMİR
Sottosegretario Industrie per la difesa



14
KEMAL DERVIS
Economista, ex Ministro dell'economia



15
TUNCAY DİNÇ
Ceo Borsa di Istanbul



16
UĞUR DOĞAN
Ceo Nurol Holding



17
ARZUHAN DO AN
Presidente Doğan Tv



18
BEGÜMHAN DO AN FARALYALI
Presidente Doğan holding



19
SALTUK DÜŞYOL
General Manager TANAP



20
METE EKIN
Ceo Pirelli Turkey



21
CENGİZ EROLDU
Ceo Tofaş



22
ABDULLAH GÜL
Ex Presidente della Repubblica



23
RIFAT HISARCIKLIOĞLU
Presidente CdC Turca Több



24
GÖKŞİN ILICALI
Ceo Argos Communication Group



25
GÜNEŞ KARABABA
Vicepresidente Barilla

con Ankara e Istanbul



26

AHMET KIRMAN
 Ceo Sisecam


27

MUSTAFA V. KOÇ
 Presidente Koç group


28

ÖMER KOÇ
 Presidente Türk Petrol Rafineriler Tupras


29

CELALETTİN KOÇER
 Presidente Gaziantep Free Industrial Zone


30

ABDULKADIR KONUKOĞLU
 Presidente Sanko Holding


31

TEMEL KOTIL
 Ceo Turkish Airlines


32

VURAL ÖGER
 Presidente e ceo Öger Group


33

ZEYNEP BODUR OKYAY
 Presidente Kale Group


34

NAIL OLPAK
 Presidente Musiad


35

HUSNU OZYEĞİN
 Presidente Fiba e Fina Holding


36

GÜLER SABANCI
 Presidente e ceo Sabancı Holding


37

FERİT FAİT SAHENK
 Ceo Doğuş Holding


38

FİLİZ SAHENK
 Doğuş Fashion & Luxury


39

GÜVEN SAK
 Direttore TEPAV


40

A. MEHMET TARA
 Presidente e ceo Enka Group


41

AHMET TOKSÖZ
 Presidente Sanovel


42

KADIR TOPBAŞ
 Sindaco Istanbul


43

MURAT ULKER
 Presidente Yıldız Holding


44

BASARAN ULUSOY
 Presidente TURSAB


45

AHMET UNUVAR
 Ceo IMG Doğuş


46

SELİM UYAR
 Presidente Permak


47

MURAT VARGİ
 Fondatore Türkcell


48

ÖMER YILDIZ
 Presidente TCDD Ferrovie turche


49

MEHMET ZIYLAN
 Presidente Zıylan Group


50

AHMET NAZİF ZORLU
 Presidente Zorlu Group

CHI SONO

1 BULENT AKGERMAN
Presidente, Akg group

Molto legato all'Italia, è anche consigliere della Camera di commercio italiana di Smirne dal 2002. Ha incominciato la carriera nel turismo, in Çimentaş Turistik, oggi Çittur, uno dei maggiori tour operator. Il gruppo di famiglia, Akg, fondato nel 2000, di cui Bulent è il numero uno, opera soprattutto nel settore dei materiali da costruzione in plastica e pietra, con Akg Beton, Çimstone, rivestimenti in pietra al quarzo, e More Aquaculture. Coltiva la passione per il vino, occupandosi di Urla Winery, che punta a valorizzare l'omonima area storica vicina a Smirne.

2 İLKER AYCI
Presidente, Turkish Airlines

Classe 1971, dopo la laurea in Scienze politiche alla Bilkent University e attività di ricerca (Scienze politiche) alla Leeds University, ha iniziato a lavorare nel settore farmaceutico nel gruppo Kurtsan İlaçlar, poi a Universal Dis Ticaret. Ha anche lavorato nelle assicurazioni come direttore generale di Başak Sigorta e di Güneş Sigorta. Nel 2011 è stato nominato ceo della agenzia pubblica per lo sviluppo degli investimenti, ed è diventato presidente della compagnia di bandiera nell'aprile scorso.

3 MEHMET ALI AYDINLAR
Ceo, Acıbadem Healthcare group

Classe 1956, è il maggiore azionista del gruppo Acıbadem, la principale struttura sanitaria privata in Turchia, fondata nel 1991, quotata alla Borsa di Istanbul. Seimila dipendenti, 15 ospedali e una decina di ambulatori clinici sparsi in tutta la nazione, il gruppo è stato riconosciuto anche da Assobiomedica e Ice come una delle strutture di eccellenza. Aydınlar è popolare per la sua passione calcistica che, da direttore generale del Fenerbahçe, lo ha portato alla poltrona di presidente della Federazione calcistica nazionale.

4 YALCIN AYAYDIN
Presidente, Ayaydin group

«Meglio avere il 100% di un piccolo business o il 50% di uno grande?». Seguendo la filosofia del 50%, Yalcin, che nel 1986 ha lanciato a Istanbul il primo brand femminile readymade Iperkyol, si è alleato con il gruppo Miroglu, per conquistare il retail turco con tre marchi di fascia media, che attualmente sono la più importante catena del segmento in Turchia e nei Paesi dell'Est Europa, Russia compresa, con centinaia di punti vendita. La fortuna jv turca sta preparando lo sbarco dei suoi marchi di punta anche in Italia.

5 CANSEN BAŞARAN-SYMES
Presidente, Tusiad

Terzo presidente donna nella storia di Tusiad, la Confindustria turca con 2.500 associati, Cansen è presidente di Allianz Turkey e fa parte del board di Alcatel Lucent. Laureata in business administration, è stata dal 2012 al 2014 presidente della filiale turca di Price WaterhouseCoopers. Membro del cda del Gruppo Eczacıbaşı, colosso con interessi nel farmaceutico, edilizia, prodotti di consumo, finanza, Cansen è stata nominata nel 2000 Global leader of tomorrow al World Economic Forum.

6 ERDEM BASCI
Governatore della Banca centrale turca

Nato nel 1966 ad Ankara, dopo aver terminato la scuola superiore all'Ankara College, nel 1987 si è laureato in ingegneria elettronica alla Middle East Technical University. Dal 1995 al 2003 è stato professore associato alla Bilkent University, incarico che ha abbandonato per diventare vicedirettore della Banca centrale turca, riconfermato nel 2008 fino alla nomina, nel 2011, a presidente, incarico che dura cinque anni. È un tecnico stimato anche a livello internazionale.

7 NEJAT BILGIN
Presidente, Turkish Aerospace Industries

Generale, in pensione, dal 2014, dell'aviazione ed ex comandante del 2° Air Force Command presso la base aerea di Diyarbakir, nel Kurdistan, il numero uno di Tai, la Turkish aerospace industries, è uno degli uomini più potenti del regime di Erdogan. Fondata nel 1973, l'agenzia che occupa oggi oltre 4.000 dipendenti, di cui 1.500 ingegneri, vanta una serie di partnership di livello, tra cui quella con Alenia Aermacchi che ha fornito di recente alla Turchia otto Atr 72-600 da trasporto e da pattugliamento marittimo.

8 HASAN CEM BOYNER
Presidente, Boyner Holding

Nato a Istanbul nel 1955, figlio di Osman, uno dei fondatori dell'industriale tessile, Cem, Mba all'Università Boğaziçi di Istanbul, è ceo della holding di famiglia che controlla uno dei più importanti gruppi al dettaglio di prodotti non alimentari, con 39 grandi magazzini, 16 concept store, 8 negozi Boyner Outlet. Dal 1985 la famiglia Boyner è socia dei Benetton in una jv che ha portato in Turchia i marchi del gruppo italiano. Già presidente

di Tusiad, nel 1990 Boyner ha fondato l'Ydh, Yeni Demokrasi Hareketi, Movimento nuova democrazia.

9 MEHMET BÜYÜKEKŞİ
Presidente Tim, Turkish exporters assembly

Classe 1961, laurea in architettura alla Yıldız Technical University di Istanbul, Büyükeksi è alla guida di uno degli snodi importanti dell'economia, l'Associazione degli esportatori, che sotto la sua guida ha messo a segno un trend particolarmente positivo, con 143 milioni di flussi nel 2014, il 6% in più dell'anno prima. Siede anche nel consiglio di Export Credit Bank e di Turkish Airlines.

10 İBRAHİM ÇAĞLAR
Vicepresidente, Camera di Commercio Turchia

Sposato con due figli, classe 1960, discendente di un'antica famiglia di industriali e politici, a soli 17 anni, nel 1997, ha fondato la sua prima società, la Nurtop, dando inizio a un'intensa carriera negli affari che oggi spaziano dal settore delle telecomunicazioni al tessile all'edilizia. È anche vicepresidente della potente Tobb, l'unione delle Camere di Commercio e delle Borse, che raggruppa 365 membri, mostrando particolare interesse per i contatti con le realtà imprenditoriali italiane.

11 AHMET ÇALIK
Presidente, Çalık Holding

Esponente della famiglia che opera nel tessile dal 1930, guida una conglomerata con interessi nell'energia, edilizia, bancario, tlc e industria mineraria. Con la Gap Güneydoğu, che ha fondato, è uno dei primi dieci produttori di denim al mondo, vende a Diesel, Levi's e altri marchi occidentali. Nel 2009 ha stretto un accordo al 50% con Eni per la costruzione dell'oleodotto Samsun-Ceyhan progetto, attualmente in stand by in attesa delle valutazioni turche di impatto ambientale, da 3 miliardi di euro attraverso il quale arriveranno in Italia almeno 1,5 milioni di barili di petrolio al giorno attraverso il Mar Nero.

12 İBRAHİM ÇEÇEN
Presidente, İc İçtaş group

È forse il maggiore costruttore turco, ma la sua IC holding controlla una miriade di società attive anche nell'energia, nel turismo, nella progettazione, nelle infrastrutture con importanti interessi a Dubai e a Baku in Azerbaijan. Çeçen, classe 1941, laureato in ingegneria civile, ha iniziato l'attività nel 1964 e nel 1969 ha fondato il primo nucleo del gruppo, chiamandolo con le iniziali del suo nome. Çeçen è il socio di maggioranza di Astaldi nella jv che sta completando il terzo ponte sul Bosforo.

13 İSMAIL DEMİR
Sottosegretario Industrie per la difesa Ssm

È il responsabile unico di tutta l'attività del procurement militare. Nato a Elazığ nel 1960, si è laureato in Ingegneria aeronautica alla Istanbul technical university e vanta due master, uno in meccanica applicata e l'altro in ingegneria aeronautica. Tra il 1992 e il 2003 ha lavorato come assistente all'Università Uludag e presso università e istituti di ricerca in Arabia Saudita, Stati Uniti e Canada. Alla fine del 2003 entra alla Turkish Airlines di cui, nel 2005, diventa vice ceo. Ha l'attuale incarico da Aprile 2014. Tra i programmi in corso, uno dei più rilevanti è con l'Agusta Westland per la realizzazione dell'elicottero T129.

14 KEMAL DERVIS
Economista, ex ministro per gli affari economici

Già capo dell'Undp, il programma di sviluppo delle Nazioni Unite, è vice primo ministro, da marzo scorso, responsabile per l'economia nel gabinetto guidato dal Chp, il Partito repubblicano del popolo. Nato nel 1949 a Istanbul, da padre turco e madre tedesca-olandese, master in economia alla London School of Economics e un dottorato a Princeton, nel 1977 è entrato a far parte della Banca Mondiale, dove ha lavorato fino al suo ritorno in Turchia nel 2001. Quell'anno, da ministro nel governo di Bülent Ecevit, ha gestito il salvataggio della Turchia attraverso un prestito da Fmi e Banca mondiale da 20 miliardi di dollari.

15 TUNCAY DİNÇ
Ceo, Borsa Istanbul

Dopo il diploma al Galatasaray high school e la laurea alla Boğaziçi University nel 1997, ha iniziato la carriera a Kibar holding come amministrativo. In Lafarge Turkey, nel 1998, ha lavorato nella finanza e dal 2003 al 2007 come direttore sviluppo e controlli di Avea, l'operatore mobile della Turchia. Nel 2007, Dinç ha incominciato a lavorare nel settore del catering per le compagnie aeree con l'austriaca Do&Co. Il 31 marzo scorso l'Assemblea generale della Borsa lo ha nominato ceo.

16 UĞUR DOĞAN
Ceo, Nuro Holding

Nuro Holding è un conglomerato di imprese che operano nei settori delle costruzioni, della difesa, della produzione di energia, dell'investment banking e del turismo, ma con il core business nelle costruzioni, settore da cui è partita l'attività nel 1966. Nel 2010, insieme ad Astaldi, Nuro ha firmato un accordo per partecipare alla realizzazione e gestione dell'autostrada Gebze-Izmir, un progetto d'investimenti da quasi 6 miliardi di euro.

17 ARZUHAN DOĞAN YALÇINDAĞ
Chairwoman, Doğan TV holding

Nata a Istanbul nel 1965, figlia del tycoon dei media Aydın Doğan, lo ha sostituito il 1° gennaio 2010 alla presidenza della holding di famiglia. Tra il 2007 e il 2010, è stata primo presidente donna di Tusiad. Laureata in sociologia all'Università Boğaziçi, ha studiato business administration in Gran Bretagna. Nel settore media dal 1996, ha firmato la jv con Aol Time Warner per avviare Cnn Türk e attualmente è presidente di Doğan TV holding. Ha organizzato parecchi meeting sui rapporti tra Italia e Anatolia. Ha fondato l'Iniziativa delle donne per la Turchia nell'Ue, organismo di cui è direttore. È sposata con l'uomo d'affari Mehmet Ali Yalçındağ.

18 BEGÜMHAN DOĞAN FARALYALI
Chairwoman, Doğan holding

Sorella minore di Arzuhan, Begumhan è laureata in Economia e Filosofia alla London School nel 1998 e ha un Mba alla Stanford nel 2004. Ha incominciato a lavorare alla Arthur Andersen di New York. Da presidente di Doğan Yayın Holding, una società del gruppo, si è concentrata soprattutto sulle opportunità d'investimento in Europa e, nel 2007, ha organizzato il lancio di Kanal D, in Romania, e acquisito Trader Media East, quotata alla Borsa di Londra. Dopo 15 anni di esperienza all'estero, è rientrata in Turchia nel 2009 diventando ceo di Star TV. Nel 2010 ha assunto la presidenza di Doğan TV Holding e, a partire dal 2012, quella della holding, subentrando alla sorella.

19 SALTUK DÜZYOL
General Manager, Tanap

Ex general manager di Botas, la società pubblica che si occupa di greggio e metanodotti, Düzyol ha firmato qualche mese fa l'accordo di partnership per la realizzazione del progetto della pipeline transanatolica (Tanap) annunciato nel novembre del 2011 a Istanbul. Il Tanap costerà 9 miliardi di euro e ha l'obiettivo di interrompere la dipendenza dalla Russia, trasformando la Turchia nel principale hub energetico eurasiatico (articolo a pagina 38).

20 METE EKIN
Ceo, Turk Pirelli

Dal 2011 e ceo di Pirelli Turchia, dove ha lavorato dal 1995 in vari ruoli, anche in Italia. Dal 2002 al 2004 è stato marketing manager della sezione trucks di Pirelli Tyres Italy. Laureato in ingegneria chimica alla Istanbul Technical University, grazie alla sua esperienza ha lanciato nel 2013 sul mercato turco l'innovativa tecnologia Cyber fleet, realizzata tramite sensori che, applicati all'interno di pneumatici, raccolgono i dati relativi alla pressione e alla temperatura della gomma per aumentare la sicurezza di guida.

21 CENGİZ EROLDU
Ceo, Tofaş

Mba alla Istanbul University completato alla Luiss di Roma nel 1995 ha incominciato la carriera nell'auditing della holding della famiglia Koç in 1989. Alla Tofaş, jv Fia-Koç, prima fabbrica automobilistica del paese, è entrato nel 1995 sempre in posizioni amministrative e di finanza, fino a diventare Cfo. Nel gennaio scorso è entrato nel cda e da aprile è ceo.

22 ABDULLAH GÜL
Ex presidente della Repubblica turca

Nato a Kayseri nel 1950, Abdullah Gül è stato ministro degli Esteri, primo ministro e 11° presidente della Repubblica turca fino al 2014 quando gli è subentrato Recep Tayyip Erdoğan. Stimato economista e professore universitario, ha studiato Scienze economiche alla facoltà di Economia dell'Università di Istanbul. È stato a lungo docente nel dipartimento di Ingegneria industriale dell'Università di Sakarya. Molto legato all'Italia, è stato nominato cavaliere di Gran Croce dal presidente Giorgio Napolitano.

23 RIFAT HISARCILIKLIOĞLU
Presidente, Camera di Commercio Turca

Sposato, tre figli, classe 1955, laureato in Economia e Direzione aziendale alla Gazi University, ha incominciato a lavorare nelle costruzioni, nel gruppo Eskihisar, di cui è diventato presidente. Nel 2001 è stato nominato al vertice della Camera turca, la più grande organizzazione non-profit con 1,5 milioni di aziende associate. «I rapporti di partenariato fra imprese italiane e turche sono la chiave del successo per operare su mercati terzi di comune interesse, sia a livello di grandi gruppi che di pmi.» ha detto.

24 GÖKŞİN İLICALI
Ceo, Argos Communication Group

Classe 1964 in Bursa, Gökşin si è laureato alla facoltà di medicina di Istanbul dopo il diploma alla Bursa Anatolian High School. Nel 1992 ha fondato Argos Communication Group per investire anche nel settore turistico (1997) e nella viticoltura, nelle costruzioni (2003) e nell'arte. Nel 2009 ha preso corpo il progetto Argos in Cappadocia, il restauro, durato 13 anni, di un vecchio monastero che ha trasformato in un resort 5 stelle immerso in uno dei paesaggi più affascinanti della Turchia.

25 GÜNEŞ KARABABA
Vicepresidente, Barilla Turkey

Sposato con due figli, 40 anni, mba alla Middle East technical

university di Ankara, è entrato nel 1995 alla Henkel, scalando posizioni fino alla responsabilità dei mercati internazionali. È stato assunto alla Barilla nel 2007 come direttore Turchia, Middle East & Africa e general manager. Da gennaio 2014 è vicepresidente: la sua nomina ha impresso una svolta nel mercato.

26 AHMET KIRMAN

Vice presidente e ceo, Sisecam-Pasahbace

Classe 1958, laureato in legge all'Università di Ankara, ha un background nel settore bancario, in Türkiye İş Bankası, dove è entrato nel 1982 e di cui è diventato uomo di fiducia e, quindi, designato alla presidenza di alcune aziende partecipate. Alla Sisecam, una delle maggiori aziende del mondo nel vetro, è stato designato nel 2006 come presidente e per tre anni ne è stato anche managing director. Il gruppo ha investito in Italia in attività retail nel settore vetro insieme alla famiglia Lonardi.

27 MUSTAFA KOÇ

Presidente, Koç group

Classe 1960, nato a Istanbul, è il figlio di Rahmi e nipote di Vehbi il fondatore della dinastia (1926), una delle più influenti nella storia recente della Turchia. Koç è presidente della holding di famiglia dal 2003. Sposato, due figlie, ha studiato in Svizzera e negli Stati Uniti ed è appassionato di golf, equitazione e aviazione. Forbes lo ha inserito tra gli uomini più ricchi della Turchia con una fortuna stimata in oltre un miliardo di dollari. Il gruppo controlla 113 aziende, 85 mila dipendenti e interessi che spaziano dall'automotive ai beni durevoli, al food alla finanza all'energia. Nel 2014 ha registrato ricavi per oltre 22 miliardi di euro. Nel 1968 suo padre strinse un'alleanza con gli Agnelli per creare insieme a Fiat la più grande fabbrica turca di auto, la Tofas.

28 ÖMER KOÇ

Presidente, Turkish Petroleum Refineries

Mehmet Omer, 53 anni, laurea e mba alla Columbia University, fratello minore di Mustafa, è vicepresidente di Koç Holding e presidente di Tüpraş, Turkish petroleum refineries corporation, che opera in quattro impianti con una capacità di 28,1 milioni di tonnellate di greggio l'anno. Omer Koç è anche uno dei più noti collezionisti di dipinti orientali e pittura contemporanea.

29 CELEDDİN KOÇER

Presidente, Gaziantep Free Industrial Zone

Alla guida di una delle più grandi zone industriali, che raggruppa il 4% della grande industria e il 6% delle pmi, ha puntato molto sull'agricoltura e sulla green industry, che avrà il suo epicentro in GreenCity, la nuova città pulita in costruzione tra Gaziantep e Kilis. Uno dei progetti in corso è la produzione di energia dalla combustione delle bucce dei pistacchi, di cui la Turchia è terzo produttore mondiale.

30 ABDULKADİR KONUKOĞLU

Presidente, Sanko Holding

Classe 1948, guida la holding di famiglia, fondata dal padre Sami, attiva nell'edilizia, tessile, energia, automotive, sanità, istruzione e nell'alimentare. Nel tessile, da cui è nato il gruppo, controlla Isko, leader mondiale nella produzione del denim, che vanta partnership con Diesel, Fornarina, Geox e l'Aeronautica militare italiana. Nell'edilizia Sanko holding, un colosso con una capacità di macinazione di 7,2 milioni di tonnellate l'anno, ha rapporti con le Cementerie Barbetti di Gubbio, Cementir e Italcementi.

31 TEMEL KOTIL

Ceo, Turkish Airlines

È il protagonista del grande successo della compagnia di bandiera, che guida dal 2005. Cinquantasei anni, laureato in ingegneria aeronautica alla Istanbul Technical University e un master in ingegneria meccanica e aerospaziale dell'Università del Michigan, ha gestito i laboratori di progettazione di aeromobili all'Istanbul university e ha lavorato come capo della ricerca, di Advance innovative technologies negli Usa. Ha particolare attenzione per il mercato italiano, dove ha tenuto a battesimo, tra l'altro, Esplora Bologna, un programma di promozione.

32 VURAL ÖGER

Presidente e ceo, Öger Group

Nato ad Ankara nel 1942, si è trasferito in Germania a 18 anni per studiare ingegneria alla Technical University di Berlino. Lavorando part-time presso l'agenzia di viaggi dell'università, ha incominciato a organizzare voli diretti tra i due paesi per i tanti immigrati dalla Turchia, e ad Amburgo, nel 1969, ha fondato la sua prima agenzia di viaggi. Oggi Öger Tours è la più grande società di viaggi verso la Turchia, con un fatturato di 700 milioni di euro l'anno, possiede una linea aerea, la catena di hotel Majesty Hotels & Resorts, Holiday plan (guidata dalla figlia Nina) e la società di consulenza Öger Consulting. È membro del Parlamento europeo eletto nelle fila del Partito socialdemocratico tedesco.

33 ZEYNEP BODUR OKYAY

Presidente, Kale Group

Figlia del fondatore, Ibrahim Bodur, Zeynep, 40 anni, è presidente e ceo dell'azienda di famiglia, uno dei maggiori produttori di ceramica, sanitari e componenti chimici per l'edilizia al mondo. Zeynep si è

diplomata alla Italian high school di Istanbul e parla correntemente italiano e inglese. In Italia ha acquisito gli impianti Edilgres a Sassuolo e le ex Industrie Fincuoghi. Zeynep è Cavaliere del lavoro in Italia «per i suoi contributi nello sviluppo delle relazioni turco-italiane».

34 NAIL OLPAK

Presidente, Musiad

Classe 1961, sposato, con due figli, parla correntemente inglese, arabo e italiano. È stato presidente del settore energetico e, per quattro anni, vicepresidente di Musiad, l'associazione degli industriali indipendenti turchi. Nel 2012 è diventato presidente della potente organizzazione fondata nel 1990 e ispirata ai valori islamici, che raggruppa 5 mila imprenditori e quindicimila piccole e medie imprese che contribuiscono a generare il 15% del pil.

35 HUSNU OZYEGIN

Fondatore e presidente, Fiba Holding

È proprietario di Fiba Holding, che comprende Fibabanka e Credit Europe Bank, e di Fina Enerji Holding, costituita nel 2007 per lo sviluppo di progetti energetici. Le sue holding investono in servizi finanziari, vendita al dettaglio, immobiliare, energia, costruzioni navali e portuali. Nel 2014 è diventato socio al 50% del Nightingale Hospital di Firenze. In Cina ha investito oltre 300 milioni di dollari per costruire lo Star Mall Shenyang Plaza, aperto a maggio 2014. È considerato uno degli uomini più ricchi della Turchia, con 3 miliardi di dollari di patrimonio.

36 GÜLER SABANCI

Presidente e ceo, Sabanci holding

È considerata la donna più potente della Turchia. Nata nel 1955 ad Adana, primogenita dell'imprenditore İhsan, Güler ha incominciato a lavorare nel mondo degli affari dopo la laurea in amministrazione aziendale. La holding Sabanci, con un fatturato consolidato di 10,5 miliardi di euro, opera nelle assicurazioni, nell'energia, nel cemento, nel commercio, nelle assicurazioni e in molti altri settori. Proprietaria di Akbank, la più grande banca privata turca, è stata il primo membro donna di Tusiad.

37 FERİT FAİT ŞAHENK

Presidente e ceo, Doğu Holding

È anche presidente di Garanti Bank, la seconda banca privata con oltre 105 miliardi di dollari di asset. Entrata nel mirino del gruppo Intesa, nel 2000, è stata scalata dagli spagnoli di Bbva che attualmente detengono poco meno del 40% del capitale. Doğu holding è azionista al 10%. Şahenk, una laurea in marketing negli Stati Uniti, è presidente di un gruppo che spazia dalla finanza, ai media, turismo e costruzioni. A partire dal 1998, ha gestito il network Ntv e tramite Doğu media group, controlla oltre il 10% del mercato pubblicitario del paese. L'anno scorso, nell'ottica di espansione nel turismo Doğu holding ha acquistato il 50% delle quote del Capri Palace Hotel.

38 FILİZ SAHENK

Doğu Holding, fashion luxury e turismo

Con un patrimonio personale stimato in 3 miliardi di dollari, Filiz, figlia di Ayhan, fondatore di Doğu e sorella dell'attuale presidente della holding, Ferit, è una delle donne più ricche e potenti della Turchia. La principale fonte della sua ricchezza (e di quella di sua mamma, Deniz) è la sua partecipazione in Garanti Bank. Filiz si occupa di fashion e turismo. Rappresenta in Turchia marchi del lusso tra cui Gucci, Emporio Armani, Loro Piana e Tod's.

39 GÜVEN SAK

Direttore, Tépav

Economista, classe 1961, Güven è fondatore e attuale direttore dell'Economic policy research institute of Turkey, il think tank varato nel 2004 con l'obiettivo di contribuire alla definizione di nuove politiche pubbliche per lo sviluppo economico. Sak è stato docente al dipartimento finanze dell'Università di Ankara, incarico lasciato nel 2006 per diventare vicerettore della Tobb University of economics & technology di Ankara. È attivamente impegnato nella creazione di iniziative tra aziende turche ed europee.

40 MEHMET SINAN TARA

Presidente, Enka

Nato 58 anni fa a Istanbul, laureato in ingegneria al Politecnico di Zurigo, a soli 26 anni, nel 1984, ha preso il posto del padre, il miliardario Sarik Tara, alla guida dell'azienda di famiglia, una delle maggiori società di costruzioni. Enel ha stretto un accordo di partnership con loro per lo sviluppo di progetti di generazione, distribuzione e vendita di energia elettrica in Turchia. È sposato e ha tre figli: uno di loro, Agah Mehmet, 32 anni, è già ceo del comitato esecutivo di Enka.

41 AHMET TOKSÖZ

Presidente, Sanovel

Insieme al fratello Zafer è a capo della holding di famiglia, Toksoz group, uno dei grandi gruppi privati del settore alimentare con sede a Istanbul, quasi 4mila dipendenti e un fatturato annuo di circa 450 milioni di euro. Ahmet è anche presidente di Sanovel, il marchio farmaceutico del gruppo fondato nel 1971 dal padre, il farmacista Erol Toksöz, che ha iniziato la sua attività a Sisli, con cinque dipendenti, oggi una delle prime dieci aziende farmaceutiche della Turchia. In Italia hanno comperato la Pernigotti (a pagina 56)

42 KADIR TOPBAŞ

Sindaco, Istanbul

Architetto, uomo d'affari, politico, il settantenne sindaco, incarico che ricopre dal marzo 2004, ha collaborato a lungo con il suo predecessore, Recep Erdoğan, per il restauro e la decorazione degli edifici storici di Istanbul. L'Italia, sottolinea spesso Topbaş, è il primo Paese che si è presentato con missioni operative in regioni periferiche della Turchia, con programmi in settori strategici public utilities, energie rinnovabili e attrezzature per la protezione ambientale. È proprietario della catena di ristoranti di cucina turca Saray Muhallebicisi.

43 MURAT ÜLKER

Presidente, Yildiz Holding

Yildiz, che ha interessi anche nel campo della finanza, venture capital, immobiliare e packaging, è il maggiore gruppo alimentare turco. Nato nel 1959, Murat, laureato in gestione aziendale all'Università Boğaziçi di Istanbul, si è fatto le ossa girando per tutte le principali industrie alimentari degli Stati Uniti ed Europa. Yildiz controlla Ülker group, più di un miliardo di euro di ricavi nel 2014, principale concorrente della Ferrero, che nei suoi stabilimenti monta impianti realizzati dall'italiana Brovind. In Italia ha acquisito Nuroll (packaging) di Pignataro Maggiore, provincia di Caserta. È considerato l'uomo più ricco della Turchia.

44 BASARAN ULUSOY

Presidente, Tursab

L'Associazione dei tour operator e delle agenzie di viaggio turche Tursab è uno degli snodi più importanti del business di settore grazie alla capacità di indirizzare gli ingenti investimenti pubblici. Classe 1949, Basaran ha incominciato a lavorare nel turismo nel 1968 e continua a mantenere relazioni con il Touring club italiano e Assotrasvi, cercando di spingere in particolare il turismo invernale in Italia, quasi del tutto trascurato dai turchi che prediligono ancora Francia e Svizzera.

45 AHMET UNUVAR

Ceo, İmg Doğu

Classe 1964, Ahmet è stato il promotore dell'alleanza tra International Management Group, americano, attivo nella promozione di sport ed eventi legati alla moda in Turchia e nelle repubbliche dell'Asia centrale, e Doğu, una delle maggiori holding turche. In particolare si è occupato di promuovere l'immagine e l'Accademia del Beşiktaş Football Investments Co. Inc., uno dei club storici, e del business plan per il nuovo stadio. Ahmet collabora con Doğu anche per il settore turistico e vitivinicolo.

46 SELİM UYAR

Presidente, Permak Group

Uyar, dopo aver completato la sua educazione in Germania, ha fondato nel 1981 il gruppo per la produzione di macchinari, oggi diversificato nella tecnologia, costruzioni, vendita al dettaglio ed energia. Nel 2012 ha acquistato l'isola di San Clemente, nella laguna di Venezia, per rilanciare la zona, partendo dal restauro del resort ora cinque stelle, un investimento strategico di cui si è occupato il figlio Emir.

47 MURAT VARGİ

Fondatore, Turkcell

Vargi è il fondatore del più grande operatore di telefonia mobile, di cui attualmente possiede meno del 10%. La sua holding, MV, investe anche nel turismo, energia, media, trasporti, sanità, immobiliare, servizi. Con asset per 1,5 miliardi di dollari, investe in quote da 10 a 100 milioni di dollari, in aziende che abbiano una capitalizzazione compresa tra 10 milioni e 2 miliardi di dollari. Laureato in Economia, Vargi ha iniziato la carriera nel 1972 dai Koç come export manager.

48 ÖMER YILDIZ

Presidente, Tcdd

Classe 1960, laureato in Ingegneria meccanica, dal 1997 al 2005 è vicedirettore della metropolitana di Istanbul, e nel 2007 viene nominato direttore generale delle Ferrovie turche, ruolo che ricopre fino al marzo 2015 quando ne diviene presidente. Tcdd è l'azienda pubblica a cui il governo ha assegnato più fondi negli ultimi anni: entro il 2023 si prevedono stanziamenti per oltre 22 miliardi di euro.

49 MEHMET ZIYLAN

Presidente Ziyilan Group

Presidente del gruppo fondato negli anni 60 dal padre Ahmet, specializzato nella produzione di scarpe sportive, leader in Turchia, nel 2012 ha acquistato dalla famiglia Antonini il brand italiano Lumberjack. Il suo obiettivo è farne un marchio leader in Europa con un fatturato di 250 milioni di euro, entro il 2017. Il gruppo Ziyilan ha un fatturato intorno a 400 milioni di euro e vende attraverso 354 negozi diretti in Turchia e in 25 paesi del mondo.

50 AHMET NAZIF ZORLU

Presidente, Zorlu Group

Ahmet Nazif Zorlu, insieme al fratello Zeki, guida l'azienda tessile di famiglia fondata dal padre, Haci Mehmet. Con sede a Istanbul, il gruppo occupa 25 mila dipendenti e ha interessi nel tessile, nell'elettronica, nel real estate (è suo il nuovo quartiere di Istanbul dove ha sede anche Eataly) e nell'energia. Zorlu controlla Vestel che opera nell'elettronica di consumo (televisioni, lettori Dvd, set-top box) e negli elettrodomestici (forni, frigoriferi, lavatrici) ed esporta soprattutto in Europa, Medio Oriente e Nordafrica.

In prima fila per il



1
MARCO AIROLDI
Ceo Benetton



2
OLIVIO ANGELINI
Country manager Astaldi



3
PAOLO ASTALDI
presidente Astaldi



4
WALTER BARBIERI
Ceo Cofle



5
GUIDO BARILLA
Presidente Barilla



6
PIETRO BUCARELLI
Avvocato, partner studio Gop



7
STEFANO CAO
Ceo Saipem



8
MASSIMO D'AIUTO
Ceo Simest



9
RENATO DANNA
Country manager Ferrero



10
LUCA DE PADOVA
Presidente De Padova



11
GIANLUCA ERBACCI
Vice President Alstom



12
NICOLA FARINETTI
Ceo Eataly



13
FRANCESCO FERRARI
Avvocato, partner Dia Piper



14
PASQUALE FORTE
Fondatore e ceo Eldor



15
GIUSEPPE FREDELLA
Commercialista, Associazione Italia Turchia



16
MASSIMO GAIOTTO
Country manager Menarini



17
GIUSEPPE GENNERO
General manager Alfaparf



18
PIETRO GIULIANI
Fondatore e ceo Azimut



19
ALDO KASLOWSKI
Presidente e ceo Organik



20
MASSIMO LEONARDI
Ceo Pasabahce Italia



21
BRUNO LESCOEUR
Ceo Edison



22
NICOLA LONGODENTE
Manager Yapi Kredi, gruppo Unicredit



23
FILIPPO MANARA
Ambasciata d'Italia Ankara



24
LIVIO MANZINI
Presidente e ceo Bell Group



25
CARLO MARSILI
Presidente Ferrero Turkey

business dall'Italia



26

LUIGI MATTIOLO
Ambasciatore d'Italia ad Ankara



27

GIORGIO MEDDA
Ceo Azimut Bosphorus



28

STEFANO MELONI
Presidente Early Bird



29

PAOLO MERLONI
Presidente Ariston Thermo Group



30

GIUSEPPE MOGGI
Presidente CdC Italo Turca di Istanbul



31

WALTER MONTEVECCHI
Presidente Cimentas (Cementir)



32

CRISTINA PAGNI
Ceo Sitep



33

ELENA PALLOTTA
Consulente e fondatrice di Muà



34

CAMILLO PIROZZI
Country manager Finmeccanica



35

FABRIZIO PUCCIARELLI
Ceo Inso



36

NICCOLÒ RICCI
Ceo Stefano Ricci



37

SALVATORE RUGGERI
Fondatore e presidente Valvitalia



38

PIERO SALINI
Ceo Salini Impregilo



39

ENRICO SARAVALI
Presidente Comdata



40

ANTON SEEBER
Ceo Leitwind



41

UBALDO TRALDI PERFETTI
Ceo Perfetti



42

MARCO TREVISAN
Direttore Intesa Sanpaolo Istanbul



43

MATTEO TRIGLIA
Ceo Italferr



44

MARCO TROCHETTI
Presidente e ceo Pirelli



45

NICCOLÒ UBERTALLI
Vice ceo Yapi Kredi, gruppo Unicredit



46

SANDRO VERONESI
Fondatore e ceo Calzedonia



47

FRANCESCO VIERO
Ceo Studio Altieri



48

MARCO VOTTA
Ceo Turk Tractor



49

PAOLO ZAPPAROLI
Ceo Synergo



50

GILDO ZEGNA
Ceo Ermenegildo Zegna

CHI SONO

1 MARCO AIROLDI
Ceo Benetton

Storico collaboratore dei Benetton con cui lavora da 20 anni, Airoldi, 54 anni, dal 2014 ceo del brand di punta nel tessile, conosce bene la Turchia perché quando era in Autogrill aveva impostato lo sbarco della società sul quel mercato. Ora il manager ha firmato un accordo con il gruppo tessile Özlenir, uno dei più dinamici e consolidati anche nel retail, con l'obiettivo di quadruplicare i 25 punti vendita attuali in pochi anni.

2 OLIVIO ANGELINI
Country manager, Astaldi Turkey

Con oltre 25 anni di esperienza nel campo della progettazione e della gestione delle costruzioni, la carriera di Olivio Angelini è stata dedicata alla realizzazione di grandi investimenti infrastrutturali nel mondo, prima Turchia, poi Messico, Cina, Pakistan e Algeria, sempre con posizioni chiave in progetti complessi. Nel febbraio 2011 è tornato in Turchia come country manager per occuparsi soprattutto del progetto del terzo ponte sul Bosforo ormai in fase avanzata di realizzazione.

3 PAOLO ASTALDI
Presidente, Astaldi

Presidente dal 2010 del gruppo fondato dalla sua famiglia e quotato in borsa, è stato vicepresidente già a partire dal 2001. Laureato in Economia e commercio, è anche vice presidente dell'Ance, l'Associazione nazionale costruttori edili, e della Fiec, la Federazione europea di categoria. Il gruppo Astaldi, attivo in Turchia dal 1986, è uno dei principali player nel settore delle infrastrutture (intervista da pagina 16).

4 WALTER BARBIERI
Ceo, Cofle

Laureato in Bocconi, figlio di Bruno, fondatore nel 1964 dell'azienda produttrice di comandi di controllo per l'industria automobilistica, Walter è anche general manager di Cofle Turchia e di Tabo Otomotiv che producono, col marchio Ortel, oltre 3 milioni di cavi di comando ogni anno. È uno dei principali fornitori della locale industria automotive.

5 GUIDO BARILLA
Presidente Barilla

Alla guida dell'azienda di famiglia insieme ai fratelli Paolo e Luca, entrambi vicepresidenti, ha dato particolare impulso all'attività in Turchia dove Barilla è sbarcata, tra i primi, nel 1994, acquistando Filiz, fondato nel 1977, uno dei maggiori produttori locali. La Turchia, nei piani dell'azienda di Parma, è base di produzione per le esportazioni verso i paesi del Medio Oriente e del Nord Africa.

6 PIETRO BUCARELLI
Avvocato, studio legale Gianni Origoni & P

Con nove operazioni seguite negli ultimi tre anni, il desk Turchia dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & partners, coordinato da Bucarelli, è stato il più attivo tra gli operatori italiani nell'assistenza alle aziende italiane che hanno investito in quel mercato e di gruppi turchi che hanno comperato in Italia. Fra questi c'è stato il più grosso produttore di ceramica, Kale, che ha acquisito Edilgres e Fincuoghi a Sassuolo.

7 STEFANO CAO
Ceo, Saipem

Ingegnere, Cao è ceo del più importante gruppo di impiantistica solo da aprile, ma è nel gruppo Eni, che controlla ancora il 46% di Saipem, dal 1976, dove aveva incominciato la carriera proprio alla Saipem, lasciata nel 2000 quando era presidente esecutivo. Saipem ha in corso in Turchia alcuni dei maggiori progetti del suo portafoglio, fra cui la costruzione di una raffineria, a Smirne e la posa del nuovo gasdotto che attraversa il Mar Nero, maxi-contratto da 2,4 miliardi di euro.

8 MASSIMO D'AIUTO
Ceo, Simest

Classe 1952, ingegnere chimico con un background tecnico, economico e finanziario, D' Aiuto è il motore della finanziaria del gruppo Cassa depositi e prestiti che assiste le imprese italiane che investono all'estero. In Turchia, in particolare, ha aiutato piccole e grandi aziende a trovare alleati con cui aprire il mercato o a investire direttamente, finanziandole anche con il Fondo di venture capital gestito dalla stessa Simest.

9 RENATO DANNA
Country manager, Ferrero Turkey

Diploma ed mba all'Esc di Fontainebleau, 65 anni, lavora con i Ferrero dal 1975. Ha incominciato occupandosi del marketing, è stato direttore commerciale in Turchia (dal 1990 al 1993) e in Francia (fino al 2000) e managing director nel Regno Unito

(2001-2009). L'espansione in Turchia dell'azienda piemontese è in gran parte merito suo, che ha fortemente insistito per costruire il grande impianto di Manisa, nei pressi del porto di Smirne, uno dei più moderni del gruppo.

10 LUCA DE PADOVA
Presidente, De Padova

Erede e figlio di Maddalena e Fernando, che hanno lanciato 50 anni fa uno dei brand più iconici dell'interior design italiano, si è alleato pochi mesi fa con un altro importante produttore Boffi, per sviluppare le sinergie soprattutto sui mercati esteri tra cui la Turchia è in prima linea. Due anni fa De Padova ha inaugurato a Istanbul il primo monomarca turco, uno showroom da 550 metri quadri su due livelli, sviluppato in collaborazione col partner Acar Concepts & Design all'interno del multistore AcrLoft.

11 GIANLUCA ERBACCI
Vicepresidente, Alstom Transport

Imolese, 48 anni, Gianluca Erbacci è managing director per il Sud Europa dell'azienda francese. Ex Fiat Ferroviaria, Trenitalia e Fomas, Erbacci coordina oltre 27 mila addetti a livello internazionale. Alstom è dagli anni 50 in Turchia, a cui ha fornito treni per le Tcdd, treni metropolitani per la prima linea di metro di Istanbul, la prima grande centrale di energia idroelettrica, quella di Seyhan e le turbine eoliche per le apparecchiature idroelettriche, prima fra tutte quelle utilizzate presso Hatay Şenköy Wind Park.

12 NICOLA FARINETTI
Ceo, Eataly

Figlio di Oscar, classe 1984, ha lasciato gli studi per dedicarsi all'attività lanciata dal padre, gestendo prima lo store di Bologna, poi quello di New York dal 2008 al 2012, quindi Eataly Roma con Michela Quaranta, che ha avviato l'attività nel giugno 2012. Da ceo di Eataly insieme al fratello Francesco e al socio Luca Baffigo ha supervisionato il progetto di sbarco a Istanbul, uno dei maggiori store del gruppo.

13 FRANCESCO FERRARI
Avvocato e partner Dla Piper

È forse il maggiore esperto italiano, dal punto di vista legale, dei project finance turchi, le strutture di finanziamento per i grandi progetti infrastrutturali messi in piedi dal governo. In particolare si è occupato dei contratti di finanziamento di ospedali, sia per conto del governo turco che per i general contractor italiani, fra cui Astaldi e Salini. Ha risieduto a Istanbul per due anni e mezzo, dove ha aperto la sede locale di Dla Piper, una delle grandi legal firm del mondo.

14 PASQUALE FORTE
Presidente e ceo, Eldor

Classe 1948, calabro ma trapiantato sul lago di Como, a Orsenigo, ha fondato la Eldor (Elettronica di Orsenigo) a 24 anni per produrre componenti per radio e televisioni. All'inizio degli anni 90, dopo un breve soggiorno in Turchia ha deciso di trasferire vicino a Izmir la produzione, che a poco a poco si è focalizzata sulle forniture automotive. Eldor è oggi leader mondiale nei sistemi di accensione e centraline elettroniche. Appassionato viticoltore, nel cuore della Val d'Orcia possiede un'azienda agricola da oltre 140 ettari (intervista da pagina 16).

15 GIUSEPPE FREDELLA
Commercialista

Foggiano, classe 1963, laurea in Bocconi e master in Diritto tributario e in Economia del turismo, sposato con una donna turca, svolge attività di consulenza corporate per operazioni di finanza straordinaria. Nel 2010 è stato promotore della Italian Turkish association, che punta a diventare Camera di commercio Italo-Turca (la pratica è all'esame del Ministero delle attività produttive). In questi anni il suo studio è stato punto di riferimento in alcune operazioni significative, tra cui l'acquisizione di Cromital da parte di Sisecam, dell'isola San Clement da parte del gruppo Pernak e della Pernigotti da parte dei fratelli Toksöz.

16 MASSIMO GAIOTTO
Managing director, IE Ulagay

Classe 1957, nel settore farmaceutico da 32 anni, è una figura chiave nel gruppo Menarini, in cui è approdato nel 1990. Dal 2006 al 2008 è stato general manager nella filiale turca IE Ulagay, che ha sede a Istanbul. Dal 2008 è managing director di IE Ulagay e membro del consiglio d'amministrazione delle società ad essa affiliate, uno dei gruppi farmaceutici storici, che l'allora presidente Alberto Aleotti ha acquisito negli anni 90.

17 GIUSEPPE GENNERO
General manager estero, Alfaparf

Quarantenne in carriera, spirito conquistatore con la valigia sempre in mano, 24 anni di scuola all'Oreal, per cui ha battuto Spagna, Italia, Portogallo, il Sud America e dal 2012 la Turchia, l'anno scorso ha abbandonato la multinazionale francese per

Alfaparf, un fenomeno italiano del beauty, con 207 milioni di fatturato nel 2014, in forte crescita. Gennaio sta puntando forte sul mercato beauty della Turchia, di cui ha conosciuto bene pregi e difetti. La sua prima mossa è stato un accordo con la multinazionale inglese del retail Watson per distribuire i prodotti di Alfaparf in oltre 200 punti vendita.

18 PIETRO GIULIANI
Fondatore e ceo di Azimut holding

Classe 1956, romano di Tivoli, laureato in Ingegneria meccanica, nel 1990 ha fondato la società di asset management Azimut, puntando sull'indipendenza dai grandi gruppi finanziari e su un modello di business innovativo. Nel 2011, all'inizio dell'espansione internazionale, ha messo piede in Turchia dove è diventato il più importante gestore di fondi indipendente, con una quota di mercato che si avvicina al 3% (intervista da pagina 16).

19 ALDO KASLOWSKI
Presidente e ceo, gruppo Organik

È l'esponente italiano più importante della comunità italo-turca che vive a Istanbul. La sua famiglia è sul Bosforo da cinque generazioni ma ha conservato la cittadinanza italiana. Nel 1965 ha fondato il gruppo Organik, oggi una delle principali aziende chimiche turche nella chimica fine. È vicepresidente del consiglio superiore di Tusiad, la Confindustria turca, e presidente onorario e fondatore di Tusiad International, che rappresenta all'estero il mondo imprenditoriale della Turchia.

20 MASSIMO LEONARDI
Ceo, Pasahbace Italia

La famiglia Leonardi si è legata al gruppo turco Sisecam, terzo al mondo nel glassware, oltre 2 miliardi di fatturato, fin dalla sua nascita 31 anni fa, quando il padre di Massimo è diventato distributore e punto di riferimento per il mercato italiano. In Italia il vetro Pasahbace, nel segmento packaging, è stato scelto da Coca-Cola, Campari, Barilla, San Pellegrino e Bindi. Massimo si è fatto promotore di una fase nuova, spingendo il gruppo, che gestisce oltre 50 negozi in Turchia, ad aprire nel cuore di Milano il suo primo flagship store fuori casa.

21 BRUNO LESCOEUR
Ceo, Edison

Parigino, classe 1953, laureato in Ingegneria all'École polytechnique, in Economia all'Ensaie è anche senior executive del gruppo Edf, in cui è entrato nel 1978. Nel 2010 ha firmato con Depa, la società greca del gas, e Botas, l'equivalente turca, il Memorandum per il transito in Turchia del gas nell'ambito del progetto Itgi, Interconnessione Turchia-Grecia-Italia, prima realizzazione europea del Corridoio Sud, riconosciuto dall'Ue come progetto d'interesse europeo.

22 NICOLA LONGO DENTE
Manager, Yapi Kredi, gruppo Unicredit

È a capo delle relazioni internazionali della quarta banca privata turca con 900 filiali, 17 mila dipendenti e 72,7 miliardi di euro di asset, la cui proprietà è divisa pariteticamente con il gruppo Koç. Per Unicredit è stato dieci anni a New York e un anno in Ucraina. Dal suo ufficio nel grattacielo dello Yapi Kredi Plaza a Istanbul ha aiutato negli anni oltre 200 imprese italiane a stringere rapporti e/o investimenti diretti con la Turchia.

23 FILIPPO MANARA
Responsabile rapporti commerciali, Ambasciata

Classe 1979, laurea in Scienze internazionali e diplomatiche all'Università di Trieste, è entrato in carriera diplomatica nel 2010, alla direzione generale della Cooperazione allo sviluppo e, dal 2011, ha lavorato al Servizio stampa e comunicazione della Farnesina. Dal novembre 2013 è vice capo dell'Ufficio economico e commerciale dell'Ambasciata ad Ankara, dove ha impresso una svolta nell'attività di supporto alle imprese italiane che operano nel Paese e, soprattutto, alle molte che dall'Italia guardano al mercato turco.

24 LIVIO MANZINI
Presidente Bell Group

Divide con i Kaslowski la lunga appartenenza alla capitale sul Bosforo, dove anche i Manzini sono attivi imprenditori da generazioni. Il primo a sbarcare è stato il bisnonno di Livio, originario del modenese, poi emigrato in Germania, che ha lavorato all'arsenale ottomano come esperto di cannoni per la Krupp. La Bell è nata negli anni 30, occupandosi prima dell'importazione di sapone da Liverpool, per poi passare alla produzione industriale già negli anni 50. Oggi l'azienda di famiglia è la principale azienda di packaging in Turchia. Livio, studi a Parigi, un'esperienza alla Glaxo, prima in Italia e poi in Turchia, considera il mercato turco «molto interessante, sia per chi vuole esportare sia per chi vuole produrre».

25 CARLO MARSILI
Presidente, Ferrero Turkey

Diplomatico, ha prestato servizio a Monaco di Baviera, Ankara,



GRUPPO AZIMUT

AZIMUT

LA DIREZIONE PER INVESTIRE

mercato.azimut.it

IDENTITÀ ITALIANA E APPROCCIO GLOBALE ALL'ASSET MANAGEMENT

★ ITALIA ★ IRLANDA ★ LUSSEMBURGO ★ SVIZZERA ★ HONG KONG
SHANGHAI ★ TAIWAN



★ MESSICO ★ BRASILE ★ MONACO ★ TURCHIA ★ SINGAPORE ★ AUSTRALIA

Operatore globale ed
indipendente del risparmio
gestito con €35 mld di AUM

Uffici in Europa,
Asia, America Latina
e Australia

Oltre 50 gestori,
1.600 financial
partner

Dati societari al 30 Giugno 2015

www.azimut.it

Stock Symbols: AZM IM / AZM.MI

Edimburgo e Bonn. È stato ambasciatore a Jakarta dal 1998 al 2000 e dal 2004 fino al 2010 ambasciatore in Turchia, esperienza che gli ha consentito di pubblicare nel 2011 *La Turchia bussata alla porta. Viaggio nel paese sospeso tra Europa e Asia* (ed. Università Bocconi), un saggio-testimonianza diretta della sfida, culturale prima che politica, che attende l'Ue.

26 LUIGI MATTIOLO

Ambasciatore, Turchia

Il profilo diplomatico del neo ambasciatore ad Ankara (da marzo scorso) è particolarmente legato ai problemi del Medio Oriente, che conosce bene per essere stato ambasciatore a Tel Aviv e avere prestato servizio per la Farnesina alla direzione generale emigrazione e affari sociali e nelle commissioni e direzioni legate alle problematiche dell'Unione Europea (intervista da pagina 16).

27 GIORGIO MEDDA

Ceo Azimut Bosphorus

È il manager a cui Pietro Giuliani ha affidato nel 2011 la mission di aprire il mercato turco all'asset management. Medda da allora ha seguito e condotto in porto tre alleanze/acquisizioni dapprima con Global Yatirim Holding, poi con Bosphorus Capital e Portfyo Yonetim, portando in Azimut le competenze e i network locali, che sono serviti a irrobustire via via l'attività fino alle attuali dimensioni con una raccolta gestita di circa 1 miliardo di euro.

28 PAOLO MERLONI

Presidente Ariston Thermo Group

«Il peso del mercato turco è aumentato, soprattutto grazie al riscaldamento. Lo sviluppo è destinato a proseguire grazie ai piani del governo turco per rinnovare il parco abitativo obsoleto alla vivacità dell'industria delle costruzioni». Merloni non poteva sintetizzare meglio le prospettive del gruppo di cui è presidente, che è sbarcato sul Bosforo negli anni 2000 e ora sta pensando a una diversificazione anche verso la green industry.

29 STEFANO MELONI

Presidente Early Birds

Ex ceo di Eridania e Montedison, fa parte del team italiano di Earlybird, il fondo di venture capital, fondata nel 1997, con sedi a Berlino, Monaco, Milano e Istanbul: gestisce, al momento, 5 fondi chiusi con più di 700 milioni di euro in equity. Earlybird ha investito in oltre 110 aziende che hanno portato ad alcune tra le più significative innovazioni. L'anno scorso ha annunciato il lancio di un fondo da 130 milioni di dollari per investire nella crescita di startup in Turchia.

30 GIUSEPPE MOGGI

Presidente, Cdc italiana in Turchia

Già ceo di Pirelli Turkey che ha guidato dal 1997 al 2004 nella fase di maggiori investimenti, è rimasto legato alla Turchia grazie alla presidenza della principale Camera italiana a Istanbul, che conta 600 soci e rappresenta tutte le maggiori imprese italiane. L'associazione si è distinta negli ultimi anni per le numerose iniziative rivolte a stimolare gli affari degli imprenditori italiani, organizzando partecipazione a fiere, incontri di settore e bilaterali d'affari soprattutto per pmi.

31 WALTER MONTEVECCHI

Ceo di Cimentas, gruppo Cementir

Trasferitosi a Izmir nel 2001 per gestire l'acquisizione di Cimentas, il maggior gruppo cementifero turco, da parte dei Caltagirone, Montevocchi è diventato il manager con la maggior anzianità di Turchia tra quelli della comunità italiana che ha messo piede nella città sull'Egeo. Cimentas, con stabilimenti ai quattro angoli della Turchia, rappresenta oggi la metà della produzione di Cementir e si sta diversificando nel settore del waste management.

32 CRISTIANA PAGNI

Direttore strategie, Sitep Italia

Spezzina, classe 1968, nel 1996 è diventata amministratore delegato di Sitep, l'azienda fondata dal padre, gestendo lo sviluppo sui nuovi mercati tra i quali quello turco della difesa, al quale Sitep fornisce alcuni tra i più elaborati macchinari hi-tech. Dal 2009 è presidente del consorzio Tecnomar Liguria che riunisce 130 pmi e dal 2011 è vicepresidente con delega alla cooperazione economica e ai rapporti industriali dell'associazione di cooperazione Italia-Turchia.

33 ELENA PALLOTTA

Fondatrice, Muà gelatieri d'Italia

Quarantatré anni, fiorentina, una laurea in Ingegneria civile e un master all'Insead di Fontainebleau, ha mollato nel 2010 la carriera ben avviata al Boston Consulting Group per diventare imprenditrice. E ha scelto il mercato turco per debuttare nel settore food, dove è diventata una delle prime gelaterie di Istanbul. Ceduta la maggioranza alla socia locale, si sta dedicando anche alla consulenza alle aziende italiane interessate a entrare nel mercato turco.

34 CAMILLO PIROZZI

Country manager, Finmeccanica

Manager chiave nello sviluppo anche nel mercato del Centro Asia per il gruppo, che ha il core business nel settore difesa, Pirozzi tiene le fila di una rete di affari che tocca gli elicotteri di AgustaWestland, per un progetto in sviluppo con il ministero della Difesa, Alenia Aeronautica (aerei da trasporto), Ansaldo Tst (segnalamento ferroviari e metro) e di Selex Communications, che ha una sede ad Ankara e filiale a Istanbul, attiva nei settori delle comunicazioni militari, avioniche e professionali dal 1989.

35 FABRIZIO PUCCIARELLI

Ceo, Inso

La società controllata dal gruppo Condotte d'Acqua si è aggiudicata, insieme al partner turco Yda, due delle prime commesse assegnate dal governo nel settore sanitario. Nel 2011 si è assicurata il contratto per la realizzazione del campus ospedaliero di Kayseri, con un investimento di oltre 350 milioni. Nel 2012 si è aggiudicata la gara per i lavori di costruzione dell'ospedale pediatrico Umraniye di Istanbul, un investimento da 48 milioni di euro per 347 posti letto.

36 NICCOLÒ RICCI

Ceo, Stefano Ricci

A Istanbul è considerato uno degli indirizzi di riferimento per chi è alla ricerca dello stile italiano nel menswear. La Turchia è da due decenni nelle corde di Stefano Ricci, luxury brand fiorentino da 150 milioni di euro di turnover nel 2014. Il progetto di Niccolò, figlio del fondatore, è il raddoppio della presenza sul marchio a Istanbul, dopo l'apertura nel gennaio del 2014 del monomarca nell'area di Nişantaşı.

37 SALVATORE RUGGERI

Presidente, Valvitalia

Siciliano, classe 1949, dopo 32 anni di attività nell'industria delle valvole, nel 2002 ha fondato Valvitalia, che, insieme ai due figli Massimiliano e Luca, ha portato alla leadership mondiale con quasi 500 milioni di fatturato. Pochi mesi fa l'azienda ha vinto la gara per una commessa da 30 milioni per il Tanap, il gigantesco gasdotto che dall'Azerbaigian raggiungerà il gas in Europa attraverso la Turchia.

38 PIETRO SALINI

Ceo, Salini Impregilo

Dopo aver realizzato, insieme ad Astaldi, l'autostrada transanatolica, riconosciuta uno delle opere più impegnative a livello mondiale per il tracciato in una zona altamente sismica, il gruppo guidato da Salini si è aggiudicato recentemente altre due commesse importanti: la costruzione di una diga e del relativo impianto idroelettrico sul fiume Botan, nel sud-est della Turchia, con un investimento di 260 milioni di dollari, e la costruzione e gestione del campus sanitario di Gaziantep.

39 ENRICO SARAVAL

Presidente, Comdata

Laureato in Ingegneria elettrotecnica al Politecnico di Milano, dopo l'attività nell'azienda di famiglia, nel 2010 ha acquisito insieme ad alcuni soci il controllo di Comdata, che opera nell'outsourcing di servizi di contact center, help desk, back office, gestione del credito e gestione documentale. Nel 2013, ha completato l'acquisizione in Turchia di CallUs dal gruppo Koç, leader nel settore IT e sta trattando una seconda acquisizione che dovrebbe dare a Comdata la leadership anche sul quel mercato.

40 ANTON SEEBER

Ceo, Leitwind

Laureato in Bocconi e studi ad Harvard, è anche ceo del gruppo Leitner, impianti di risalita, oltre 700 milioni di euro di fatturato. Dopo la filiale inaugurata in Turchia nel 2012, per seguire il business degli impianti a fune, il gruppo ha aperto un secondo ufficio a Bursa per il business dell'eolico. Nel febbraio scorso Leitwind si è aggiudicata il primo appalto pubblico per la realizzazione di una turbina da 1 megawatt di potenza per fornire energia verde agli edifici pubblici della provincia di Tokat.

41 UBALDO TRALDI PERFETTI

Ceo, Perfetti VanMelle

L'azienda guidata da Traldi Perfetti, membro della famiglia dei proprietari fondatori, è presente sul mercato turco dalla fine degli anni 80, una longevità che le garantisce leadership e crescita. Dai due stabilimenti nell'area di Istanbul escono circa 20 mila tonnellate di prodotti l'anno che vengono esportati in tutto il mondo dal Nord e Sud America al Medio Oriente. L'anno scorso la Turkish exporters assembly ha riconosciuto al gruppo italiano in Turchia leading exporter per la categoria confectionery.

42 MARCO TREVISAN

Direttore generale, Intesa Sanpaolo Istanbul

Entrato nel 1995 alla Banca Commerciale è stato a capo della shipping finance nel 2001, director nell'investment banking e, dal 2009, responsabile del business corporate nel Regno Unito,

Scandinavia e Cee. A Istanbul è sbarcato nel 2014 per dare corpo al progetto di apertura di una banca corporate, aperta nel maggio scorso con 30 dipendenti e 300 milioni di capitale.

43 MATTEO TRIGLIA

Ceo, Italfier

Classe 1953, nato a Messina, laurea in Ingegneria Elettrotecnica al Politecnico di Torino, è ceo dall'ottobre 2013 della società di progettazione del gruppo Ferrovie, a cui ha impresso una forte caratura internazionale, partecipando e vincendo, in molti casi, importanti appalti nel mondo. Ha all'attivo, in particolare, le commesse in Arabia Saudita e in Oman, mentre in Turchia Italfier ha vinto, fra l'altro, la direzione lavori del tunnel automobilistico sotto il Bosforo, uno dei progetti più innovativi del mondo.

44 MARCO TRONCHETTI PROVERA

Presidente e ceo, Pirelli

Nome storico nell'industria turca, Turk Pirelli Lastikler produce fin dagli anni 60 nell'impianto di 340 mila mq, vicino a Izmit, diventato uno dei più tecnologici del gruppo. Da lì escono 8 milioni di pezzi l'anno, tra cui i pneumatici per la Formula 1 e quelli premium per le auto tedesche. Tronchetti ha deciso investimenti, nell'ultimo decennio, per 170 milioni di euro per rifornire da Izmit i principali mercati europei e il Medio Oriente.

45 NICCOLÒ UBERTALLI

Vice ceo, Yapi Kredi, gruppo Unicredit

Classe 1973, mba alla Vanderbilt University di Nashville, ex Teksid Aluminum e in McKinsey, è entrato nel 2000 in UniCredit Clarima come responsabile dello sviluppo commerciale per poi diventare, nel 2005, amministratore delegato di Unicredit Consumer Finance Bulgaria, start up del credito al consumo. Dal 2011 è responsabile di Unicredit Group consumer finance con attività in Italia, Germania, Romania, Bulgaria e Polonia.

46 SANDRO VERONESI

Fondatore e ceo, Calzedonia

Dopo la Russia, la Turchia è uno dei mercati in maggiore espansione per il gruppo guidato dal fondatore che ha raggiunto un fatturato globale di 1,8 miliardi di euro con i marchi Calzedonia, Intimissimi, Tezenis e Falconeri. In poco meno di otto anni in Turchia ha inaugurato 35 punti vendita Calzedonia e 20 negozi Intimissimi, sia diretti che in franchising.

47 FRANCESCO VIERO

Ceo, Studio Altieri

Laurea in Ingegneria civile e strutturale all'Università di Trento, fa il pendolare con Ankara, dove lo studio ha aperto una filiale. Con un fatturato 2014 di oltre 27 milioni di euro, Altieri è leader mondiale nella progettazione di ospedali. Attualmente Viero si sta occupando dei tre principali progetti in corso in Turchia, i poli sanitari di Etlik, Gaziantep e Kayseri e ha vinto una commessa del ministero per la ristrutturazione in funzione antisismica delle principali scuole di Istanbul.

48 MARCO VOTTA

Ceo, Turk Tractor

Laureato in Bocconi, ha iniziato la carriera alla Pluritec (macchinari industriali), proseguita alla Andersen Consultant e dal 1998 alla New Holland, da cui, nel 1999, viene assegnato in Turchia, alla Türk Traktör, il maggiore produttore di trattori, jv paritetica tra Fiat (via Cnh) e Koç Holding. È stato direttore generale fino al 2010, quando è diventato ceo e dal 2013 è anche vice presidente di Iveco Otomotiv. Nei suoi oltre 50 anni di vita Turk Tractor ha prodotto oltre 600 mila trattori.

49 PAOLO ZAPPAROLI

Ceo, Synergo

Si occupa da oltre 20 anni di private equity e investimenti industriali. Laurea in Ingegneria al Politecnico di Milano e mba a Harvard, dopo alcune esperienze nell'industria è approdato nel 1993 a Bain Cuneo, per cui nel 1997 ha aperto l'ufficio di Istanbul divenuto la seconda azienda di consulenza in Turchia, con un team di 20 professionisti. Ha poi lavorato con Aig, come ceo di Aig Blue Voyage Fund, fondo mid-market focalizzato sulla Turchia e nel 2012 ha siglato un accordo con la famiglia Baykam per creare un fondo (con target di raccolta da 600 milioni di euro) per investire in aziende turche. In Sinergo è dal 2006. Sua moglie è di Istanbul, dove vive e lavora nella finanza.

50 GILDO ZEGNA

Ceo, Ermenegildo Zegna

È stato il pioniere dei marchi del lusso italiano ad aprire (1991) un flagship store a Nişantaşı, a cui è seguito il taglio del nastro di una boutique all'interno dello shopping mall Istinye Park nel 2007 e la distribuzione attraverso una rete di 12 corner dedicati all'interno di Beymen, il più grande rivenditore di marchi di lusso della Turchia, e i due negozi negli aeroporti di Atatürk e Sabiha Gökçen. Nel menswear è tuttora considerato dal mercato turco il simbolo più importante del lusso-made in Italy.

GIANNI-ORIGONI & GRIPPO-CAPPELLI PARTNERS

Siamo uno studio legale internazionale, indipendente, leader nella consulenza e assistenza in tutti i settori del diritto d'impresa. Siamo forti di 370 professionisti, dislocati nelle nostre sedi in Italia (Roma, Milano, Bologna, Padova e Torino) e all'estero (Abu Dhabi, Bruxelles, Hong Kong, Londra, New York).

Il nostro desk dedicato alla Turchia è in grado di fornire un servizio di assistenza e consulenza legale e fiscale in linea con le esigenze specifiche delle società italiane ed europee che vogliono investire sul mercato turco, così come delle società turche che intendono investire in Italia.

We are a leading independent, international law firm. Our strength includes 370 lawyers serving our clients around the world through our offices in Rome, Milan, Bologna, Padua, Turin, Abu Dhabi, Brussels, Hong Kong, London, and New York.

Our dedicated Turkey Desk offers expert advice and resources to enable clients to better evaluate, process and manage the legal aspects of their investment opportunities in Turkey. We support both Turkish companies that want to invest in Italy and Europe as well as Italian and international companies in their investments in Turkey.



Rome Milan Bologna Padua Turin Abu Dhabi Brussels Hong Kong London New York

www.gop.it

Non solo grandi affari sull'asse Roma-Ankara

La dinamica degli investimenti italiani in Turchia, dove operano 1.200 aziende, segna una tappa nelle relazioni bilaterali con un futuro di opportunità. Ne parlano imprenditori e diplomazia

di Pier Paolo Albricci

Domanda. Un maggior impegno diretto delle imprese italiane in Turchia sembra far da contrappunto al leggero rallentamento negli scambi commerciali. Sta sviluppandosi un nuovo modello di relazioni tra i due paesi e su quali basi?



Mattiolo: I numeri sono interessanti: nel 2014 l'Italia ha investito 490 milioni di dollari, due volte e mezza la cifra del 2013. Attualmente circa 1.200 aziende italiane operano a vario titolo in territorio turco, a testimonianza della natura profonda e durevole dei legami tra i due Paesi e dell'elevato livello di sinergia raggiunto tra le nostre rispettive economie.



Giuliani: Sottolinerei il fatto che la vicinanza geografica è un ulteriore stimolo a relazioni economiche che affondano le loro radici anche in una forte complementarità delle industrie e delle competenze economiche caratterizzate da una forte specializzazione delle industrie manifatturiere e tessili. Per questo vedo che esistono ulteriori opportunità di sviluppo, anche per le piccole e medie imprese.



Astaldi: Un fattore non secondario nella tendenza che avete evidenziato, è che negli appalti pubblici, i grandi contractor italiani che hanno ottenuto più di un successo, cercano sempre di coinvolgere anche altre imprese italiane. Nella commessa per il Terzo Ponte sul Bosforo l'unica società che ha superato tutti i requisiti tecnici per la realizzazione di alcune lavorazioni specialistiche è stata proprio un'impresa italiana.



Forte: È tutto vero, ma vorrei mettere in evidenza che alla base dell'interesse crescente da parte delle imprese italiane per la

Turchia c'è un dato strutturale che fa da polo di attrazione: è l'ambizioso programma di crescita del Paese varato da Erdogan quando era primo ministro.

Domanda: Ritiene che il risultato delle ultime elezioni abbia modificato questo impegno o che la crisi internazionale possa modificare la situazione?



Forte: Sicuramente aumentano le incognite e le problematiche anche se in definitiva credo che il risultato elettorale sia positivo per la Turchia e non modificherà l'impegno del governo alla crescita del Paese. D'altra parte la crescita demografica è impetuosa e porta ogni anno sul mercato del lavoro centinaia di migliaia di persone, a cui bisogna dare un'occupazione, stimolando l'economia.



Astaldi: Nel merito posso testimoniare che la Turchia sta portando avanti con estrema determinazione un'azione a livello governativo sull'appalto di grandi opere pubbliche, privilegiando formule di partnership pubblico privato e di project finance e rimuovendo ostacoli e burocrazia che invece in altri Paesi sono una delle cause principali del rallentamento di tante iniziative.



P

Paolo Astaldi

Paolo Astaldi è presidente del gruppo di famiglia dal 2010, dopo essere stato vicepresidente dal 2001. È anche vicepresidente dell'Ance, l'Associazione nazionale costruttori edili e della federazione europea di categoria. Esponente di uno dei due rami della famiglia fondatrice (nel 1920), è stato l'artefice della strategia di espansione sui mercati internazionali, che ha portato il gruppo ad avere un portafoglio ordini di 28 miliardi di euro e a realizzare nel 2014 un fatturato di 2,6 miliardi. Sono numeri che ne fanno il secondo costruttore italiani, dopo Salini-Impregilo, ma il più inserito nel mercato turco dove opera dagli anni 80. Qui ha realizzato opere storiche come l'autostrada dell'Anatolia che collega le due capitali, Istanbul e Ankara, uno dei principali assi viari di collegamento dell'Europa al Medio Oriente. Nel corso degli anni, il ruolo di Astaldi in Turchia si è evoluto da puro contractor a gestore degli asset realizzati in regime di concessione e la sua presenza si è consolidata con l'acquisizione di iniziative eseguite in partnership con Società di costruzione locali. Attualmente il gruppo Astaldi è impegnato in Turchia nella realizzazione di opere che lo porteranno nel medio termine a gestire oltre 500 chilometri di autostrade e un polo ospedaliero da 3.500 posti letto e sarà tra i più grandi d'Europa.



Mattiolo: Oltre alla partecipazione allo sviluppo infrastrutturale delle aziende italiane protagoniste dei maggiori progetti in corso, ci sono altre tre direzioni su cui il ritmo degli investimenti italiani è incoraggiante.

Domanda: Può esemplificarle?



Mattiolo: La prima sono gli investimenti in impianti produttivi di grandi gruppi dell'industria manifatturiera, come quelli recenti di Ferrero, già avviato, o di Recordati, in costruzione, per non parlare di Pirelli e di Fiat. La seconda è la collaborazione sempre più intensa tra piccole e medie imprese, propiziata anche dall'impetuoso sviluppo delle regioni dell'Anatolia. Infine, la cooperazione nel settore della difesa, che impegna alcuni gruppi italiani in diversi programmi congiunti a elevata componente tecnologica.

Domanda: A che cosa si riferisce in particolare?

«Nell'accoglienza calda e cordiale ricevuta a tutti i livelli ho avuto conferma del clima di fiducia e simpatia esistente tra i due popoli. Sono sentimenti che trovano alimento nei profondi legami che attraversano la storia»

P

Pasquale Forte

Classe 1948, calabrese d'origine ma trapiantato sul lago di Como, dove negli anni 70 ha aperto la sua prima impresa elettronica, all'inizio degli anni 90 ha trasferito parte dell'attività manifatturiera in Turchia nella zona di Izmir. La Eldor, che progressivamente si è specializzata in prodotti per il settore automotive, è diventata forse l'impresa italiana di maggior successo in quel Paese, simbolo della cooperazione italo-turca, nel campo delle produzioni di componenti ad alto contenuto tecnologico. Attualmente i sistemi di accensione dei motori prodotti dalla società di Forte in Turchia, Cina e Stati Uniti sono montati su oltre 100 milioni di veicoli nel mondo, mentre Ricerca e Sviluppo sono ancora concentrate nel quartier generale in Italia. Interamente controllata da Forte, la Eldor ha un giro d'affari previsto per quest'anno di circa 270 milioni di euro con una marginalità (ebitda) intorno al 20%. «E contiamo di raddoppiare il fatturato attuale entro il 2020», ha rivelato Forte a *MF International*, grazie alle nuove tecnologie della Eldor per i motori ibridi ed elettrici.



L

Luigi Mattiolo

Luigi Mattiolo, romano, classe 1957, è ambasciatore ad Ankara, dopo essere stato, dal 2012 fino al febbraio scorso, direttore generale del ministero degli Esteri per l'Unione Europea, e ambasciatore a Tel Aviv per i quattro anni precedenti. La sua designazione nella capitale turca è stata letta come un segnale dell'impegno italiano a stringere i rapporti tra l'Ue e la Turchia. Mattiolo ha incominciato la sua carriera diplomatica all'estero come secondo segretario presso l'Ambasciata d'Italia a Mosca, fino al 1986, anno in cui è stato nominato all'Ambasciata a Berna. Nel 1992 è rientrato alla Farnesina, presso la Direzione Generale del Personale e l'anno successivo è diventato consigliere diplomatico della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Successivamente si è trasferito a Bruxelles al Segretariato del Consiglio dell'Unione Europea, di cui diviene nel 1997 consigliere permanente per l'Italia. Nel luglio 2001 si è trasferito a New York dove è stato primo consigliere alla Rappresentanza permanente presso l'ONU e poi alla Farnesina, presso la direzione generale per l'Integrazione Europea.



P

Pietro Giuliani

Classe 1956, nato a Tivoli (Roma), e laureato in ingegneria meccanica, Giuliani è tra gli imprenditori innovatori per quanto è riuscito a fare nel campo dell'asset management, settore in cui ha fondato negli anni 90 Azimut, di cui è attualmente presidente e numero uno operativo, nonché azionista di riferimento. Tra le maggiori società indipendenti nella gestione del risparmio, con circa 33 miliardi di asset in gestione, Azimut è la più internazionale nel suo settore. L'espansione internazionale, di cui

Giuliano è stato il principale promotore, che ha portato il gruppo a essere presente in 13 Paesi, dal Brasile all'Australia, passando per la Cina, ha avuto nella Turchia la sua prima base. Attualmente Azimut Bosphorus è diventata il primo asset manager indipendente dalle grandi banche con una quote di mercato del 2,6%, superiore a quella conquistata in Italia, con eccellenti prospettive di crescita.



Mattiolo: La cooperazione bilaterale nel settore della difesa e del comparto aerospaziale hanno di recente condotto alla realizzazione di due progetti di elevatissimo valore tecnologico come l'elicottero Atak T-129 di Agusta Westland e il Centro per l'assemblaggio ed il test di satelliti di Ankara, che hanno visto protagoniste le aziende del gruppo Finmeccanica.

Domanda: Nella vostra esperienza quali sono stati i tratti distintivi dei rapporti con la Turchia e che cosa ha avuto modo di apprezzare maggiormente?

Mattiolo: Sono in Turchia da pochi mesi, ma nell'accoglienza calda e cordiale ricevuta a tutti i livelli ho già avuto conferma del clima di fiducia e simpatia esistente tra i nostri due popoli. Sono sentimenti che trovano alimento nei profondi legami che attraversano la storia dei due Paesi e affondano le radici nella comune appartenenza all'identità culturale mediterranea.

Giuliani: Anch'io credo che la tradizione commerciale di rilievo storico che lega la Turchia al mondo occidentale oggi si con-

cretizza in relazioni stabili con le controparti nonostante diversità culturali, di religione, di linguaggio. Una struttura di esportazioni del Paese perfettamente equilibrata, tra Europa, Asia e resto del mondo ne è un'ulteriore conferma.

Astaldi: Sul piano imprenditoriale, vorrei dire che in Turchia, come per qualsiasi altro Paese europeo, per agire da protagonisti quello che conta soprattutto è preparazione e specifiche competenze. Qualità che occorre dimostrare.

Domanda: Che cosa vuole dire esattamente?

Astaldi: Negli anni 80, abbiamo realizzato una delle tratte più impegnative dell'Autostrada dell'Anatolia, quella che collega Istanbul ad Ankara. Quest'opera, ancora oggi il principale esempio al mondo di struttura che attraversa una faglia sismica attiva, ha ottenuto riconoscimenti di rilievo internazionale per aver superato, senza danni strutturali, due gravi terremoti. È un'opera che ci ha consentito di stringere forti legami con i gruppi locali.



Forte: Nella mia esperienza, forse l'elemento che ho apprezzato di più sono i rapporti con la manodopera locale, che rappresenta una risorsa di primo livello. La spinta generale a migliorare la propria posizione sociale, che si avverte molto anche in azienda, una inconfondibile capacità di lavoro e un'educazione scolastica efficiente che prepara le nuove generazioni, assicurano un ambiente di lavoro positivo e a costi concorrenziali. Oggi, almeno nel nostro settore, produrre in Cina è diventato più caro e meno facile che in Turchia da questo punto di vista.

Domanda: Può dare un'ordine di grandezza di quanto la Turchia sia più conveniente dell'Italia nel costo del lavoro?



Forte: Direi che il costo medio orario di un operaio in Turchia è di 5 euro, oneri compresi, cinque volte meno che in Italia. E in Turchia il nostro stabilimento è un benchmark di efficienza.

Domanda: Da queste considerazioni sembra emergere un modello di relazioni che potrebbe valere anche al di fuori dei rapporti bilaterali. È possibile un sistema di alleanze a beneficio dei due mercati?



Mattiolo: Posso dire che il partenariato particolarmente solido in campo economico e commerciale tra i due Paesi si è esteso alla sfera politica, come dimostra la pratica dei Vertici intergovernativi bilaterali, il terzo dei quali si terrà in Turchia nella seconda metà di quest'anno. Questa inclinazione al dialogo e alla collaborazione è uscita pienamente confermata dai contatti che, ad ogni livello, caratterizzano la mia missione diplomatica in Turchia.

Domanda: Anche da parte turca c'è un atteggiamento più costruttivo, nonostante l'impasse nei rapporti con l'Unione Europea?



Mattiolo: Le più alte autorità governative turche menzionano sistematicamente la partnership industriale italo-turca quale esempio di cooperazione tra imprese locali ed imprese straniere, che va ben al di là del rapporto tra cliente e fornitore. Questa idea spiega anche la continua crescita degli investimenti turchi in Italia, anche in alcuni settori strategici, come il turismo o l'industria manifatturiera. L'Italia e la Turchia, inoltre, restano due attori fonamen-

L'analisi

ATTENZIONE AGLI ASSETTI POST-ELEZIONI

di Valeria Giannotta*

Se quella uscita dalle urne il 7 giugno scorso sarà una Turchia rafforzata o indebolita verrà dimostrato dal tempo. Il dato certo è che il Partito della Giustizia e dello Sviluppo (AKP), incontrastato al potere dal 2002, non ha i numeri per formare un governo monocolore e dovrà scendere inevitabilmente a patti con i gruppi di opposizione per una coalizione o un governo di minoranza. La drastica caduta del supporto elettorale di 10 punti percentuali ha sostanzialmente bloccato il Presidente Erdo an nei suoi propositi di modifica dell'attuale sistema



Valeria Giannotta

parlamentare in uno presidenziale che possa garantire ampi margini di manovra sull'esecutivo. È stato l'ingresso in Parlamento del Partito Democratico del Popolo (HDP), formazione dalla forte identità curda e con un'inclinazione libertaria di sinistra a scompaginare le logiche della nuova Turchia soprattutto alla luce di eventuali emendamenti costituzionali. Sebbene le riforme proposte unilateralmente dall'AKP non siano più perseguibili, cruciali sono le scelte che rimangono sul tavolo dei decision maker. La maggiore incertezza è rappresentata dal rischio di perdere lo slancio economico e la disciplina fiscale consolidata nel decennio AKP, il che avrebbe una ricaduta negativa sui mercati. Se la Lira Turca, già abbastanza debole rispetto al dollaro, subirà ulteriori deprezzamenti, si assisterà inevitabilmente a un aumento dei tassi di interesse da parte della Banca Centrale. In realtà, la tensione dei mercati collegati alla gestione politica e al corso degli eventi sembra essere in crescita così come inizia a essere diffusa la mancanza di fiducia da parte degli investitori. Essendo un'economia basata prevalentemente su consumi, costruzioni e immobiliare, è comune la preoccupazione che l'economia

possa cadere nella cosiddetta trappola del reddito medio e rallentare ulteriormente i ritmi di crescita che nel 2011 aveva quasi raggiunto il 10% ed è sceso al 2,3% nel primo trimestre di quest'anno. Le principali debolezze sono ravvisabili nel basso livello di risparmio interno, che rende Ankara dipendente da capitali stranieri e quindi più esposta a fluttuazioni finanziarie, e nel deficit strutturale della bilancia dei pagamenti. Mentre la disgregazione regionale non depone a favore, lo spostamento dei capitali occidentali non sembra

venire compensato da altri investitori di Russia, Arabia Saudita o dei Paesi del Golfo, condizionati da fattori geopolitici. Nel medio periodo rimangono quindi i nodi dell'aumento dei risparmi interni e dell'accelerazione delle riforme strutturali per stimolare competitività e crescita. In questo quadro un dato allarmante riguarda il tasso di disoccupazione che secondo le stime dell'ultimo World Economic Outlook del Fondo Monetario Internazionale (FMI) è destinato ad aumentare dal 9,9% del 2014 fino al 11,6% nel 2016 mentre il tasso di partecipazione alla forza lavoro ha visto un aumento di 1,8% annuo, il che significa che oggi 1,45 milioni di persone in più sono alla ricerca di occupazione. Tuttavia, l'obiettivo dell'AKP e del presidente Erdo an rimane quello di entrare tra le dieci economie più sviluppate al mondo entro il 2023. La tenuta del mercato dipenderà in gran parte anche dalla squadra all'economia del nuovo governo. Dopo tre mandati, Ali Babacan, già ministro dell'Economia e fautore del boom turco, è destinato ad un ruolo più defilato così come verosimili sono alcune sostituzioni ai vertici della Banca centrale, e dal futuro dei negoziati di adesione con l'Unione Europea. In questo senso, sebbene non paiano esserci

tali per trasformare il Mediterraneo in uno spazio di stabilità, sicurezza e sviluppo. Si tratta di un obiettivo fondamentale per l'Italia, la Turchia e la stessa Europa.



Forte: Sul tema Europa, sono fermamente convinto che l'Unione non possa fare a meno della Turchia e che la Turchia non possa

in alcun modo ignorare l'Europa, a cui c'è tanta volontà di avvicinarsi. Forse lo avverto di più perché operiamo nella zona di Izmir che ha legami storici con l'Italia.



Astaldi: Non so se si possa parlare di nuovo modello, ma è un fatto che grazie alla lunga presenza in questo Paese del nostro gruppo, e

alla capacità di dialogo, siamo diventati interlocutori privilegiati e partner dei principali player turchi, con i quali si sono sviluppate anche rilevanti sinergie in Paesi terzi, Polonia e Russia.

Domanda: Ma nonostante l'atteggiamento degli imprenditori, i negoziati con Bruxelles sembrano a un punto fermo. Come si può sbloccarli?

grandi schiarite, l'economia turca e quella europea sono destinate a rimanere fortemente integrate.

L'importanza strategica della Turchia è comunque riflessa dai suoi approcci in politica estera e in materia di sicurezza energetica. In tale ottica la recente decisione di avviare i lavori per il gasdotto Turkish Stream entro fine 2015 acquisisce un significato particolare. La proposta russa di costruire un nuovo gasdotto che approvvigiona l'Europa, trasportando a pieno regime 63 miliardi di metri cubi (bcm) - di cui 14 bcm andranno alla Turchia e il resto agli altri Paesi europei - di gas naturale utilizzando il corridoio Mar Nero-Anatolia con ingresso dal compressore Russkaya nel sud della Russia e con la stazione terminale in territorio turco nella Tracia nord occidentale, va a sostituire l'originale progetto South Stream. La nuova pipeline è estremamente importante sia per la Russia - che manterrà la propria posizione dominante nelle forniture all'Europa, sia per il fabbisogno energetico della Turchia, il cui consumo annuale di circa 45 miliardi di metri cubi dipende per il 60% dalla distribuzione russa. Tuttavia, la realizzazione del Turkish Stream pone serie preoccupazioni agli stakeholders di gasdotti concorrenti quali Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) e Baku-Erzurum-Ceyhan (BTE). In una logica di differenziazione della risorse l'avvio dei lavori potrebbe inoltre impattare il gasdotto Trans Anatolico Tanap che, progettato per trasportare a pieno regime 31bcm- fornirà 10 bcm di gas azeri all'Europa e 6 bcm alla Turchia, con la possibilità di ampliare le forniture ricevendo gas anche da Iran, Iraq e Turkmenistan. In questa prospettiva vi è poi da considerare l'accordo raggiunto nel dicembre scorso tra il Governo Centrale iracheno e il Governo regionale del Kurdistan del Nord (KRG) che prevede la vendita di petrolio e di revenue sharing, puntando sul corridoio turco sia per aumentare il volume di greggio sia per agevolare potenziali offerte di gas naturale verso il mercato mondiale. Insomma, sebbene il Turkish Stream sia visto come un'opportunità unica per la Turchia per rafforzare significativamente la propria importanza geostrategica e diventare un polo energetico regionale, una sempre maggiore dipendenza dal gas russo potrebbe restringere il suo margine di manovra come pivot nello

2,3%
la crescita del Pil
(1° trim.)

smistamento energetico. D'altro canto, mentre Stati Uniti ed Unione Europea hanno già apertamente espresso la loro opposizione al Turkish Stream, sollecitando il governo turco a differenziare le forniture in modo da bilanciare anche la dipendenza dell'Europa dalle fonti russe, l'asse Turchia-Russia si sta consolidando sul programma nucleare. Esito dell'accordo con la società russa Rosatom e di un investimento di 22 miliardi di dollari, la prima centrale nucleare turca di Akkuyu, in provincia di Mersin, nella regione dell'Anatolia meridionale, sarà seguita dalla costruzione di un secondo impianto con consorzio franco-giapponese a Sinop, sulla costa del mar Nero. Nonostante il legittimo perseguimento degli interessi nazionali, la cooperazione con l'occidente rimane un elemento fondamentale in un momento in cui bisogna fronteggiare due sfide regionali difficilissime: l'avanzata dell'Isis e la guerra civile in Siria, che vede Ankara e Washington contrapposti riguardo l'eventuale deposizione di Bashar al-Assad, ma uniti sull'addestramento dell'Esercito Siriano Libero così come congiunti sono gli sforzi per cercare di contenere la crisi in Ucraina. Alla luce delle ramificazioni interne delle spinose questioni regionali, è attendibile una rivisitazione dell'agenda estera. Senza ambasciatori in Egitto, Siria, Israele e Libia, Ankara è confinata in una situazione di

«prezioso isolamento», esito beffardo di quella strategia di Zero Problemi con i Vicini, che in primo momento ha contribuito a consolidare le alleanze nel vicinato attraverso la creazione di interdipendenze economiche basate sul dialogo e su un comune emotional feeling. Sebbene sia un dato indiscutibile che nel decennio di governo AKP il profilo internazionale del Paese sia cresciuto notevolmente fino ad ambire al ruolo di leader regionale, oggi la Turchia è più politicamente isolata nella regione di quanto lo sia mai stata in passato e ciò denota la necessità di ricalibrare la sua azione diplomatica per tutelare sia i propri interessi interni che la propria credibilità internazionale.

* Valeria Giannotta, analista di politica turca, residente da anni ad Ankara, è assistente e personal advisor del rettore dell'Università Türk Hava Kurumu di Ankara e collaboratrice di *Aspenia*, la rivista dell'Aspen Institute, su temi di politica internazionale.

«La nostra visione è che l'Africa e l'Asia saranno le due aree da cui attendersi un significativo supporto alla crescita economica della Turchia tanto più da compensare gli effetti a breve termine causati dagli squilibri geopolitici del Medioriente e dal rallentamento in Europa»

nomica della Turchia tanto da più che compensare gli effetti a breve termine causati dagli squilibri geopolitici del Medioriente e dal rallentamento dei principali partner economici in Europa.



Astaldi: I grandi e moderni progetti infrastrutturali, in fase di realizzazione, sui quali la Turchia ha puntato per imprimere un impulso verso lo sviluppo economico, sono stati pensati strategicamente per consentire al Paese di affermarsi quale ponte naturale tra Europa e Asia. In questo senso ritengo che l'Europa e l'Italia, in particolare, continueranno a essere importanti partner e target della Turchia.



Mattiolo: Il mercato dell'Unione Europea rimarrà fondamentale per sostenere i ritmi di crescita economica di questo paese. È pur vero che la Turchia ha reagito con una parziale diversificazione delle proprie esportazioni verso i Paesi del Medio Oriente, dell'Asia centrale e del Nord Africa, cresciute a oltre 52 miliardi di dollari, un terzo del totale, e Ankara spera in un'ulteriore crescita nel breve periodo. Questo obiettivo, tuttavia, deve tener conto della situazione di conflittualità



Mattiolo: La liberalizzazione dei visti di ingresso e il rafforzamento dell'Unione Doganale Ue-Turchia sono due strumenti fondamentali a nostra disposizione per approfondire conoscenza e fiducia reciproche tra le società civili, gli ambienti imprenditoriali e le dirigenze politiche. L'Italia assicura da sempre un fermo sostegno che nei riguardi

del processo di avvicinamento della Turchia all'Unione europea e del rilancio dei negoziati di adesione. Per superare gli ostacoli è necessario che ad Ankara e a Bruxelles si impongano scelte coraggiose e lungimiranti e non si perda mai di vista l'obiettivo politico di fondo.

Domanda: Il rallentamento nella crescita mondiale e dell'Europa, il

maggior partner economico, può significare per la Turchia un futuro a breve termine più proiettato verso i mercati asiatici e della regione mediorientale e nord africana?



Giuliani: La nostra visione è che l'Africa e l'Asia saranno le due aree da cui attendersi un significativo supporto alla crescita eco-

esistente nella regione, dove la Turchia rappresenta un punto di riferimento, perché ha le potenzialità per svolgere un ruolo chiave per la stabilità da sviluppare in collaborazione con le Organizzazioni internazionali.

Domanda: La Turchia sembra anche un ruolo fondamentale nell'assicurare lo sviluppo di reti di collegamento efficienti e a basso costo: da questo punto di vista non sarebbe auspicabile una maggiore integrazione nell'Unione Europea?



Giuliani: Il posizionamento all'esterno dell'Unione Europea ha rappresentato storicamente un ostacolo all'integrazione infrastrutturale del Paese sia da un punto di vista logistico sia da quello dei sistemi di comunicazione e telematici. Tuttavia gli investimenti degli ultimi anni sembrano aver ridotto il divario tra bisogni e offerta di infrastrutture. Lo sviluppo continuo dei trasporti pubblici locali, ferrovie ad alta velocità, nuovi aeroporti e continuo ampliamento delle reti di telecomunicazioni saranno elementi chiavi per rafforzare una posizione geografica unica.



Mattiolo: Sin dall'antichità la penisola anatolica ha rivestito una funzione di cerniera politica, commerciale e culturale tra Oriente ed Occidente. È quindi evidente che la moderna Turchia per vocazione e collocazione si candida ad assicurare un ottimale spazio di transito per i flussi e le reti logistiche e infrastrutturali che puntano a una vasta regione, che inizia nel Caucaso e nel Mar Caspio e si spinge in profondità in Asia.

Domanda: Quale può essere il vantaggio per l'Europa?



Mattiolo: L'Europa ha un'esigenza pressante: rilanciare la crescita acquisendo posizioni sui nuovi mercati e promuovendo una maggiore sicurezza e diversificazione delle fonti energetiche. Non sorprende che le multinazionali abbiano scelto di collocare in Turchia i centri decisionali per la gestione dei mercati del Medio Oriente e del Nord Africa. E Turkish Airlines è ormai la prima al mondo per numero di collegamenti aerei con le capitali africane e le metropoli mediorientali e centroasiatiche.

Domanda: Quindi la centralità della Turchia per l'Europa è destinata a crescere?



Mattiolo: Sì, soprattutto in un settore vitale delle relazioni internazionali: la sicurezza, l'approvvigionamento e la diversificazione delle fonti di energia. Mi riferisco, in primo luogo, ai nuovi gasdotti che faranno fluire il gas russo e del centro Asia in Europa via Turchia.

Domanda. Il ragionamento vale anche per i sistemi Information, Communication Technology, Itc?



Mattiolo: Credo proprio di sì, sebbene il valore complessivo del settore sia ancora al di sotto della media Ue, la domanda di servizi tecnologici risulterà sempre più sostenuta nei prossimi anni, anche in considerazione del profilo demografico della Turchia, la cui popolazione vanta un'età media intorno ai 30 anni.

Domanda: Ci sono dei dati in proposito?



Mattiolo: Il Governo punta a far salire all'8% la quota del settore Ict sul Pil e al 25% la quota di prodotti

prossimi anni. Il mercato potenziale è ancora enorme, soprattutto quando si affermeranno i nuovi sistemi elettronici per motori ibridi su cui stiamo lavorando molto. Io in questo momento faccio il pendolare tra Izmir e l'Italia per fare da coach ai nuovi tecnici che in Turchia dovranno gestire le nuove produzioni più tecnologiche.



Giuliani: Azimut si è impegnata a sviluppare una nuova offerta di servizi di consulenza finanziaria che non esisteva in Turchia, dove l'industria di servizi finanziari è dominata dalle grandi istituzioni bancarie. In 4 anni la nostra quota di mercato nel Paese ha raggiunto il 2,6% dell'industria totale, superiore dunque alla nostra quota di mercato attuale in Italia, e non registriamo rallentamenti dovuti a fattori di natura geopolitica.



Astaldi: Il gruppo è impegnato nella realizzazione di opere dai numerosi primati e di prestigio internazionale che prevedono un rilevante sforzo realizzativo, con



Astaldi: Per tutte queste opere non abbiamo riscontrato alcun significativo problema legato alla situazione geopolitica della regione. Si tratta di investimenti strategici per il Paese, che dimostrano come la Turchia pensa in grande e progetta per il futuro.

Domanda: Quali sono i vostri obiettivi a medio lungo termine in Turchia?



Giuliani: Il nostro obiettivo è di passare da una situazione in cui siamo la più grande società di gestione del risparmio indipendente a essere tra le prime dieci in assoluto entro i prossimi cinque anni. La crescita della ricchezza personale, la predisposizione degli investitori turchi a considerare nuove soluzioni per la gestione dei propri risparmi e, ovviamente, le prospettive di crescita economica rappresentano un'opportunità importante per un gruppo come Azimut che ha fondato la sua crescita sui principi di indipendenza, comprensione dei bisogni dei

«Per tutte le grandi opere non abbiamo riscontrato alcun significativo problema legato alla situazione geo-politica della regione. Si tratta di investimenti strategici per il Paese, che dimostrano come la Turchia progetta per il futuro»

industriali ad alto valore tecnologico entro il 2023. Al fine di attrarre investimenti in questo settore fondamentale per lo sviluppo economico, sono stati realizzati oltre 50 parchi tecnologici che operano in collegamento diretto con il sistema universitario ed annunciati nuovi investimenti pubblici per diversi miliardi di dollari nel settore delle telecomunicazioni. È evidente che il Paese potrà trarre indubbi benefici dal recepimento delle acquis comunitarie nel settore della scienza e della ricerca (iniziato sin dal 2006), dalla futura partecipazione al programma EU-Horizon 2020 e dal continuo scambio di know-how con i Paesi Ue. E in questo contesto, all'Italia si offre la possibilità di giocare un ruolo decisivo, prendendo le mosse da quanto sin qui realizzato.

Domanda: Quali sono i progetti/investimenti a breve e medio termine dell'attività del suo gruppo in Turchia?



Forte: Stiamo ancora investendo nello stabilimento di Izmir perché prevediamo una forte crescita della produzione nei

fasi esecutive complesse e per cui sono richieste elevate competenze ingegneristiche e di project management.

Domanda: Quali sono le principali?



Astaldi: L'Autostrada Gebze-Orhangazi-Izmir, in costruzione, rappresenta uno dei maggiori progetti autostradali mai realizzati al mondo. Si tratta di oltre 400 chilometri di autostrada. Stiamo realizzando, con la stessa formula, anche il Terzo Ponte sul Bosforo, il più largo ponte sospeso al mondo, nonché di oltre 100 chilometri di collegamenti autostradali. Infine, siamo impegnati nel Campus sanitario di Etlik ad Ankara, il più grande polo sanitario in Europa, che dovrà soddisfare la richiesta di servizi sanitari per un'area che vanta una popolazione di oltre 4 milioni di persone.

Domanda: Questi investimenti sono stati rallentati dalla situazione di instabilità in Medio Oriente?

proprio clienti e innovazione.



Forte: L'obiettivo è di raddoppiare, almeno, il fatturato superando i 500 milioni entro i prossimi cinque anni. La produzione in Turchia avrà un ruolo importante nell'assicurare questo target.

Domanda: Ambasciatore dove vede le migliori opportunità per le imprese italiane?



Mattiolo: Il positivo andamento dei consumi interni associato all'incremento del potere d'acquisto della classe media favorisce una diffusione capillare dei beni di consumo, del gusto e dell'amore per il made in Italy. Dall'altro lato, la costante crescita degli investimenti sia pubblici che privati, garantisce il rafforzamento delle partnership tra imprese nazionali e gruppi locali in settori strategici: le infrastrutture, la difesa, le telecomunicazioni, le costruzioni, i prodotti a elevato contenuto tecnologico, la meccanica, la chimica e la farmaceutica, lo sviluppo di energie rinnovabili.

INNOVAZIONE

Nel 2014 IMA ha investito oltre 36 milioni di euro in Ricerca & Sviluppo e ha depositato più di 160 domande di brevetto e di design.

L'innovazione tecnologica è fondamentale per raggiungere obiettivi globali quali la riduzione degli sprechi alimentari e un migliore accesso a farmaci sempre più efficaci.

***I numeri sono importanti.
Saperli leggere ancora di più.***



www.ima.it

L'economia è dinamica ma soffre sull'estero

Il deficit strutturale della bilancia commerciale e di quella dei pagamenti è il punto debole di uno stato virtuoso dal punto di vista del debito e dei conti pubblici. Ma sul lungo periodo...

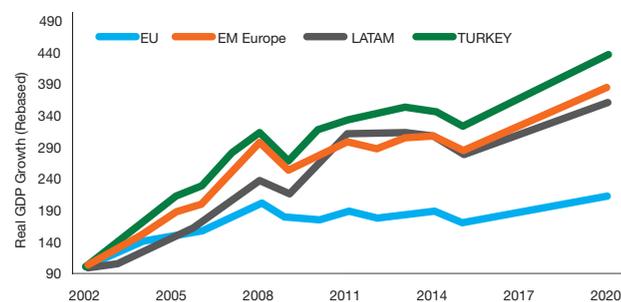
di Marcello Conti

Agamennone lo sapeva. Fin dai tempi della guerra di Troia, i greci avevano capito che la porta per l'Oriente era la penisola turca. E anche se Istanbul non sorge esattamente sulle ceneri della mitica città di Ettore, la capitale sul Bosforo e la Turchia stanno confermando, a qualche millennio di distanza, il loro ruolo di porta d'ingresso verso l'Asia, quella lontana e il Medio Oriente. Non si spiegano altrimenti i dati da poco diffusi dal Fondo Monetario Internazionale, Intesa Sanpaolo ed Economist Intelligence Unit che la tratteggiano come l'economia più dinamica d'Europa con un tasso di crescita del Pil reale superiore anche a quello dei paesi emergenti. Se infatti nel 2014 il Pil dell'Ue si è fermato a +0,8% e quello dei Brics a +2,7% la crescita dell'economia turca ha battuto tutti segnando +2,9%. Una percentuale che le proiezioni per il 2015 danno in crescita fino al +3,5%, quasi tre volte tanto il +1,3% della zona euro e sopra al +2,9% del paese in via di sviluppo, anche se nel primo trimestre, tradizionalmente debole, il termometro del Pil si è fermato al +2,3%. Per il 2016 le previsioni sfiorano il +4%. Con un Pil che a parità di potere d'acquisto con il dollaro dovrebbe sfiorare quest'anno 1,6 miliardi, con un pro-capite di oltre 20 mila dollari, la Turchia si colloca al 17° posto tra le economie del mondo, con un ambizioso programma di arrivare nella prima decina entro il 2023, facendo leva proprio sulle sue caratteristiche geografiche di ponte fra

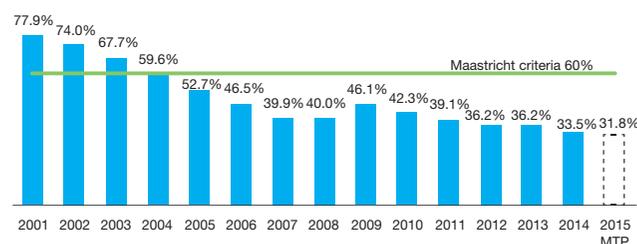
due mondi. Anzi fra tre: Europa, Asia e Africa. Come ha sottolineato efficacemente il numero uno di Turkish Airlines, Temel Kotil. «L'Africa è la nuova Cina vicino all'Europa, con 1,2 miliardi di persone con un enorme potenziale di crescita», ha detto il manager, che impersonifica la spinta del suo Paese verso un ruolo internazionale. Spinta da una popolazione in gran parte sotto i 30 anni, che cresce al ritmo di 1 milione l'anno, mentre il governo incita le coppie ad avere almeno tre figli, quindi da un vorticoso bisogno di case e servizi sociali - il programma di nuovo ospedali è il più ambizioso al mondo insieme a quello cileno - sembra un paese che ha tutte le premesse per far crescere il suo ruolo nell'economia internazionale, sul lungo termine. Ma che sul breve potrebbe presentare qualche problema di instabilità, o di aggiustamenti in corsa, a seconda che l'osservazione si concentri sul mezzo pieno o sul mezzo vuoto. Deloitte, una delle quattro big dell'advisory globale, sostiene che il 2015 sarà un anno altalenante per il Paese che comunque registrerà un relativo miglioramento nei principali indicatori economici beneficiando del basso prezzo del petrolio, la cui importazione rappresenta una delle tare principali della bilancia commerciale. Ma prevede comunque un tasso di crescita intorno al 3% con un'inflazione tra il 6,5 e il 7% alla fine dell'anno, comunque superiore al 5% di obiettivo dichiarato dalle Autorità che sperano comunque di raggiungere con il barile (di petrolio) intorno a 50 dollari. Quello che impensierisce di più sul

I dati dei grafici a fianco sono di fonte turca, in particolare dell'Istituto nazionale di statistica, del ministero del Tesoro mentre le stime per l'anno in corso sono state effettuate dall'ufficio studi di Garanti bank, una delle maggiori del Paese, sulla base del World Economic Outlook del Fondo Monetario Internazionale nell'edizione dell'aprile scorso. Garanti Bank è tra le banche più conservative nelle previsioni di crescita del Pil, che per l'anno in corso ferma al 3,2%. La stessa banca ha calcolato che nel decennio 2004-2014 l'economia turca si è sviluppata a un tasso medio annuo del 5%, che si confronta al 3,9% della regione latino-americana e al 3,8% nei mercati emergenti europei

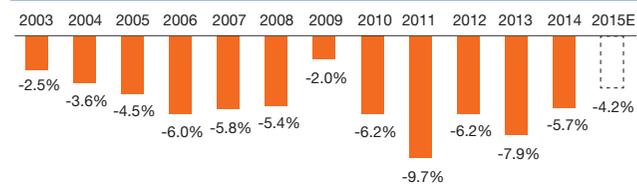
IN CRESCITA PIÙ DEI CONCORRENTI



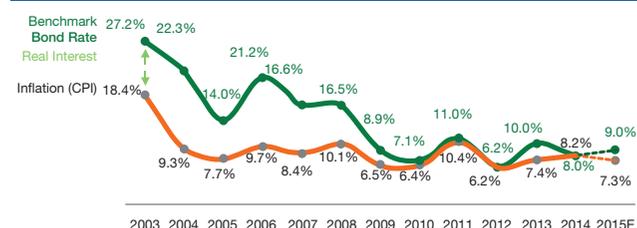
UN DEBITO PUBBLICO MOLTO SOSTENIBILE...



... MA LA BILANCIA DEI PAGAMENTI SOFFRE...



... MENTRE L'INFLAZIONE È IN AGGUATO



Il quadro macro

	04-08	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PIL (PPP) \$ mdi	na	1.445	1.508	1.569	1.650	1.745	1.845
PIL pro-capite (PPP) \$	12.499	18.870	19.560	20.510	21.550	21.983	23.022
PIL reale (var. %)	6	4,2	2,9	3,5	4	5,7	5,8
Inflazione (media %)	9,1	7,5	8,9	7	5,8	nd	nd
Debito Pubblico/PIL (%)	46,6	37,4	33	33,7	32	nd	nd
Deficit/PIL (%)	-2,1	-1,2	-1,3	-1,8	-1,5	nd	nd
Tasso di mercato monetario (%)	19	6,9	10,4	9,4	9,1	nd	nd
Cambio valuta locale/dollaro (media)	1,4	1,9	2,2	2,55	2,62	nd	nd

Fonte: ISP research department, per il 2015 e anni successivi stime EIU e IMF (aprile 2015)

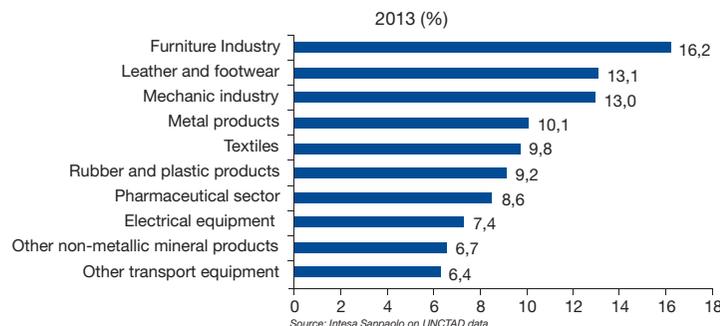
breve termine è la strozzatura del doppio deficit, quello della bilancia dei pagamenti e della bilancia commerciale, i cui effetti negli anni passati sono stati compensati da un afflusso di investimenti esteri che hanno portato euro e dollari nelle casse dello stato, ma che hanno rallentato da almeno 12 mesi. Anche sul fronte import e export che nell'ultimo decennio sono cresciuti di circa l'11% annuo fino a sfiorare 400 miliardi di dollari nel 2014, lo scorso anno c'è stato un rallentamen-

La bilancia commerciale

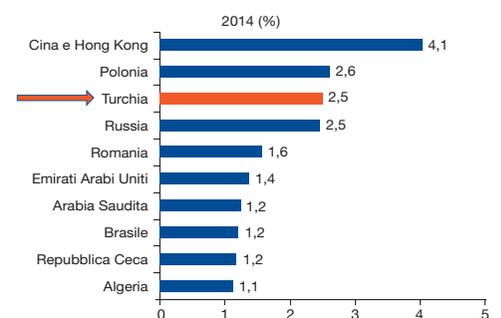
EXPORT, LA PARTITA È TRA ITALIA E GERMANIA

Con una previsione di crescita delle esportazioni italiane a 10,2 miliardi di euro entro la fine di quest'anno, contro i 9,8 del 2014, l'Italia si colloca saldamente dopo la Germania, e prima della Francia, come fornitore della Turchia. Ed è al quarto posto a livello mondiale, avendo davanti Russia e Cina, ma prima degli Stati Uniti. L'export italiano dovrebbe poi continuare a crescere di un 4% l'anno almeno fino al 2018, secondo i calcoli di Sace, l'agenzia di credito all'esportazione. L'interscambio totale italo-turco è stato lo scorso anno pari a 19,2 miliardi di dollari (-2,1% a/a) con un saldo negativo per la Turchia di 4,9 miliardi di dollari, cifre che si confrontano con i 37 miliardi di dollari dell'interscambio turco-tedesco. L'unione europea è il principale partner commerciale della Turchia con un interscambio di 155,5 miliardi di dollari, circa il 37% del totale. Si tratta di dati che indicano dei trend

QUOTE DEL MADE IN ITALY IN TURCHIA PER SETTORE



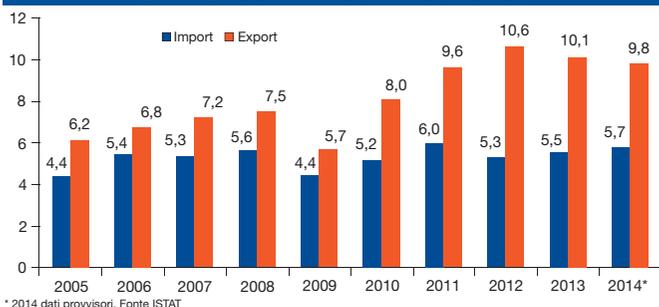
DOVE VA L'EXPORT ITALIANO



ma la cui attendibilità è messa in discussione dalle pratiche commerciali e amministrative di molti grandi gruppi. Pirelli, per esempio, che rifornisce direttamente i mercati del nord Europa, inclusa la Germania, con i pneumatici premium fabbricati nello stabilimento di Izmit, da dove escono anche quelli per la formula 1, fattura tutto dall'Italia. Quindi non è chiaro come questi numeri, che sommano centinaia di milioni di euro, siano contabilizzati nella bilancia commerciale con l'Italia. E lo stesso vale per le bobine elettroniche della Eldor e per molti altri prodotti, frutto di investimenti diretti italiani. Restando alle statistiche ufficiali i principali settori dell'export made in Italy verso il mercato turco sono quelli della meccanica strumentale (23% dell'export totale), i prodotti energetici raffinati (15%), i mezzi di trasporto (12%) e i beni della metallurgia (10%). Le importazioni riguardano invece per lo più prodotti tessili (23%), automezzi (23%) e metalli di base (14%).

to. La correzione dell'import è stata del 3,7% a/a a 242 miliardi di dollari, mentre l'export è cresciuto del 3,9% a 158 miliardi di dollari, toccando così il massimo storico. «La flessione nei prezzi energetici, la contrazione nelle importazioni di oro, le tensioni geopolitiche in alcuni paesi limitrofi hanno penalizzato l'import, mentre la ripresa economica, in particolare in Europa, e il debole andamento della valuta locale hanno incentivato le esportazioni» ha spiegato Wilma Vergi, dell'Ufficio studi di Intesa Sanpaolo, che sottolinea come i dati provvisori relativi ai primi tre mesi del 2015 (di fonte locale) evidenziano una flessione sia dell'import (-9% a/a) che dell'export (-7,5% a/a). Dove troverà il governo le risorse necessarie per spingere in avanti l'economia con il colossale piano di investimenti pubblici in

L'INTERSCAMBIO ITALO-TURCO



La moneta

SERVONO PIÙ DOLLARI IN ENTRATA

Nel corso del 2014 la lira turca, come molte delle valute dei Paesi emergenti, ha subito un importante deprezzamento nei confronti del dollaro di poco superiore al 10% chiudendo l'anno a 2,33 per 1 dollaro. A fare da contrappeso vi è stato tuttavia il comportamento della moneta turca nei confronti dell'euro che ha guadagnato il 2% chiudendo a 1,82 per 1 euro. Queste tendenze hanno trovato conferma nel primo trimestre del 2015 che ha visto la lira perdere un altro 11% sul dollaro, ora a 2,7 e restando sostanzialmente invariata nei confronti dell'euro. In questo quadro un supporto concreto al cambio dovrebbe arrivare dalla marcata discesa del prezzo del petrolio, dalla riduzione del disavanzo corrente e dal contenimento delle pressioni inflazionistiche. Ma in assenza di riforme che accrescano l'efficienza del mercato del lavoro e sostengano la propensione al risparmio, l'aggiustamento duraturo dei saldi negativi della bilancia dei pagamenti rimane affidato al deprezzamento della valuta. «In questo modo il cambio resta particolarmente vulnerabile alle condizioni di liquidità e alla propensione al rischio sul mercato internazionale dei capitali», ha spiegato Gianni Frigoli, Ufficio studi di Intesa Sanpaolo. È quindi con particolare attenzione che si guarda agli Stati Uniti che, come ha dichiarato il presidente dell'Unione Camere di commercio della

Turchia, Rifat Hisarciklioğlu, nei primi 9 mesi del 2014 sono stati tra i primi investitori in Turchia con quasi 160 milioni di dollari, circa il 3% del totale degli investimenti diretti esteri in Turchia, in totale 5,6 miliardi di dollari.

Secondo quanto riferito in una nota di Unicredit lo scorso aprile, nonostante il clima generalmente positivo, permangono rischi significativi legati agli aumenti dei tassi di interesse attesi entro la fine dell'anno da parte della Federal Reserve Bank che potrebbero esercitare un impatto negativo sulla propensione al rischio globale portando a una stagnazione se non, nel peggiore degli scenari, a una inversione di flussi di capitale verso l'Europa centrale e orientale. Ciò avrebbe un effetto negativo in particolare su Paesi come la Turchia che hanno squilibri economici e dipendono fortemente dagli investimenti esteri cresciuti secondo quanto rilevato da E&Y del 129% tra il 2009 e il 2013.

Doing business in Turchia

Facilità	2015	2014	2013
Svolgere attività	55	51	71
iniziare un'attività	79	64	72
Ottenere lic. e permessi	136	137	142
Registrare la proprietà	54	55	42
Ottenere credito	89	86	83
Tutela degli investitori	13	12	70
Pagamento tasse	56	50	80
Export/Import	90	92	78
Tutela contrattuale	38	42	40
Risolvere le insolvenze	109	118	124

Fonte: graduatoria World Bank su 189 paesi - a numeri bassi corrisponde una maggiore efficienza

infrastrutture e servizi sociali? Gli ottimisti guardano a un bilancio dello Stato da far invidia all'Italia, in cui il peso del debito sul Pil si avvicinerà quest'anno al 32% secondo alcune fonti e al 34%, secondo altre, con un deficit pubblico tra l'1,5 e 1,8%. Un altro elemento positivo è che la lira turca che aveva risentito del clima elettorale si è ripresa dopo il 7 giugno e veleggia stabilmente intorno a un cambio con il dollaro, il benchmark turco, a 2,7, che comunque segna un 17% di svalutazione rispetto a inizio anno. La fiducia degli investitori esteri nel prossimo periodo sarà cruciale per migliorare i potenziali di crescita dell'economia nel medio periodo e riprendere il cammino virtuoso degli investimenti privati soprattutto in valute forti, euro e dollari. In questo gioco di anticipi, le banche turche sembrano decise a sostenere il percorso di crescita con una politica di affidamenti che sale a doppia cifra pur senza rovinarsi i bilanci con rischi fuori misura. E questo è un ulteriore segnale nella direzione di incoraggiare gli investimenti.

Ricette per tutti i gusti Unico ingrediente, la creatività

Per l'artigiano e la multinazionale, le possibilità di business si stanno moltiplicando, nonostante la barriera della lingua e qualche ostacolo burocratico. In compenso, l'Italian sound fa scuola

di Franco Canevesio, Piero Castellano e Martina Mazzotti

TUTTI INSIEME PER IL BUON RESTAURO

Il primo assaggio è stato il restauro della Torre dell'Orologio nei giardini del Palazzo del Dolmabahce di Istanbul, antica residenza dei sultani, danneggiata dal terremoto del 1999. Poi nel 2012 ci sono stati i lavori per il recupero della moschea Sheik Suleyman nella zona di Fatih, reso possibile grazie alla collaborazione con il Governo turco. Ora, con Med-Art 2, l'iniziativa è entrata in piena fase operativa. «Nelle tecnologie antisismiche, e nel restauro in generale, gli italiani fanno scuola a livello internazionale perché adottano procedure di analisi, diagnostica e studio all'avanguardia», ha spiegato a MF Andrea Grilletto, presidente di Assorestauro, che vede nella città sul Bosforo una grande opportunità per chi in Italia opera nella filiera del restauro. «Negli ultimi tempi in Turchia la sensibilità al tema della progettazione antisismica e della messa in sicurezza degli edifici esistenti sta crescendo notevolmente». Per questo l'associazione nata nel 2005 ha messo in piedi Med-Art 2, con l'aiuto di un advisor industriale di Bologna, Roncucci&Partners e l'appoggio della Regione Emilia-Romagna. L'obiettivo è promuovere e far vincere gare al made in Italy: produttrici di materiali, di tecnologie, maestri artigiani, centri di restauro, esperti di diagnostica, di progettazione. Il progetto fa leva sul piano Ismep varato nel 2006 dal governo turco e co-finanziato dalla Bei e dalla Banca Mondiale, che ha stanziato fondi ingenti per la messa in sicurezza degli edifici civili e pubblici e dei monumenti storici e religiosi in molte città turche, Istanbul in testa.



Andrea Grilletto, presidente di Assorestauro, all'opera. Sotto, il palazzo dei sultani di Istanbul, con la Torre dell'Orologio, restaurata dagli italiani

interventi antisismici



AUTOGRILL, THINK GLOBAL & COOK LOCAL

Sono appena entrati nel mondo degli aeroporti turchi e già pensano alle autostrade. «Perché in Turchia cresce tutto e in fretta, anche le autostrade e le stazioni ferroviarie, quindi stiamo valutando l'ipotesi di aprire lungo le autostrade», ha spiegato a MF International Walter Seib, ceo di HmsHost International, braccio operativo di Autogrill (4 mila punti di ristoro sparsi in 15 nazioni), la multinazionale controllata dai Benetton, «ma i progetti più interessanti restano ancora legati al settore aeroportuale». All'orizzonte c'è l'affare del mega aeroporto di Istanbul in costruzione, con cifre da capogiro,



nelle previsioni. «La Turchia è il big market di fronte all'Europa, con tanta popolazione giovane e prospettive allettanti», ha chiosato il manager, che ha recentemente firmato un accordo con i turchi di IçTur, per la gestione di otto punti vendita nell'aeroporto di Antalya, uno dei più importanti per il turismo: quattro Starbucks, Kiosko, la ristorazione last minute, due Puro Gusto, il concept di caffè contemporaneo e un Kebab & Beer Factory. IçTur, controllata da Iç Holding del miliardario Ibrahim Çeçen, uno dei maggiori operatori food, gestirà d'ora in avanti, l'offerta food and beverage dell'aeroporto.

food & beverage

«L'idea vincente è stata quella di unire, in un mix, know how, capacità di think global e cook local», ha spiegato Seib. Il traffico negli aeroporti turchi cresce più che negli scali concorrenti, quello

Lorenzo Coppini, ceo di B&C Speakers, e alcuni esempi di Architettura Sonora create dall'azienda che stanno avendo successo anche in Cina
Et alis aut res ver



di Antalya del 13% l'anno, e Sabiha Gokcen, il secondo aeroporto di Istanbul di oltre il 20% negli ultimi tre anni. Le attività dello scalo di Antalya dovrebbero generare in dieci anni, la durata del contratto, ricavi totali per circa 110 milioni di euro, più o meno quanto ci si attende dagli store dell'aeroporto di Sabiha. L'anno scorso, le vendite degli store di Antalya e Sabiha gestiti dalla società di Autogrill sono cresciute più del traffico dei due aeroporti, generando un fatturato di 6,5 milioni di euro, pronto a raddoppiare quest'anno, non appena arriveranno i risultati di Antalya con i suoi 26 milioni di passeggeri del 2014.



BENVENUTA CUCINA FRANCESCANA

ristorazione

C'è una coda di prenotazioni a due, tre mesi per assaporare the new contemporary italian fine dining within Italy, la nuova cucina contemporanea italiana che Massimo Bottura, chef stellato, e il suo team dell'Osteria Francescana, Bernardo Paladini, Michele Castelli e Virginia Caravita, propongono nell'angolo d'Italia sul Bosforo aperto presso la sede di Eataly. Sessanta coperti, molta clientela locale e turisti previdenti che vengono apposta per provare l'emozione di un pranzo o una cena a base di cucina estrema, filosofica, apprezzabile solo da palati abituati a certi tipi di alimenti. Il ristorante si richiama al celebre locale di Modena, ma l'offerta di Bottura è unica: 100 ricette classiche italiane, dalle Alpi all'estremo di Pantelleria, piatti italiani iconici, reimmaginati e trasformati. I prezzi non sono alla portata di tutti, come si addice a un ristorante extralusso per raggiungere il quale si lascia la macchina al boy, molto di moda in Turchia, e si accede alla sala direttamente con l'ascensore. Il tasting menu è il meno caro, 82 euro, senza vino, ovviamente, e comprende il benvenuto dello chef, non si sa se gratis



o meno, parmigiana di mare, merluzzo mare nostrum, risotto alla pescatora, ravioli ricotta e spinaci, filetto alla griglia e il predessert crostatina di frutta. Sulla scelta libera, si nota che un antipasto all'italiana di carne, pesce, formaggio e verdure della tradizione (21 euro), una burrata (17 euro), salumi misti (24,5 euro). Tra i primi, molto tradizionali, ravioli ricotta e spinaci (20 euro), tagliatelle al ragù (23 euro), un risotto alla pescatore (29 euro). Tra i secondi, spicca

SON TORNATI GLI OTTOMANI

Tutto nasce dalla mia passione e dal mio amore per la Turchia», ha spiegato Bertrando Di Renzo, 44 anni, molisano di Campobasso, a chi gli domanda come e perché è nata la home collection Les Ottomans. Di formazione bocconiana, è stato a lungo consulente per aziende nella moda e nel luxury, prima a Milano per dieci anni e poi a Barcellona per 15. Poi la passione per Istanbul, una città che ha cominciato a frequentare per lavoro, lo ha convinto a fare business in proprio. «Girando per Istanbul ho scoperto quasi per caso piccoli artigiani che producevano a mano ikat di velluto e di seta,



Bertrando Di Renzo e alcuni pezzi della sua collezione di tessuti, che ha incominciato a disegnare nel 2013 e ora esporta in 20 Paesi, Giappone compreso

interior design



tessuti di estrema raffinatezza, che ancora non vedevo molto utilizzati nell'home decor occidentale e ho cominciato a portarli indietro dai miei viaggi ad amici e conoscenti». Nel 2013 ha lanciato la sua prima collezione di tessuti, coperte e stoffe che oggi sono venduti in 20 paesi del mondo. «Mi sono buttato in questa avventura senza sapere quale potesse essere la risposta a un prodotto così colorato e per certi versi eccentrico, invece il mio catalogo è stato subito molto apprezzato dagli interior decorator e da molti negozi, persino in Giappone». La collezione cambia ogni sei mesi e Di Renzo, vivendo tra Milano e Istanbul, segue i rapporti con cinque fornitori diversi, frequenta

le fiere internazionali del design e alimenta i rapporti con i rivenditori, anche organizzando eventi o presentazioni per spiegare come nascono e dove si ispirano i suoi tessuti, oltre agli ikat, tessuti tinti secondo una tecnica di tradizione indonesiana, anche i suzani, tessuti lavorati ad ago in Tagikistan, Uzbekistan e Kazakhstan che per molti hanno rappresentato la dote della sposa. Per lo più si tratta di pezzi unici, realizzati su basi in seta, lana o cotone dove il ricamo, spesso a contrasto con motivi iconografici quali garofani, iris, tulipani, uccelli, melograni, lune e soli nascenti. «È una collezione completamente made in Turkey, che mi diverto a disegnare, anche in collaborazione con altri professionisti, ma la produzione è turca», ha sottolineato.

ALESSIA E LA TORTA

Una donna che rinunci alla propria carriera e si dedichi alla cucina viene considerata come l'archetipo femminile sottomesso e oppresso che abbandona il mercato del lavoro. Ma per Alessia de Matteis, originaria di Foggia, laureata a Bologna in Chimica e tecnologie farmaceutiche, rinunciare a una avviata carriera da professionista per seguire la famiglia all'estero ha significato potersi dedicare alla sua passione e diventare una piccola imprenditrice di successo. Nel 2008 quando a suo marito è stato proposto di sviluppare in Turchia l'attività di Çimentas, uno dei principali cementifici acquisito dal gruppo Cementir (Caltagirone), Alessia ha lasciato il lavoro e l'Italia e si è trasferita a Izmir con i bambini. «Improvvisamente mi sono trovata con tanto tempo libero e ho potuto dare sfogo alle mie passioni, sport e cucina», ha raccontato. Al passo

catering



Alessia de Matteis ha portato a Izmir la passione per la cucina della sua terra pugliese, aprendo un'attività di catering



successivo l'ha portata l'istinto imprenditoriale spingendola a fare del suo hobby un business domestico. Con l'aiuto della signora Ayse, con cui comunica in turco, Alessia ha avviato un'attività di catering, rifornendo buffet e pranzi per eventi. Le opportunità in una città vibrante come Izmir non mancano, e il microcatering promette bene. «Recentemente ho preparato una torta nuziale per 200 persone, è stato un salto di qualità per fare il progetto e realizzarlo», ha spiegato.

IN CUCINA SI VENDE BENE L'ICON

L'Italia gode di un'ottima reputazione, legata a qualità e innovazione, prezzi competitivi e stile unico: ingredienti fondamentali per fare apprezzare e quindi vendere bene il nostro prodotto.» È diventato un fan della Turchia, Alessandro Del Prete,

export manager di Ernestomeda, cucine iconiche del made in Italy più tradizionale, nata nel 1996 nel cuore delle Marche da una costola di Scavolini, e oggi guidata da Alberto Scavolini, nipote dell'inventore della «la cucina degli italiani». I modelli di fascia alta del brand pesarese, Carrè, One ed Elektra e in particolare Icon, uscita dalla matita dell'architetto Giuseppe Bavuso, sono i prodotti più venduti nel mercato turco, dove Ernestomeda ha aperto un flagshipstore nel 2011 nella parte europea di Istanbul. Da allora la risposta della clientela del Bosforo alle tecnologiche cucine della collezione è stata più che positiva. «Abbiamo puntato molto sulla politica commerciale che si è

rivelata in linea con le aspettative dei clienti e siamo riusciti a posizionare il prodotto nella giusta fascia di mercato, condizione fondamentale per il successo in questo Paese», ha spiegato Del Prete. L'apprezzamento del retail ha convinto i manager a forzare anche il canale contract, incominciando dai progetti più accessibili numericamente per un marchio di fascia alta. Così è arrivata la commessa per le 72 unità abitative in un nuovo condo a Bomonti, quartiere storico di Istanbul, e le 74 di Nest Ortakoy a Besiktas, con 74 unità,



mobili& cucine

Alessandro Del Prete, export manager di Ernestomeda, e, in alto, il condominio di Bomonti dove sono state installate le cucine



tutte arredate con la cucina One. Il salto in avanti è avvenuto con il progetto Cifçi, in corso d'opera, che prevede la realizzazione di 289 unità arredate con il modello Elektra. «Il mercato turco è diventato strategico per Ernestomeda, è dinamico, con potenzialità in costante crescita, legate soprattutto al settore delle costruzioni», ha concluso Del Prete.

LA GRANDE BELLEZZA DA SFRUTTARE

L'approccio e il linguaggio sono tipicamente markettari: ampie prospettive di crescita, nuove abitudini di consumo, moltissimi under 30 anni che nei prossimi decenni saranno heavy users di cosmetica. Ma Giuseppe Gennero, quarantenne in carriera, spirito conquistatore con la valigia sempre in mano, 24 anni di scuola all'Oreal, per cui ha battuto Spagna, Italia, Portogallo, il Sud America e dal 2012 la Turchia è tutt'altro che uno stereotipo. Dall'anno scorso ha abbandonato la multinazionale francese per approdare alle sponde meno sicure ma più eccitanti di Alfaparf, un fenomeno italiano del beauty,

creata nel 1980 da Roberto Franchina, per vendere prodotti haircare e skincare. «Meno visibilità, ma tanta rapidità decisionale in più», ha spiegato il manager, che ha preso in mano lo sviluppo internazionale del business, l'80% dei 207 milioni di fatturato del 2014, in crescita quest'anno del 22% (dati a fine maggio). La Turchia è il primo mercato su cui Gennero vuole spingere l'acceleratore, memore dell'esperienza con



Giuseppe Gennero, manager responsabile dello sviluppo estero del gruppo Alfaparf, specializzato in prodotti haircare e skincare

L'Oreal, per cui ha aperto la filiale diretta. «Lo sviluppo sarà trainato dalla maggior reperibilità dei prodotti nelle catene specializzate che hanno piani di espansione molto importanti su tutto il territorio, e dalle vendite online, che diventerà un canale trainante, per i consumi dei giovani», ha spiegato Gennero. La sua prima mossa è stata di battere il canale professionale con un distributore esclusivo dei prodotti haircare per i saloni di acconciatura. Poi sta testando il canale retail attraverso un accordo con AS Watson, catena specializzata inglese sbarcata in Turchia con l'obiettivo di arrivare a 1.000 store, per fare arrivare i marchi Alfaparf Milano sugli scaffali dei 200 punti vendita già attivi. E la mossa decisiva è per ora rimandata al 2016: la commercializzazione diretta nel canale estetica del marchio skin più prestigioso, Dibi Milano, che copre il segmento premium della bellezza.

beauty

Generali in Turchia: la via facile all'assicurazione

La compagnia del gruppo triestino ha una presenza storica nel Paese che vuole sfruttare per cogliere le nuove opportunità del settore. Così è nato il progetto multi accesso con i canali distributivi via internet e telefono

Generali Sigortà è una presenza storica nel mercato assicurativo turco. L'inizio dell'attività risale a oltre 150 anni fa, quando, nel 1863, la Ottoman Umum Insurance ha incominciato ad operare a Istanbul per poi espandersi a Izmir, Tripoli e Mersin. Ma è all'inizio del 900 che la compagnia di Trieste, allora parte dell'impero austro-ungarico, ha preso sotto le sue ali l'attività in Turchia rilevando le azioni della compagnia in mano a francesi e inglesi, alleati dell'impero asburgico. Anche per questi precedenti storici Generali Sigortà e il mercato turco sono considerati strategici e occupano una posizione di rilievo tra le attività del gruppo Generali.

Nel 1989 è avvenuta l'ultima trasformazione societaria con la costituzione di Generali Sigortà nel suo assetto attuale, ancora l'unica compagnia assicurativa turca a capitale estero.

Le dinamiche del mercato in cui opera, fortemente connotato dalla crescita, stimata al 9% almeno fino al 2020, un Pil di circa 550 miliardi di euro, 76 milioni di persone con un'età media di 29 anni, aperte ai nuovi stili di vita (la penetrazione di internet è stimata al 50%), 16 milioni di auto in circolazione, nel 2011, destinate a diven-



Mine Ayhan, general manager di Generali Sigortà e membro del direttivo della CdC Italo Turca

tare 27 milioni nel 2020, rappresentano un'opportunità di business unica nel ramo danni, in cui opera Generali Sigortà.

Per cogliere tutte le opportunità che si delineano, la compagnia ha varato l'anno scorso un nuovo piano strategico improntato al cambiamento e alla trasformazione dell'operatività, con un progetto che è il più avanzato attualmente nel mercato.

Impiegando le nuove tecnologie informatiche e l'infrastruttura che possiede, la compagnia ha varato un business model multi-accesso, che la qualificano come l'assicurazione più dinamica e innovativa, rivolta a soddisfare le esigenze dei suoi clienti. Il progetto multi accesso, lanciato nel febbraio del 2014, si è ispirato al concetto di assicurazione facile, basato sulla possibilità di accedere ai servizi assicurativi attraverso nuovi canali distributivi in aggiunta alla rete tradizionale.

In sostanza i prodotti e servizi di Generali Sigortà sono stati messi a disposizione della clientela in modo più accessibile, veloce e divertente, utilizzando il canale internet e telefonico e una consulenza 7/24, cioè sette giorni su sette, 24 ore su 24, in grado di dare risposte on line in una manciata di minuti.

Contemporaneamente Generali Sigortà ha compiuto importanti investimenti tecnologici anche sul canale delle agenzie, che rappresenta la maggior parte del business, con un progetto per la modernizzazione del lavoro e la creazione dell'Agenzia di nuova generazione. Grazie a questi investimenti e progetti, il network di multi-agenti è raddoppiato in pochi mesi, dai 390 all'inizio del 2014 agli attuali 700. Anche il canale del bankassurance ha registrato un forte incremento nel 2014. Nel complesso «la via facile all'assicurazione», lo slogan lanciato dalle campagne di comunicazione di Generali Sigortà, ha proiettato la compagnia al secondo posto nel 2015 tra le preferite del settore.

Sulla base di questi risultati già acquisiti, il 2015 si prospetta un anno positivo, in cui si incominciano a raccogliere i frutti degli investimenti compiuti nel 2013 e nel 2014. Le previsioni sono di una crescita della quota di mercato e di risultati tecnici positivi, grazie a un aumento dei premi maggiore della media di settore, sia sul canale tradizionale che su quelli diretti. I dati di gennaio hanno già registrato una crescita del 10,8% rispetto al dato dello scorso anno, contro una media di settore intorno al 3,3%.

ALL'ITALIA UN OCCHIO PARTICOLARE

Dal 2009 presso la sede di Istanbul l'Italian Desk di Generali Sigortà assiste le aziende e gli operatori italiani che vivono in Turchia per preventivi, emissione di polizze, denunce sinistri e creazione di prodotti su misura. L'assistenza è fornita da personale che parla italiano, turco e inglese. L'emissione di preventivi e polizze è corredata dalla traduzione in italiano insieme alle relative condizioni. Vengono anche praticati sconti significativi alle imprese italiane e assicurata rapidità nella eventuale liquidazione di un sinistro.

Le stesse condizioni sono garantite anche agli assicurati attraverso un broker indipendente, anche rivolgendosi alle sedi regionali di Izmir, Bursa, Ankara, Samsun, Adana e Antalya.

L'attenzione alla comunità italiana si concretizza anche attraverso programmi di sponsorizzazioni e di eventi in collaborazione con l'Ambasciata di Ankara e la Camera di Commercio Italo Turca di Istanbul, della cui direzione è membro Mine Ayhan, la general manager di Generali Sigortà. Uno dei progetti più recenti ha riguardato il lancio della Fiat 500 L e della Giuletta Alfa Romeo.

Generali Sigortà - Linea diretta: 0090 212 705 45 50
Email: italiandesk@generali.com.tr



FERRERO - FOOD

La carica della Nutella

Che la Nutella sia qualcosa di più che un ambasciatore del made in Italy dolciario lo mostra la storia di Ferrero, in Turchia da 25 anni. «Perché la Turchia è il più grande produttore di nocciole del mondo, con il 65% della produzione mondiale,» ha spiegato Renato Danna, managing director di Ferrero Turchia. «Ne usiamo 80 mila quintali l'anno sgusciate, il 70% viene dalla Turchia, il resto dall'Italia, ma anche dal Cile e dalla Georgia». A Manisa, vicino Izmir, la multinazionale di Alba ha inaugurato pocopiù dinun anno fa uno degli stabilimenti più

all'avanguardia nel gruppo, 160 mila metri quadri con 200 occupati impegnati a produrre Nutella, Kinder Pinguì, Kinder Fetta al Latte per il mercato turco e, per un 10%, per l'esportazione nei Paesi del Golfo, sviluppando un mercato affamato di dolci italiani. «Da sette anni stiamo



X FACTOR

MA ABBIAMO VINTO ANCHE NEI SEMIFREDDI

«L'idea fin dall'inizio è stata di puntare sulla qualità del marchio e dei prodotti, una qualità superiore che ormai ci viene riconosciuta da tutti i consumatori,» ha spiegato Renato Danna, da sette anni managing director di Ferrero Turchia, responsabilità che divide con il presidente Carlo Marsili, dal 2004 al 2010 ambasciatore d'Italia ad Ankara, e tuttora uno degli italiani che meglio conosce il paese. Anche i competitor locali ormai si sono inchinati a Ferrero, che ha avuto l'intuizione di aver portato in Turchia prodotti totalmente nuovi come i semifreddi Kinder Pinguì e Kinder Fetta al latte, che prima non esistevano. «Ogni Kinder, rispetto ai prodotti dei competitor, ha un gusto superiore,» ha sottolineato il manager.

Giovanni Ferrero, ceo del gruppo e, sopra, Renato Danna, country manager in Turchia. A destra il nuovo stabilimento Ferrero - di Manisa, vicino a Izmir

prossimi cinque anni, per arrivare a un fatturato di 250 milioni di euro. In meno di un decennio Ferrero ha sbaragliato il campo guadagnando quote di mercato a Ulker, il più grande produttore di dolci, oltre un miliardo di euro di ricavi nel 2014, e Eti, gigante con 7 stabilimenti, 300 prodotti 650 milioni di euro di utili. «Il riconoscimento dei consumatori e la competitività dei nostri prodotti, come la Nutella, sono ormai consolidati in tutto il Paese,» ha sottolineato Danna, che punta ancora molto sui giovani consumatori.

crescendo a un ritmo del 20% l'anno. Qui abbiamo costruito il nuovo segmento dei prodotti semifreddi che prima non esistevano,» ha sottolineato Danna. L'obiettivo è crescere con lo stesso passo nei



RECORDATI - FARMACEUTICO

Qui c'è la pillola della crescita...

«Stiamo investendo sulla Turchia per crescere non solo nel mercato interno, ma anche per esportare in Iran, nei paesi del Caucaso e in Asia Centrale». È una strategia ad ampio raggio quella che ha descritto a *Mf International* Giovanni Recordati, patron dell'omonima casa farmaceutica che ha superato il miliardo di fatturato. la battaglia dell'Anatolia Recordati l'ha ingaggiata nel 2008, investendo 48 milioni di euro per acquistare Yeni, azienda

di Istanbul con 300 dipendenti, tra cui 100 informatori, e vendite per 17 milioni di euro. Tre anni dopo, nel 2011, ha acquisito per 120 milioni di euro la Dr. Frik Ilac, 350 dipendenti (di cui 260 sono informatori) con fatturato da oltre 40 milioni di euro e nel 2012 ha fuso le due società nella Recordati Ilac, che l'anno scorso ha fatturato oltre 70 milioni di euro con buoni margini. Recordati è arciconvinto di aver puntato sul mercato giusto. «Sono quasi 80 milioni di persone,



Giovanni Recordati, presidente e ceo del gruppo quotato alla borsa di Milano. Sotto l'attuale stabilimento nell'area industriale di Istanbul

il 60% giovani e il 26% ha meno di 24 anni. I trend di crescita sono sostenuti mentre in Europa il mercato è saturo,» ha argomentato Recordati, ricordando che gli 8 miliardi di dollari del mercato attuale sono destinati a triplicare entro il 2023, anche per l'impegno del governo a sostenere la sanità pubblica, finanziando la produzione farmaceutica locale, facilitando la registrazione dei nuovi prodotti e con commesse dirette. Situazione che non è sfuggita alle multinazionali tutte presenti sul mercato turco direttamente o attraverso acquisizioni. Ma Recordati è in grado di battersi ad armi pari e lo sarà in particolare dall'anno prossimo quando entrerà in funzione il nuovo stabilimento da 40 milioni di euro in costruzione a Cerkezkooy, nel nord-ovest della Turchia su un'area totale di circa 18.000 metri quadri, realizzato con finanziamenti della Banca Mondiale (25,5 milioni) e del governo turco (9 milioni). A quel punto la capacità produttiva sarà triplicata tra farmaci da banco e ospedalieri.

X FACTOR

... E L'AMBIENTE FAVOREVOLE

«Abbiamo trovato un ambiente più favorevole di quanto pensassimo,» ha ammesso Giovanni Recordati, presidente e amministratore delegato del gruppo farmaceutico. «In Turchia abbiamo raggiunto una posizione di mercato uguale a quella che abbiamo in Italia,» ha spiegato, «merito di una forza vendita che, tramite le acquisizioni turche, ha superato le 400 unità, con una grande rete di informatori, addirittura superiore a quella italiani che sono 320 informatori». Anche se dal punto di vista sociale la Turchia si presenta come un paese difficile, Recordati non ha trovato difficoltà nello sviluppo dell'attività, al contrario «siamo stati aiutati dalle autorità che hanno terreno il terreno dove costruire il nuovo stabilimento».



ORGANIK KIMYA - CHIMICA

Una dinastia fondata sui polimeri

«Siamo sbarcati in Turchia nel 1878, in pieno impero ottomano e oggi siamo alla quinta generazione che vive a Istanbul. Ma abbiamo conservato la cittadinanza italiana.» Aldo Kaslowski, ingegnere, classe 1937, è l'imprenditore italiano più influente dell'establishment turco. Sulle sue radici nella penisola non ci sono dubbi, nonostante il suo fluente italiano sia chiaramente venato da un accento che tradisce la lunga permanenza sul Bosforo, inostanza un vero un italo-istanbuliota. Il cognome ha evidentemente origini polacche ma i suoi antenati si stabilirono in Piemonte, in Val di Susa, secoli fa finché il nonno, Luigi Kaslowski, ingegnere ferroviario, venne stato chiamato, nel 1878, dal sultano Abdülhamid II a occuparsi dei collegamenti via treno dell'Impero ottomano. A quel punto, i Kaslowski si trasferirono armi e bagagli nella capitale dell'impero ottomano, dove il padre di Aldo, Luigi anche lui, amico personale di Atatürk, fondò a Istanbul la sua prima azienda nel 1924. Sposato con Guia da cui ha avuto tre figli, Simone, Sabina e Stefano, tutti e tre in azienda, Aldo ha iniziato l'attività nel 1957 nell'azienda di famiglia per poi fondare, nel 1965, la Organik Kimya e il Gruppo



Organik, industria del settore della chimica fine con stabilimenti in Turchia, in Olanda e in Svizzera. La sua lunga storia industriale gli è valsa la presidenza Ciim EurAsiaMed, la Confederazione degli imprenditori italiani nel mondo, con giurisdizione in 21 paesi limitrofi e dell'Asia

X FACTOR

MA LA RICERCA È STATA LA CHIAVE

La chimica fine è questo il driver di successo di Organik Kimya, che sotto la spinta di Aldo Kaslowski ha attivato un percorso di ricerca e sviluppo che oggi impegna 70 dei 440 dipendenti del gruppo. È stata una scelta strategica che le ha consentito di stare al passo, nonostante un fatturato molto inferiore, con i giganti del settore, l'americana Dow Chemical (45 miliardi di euro di fatturato) e la tedesca Basf (70 miliardi di euro di fatturato). «Il nostro punto di forza è stato la lungimiranza, fin dal 1965 quando la Turchia era ancora molto protetta dal punto di vista industriale. Allora abbiamo incominciato ad avviare laboratori di ricerca, con grandi livelli di automatizzazione, cosa che ci hanno consentito di avere dei brevetti di rilevanza mondiale,» ha spiegato. Dal diciottesimo piano di uno dei grattacieli del distretto finanziario di Maslak, a Istanbul, Kaslowski guida il gruppo sulle linee di fondo ma ha lasciato l'operatività corrente in particolare al figlio Stefano che sta proseguendo una strada basata in particolare sulla produzione di emulsioni polimeriche e prodotti chimici speciali che vengono utilizzate in idropittura, tessile, industria conciaria, carta, plastica, cemento, adesivi per nastri, abrasivi con l'obiettivo di assicurare stabilità e durata (alle idropitture), resistenza all'acqua e al sole, inguicibilità (ai tessuti). Un'altra parte della produzione, di minore portata (50 mila tonnellate l'anno circa) riguarda prodotti per l'industria dei coloranti e per quella della detergenza. Il portafoglio di Organik Kimya comprende più di 150 tipi di emulsioni polimeriche realizzate nei due stabilimenti di Istanbul e in quello di Rotterdam.

Centrale, e la vice presidenza del consiglio superiore di Tusiad, la Confindustria turca. Presidente onorario e fondatore di Tusiad International, Kaslowski è stato una pedina determinante nelle relazioni economiche italo-turche degli ultimi decenni, quelle che hanno portato alle

alleanze dei Koc con Fiat e Pirelli, di cui è stato membro del cda turco, e dello sbarco di Enichem-Montedison, attraverso Kimmont, nella produzione e commercializzazione in Turchia e Medio Oriente di etossilati e materie prime per la detergenza biodegradabile. «L'Italia ha i marchi e la rete di distribuzione, qui ci sono manodopera meno cara e industrie più avanzate: bisogna che gli italiani prendano il coraggio di creare joint venture con i turchi e non rimarranno delusi,» ha insistito il vicepresidente di Organik Holding, che controlla un gruppo attivo nella chimica fine, con un giro d'affari di 400 milioni di euro, di cui quasi la metà fuori dalla Turchia, servendo 80 paesi, con prodotti spesso concorrenti a quelli dell'italiana Mapei. Secondo Kaslowski uno dei vantaggi attuali della Turchia è che con la crisi il vasto tessuto di piccolo e medie imprese, analogo a quello italiano, sta puntando molto sull'innovazione e l'upgrade tecnologico. Il che significa ampie possibilità di accordi per consolidare progetti e investimenti su dimensioni maggiori. «La Turchia nei prossimi cinque anni avrà la più grande rete di pipeline di gas fornito dalle repubbliche ex russe come Kazakistan e Turkmenistan, avvicinandosi così sempre più all'Asia centrale e ai 380 milioni di abitanti che parlano turco,» ha aggiunto l'imprenditore.



Aldo e Stefano Kaslowski, in alto alla pagina, uno degli stabilimenti di produzione della Organik Kimya, i cui polimeri sono utilizzati in diversi settori industriali tra cui l'industria conciaria per dare stabilità e morbidezza alle pelli utilizzate nell'industria calzaturiera e mobili

AZIMUT - FINANZA

Promotori sulla linea del Bosforo

Da un lato il mercato più acerbo del mondo, dall'altro lo strapotere del sistema bancario, attento che nel recinto non entrassero estranei. In queste condizioni poteva essere mission impossibile avviare un'attività di asset management in una situazione in cui i depositi bancari rendono il 12% e gli operatori esistenti fanno capo per il 93% delle masse, appena 31,6 miliardi di euro, alle banche. Eppure con un misto di incoscienza e lungimiranza Pietro Giuliani,

fondatore di Azimut, e Giorgio Medda, il suo uomo a Istanbul, hanno incominciato a scavare sotto il recinto per entrare nel giardino incantato degli ex sultani, spinti anche dai luccicori di un'economia che nel 2012 viaggiava vicino al +10%. «Abbiamo rilevato un piccolo operatore locale che ha lanciato una prima offerta di fondi comuni distribuiti dal primo team di promotori finanziari sul mercato turco», ha raccontato Giorgio Medda. Nel 2013 e 2015, è stata



Giorgio Medda

del 70% di Bosphorus Capital, poi rinominata in Azimut Bosphorus, che ha portato al 2,6% dell'industria totale la quota di mercato del gruppo milanese fondato da Giuliani e portando i compagni di viaggio turchi nell'azionariato di Azimut, che ha regalato ultimamente molte gioie ai suoi azionisti. «Il mercato è ancora agli inizi, il team di Azimut è l'unica rete di promotori, il ruolo del financial advisor è confinato a un modello di broker dealing che di fatto incentiva il trading azionario e obbligazionario rispetto alla costruzione di portafogli di investimento», ha spiegato Medda. Aperto il varco e dimostrata la qualità della propria offerta (vedre box) Azimut punta ora a crescere a tutto vapore, con una forte campagna di reclutamento locale sui team di promotori e consulenti finanziari. «Si tratta di un mestiere estremamente nuovo per il mercato locale ma che può trarre vantaggio da un capitale umano di alto valore in un contesto di riforma regolamentare che ne incentiva lo sviluppo», ha aggiunto Medda.

rafforzata la piattaforma con AZ Notus, Azimut Bosphorus Capital e Portfoy Yonetim, che hanno portato ulteriore capacità di distribuzione. E nell'aprile scorso l'operazione è stata completata con l'acquisizione

X FACTOR

IL VANTAGGIO DI ESSERE PIONIERI

Azimut Bosphorus gestisce attualmente 20 fondi in offerta sul mercato, raggruppati in 3 famiglie commerciali che consentono ai clienti di fare una chiara scelta di portafoglio sulla base di parametri di rischio, orizzonte di investimento e posizione valutaria. L'80% delle masse è legata a strategie obbligazionarie in valuta locale e dollaro che per altro assorbono il 97% delle masse totali in gestione al mercato. «Però la componente azionaria sta crescendo anche grazie alle performance del fondo Formula Karpayi, miglior azionario turco dal 2013», ha sottolineato Medda. Siamo inoltre una delle poche società che gestisce fondi con un'esposizione ai mercati stranieri anche grazie alle sinergie con i Team di gestione del Gruppo in Europa, Asia e Centro-Sud America. Azimut è stata inoltre la prima società a lanciare fondi con pagamento cedola periodica, esperienza che è stata poi replicata dalla competizione anche bancaria.

CEMENTIR - CEMENTO

Il calcestruzzo è in fase delicata

«Finora le costruzioni sono state la molla della crescita, soprattutto dal 2006 in avanti, ma temo che siamo arrivati al tetto». Se lo dice un cementiere, per di più il principale in Turchia, con una potenza di fuoco di 5,4 milioni di tonnellate all'anno, distribuita su 4 impianti che coprono l'intero territorio, la profezia va presa con serietà. Anche perché Walter Montevecchi, prima di diventare presidente operativo di Cimentas, la controllata turca del gruppo Caltagirone-Cementir, e di essere proiettato a Izmir, ha fatto per decenni il costruttore a capo della Vianini Lavori girando per il mondo. Tuttavia, lanciato il sasso, Montevecchi non se la sente di essere del tutto pessimista in un mercato che gli ha regalato soddisfazioni professionali da quando è entrato nel 2001 per guidare l'allora fresca acquisizione dei Caltagirone pagata 227 milioni di dollari. «Aeroporti, dighe, strade, e soprattutto residenziale e commerciale hanno assorbito milioni di tonnellate di calcestruzzo



Walter Montevecchi è presidente di Cimentas. Nella foto lo stabilimento principale, quello vicino a Izmir



i cui costi di produzione sono ancora abbastanza bassi rispetto all'Europa, nonostante il carbone per scaldare i forni sia tutto d'importazione», ha spiegato. D'altra parte la Turchia non è solo Istanbul e Ankara. «Il residenziale è partito anche a Izmir, per esempio, ci sono i nuovi grandi ponti e il terzo aeroporto», ha ragionato Montevecchi, che sottolinea il forte trend demografico di un paese giovane, che deve mettere su casa, grazie anche a una favorevole politica di mutui, oggi offerti a un tasso mensile dell'1%. A ogni buon conto nel 2009 Montevecchi ha avviato anche un'importante diversificazione nel waste management per conto del gruppo, rilevando la gestione in concessione di alcune discariche, la principale a Istanbul. Finora sono stati investiti 70 milioni, ma il fatturato stenta a decollare dagli attuali 30 milioni. «È un business nuovo per noi, anche se abbiamo già raggiunto un buon livello di efficienza con il 60% riciclato del materiale che arriva in discarica».

X FACTOR

PIÙ EFFICIENZA ED ESPORTAZIONI

In 15 anni abbiamo raddoppiato la capacità produttiva e abbiamo puntato sulla maggiore efficienza degli impianti», ha sottolineato Walter Montevecchi, presidente di Cimentas e protagonista dello sviluppo del business in Turchia per il gruppo Caltagirone. Attualmente Cimentas rappresenta il più importante centro produttivo sia in termini di fatturato, che di tonnellaggio, ed è il secondo per margini in Europa dopo la fabbrica in Danimarca. Nel 2014 il fatturato turco è stato di 276 milioni di euro (+1%), con un margine di 70 milioni schizzato del 27%, la performance migliore. «Eppure in Danimarca, riescono a spuntare prezzi del cemento più alti che in Turchia», ha fatto rilevare Montevecchi, che sta compensando la relativa debolezza del mercato turco con una crescita delle esportazioni in Medio Oriente e verso l'Iran.


MIROGLIO - FASHION

La forza è nell'alleanza

Ipekyol, Twist e Machka. In Italia pochi addetti al settore hanno sentito parlare di questi tre brand di moda che invece in Turchia godono di un riscontro di pubblico molto ampio e in crescita. Ancora meno persone sanno che dietro a questi marchi di abbigliamento c'è il gruppo Miroglia, una realtà da oltre 800 milioni di euro di fatturato nel tessile e prodotto finito. In controtendenza rispetto alla più comune strategia di affermare nel nuovo mercato i propri brand, l'azienda italiana guidata da Giuseppe Miroglia e dalla sorella Elena, responsabile dello styling dei marchi Motivi, Caractère ed

Yalcin Ayaydin e Giuseppe Miroglia rispettivamente presidenti della JV turca, con Miroglia al 50%, e del gruppo di Alba. Sotto alcuni modelli dei brand Machka e Ipekyol in arrivo in Italia arriveranno anche in Italia



Elena Mirò, ha deciso di allearsi con un partner locale per presidiare dall'interno il mercato turco. Nel 2008 ha stretto una joint venture paritetica con il gruppo Ayaydin, uno dei più importanti player del settore, strategia già sperimentata quattro

anni prima, per entrare nel mercato cinese con il gruppo locale Elegant Prosper. Ayaydin ha potenziato l'affermazione dei tre brand di womenswear con le sinergie manageriali e commerciali del gruppo di Alba. Il risultato sono 100

milioni di fatturato, di cui la metà consolidati nel bilancio italiano, su 170 punti vendita monomarca Ayaydin. Dei tre, Ipekyol è il brand più conosciuto e diffuso, dedicato a un target trasversale di donne e con proposte che vanno dal daywear al casual. Twist è rivolto alla fascia d'età più giovane mentre Machka rappresenta un esempio di mix tra il pret-à-porter di respiro internazionale e l'identità turca. Dietro all'etichetta c'è la designer Dice Kajek che lanciò un primo assaggio a Parigi per poi essere assodata dalla Miroglia-Ayaydin per sviluppare il progetto all'interno del gruppo.


X FACTOR
VINCE L'INTERSCAMBIO

Tra i punti di forza del gruppo, anche in Turchia, c'è l'attenzione verso i canali di vendita online, soprattutto sul brand Ipekyol. Tra gli ultimi progetti, il lancio (in Italia) di Curvitaly, portale dedicato alle taglie forti che unisce contenuti editoriali all'e-commerce, la nuova app per lo shopping virtuale con Powatag e il concept di prodotto Made on me studiato per andare oltre il concetto di taglia. Il prossimo passo di Ayaydin sarà l'Italia. È infatti in fase di test l'ingresso di Ipekyol e Twist in alcuni dei 1000 punti di vendita della Miroglia lungo lo Stivale mentre per Machka bisognerà aspettare l'autunno. La prima collezione debutterà nel flagship store di piazza della Scala a Milano con la stagione autunno-inverno 2015/2016. Ancora allo studio invece il percorso inverso, ovvero l'ingresso di marchi del gruppo Miroglia in Turchia, ma tra i primi ad entrare nel paese ci potrebbe essere Fiorella Rubino.

MENARINI - FARMACEUTICA

Quanto vale la visione dei pionieri

«Venite in Turchia e iniziate a produrre da noi: il settore pubblico è il principale acquirente di farmaci,» ha proclamato l'anno scorso, senza mezzi termini, il ministro per lo Sviluppo, Cevdet Yilmaz. Menarini, la farmaceutica italiana controllata dalla famiglia Aleotti, lo ha anticipato di 15 anni, aprendo nel 1999 le trattative con il gruppo Ibrahim Etem Ulagay, fondata dallo scienziato Ibrahim Ulagay nel 1903, una delle più antiche aziende turche del settore con sede e stabilimento



a Istanbul, di cui ha acquisito la maggioranza nel 2001. Tra gli europei, Alberto Aleotti, l'allora presidente, è stato tra i primi a capire le potenzialità di quel mercato, che stava per entrare nella fase più importante del suo sviluppo, grazie anche

I fratelli Lucia e Giovanni Alberto Aleotti guidano dal 2009 il primo gruppo farmaceutico italiano, 3,3 miliardi di fatturato. Qui sotto, Massimo Gaiotto, responsabile del business in Turchia e Italia, a sinistra lo stabilimento di Istanbul



all'approvazione della legge sulla brevettabilità dei farmaci, condizione essenziale per tutelare gli investimenti. Con 110 milioni di euro di fatturato previsti per quest'anno, contro i 103 del 2014, 700 dipendenti, 70 milioni di confezioni prodotte all'anno, IE Ulagay è tra le prime 15 aziende del settore. Ma Massimo Gaiotto, managing director dell'azienda, ha preferito mettere l'accento su quello che ancora frena il mercato. «Nonostante le dichiarazioni del governo, il farmaco è visto come un fattore di spesa e non di valore industriale, di conseguenza i prezzi tendono al ribasso,» ha spiegato, «inoltre ci sono difficoltà di accesso per i farmaci innovativi, con ritardi di 3-5 anni rispetto al resto d'Europa». Tuttavia, il vantaggio di essere in Turchia, secondo il manager della Menarini, sta nel fatto che è un'area emergente, in continua crescita, con un livello di investimenti sanitari pro capite ancora basso e dunque con ampie possibilità di espansione.


X FACTOR
FORZA AL MANAGEMENT LOCALE

Essere sbarcati in Turchia prima degli altri. È questo uno dei fattori più importanti del successo di Menarini: è stata una visione lungimirante, come la definisce Massimo Gaiotto, managing director di IE Ulagay, che ha portato l'azienda a produrre a Istanbul dal 2001 anticipando molti concorrenti. Un secondo fattore vincente è stato aver dato riconoscimento alla tradizione della Ibrahim Etem Ulagay, che mantiene il suo nome sui prodotti con l'aggiunta di un semplice by Menarini. «Il management è turco perché vogliamo rafforzare la presenza con strutture locali,» ha sottolineato Gaiotto.

FCA - AUTOMOBILI

Sull'Ægea in giro per il mondo

Nei concessionari turchi arriverà in novembre, in quelli italiani non prima del 2016, poi via via prenderà la strada di altri 40 mercati in Europa, Africa e Medio Oriente. Con il brand Fiat ben evidente sulla mascherina anteriore, l'Ægea, la berlina Italian style, tecnologia turca e concept globale prodotta dalla Tofaş, simboleggia il più importante e storico risultato della collaborazione industriale tra i due paesi. «Essere in Turchia significa essere in mezzo a tutto il mondo. E il progetto che ci ha portato qui è nato con la stessa idea in mente: concepire un'auto come ponte ideale tra la Turchia e il resto del mondo,» ha detto a *MF International* Luca Napolitano, responsabile brand Fiat Emea. Un milione di metri quadrati di stabilimenti, di cui 350 mila coperti, una capacità di oltre 400.000 unità l'anno, Tofaş, jv paritaria nata negli anni 60 tra la famiglia Agnelli e i Koç, non solo è la prima fabbrica dell'automotive turco, ma anche la più efficiente. Nel 2013 ha vinto la medaglia d'oro World class manufacturing ottenuta in virtù di una metodologia che mira al raggiungimento dello zero in tutti i campi: zero infortuni sul lavoro, zero danni ambientali, zero difetti di qualità e zero perdite. È questo apparato produttivo in cui lavorano 6.500 persone, che ha assicurato al gruppo Fca tra le migliori performance worldwide. Nel primo trimestre di quest'anno gli utili hanno registrato un balzo di quasi il 50%, da 43 a 66 milioni di euro, avviandosi a battere la quota di 185 milioni dell'intero 2014, che aveva chiuso con un fatturato di 2,4 miliardi di euro. Da Bursa, la Detroit dell'Anatolia, dove ha



sede Tofaş, partono quasi 250 mila veicoli all'anno per tutti gli angoli del mondo, compresi Argentina, Marocco, Ucraina, Cile, Stati Uniti, anche se l'Europa, l'Italia in testa, rimane il primo mercato. Il 2014 è stato un anno record dal punto di vista degli investimenti di capitale: dopo il rinnovato progetto Doblò America che ha assorbito 320 milioni di euro per soddisfare le richieste di Nord America e Canada, è stato ultimato il progetto Ægea, costato un miliardo di euro, per costruire

X FACTOR

R&D E AUTOMAZIONE PER VINCERE LA GARA

Bursa, come Mirafiori o il Lingotto a Torino, è un nome che ha contribuito a portare la Fiat in giro per il mondo, anche ora sotto la bandiera Fca. «È il motivo per cui abbiamo scelto lo stabilimento di Bursa per il progetto Ægea, coinvolgendo nello sviluppo della nuova auto oltre 2.000 persone per due anni e mezzo,» ha sottolineato Luca Napolitano, responsabile brand Fiat Emea. Ed è per questo che, nel 2014, Tofaş ha fabbricato a Bursa più di 400 mila veicoli. Oggi, anche se il nome della ditta è cambiato, l'intuizione del management di fare perno su uno degli impianti storici del gruppo si è rivelata una scelta vincente. A Bursa, tra l'altro, il progetto Ægea è stato sviluppato nell'area R&D che impiega oltre 600 dipendenti ed è il secondo più grande centro di ricerca e sviluppo di tutta l'area Emea.

un'auto che verrà prodotta in 580 mila esemplari. Altri due modelli, un hatchback sulla carrozzeria del Doblo e una station wagon verranno commercializzati a partire dal 2016. Complessivamente, negli ultimi due anni, gli investimenti sono stati di quasi 1,3 miliardi di euro. «Col nostro contributo, la Turchia si sta facendo strada per diventare uno dei

maggiori produttori automobilistici europei,» ha sottolineato con *MF International* Cengiz Eroldu, ceo di Tofaş da gennaio. Eroldu ha preso le redini di una realtà che ha 47 anni di storia in cui è diventata protagonista della strategia di crescita del Paese e della sua duttilità. Dalle catene di montaggio di Bursa escono, infatti, anche veicoli commerciali leggeri per Peugeot (Bipper), Citroën (Nemo, su base Fiorino), Opel e Vauxhall (Combo, su base Doblò) e Ram (Minicargo e nuovi progetti Doblò), oltre alle vetture dei marchi Fca (Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Maserati, Ferrari e Jeep) per i clienti turchi. Merito degli accordi paritari e lungimiranti dell'Avvocato con Vehbi Koç, fondatore della Koç holding che hanno portato alla costruzione di stabilimento in Anatolia, nel 1971, dove nel corso dei decenni sono stati realizzati 20 diversi modelli di Fiat, in 4,6 milioni di esemplari. Con oltre 2.000 aziende fornitrici, 120 punti vendita e altri 140 di assistenza, Tofaş è attualmente la seconda azienda della regione e la sesta più grande in Turchia, con una quota dell'11,6% del mercato delle auto e dei veicoli commerciali leggeri.

Luca Napolitano, responsabile brand Fiat Emea e, in alto, Cengiz Eroldu, ceo di Tofaş. A sinistra lo stabilimento di Bursa



Con uno chassis lungo 4 metri e mezzo, l'Ægea offre un'abitabilità interna capace di ospitare comodamente cinque adulti in una cabina best-in-class. La piattaforma è la stessa su cui sono stati progettati anche modelli 500L, la 500X e la Jeep Renegade, con i motori multijet di seconda generazione, da 95 a 120 cavalli. A sinistra l'ultimo modello di Doblò prodotto a Bursa




COMDATA – BUSINESS OUTSOURCING

Si raddoppia ma non a tutti i costi

«La Turchia è uno dei mercati in cui vogliamo crescere di più, insieme a Spagna e Germania, che stiamo analizzando». Enrico Saraval, presidente esecutivo e azionista di maggioranza di Comdata, sta valutando una seconda acquisizione in Turchia per il gruppo che opera nella gestione di contact center, i centri di assistenza a cui grandi società dei più diversi settori industriali e di servizi affidano il



traffico vocale con i loro clienti, e nella gestione del back office, in gergo tecnico Business Process Outsourcing. Saraval, che ha rilevato il 50% della società nel 2000 insieme ad alcuni soci riuniti nella Altair, ha portato Comdata alla leadership del mercato italiano con un giro d'affari che quest'anno dovrebbe raggiungere 325 milioni di euro, circa il 10% in più del 2014, con un margine (Ebitda) di circa 42 milioni

di euro, numeri che ne fanno uno dei best performer europei. L'avventura turca è incominciata nel 2013 quando Vodafone, uno dei grandi clienti di Comdata, ha segnalato che il gruppo Koc aveva deciso di

mettere in vendita Call Us, la sua controllata attiva nei call center e non considerata più parte del core business. «Abbiamo partecipato alla gara, molto competitiva e gestita in modo corretto, e l'abbiamo vinta», ha



Enrico Saraval e la sede italiana di Comdata

spiegato Saraval, che nell'operazione è stato assistito da Fineurop Soditic. Il rapporto con Vodafone, che rappresenta il 40% dei 25 milioni di euro di fatturato di Call Us, ha giocato il suo peso nell'acquisizione della società, mentre l'efficienza gestionale e le capacità operative di Comdata hanno fatto il resto. Il fattore vincente di Comdata è, infatti, la qualità del personale che si interfaccia con il pubblico e con i clienti e la specializzazione in alcuni settori chiave, le telecomunicazioni, le utilities, i media e i financial services, quest'ultimo in particolare espansione. In Turchia Call Us è sta affidata a un manager locale quarantenne, già direttore generale di Turkcell Global Bilgi, leader in Turchia nei Customer Services. «Contando molto sul management locale, siamo convinti che si possa ancora migliorare l'attuale marginalità di Call Us e perseguire un'ulteriore acquisizione», ha concluso Saraval, che recentemente ha rinunciato ad acquisire una società turca in vendita con 50 milioni di giro d'affari, perché giudicata troppo cara.

X FACTOR
L'UTILE STA IN UNA BUONA FORMAZIONE

«La formazione delle risorse, sulla base delle procedure messe a punto da Comdata, rappresenta la base dell'efficienza operativa del nostro gruppo», ha spiegato Saraval. In Comdata lavorano 13.000 persone, soprattutto giovani, di cui più di 7.000 in Italia, dove i due centri più importanti sono Lecce ed Ivrea, entrambi con circa 1.500 persone. In Romania operano nelle sedi di Comdata più di 2.000 addetti, in Turchia circa 1.800, in Repubblica Ceca più di 500 persone e in Argentina circa 1.000.

SITEP – ELETTRONICA

Tanta sicurezza che viene dall'Italia

«L'asso nella manica è il nuovo Mass, Multirole Acoustic stabilized system, che trova impiego in missioni antipirateria, antiterrorismo e di salvataggio. Consente all'operatore di mandare messaggi acustici verso obiettivi lontani anche tre chilometri. Attraverso due potenti telecamere, una a luce visibile e l'altra a infrarossi, dotate di zoom, può, in tempo reale, vedere un bersaglio e capire le sue intenzioni, illuminandolo con una potente luce di ricerca. Se la minaccia si avvicina, emette segnali di disturbo ad alta intensità sonora (156 dB) e colpire con un raggio laser che acceca. «Il mercato turco è interessato al Mass, vista la sua versatilità e il suo possibile impiego come strumento di controllo e difesa sia in ambiente marino che terrestre», ha raccontato Cristiana Pagni, 47 anni, stratega della Sitep, l'azienda fondata da papà Luigi, attuale presidente, specializzata nel settore dell'elettronica per applicazioni di difesa (navigazione, comunicazioni satellitari e sicurezza), ben piazzata sul mercato turco. Con Selah



Cristiana Pagni è anche presidente del consorzio Tecnomar che riunisce 130 aziende attive nelle tecnologie per il mare. Sopra il Mass e accanto Helo Landing per elicotteri



Shipyards, uno dei maggiori cantieri di Istanbul, Cristiana ha firmato recentemente un contratto per la fornitura di sistemi di navigazione destinati a due pattugliatori della marina militare. In dirittura d'arrivo è anche la trattativa con Aselsan, colosso di Ankara da

un miliardo di dollari di ricavi, che produce radio militari tattiche e sistemi elettronici di difesa per le forze armate. I turchi sono interessati ai sistemi Sitep di comunicazione satellitare in banda uhf che montano speciali antenne molto più leggere di quelle tradizionali. Sitep punta in Turchia a un mercato della difesa in crescita del 9% annuo fino al 2008, e del 20% tra il 2011 e il 2015. «Gli investimenti per appalti in corso sono in rialzo del 22%», ha rivelato Pagni.

X FACTOR
PAZIENZA&TECNOLOGIA

«Sta tutto in una parola il driver della crescita di Sitep in terra turca: costanza. «Crediamo in questo mercato, lo abbiamo seguito da tempo, sappiamo che ci vogliono anni per avere risultati ma non lo abbiamo mai abbandonato, anche se la marina italiana resta il nostro primo cliente», ha spiegato Cristiana Pagni. Sitep ha fatto dell'investimento in innovazione tecnologica la sua bussola, ma ora sembra non bastare più. «Diventa importante assicurare, insieme alla vendita di prodotti, una serie di servizi postvendita, seguendo il cliente, dovunque sia». Con un fatturato che quest'anno dovrebbe chiudere intorno a 9 milioni di euro, Sitep ha aperto filiali in Australia e Perù, ma non ha ancora preso una decisione per la Turchia: l'anno buono potrebbe essere il 2016, «se troviamo la giusta partnership altrimenti continueremo a creare joint venture con aziende locali».

Strade, ferrovie, ponti Cantieri made in Italy

Procedono di gran lena i lavori del piano pubblico per moltiplicare le infrastrutture entro il fatidico centenario della Repubblica, il 2023. Ecco i gruppi italiani in prima linea

di Marcello Conti

Il segnale più incoraggiante è arrivato proprio alla vigilia delle ultime elezioni politiche, venerdì 5 giugno, quando in Great Winchester Street, a Londra, nella sede di Deutsche Bank si sono trovati i rappresentanti della prima banca tedesca e delle otto banche turche più importanti, tra cui Yapi Kredi del gruppo Unicredit. L'occasione era la firma, lungamente preparata e attesa, al contratto da 5 miliardi di dollari per il rifinanziamento di una delle più importanti opere infrastrutturali in corso di realizzazione a livello mondiale. Si tratta dei 380 chilometri dell'autostrada che entro il 2019 collegherà il nord di Istanbul a Izmir (Smirne), quindi la costa egea, dimezzando gli attuali tempi di percorrenza.

uno spread per il cliente di 450 bp, che segna uno dei benchmark più positivi per il rischio Turchia. Poiché il fondo sovrano del Qatar è diventato dall'anno scorso il maggior singolo azionista di Deutsche Bank, qualcuno ha voluto vedere nel maxi loan concesso alla Turchia una mossa politica, visti gli stretti legami a livello regionale tra il presidente turco Terep Erdogan e lo sceicco qatarino Jassim al Thani. Tre settimane dopo, il 25 giugno, le borse del credito internazionale si sono nuovamente allargate per la Turchia con il finanziamento in project finance da 880 milioni euro per la costruzione del campus ospedaliero di Etlik, ad Ankara, destinato a diventare il più grande ospedale d'Europa. Questa volta Astaldi, al 51% della jv con il gruppo turco Trkeler, ha avuto condizioni ancora migliori di quelle per l'autostrada, con uno spread di 400 punti base su una durata del prestito di 18 anni. Molti ad Ankara hanno ti-

rato un sospiro di sollievo, per un duplice ordine di motivi: il riconoscimento implicito nei finanziamenti del peso internazionale della Turchia, che fino a dicembre sarà presidente di turno del G20, e, più prosaicamente, per l'ossigeno che arriva ai piani infrastrutturali del governo, in un momento in cui i grandi investitori internazionali stanno abbandonando i mercati emergenti. «Per aumentare l'attrattiva degli investimenti in infrastrutture occorre trasformare questa categoria di investimento alternativa in una vera e propria asset class», aveva chiesto nel maggio scorso l'allora presidente di Cassa Depositi e Prestiti, Franco Bassanini, al comitato direttivo del Long Term

«Per aumentare l'attrattiva degli investimenti in infrastrutture occorre trasformare questa categoria di investimento alternativa in una vera e propria asset class, con nuovi strumenti finanziari»

Dell'opera fa parte il colossale ponte sospeso sulla baia di Izmit, il 4° più lungo del mondo, in un tratto che sarà ultimato entro l'anno prossimo. «Il valore dell'operazione sta nel fatto che una grande banca globale, Deutsche Bank, ha preso in carico un rischio Turchia a 15 anni, tanto è la durata del finanziamento, a un tasso di mercato», ha commentato Alessandra Onorati, investor relator di Astaldi, che partecipa al 18% nel consorzio italo-turco che sta realizzando il progetto. *MF International* ha potuto verificare che il tasso medio a cui è stato concesso il finanziamento è inferiore al 5%, con



Pietro Salini (a sinistra), numero uno di Salini Impregilo, che ha realizzato la Trans Anatolian Highway, e Matteo Triglia, ceo di Italferr, che si è assicurata da direzione lavori del tunnel Eurasia (a fianco)



Il tunnel sottomarino Eurasia che collegherà due continenti con 15 km di autostrada di cui 3,4 costruiti a una profondità di 25 metri. La struttura a sandwich con tre piani sovrapposti (l'ultimo destinato ai servizi) è la novità tecnica rilevante di quest'opera che dovrebbe essere terminata nel 2018



Investors' Club (Ltic), l'organismo che riunisce 18 grandi istituzioni finanziarie dei quattro continenti. Bassanini aveva chiesto esplicitamente project bonds e Abs (asset backed securities) su finanziamenti in project finance per garantire rapporti rendimento-rischio adeguati all'orizzonte temporale dell'investimento. In attesa che si materializzino anche queste nuove opportunità, i due operazioni chiuse in giugno sono state un forte incoraggiamento all'ambizioso programma turco di grandi lavori. L'obiettivo più volte dichiarato di Erdogan è di festeggiare nel 2023 il centenario della repubblica fondata da Mustafa Kemal Atatürk

Il Terzo Ponte sul Bosforo

DIECI CORSIE (PIÙ I MARCIAPIEDI) TRA ASIA ED EUROPA

Sarà completato entro il primo semestre 2016 il terzo ponte sul Bosforo, che stabilisce due nuovi primati mondiali, quello del più largo ponte sospeso, e quello con le torri più alte. Se così sarà, come i tecnici assicurano, rischia di battere anche il primato della più rapida realizzazione per un'opera di questa complessità, perché la prima pietra è stata posata il 29 maggio del 2013, dall'allora primo ministro Recep Erdogan. Il gruppo Astaldi, che la sta realizzando insieme a Ic Ictas, una delle maggiori holding industriali turche, per conto del ministero dei Trasporti, è fiducioso di raggiungere il traguardo. Con otto corsie stradali affiancate da due ferroviarie predisposte per l'alta velocità, secondo il progetto firmato da Michel Virlogeux, il francese massima autorità dei ponti sospesi, il ponte fa parte di un'autostrada di 115 chilometri che porterà direttamente da Istanbul al confine greco. I 59 metri di larghezza della struttura sono poggiati su due enormi pilastri a forma di A realizzati ognuno con una coppia di pilastri inclinati, a sezione triangolare. I due piloni principali, in calcestruzzo e acciaio, hanno le fondazioni a terra, sulle sponde dello stretto e avranno un'altezza di 318 m dal livello dell'acqua e sorreggeranno una campata da 1,4 chilometri. Anche i pedoni potranno godere l'emozione di una passeggiata sull'acqua a 300 metri di altezza grazie a due passerelle, ciascuna di 2,5 metri, realizzate lungo i bordi esterni dell'impalcato. I numeri dei materiali impiegati sono da record: 241.000 metri cubi di calcestruzzo e 65.000 tonnellate di acciaio per le strutture, 31.000 tonnellate di acciaio per i rinforzi e 29.000 tonnellate per i precompressi, mentre sulla costa



Michel Virlogeux, il progettista francese del ponte, i cui pilastri dalla caratteristica forma ad A sorreggeranno l'infrastruttura a 318 metri sul livello del mare. La campata è lunga 1,4 chilometri

sono stati movimentati 897.000 metri cubi di terra e 32.000 di riempimenti. Virlogeux e i tecnici svizzeri di T-Engineering che hanno curato il progetto esecutivo hanno concepito l'opera con una forte resistenza ai terremoti perché le due sponde costiere si sfendono lungo la faglia anatolica, che da est ad ovest interessa l'area Nord della Turchia, fino al mare di Marmara. Una volta entrato in funzione, l'opera verrà gestita dalla società che l'ha costruita, a cui Astaldi partecipa per il 33%, per i successivi 7 anni. Gli incassi di transito previsti dai costruttori dovrebbero fruttare un monte di 4,7 miliardi, più che sufficienti a restituire con gli interessi i 2,5 miliardi di dollari anticipati da un gruppo di banche turche, secondo la modalità



Build-Operate-Transfer (BOT), che al terzo passaggio prevede, appunto, il trasferimento dell'opera all'ente committente, cioè allo stato turco. Sull'operazione c'è una garanzia assicurativa, stipulata sulla base di una moral suasion del governo, che copre al 98% i ricavi attesi. Il sodalizio tra Astaldi e Ic Ictas sta avendo anche una proiezione internazionale: i due gruppi hanno vinto l'appalto per la realizzazione dell'aeroporto internazionale Pulkovo a San Pietroburgo, in Russia, e il completamento del Raccordo autostradale della stessa città.

sulle ceneri dell'impero ottomano con il completamento di grandi opere lanciate due anni fa, quando la Turchia usciva da un decennio di crescita ac-

celerata. Con tassi di sviluppo intorno al 5% e forti capitali internazionali in entrata era sembrato all'allora primo ministro, oggi presidente, un traguardo a portata di mano di riuscire a moltiplicare le linee ferroviarie ad alta velocità, già operative per 1.200 chilometri sulla tratta Istanbul-Ankara. «In costruzione e in fase di appalto ci sono altri 1.200 e altri 1500 sono i progetti da sviluppare,» ha rivelato a *MF International* Matteo Triglia, ceo di Italfer, la società di ingegneria del gruppo Ferrovie, che segue con molta attenzione il mercato turco ormai da anni e vi è attivamente impegnata su diverse

commesse. E all'alta velocità si aggiungono nuove linee tradizionali per un totale di 12.000 chilometri, metropolitane a Istanbul (Ansaldo è in gara per una commessa sulla seconda linea) e in altre città importanti, e rapid railway di collegamento fra aeroporti e grandi centri. Mentre sul fronte autostrade sono programmati altri 5 mila chilometri di autostrade, dai 2.200, in modo da proiettare il paese, grazie alle capacità delle infrastrutture, entro la top 10 delle economie mondiali. Le infrastrutture, si ragionava e si ragiona ad Ankara, sono, tra l'altro, il grande viatico al business turistico, in cui la Turchia è già oggi uno dei primi pae-



si al mondo, grazie anche all'impegno del governo nel sostenere l'incoming attraverso il potenziamento della Turkish Airlines e delle strutture aeroportuali. Il cui combinato disposto, insieme alle vie di terra e ai porti, dovrebbe portare a 400 milioni il numero di turisti che entro il fatidico centenario visiteranno il paese. Di questi piani faraonici, che il rallentamento economico degli ultimi 18 mesi non sembra avere ancora intaccato, fanno parte soprattutto tre opere da record. Una è la realizzazione del terzo aeroporto di Istanbul che dovrebbe comportare un investimento di 22 miliardi di euro per diventare il primo scalo al mondo, il cui appalto è finito in mano solo a società turche. Ma Astaldi e Italferr stanno lavorando per concorrere alle opere di collegamento, stradali e ferroviarie, con Istanbul, distante un centinaio di chilometri. Il terzo ponte sul Bosforo, già in avanzata fase di realizzazione (articolo alla pagina precedente) è il secondo grande progetto. Il terzo è il collegamento ferroviario sottomarino fra Asia ed Europa, già in fase di progettualità avanzata, mentre sullo sfondo si staglia il progetto dei progetti, cioè lo sdoppiamento del Bosforo, con lo scavo di un canale artificiale. È su queste basi che i due maggiori costruttori italiani, Salini Impregilo e Astaldi, hanno da tempo rinforzato i loro rapporti con la Turchia, cercando i partner più adatti per entrare nel mercato, confrontandosi e/o alleandosi con i grandi concorrenti asiatici, cinesi e coreani, in particolare.

Il termometro della Sace, l'agenzia di assicurazione del credito controllata da Cdp, segnala che il grande business dei lavori è in pieno svolgimento e segnala la Turchia al terzo posto per esposizione del suo portafoglio tra i paesi esteri con cui l'Italia lavora. Le operazioni assicurate sommano un valore di circa 1,3 miliardi di euro e altri 1,5 miliardi di euro sono i progetti attualmente allo studio, nei comparti delle costruzioni e delle infrastrutture, della siderurgia e della meccanica per l'industria.

EURASIA, TUNNEL A SANDWICH

La capacità progettuale di Italferr, riconosciuta uno dei player mondiali più importanti nel suo settore, ha guadagnato all'Italia un ruolo significativo nella direzione lavori del tunnel sottomarino che collegherà

Haliç Bridge (Ponte sul Corno d'Oro), a Istanbul, è stato completato da Astaldi e imprese turche un anno fa per l'attraversamento (pedonale e su ferro) del Corno d'Oro e il collegamento dell'area di Galata a Topkapı

Il business della salute

C'È UN NUOVO MODELLO, I CAMPUS SANITARI

Commissionata dal ministero della Salute turco, la realizzazione del campus ospedaliero di Etilik, provincia di Ankara, consiste nella progettazione, costruzione, fornitura di apparecchiature elettromedicali e arredi, oltre che nella gestione in regime di concessione con la formula Bot (Build, Operate, Transfer) di un polo ospedaliero da 3.500 posti letto suddivisi su otto strutture sanitarie e un hotel, per un totale di oltre 1 milione di metri quadrati. Il contratto di concessione si concluderà nel 2042 con una concessione della durata di 28,5 anni, e un periodo di costruzione di 42 mesi. L'investimento complessivo è di 2,211 miliardi di euro, di cui circa 1,128 miliardi di competenza del gruppo Astaldi. Etilik, il più grande polo sanitario in Europa, dovrebbe soddisfare la richiesta di servizi sanitari dell'area metropolitana di Ankara, che conta una popolazione di circa 8 milioni di persone. Rappresenta uno dei più grandi progetti in corso eseguiti con la formula del PPP nell'ambito del processo di privatizzazione del settore sanitario. Nel progetto è compresa la realizzazione di un ospedale universitario, di un centro di Ricerca e Sviluppo con tecnologie all'avanguardia, di aree

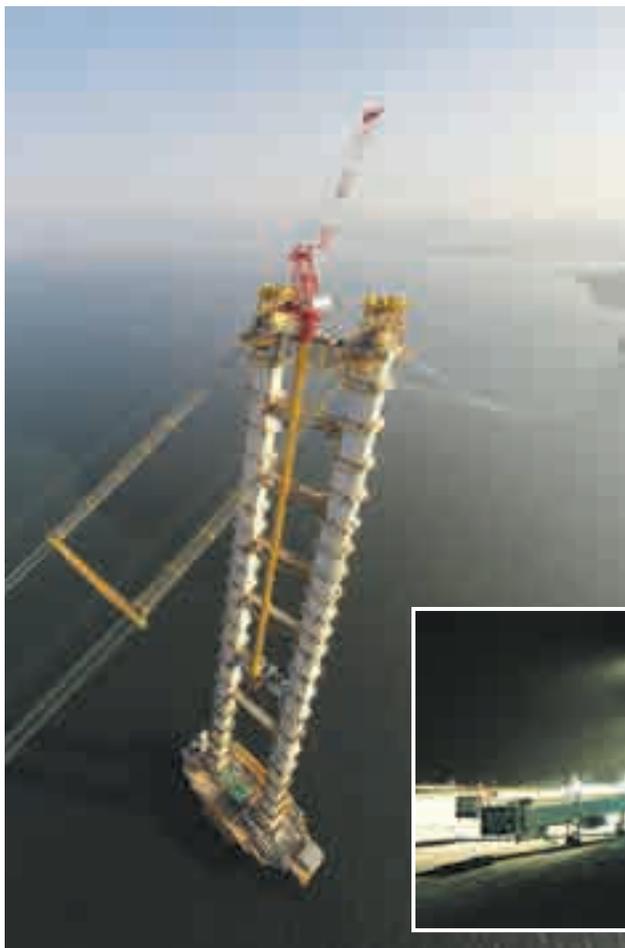


Il progetto di campus ospedaliero a Gaziantep (sopra), dove sorgerà una struttura con 1.800 letti, su una superficie di 500 mila metri quadrati. Sotto, il progetto di Etilik, il più grosso polo ospedaliero d'Europa, vicino Ankara. A destra, il rendering del progetto di Kayseri



commerciali, di un edificio amministrativo, centri congressi e un parcheggio sotterraneo. La struttura genererà occupazione per circa 20 mila persone. A pieno regime, la popolazione del campus sarà di 50 mila persone tra pazienti e personale medico. Studio Altieri sta lavorando anche sul progetto di campus ospedaliero di Gaziantep, città non distante dal confine siriano, dove sorgerà un ospedale con 1.800 letti, in una struttura che occuperà 500 mila metri quadrati e prevede la realizzazione di centri commerciali, negozi, alberghi e tutte le facilities necessarie a un polo di primo livello. L'investimento previsto è di 500 milioni e Salini fa parte del consorzio che ha avuto l'appalto. Un terzo polo ospedaliero che vede protagonisti gli italiani, in questo caso la società fiorentina Inso, come costruttore, e ancora Studio Altieri come progettista e direzione lavori è quello di Kayseri, una struttura da 1.500 letti con un investimento di 350 milioni di euro.





«I piani di sviluppo che abbiamo visto prevedono la costruzione di una trentina di nuovi ospedali con capienza tra 800 e 3 mila posti letto: un investimento massiccio»

due continenti con 15 km di autostrada di cui 3,4 costruiti a una profondità di 25 metri, scavando sotto il fondo marino. Attraverso il Bosforo, una superstrada porterà in 15 minuti le auto dall'Europa all'Asia e viceversa. «Tecnicamente è un progetto molto importante perché per la prima volta i tre piani della galleria saranno sovrapposti e non affiancati,» ha spiegato Triglia, confermando che i lavori sono in corso attivamente e che l'apertura è prevista per il 2018, a quattro anni dall'inizio del cantiere. Finanziata dalla Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo, con 150 milioni di dollari, l'infrastruttura vede all'opera un consorzio di società turche e coreane, mentre la turca Altinok divide con Italferr il contratto da 5,3 milioni di dollari per la supervisione dei lavori.

OSPEDALI & SCUOLE

Tra le infrastrutture civili su cui il governo turco punta con maggiore impegno, quelle sanitarie e per l'educazione hanno un ruolo prioritario e sono dimensionalmente molto grandi. «I piani di sviluppo che abbiamo visto



prevedono la costruzione di una trentina di nuovi ospedali con capienza compresa tra 800 e 3000 posti letto», ha confermato a *MF International* Francesco Viero, ceo di Studio Altieri, la società di progettazione di Vicenza più specializzata in Italia nel campo delle strutture ospedaliere, che vanta alcuni benchmark mondiali come il nuovo ospedale pediatrico di Dubai. Nel 2014, più di 400 mila persone per la maggior parte provenienti da Europa e Medio Oriente si sono recate in Turchia per trattamenti sanitari, secondo l'Istituto di statistica turco, il 75% in più del 2013, gene-

rando un fatturato vicino al miliardo di dollari. Nonostante la spesa pubblica per migliorare le infrastrutture e i trattamenti dell'assistenza sanitaria, è stato il settore privato a guidare la crescita, ma il ministero della Salute ha preso la rincorsa per riequilibrare la bilancia non solo appaltando nuove strutture pubbliche con standard elevati, ma anche con la creazione di una struttura specializzata nel ministero della Sanità. Il suo obiettivo è di pianificare lo sviluppo del turismo sanitario e il traguardo dei 2 miliardi di dollari di ricavi da questa voce entro il 2023. Almeno altri due progetti

I lavori di sbancamento a terra e il pilastro che sorreggerà il ponte sulla baia di Izmit: le opere fanno parte dell'autostrada che collega il Nord della Turchia con la costa egea. Qui sopra e a fianco, altre due opere di Astaldi, il terminal Internazionale dell'Aeroporto di Milas-Bodrum completato nel 2012 e la linea 2 della metropolitana di Istanbul. In alto a sinistra, un esempio delle nuove strutture scolastiche (esterni e la biblioteca) che lo studio Altieri sta realizzando a Istanbul

importanti in campo sanitario portano la firma tricolore (vedere box alla pagina precedente). Sul fronte education lo Studio Altieri sta lavorando alla realizzazione di 57 strutture scolastiche a Istanbul, con dimensioni che vanno da 10 a 30 aule, ma soprattutto con caratteristiche antisismiche d'avanguardia.

A Izmir un'altra grande azienda italiana, la Saipem, si è assicurata in consorzio con la giapponese Itochu, la sudcoreana GS Engineering e la spagnola Tecnicas Reunidas, la realizzazione di un'altra grande infrastruttura, questa volta in campo energetico. È il progetto Star (Socar Turkey Aegean Refinery) che riguarda la realizzazione in project finance di una raffineria greenfield che sorgerà ad Aliaga, nei pressi della città. L'impianto, voluto dalla compagnia di Stato dell'Azerbaijan, Socar, che gestirà la raffineria, avrà una valenza strategica per il Paese perché, grazie a una capacità produttiva di 200 mila barili al giorno, contribuirà a ridurre la dipendenza dall'import di prodotti raffinati. Si tratta di una commessa del valore di 4,4 miliardi di dollari.

Passerà dall'Anatolia il gas per l'Europa

Nel grande gioco dell'energia da idrocarburi, la Turchia vuole diventare l'hub energetico per l'Italia e i Balcani. Ecco le imprese italiane già al lavoro sulle commesse più importanti

di Paolo Sorbello

Assettata di idrocarburi come e forse più dell'Italia, la Turchia si sta preparando a diventare l'hub energetico del Sud Europa e uno dei gate fondamentali per fare arrivare gas in Italia. I dossier energetici del governo di Ankara, che lo vedono impegnato sia sul fronte di Bruxelles che su quello di Mosca, stanno tornando prepotentemente d'attualità, una volta seppellito dalle sanzioni europee il progetto Eni-Gazprom del gasdotto South Stream che avrebbe dovuto pompare in Europa 60 miliardi di metri cubi l'anno di gas siberiano. Con l'Unione Europea, dopo un triennio di negoziati, sono stati firmati i contratti e avviati i lavori della Trans Anatolian Pipeline (Tanap), un'infrastruttura promossa da Turchia e Azerbaijan che con un viaggio di 3.500 chilometri pomperà 16 miliardi di metri cubi di gas dal giacimento di Shah Deniz2 nel mar Caspio fino al

LE DUE STRADE DELL'ENERGIA ATTRAVERSO LA TURCHIA



Nella mappa sono evidenziati i percorsi del Tanap (tratteggiato in nero), che attraversa il suolo turco, proveniente da Baku in Azerbaijan, sul Mar Caspio, e del Turkish Stream (linea continua in nero), che attraversa il Mar Nero dalle coste russe e porterà il gas in Turchia (linea tratteggiata rossa) fino al confine con la Grecia. Il Turkish Stream riprende per buona parte il percorso del progetto South Stream che doveva sboccare a Varna in Bulgaria, progetto che è stato bloccato in seguito alle sanzioni dell'Ue verso la Russia per la questione ucraina.

tallone d'Italia. A meno di sorprese, si realizzerà nel 2018-19. Ma il colpo decisivo che dovrebbe garantire gli approvvigionamenti per un bel po' di anni alla Turchia e al Sud Europa, Italia compresa, è quello uscito dai recenti accordi tra Terep Erdogan e Vladimir Putin. In dicembre quando Gazprom ha capito l'aria che tirava a Bruxelles e Washington, ha riorientato

il percorso per portare il gas in Europa attraverso il Mar Nero. Gazprom, e Putin, hanno chiesto a Erdogan di poter far emergere il gasdotto sottomarino appena a nord di Istanbul e di portare il terminale ai confini con la Grecia, invece di passare in Bulgaria, ostile a Mosca. Così, South Stream è stato trasformato in Turkish Stream avviando un'alleanza strategica con la Turchia.

I due progetti, Tanap e Turkish Stream, dovrebbero portare in complesso un centinaio di bcm in Turchia, trasformandola in un centro strategico di smistamento del gas siberiano e caucasico ai clienti europei, oltre che a implementare i suoi voraci consumi interni. Il direttore di Tanap, Saltuk Duzyol, si è detto pronto alla competizione che verrebbe dalla costruzione di un Turkish Stream i cui costi di realizzazione sono tutti a spese dei russi. La Turchia era già stata protagonista del primo bypass delle rotte Russia-Europa per quanto riguarda il commercio del petrolio. «Quando furono iniziati i lavori nel 2005, il significato geopolitico dell'oleodotto tra Azerbaijan e Turchia (Baku-Tbilisi-Ceyhan) mise in secondo piano i problemi relativi alla sua costruzione e le questioni di fattibilità commerciale», ha ricordato Maria Kottari, esperta di energia nella regione del Mediterraneo presso l'Università Panteion di Atene. Entrambi i progetti rispondono soprattutto a logiche geopolitiche più che commerciali, come conferma il fatto che la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (Bers) ha assicurato un forte finanziamento al Tanap, considerandolo un progetto



Alcuni dei protagonisti industriali del grande gioco sull'energia. Da sinistra, Stefano Cao, ceo di Saipem, l'azienda italiana più impegnata nella realizzazione dei gasdotti, Salvatore Ruggieri, presidente e ceo di Valvititalia, leader mondiale nella fornitura di valvole per gasdotti, ed Elena Burmistrova, ceo di Gazprom Export, grande sponsor del Turkish Stream

L'opinione

E DAL CENTRO ASIA PARTE UN'ALTRA SFIDA

Efe Biresselioglu, professore associato di Politica e Sicurezza Energetica all'Università di Economia di Smirne in Turchia, ha ricoperto diverse posizioni di ricerca in ambito internazionale, dalla Norvegia alla Finlandia, dall'Ungheria all'Italia. A Lucca ha ricevuto il suo dottorato presso l'IMT. Sia la sua tesi di ricerca, sia il suo primo libro, *European Energy Security: Turkey's Future Role and Impact* (2011), si sono concentrati sul ruolo della Turchia per la sicurezza energetica europea.



Efe Biresselioglu, ricercatore e analista sul mercato energetico si è specializzato in Italia

Domanda. Che ruolo vuole ritagliarsi la Turchia nello scacchiere regionale dell'energia?

Risposta. La Turchia spera di diventare un hub energetico e uno stato chiave per il transito di idrocarburi verso l'Europa. L'oleodotto Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) e il gasdotto Baku-Tbilisi-Erzurum (BTE) furono proprio costruiti con questo obiettivo. Da allora, la Turchia ha provato a migliorare la propria posizione da Paese di transito, per evidenziare la propria importanza, sia verso i Paesi esportatori, sia verso i mercati europei.

D. Finora però questi progetti sono falliti. Come mai?

R. Perché la politica energetica dell'Unione Europea era a uno stadio talmente primitivo e divisivo che era impossibile raggiungere un accordo. Gli stati membri avevano ciascuno le proprie priorità, un fatto che ha causato il fallimento del progetto Nabucco.

D. Perché con Tanap l'obiettivo è invece a portata di mano?

R. Per arrivare all'obiettivo della diversificazione delle fonti occorre soprattutto la volontà politica e favorevoli condizioni geopolitiche. Tanap sarà un primo passo verso la diversificazione delle fonti di gas naturale importato, 60% del quale viene dalla Russia. In più, è una testimonianza dei buoni rapporti tra Turchia e Azerbaigian. Il motto turco è: un'unica nazione, due stati.

D. Come entra la Turchia nell'equazione russa?

R. L'obiettivo russo è di bypassare completamente l'Ucraina. Turkish Stream ha salvato il progetto South Stream orientando l'approdo verso la Turchia, anziché verso la Bulgaria, ostile a Mosca. Per Ankara, Turkish Stream sarà la manna dal cielo perché trasformerà il Paese in hub energetico.

D. Senza fare concorrenza a Tanap?

R. Il loro obiettivo è diverso, si dirigono a mercati differenti. Inoltre, Turkish Stream avrà una portata quattro volte più grande di Tanap. Per la Turchia entrambi i gasdotti sono importanti per bilanciare Europa e Russia. E la loro presenza rafforza l'obiettivo della diversificazione.

D. C'è un rischio di eccesso di offerta?

R. Se Turkish Stream verrà costruito, insieme a Tanap, questa non può essere che una buona notizia per l'Ue, così dipendente dal gas russo. Via Tanap,

la Ue vuole più gas caucasico e centroasiatico, e presto. Di qui la recente visita del commissario europeo per l'Energia Mario Sefcovic in Turkmenistan.

D. Quali sono le opzioni nella regione del Caspio?

R. Con l'Azerbaigian pronto a partecipare non solo al transito, ma anche alla fornitura di gas, l'opzione turkmena sembra più realistica. In questo momento, tuttavia, l'Azerbaigian si trova in una posizione di forza, visti i contratti già firmati e i lavori già iniziati. La possibilità del collegamento col Turkmenistan quindi creerebbe competizione tra i due Paesi esportatori.

D. Quindi?

R. Solo in presenza di una domanda più alta di quella attuale dall'Europa, Baku non avrebbe riserve a dare il benvenuto ad Ashgabat. A livello regionale, poi, non bisogna dimenticare l'Iran del post sanzioni e l'Iraq, con le sue vaste riserve.

D. Quali scadenze per tutti questi progetti?

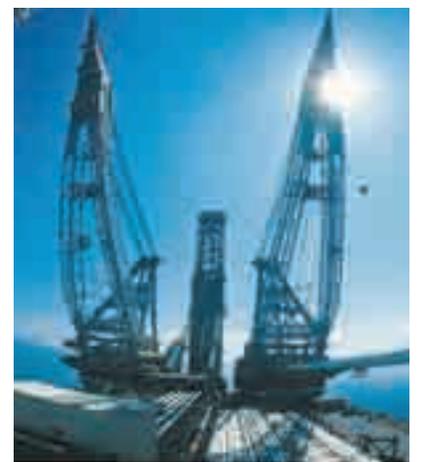
R. È un esercizio difficile: troppe variabili in gioco e troppi nuovi potenziali attori per fare previsioni.

D. E per la Turchia? Cosa si spera ad Ankara?

R. La Turchia è diventato un Paese geopoliticamente ancora più importante grazie alla prospettiva di questi nuovi gasdotti. Il ruolo di Paese chiave per il transito di gas e la potenziale creazione di un hub tra Europa e oriente sembrano entrambi obiettivi realizzabili. Ci saranno elezioni proprio in questo periodo (7 giugno) per il Parlamento turco, ma non credo che la politica energetica ne sarà influenzata.

per prestigio e per volumi in Turchia, anche se non è la prima occasione di lavoro per Valvitalia in quel Paese», ha commentato Salvatore Ruggieri, fondatore e presidente dell'azienda partecipata dal Fondo Strategico Italiano (Cdp), a riprova della valenza internazionale del business.

Il contratto di Valvitalia per la fornitura di valvole e altri componenti destinati alla costruzione del gasdotto ammonta a 30 milioni di euro. «La volontà di Valvitalia è quella di essere presente in un mercato, come quello turco, che offre così tante opportunità e che ancora deve essere esplorato in questo senso», ha continuato Ruggieri, che conclude con una considerazione geopolitica.



Le navi posa tubi di Saipem impegnate nel Mar Nero sul progetto Turkish Stream

«L'importanza strategica del gasdotto Tanap è nota: trasportando gas da Iran e Azerbaigian all'Europa diminuirà la dipendenza del Vecchio Continente nei confronti delle fonti russe».

Cifre con due zeri in più, nell'ordine di 2 miliardi di euro, sono in ballo per la regina delle infrastrutture energetiche italiane, la Saipem. L'impegno originario della società, che si sta staccando dal suo azionista di controllo, l'Eni con il 46%, era di posare i tubi nel Mar Nero sul percorso di South Stream per conto di Gazprom. Bloccati i lavori in dicembre scorso all'apice della crisi russa-Ue, la posa è ripresa in maggio sulla direttiva Turkish Stream. L'impegno di Saipem nell'area era incominciato

chiave per l'Unione Europea. «Stimiamo che i nostri finanziamenti per fruttare il giacimento di Shah Deniz, costruire il tratto transadriatico e l'interconnessione tra Bulgaria e Grecia saranno di 600-800 milioni di euro. Se anche Tanap vorrà il nostro contributo, potremmo considerare anche questa opzione», ha spiegato Riccar-

do Puliti, direttore per l'energia e le risorse naturali della Bers.

IL BUSINESS PER L'ITALIA

Secondo la parte turca, le imprese italiane si sono già aggiudicate commesse per circa 600 milioni di dollari per Tanap. Saipem, già impegnata nelle infrastrutture di pompaggio del giacimento

azero Shah Deniz, contribuirà con i suoi gasdotti al collegamento tra upstream e midstream. Valvitalia ha avuto importanti commesse per l'installazione di valvole, un segnale della salute del progetto, che sembra uno dei pochi gasdotti pianificati di recente che sarà realizzato come da programma. «Tanap rappresenta il progetto più importante,

TANAP: DAL CASPIO AL TACCO D'ITALIA

Il gasdotto, sponsorizzato anche dagli Usa, che ha sostituito il progetto Nabucco lanciato una decina di anni fa, preleverà il gas dal giacimento Shah Deniz2 in Azerbaijan, attraverserà per il lungo tutta la Turchia, per un totale di 1.850 chilometri, sboccherà nel mar di Marmara, da dove dopo 19 chilometri di percorso sott'acqua riemergerà all'altezza della Grecia. A quel punto dovrebbe dividersi in due tronconi: uno diretto a rifornire i mercati balcanici, su fino all'Ungheria e all'Austria, l'altro, attraversata la Grecia e un pezzo di Adriatico, allacciarsi a Otranto ai gasdotti italiani. In cui dovrebbero arrivare almeno 10 dei 16 bcm di gas che rappresentano la portata di questa infrastruttura, la Trans Anatolian pipeline, Tanap. Due delle stazioni principali di pompaggio saranno installate in Turchia per deviare il flusso verso i gasdotti nazionali. Il progetto prevede sette stazioni di compressione, quattro stazioni di monitoraggio, 11 stazioni di pompaggio, 49 stazioni di blocco.



TURKISH STREAM: MILLE KM SOTTO IL MARE

Il Turkish Stream alimentato con il gas siberiano portato sulle coste del Mar Nero dai gasdotti di Gazprom si tuffa nelle acque marine e dopo un viaggio di 910 chilometri a una profondità che raggiungerà anche 2.200 metri, riemergerà poco a Nord di Istanbul. Da qui raggiungerà via terra il confine con la Grecia, dove dovrebbero attaccarsi i tubi dei distributori europei. Sul suolo turco fino al confine greco correrà per 180 chilometri. Nel memorandum of understanding firmato il 1° dicembre scorso ad Ankara tra Gazprom e Botas Petroleum Pipeline Corporation, durante la visita di Stato di Putin, sono state definite le caratteristiche generali dell'infrastruttura, i cui dettagli sono stati implementati da Alexei Miller, ceo di Gazprom, e da Taner Yildiz, ministro dell'energia e delle risorse naturali di Ankara, in un incontro successivo, in gennaio e febbraio scorsi. All'attivismo dei vertici delle società coinvolte fa riscontro la ripresa delle attività in giugno da parte di Saipem nella posa dei tubi nel Mar Nero, tubi forniti per la gran parte dalla tedesca Europipe che sta lavorando a un colossale contratto da 150 mila tonnellate di condutture.



con la posa dei tubi di Blue Stream che collega già Russia e Turchia attraverso il Mar Nero e che l'anno scorso aveva già pompato 27 bcm di gas russo in Europa attraverso l'Anatolia, di cui 16 erano finiti nei gasdotti turchi.

L'OMBRA RUSSA

Secondo gli accordi firmati in maggio tra Gazprom e la Botas turca, che gestirà l'infrastruttura e partecipa anche con il 30% al consorzio Tanap, Turkish Stream, dovrebbe essere operativo già nel dicembre 2016. La fornitura che passerà dai suoi tubi sarà imponente: 63 bcm, come l'investimento totale, 40 miliardi di dollari. Nel consorzio Turkish Stream è impegnato direttamente il ministero dell'Energia di Ankara, per sottolineare il valore strategico dell'infrastruttura per il Paese, ma il ministero ha fatto sapere che la Turchia non parteciperà alla costruzione ma solo alla gestione, attraverso la società fondatrice della compagnia.

Il gioco su più tavoli sembra essere la soluzione vincente per la Turchia, che prova a guadagnare il massimo con il minimo sforzo. La sua posizione geopolitica è infatti diventata talmente importante che la Russia ha dovuto concedere uno sconto sul prezzo del gas esportato in Turchia durante le negoziazioni per Turkish Stream. D'altra parte, in questa fase, ogni possibile via d'uscita dell'export verso l'Europa che non passi per l'Ucraina diviene interessante per Mosca.

«Da un lato l'Europa è impegnata in uno sforzo mirato a diversificare i propri approvvigionamenti, dall'altro la Russia deve mantenere l'Europa come principale acquirente delle proprie risorse, almeno per il tempo necessario a costruire le infrastrutture che

le permetteranno di servire l'enorme mercato cinese», ha spiegato Ludovico Grandi, analista del settore del gas naturale presso EnergyBrains.org. Con Turkish Stream, dal lato Sud, e North Stream, il gasdotto che alimenta via Nord Europa la Germania, la Russia avrebbe così raggiunto l'obiettivo di allontanare dall'Ucraina i tubi del suo gas. Di questa manovra di disimpegno fa parte anche il taglio delle importazioni dal Turkmenistan, il cui gas alimenta ancora l'hub ucraino. Il gas di questo paese, che custodisce riserve tra le più importanti al mondo, dovrebbe, tuttavia, essere reindirizzato in Europa su un'altra direttrice, cioè la connessione con il Tanap.

IL NODO TURKMENO

Per il momento, gli unici clienti del Paese centroasiatico sono la Cina, l'Iran e la Russia. Ma l'Europa prova da anni a mettere le mani su quella ricchezza. Il momento potrebbe essere arrivato, grazie al canale turco che si sta per aprire. Il grande gioco ha avuto un primo capitolo nel novembre scorso con la firma di un accordo quadro tra Ankara e Asgabat, la capitale turkmena, per la fornitura di gas in Turchia. E un mese dopo è arrivato l'annuncio del Turkish Stream da parte di Putin. Nell'accordo non sono stati inclusi i dettagli sulle quantità che il Turkmenistan fornirà al gasdotto Tanap.

Il progetto Trans-Caspian Pipeline (TCP) prevede un gasdotto sottomarino che congiunga Turkmenistan e Azerbaijan attraversando il Caspio, ma la sua fattibilità dipende sia dalle rilevazioni sull'impatto ambientale, sia dalle diplomazie di Mosca e Teheran, entrambe poco inclini ad ammettere che il gas turkmeno diventi fruibile al di là della regione del Caspio. Se le possibilità di un gasdotto TCP con una portata di circa 30 bcm all'anno potrebbero essere

«Da un lato l'Europa è impegnata in uno sforzo mirato a diversificare i propri approvvigionamenti, dall'altro la Russia deve mantenere l'Europa come principale acquirente»

poco realistiche, un'alternativa interessante per Europa e Turchia può essere trovata proprio in mezzo al Caspio. Uno dei giacimenti nell'offshore turkmeno, operato dalla malese Petronas, è infatti in stallo proprio per la mancanza di una connessione ai mercati di esportazione.

«Sarebbe facile liberare quel gas e costruire una pipeline dal giacimento a Baku che trasporti una decina di bcm verso Occidente», ha spiegato John Roberts, esperto di sicurezza energetica presso Methinks Ltd. «L'area di Cheleken dista solo 150 chilometri da Baku e un gasdotto di collegamento potrebbe rappresentare un primo ponte tra Turkmenistan e Azerbaijan», ha concluso Roberts. Nel frattempo, il Turkmenistan ha concluso la costruzione del gasdotto

Est-Ovest, che collega i giacimenti più grandi del Paese al porto di Turkmenbashi sul Caspio. D'altra parte il Turkmenistan non andrebbe a costruire un condotto da 30 bcm verso ovest se non avesse in mente il mercato europeo. E l'integrazione con le pipeline che portano ai mercati europei è per quel Paese la sola via di fuga alla crisi regionale, il cui sintomo più evidente è stata la svalutazione del manat, la moneta turkmena, del 18% sul dollaro il 1° gennaio scorso. Grazie all'allentarsi delle tensioni tra Iran, Usa ed Europa, dal Turkmenistan occidentale potrebbe partire anche un gasdotto attraverso l'Iran, che potrebbe sboccare direttamente in Turchia, bypassando l'ostacolo sottomarino del Caspio, contando sui rinnovati rapporti con l'Iran. «Se dovessi scommettere su una delle opzioni per il gas turkmeno, la rotta iraniana sarebbe l'unica sulla quale punterei», ha fatto sapere Steve Levine, giornalista americano esperto di geopolitica del Caspio.

Non solo. Anche la rotta irachena potrebbe aprirsi verso la Turchia, se i prezzi del petrolio, a cui quelli del gas sono agganciati, rimanessero stabili sui 65 dollari al barile. L'Iraq ha già firmato un contratto di fornitura di 30 bcm verso la Turchia che dovrebbe cominciare nel 2016, a condizioni molto più favorevoli rispetto alle forniture russe. In definitiva, sommando il potenziale di gas mediorientale e centroasiatico che dovrebbe arrivare in Europa, nel 2019 si potrebbe arrivare a una cinquantina di bcm. Ma non è realistico ritenere che tutti i progetti in stallo da più di un decennio si sblocchino all'improvviso. Il grande gioco è in pieno svolgimento.

Turchia: più instabilità politica ma l'economia cresce

Nel suo report di giugno Coface, il gruppo internazionale di assicurazione crediti, mette l'accento sulle conseguenze delle ultime elezioni politiche e prevede che la crescita del Pil nel 2015 arriverà al 3,5% e al 3,8% nel 2016

CHE COSA È SUCCESSO

Inaspettatamente, gli elettori turchi hanno deciso di togliere al presidente Erdogan, capo del Partito Giustizia e Sviluppo (Akp, di destra) la maggioranza assoluta in Parlamento, che deteneva dal 2002 senza soluzione di continuità. Quindi l'Akp, nonostante resti il primo partito turco con il 40,7% dei voti, dovrà prevedibilmente formare una coalizione per governare. Alle sue spalle si sono piazzati l'Hdp, di sinistra, il Partito Democratico pro-curdo, con il 13,1%, che entra in Parlamento per la prima volta, avendo superato lo sbarramento del 10%, il Partito Repubblicano, Chp, socialdemocratico, con il 25%, e il Partito della Nazione, Mhp, di destra, con il 16,3%.

PERCHÉ È SUCCESSO

Nonostante i tre partiti finora all'opposizione abbiamo escluso un'alleanza con l'Akp in campagna elettorale, le trattative in corso per la formazione del governo possono avere due sbocchi. Il primo è un'alleanza Akp-Chp, la più probabile vista la convergenza di entrambi su due obiettivi di fondo, una nuova Costituzione e il processo di pace con i Curdi. A questa coalizione darebbe il suo appoggio esterno anche l'Hdp, come ha dichiarato il suo leader S. Demirtas. Il secondo è l'alleanza Akp-Mhp, il cui elemento di debolezza è la contrarietà dello Mhp a impegnarsi sulla questione curda.

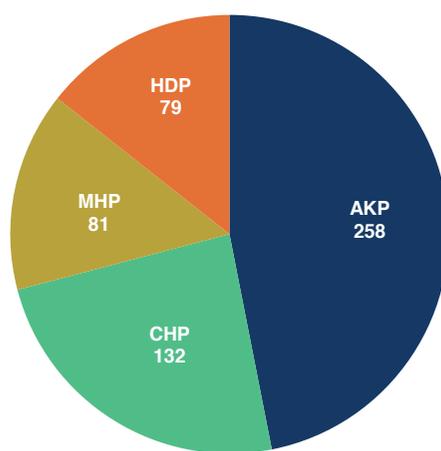
Le opzioni in campo contemplano anche la possibilità che l'Akp tenti la strada di un governo di minoranza o che il presidente della Repubblica Erdogan indichi nuove elezioni da fare entro metà Settembre.

RISCHI

L'inatteso risultato elettorale del 7 giugno scorso fa presagire un periodo di grande incertezza, che si aggiunge a una situazione economica in fase di deterioramento, segnata da una crescita che dal 9,2% del 2010 è scesa al 3% del 2014, da un deficit della bilancia dei pagamenti del 5,9% nel periodo 2005-2014, e da un crescente indebitamento delle società con l'estero.

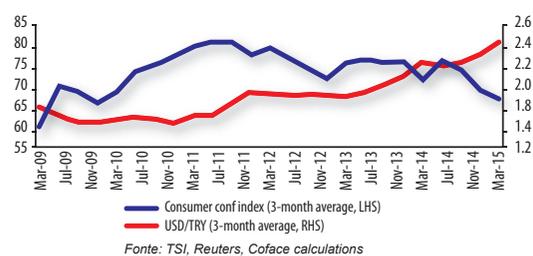
1. L'instabilità politica: la frammentazione dei partiti renderà inevitabilmente fragile ogni coalizione. Poi la lotta di potere in corso tra il Parlamento e il presidente Erdogan tende a complicare il processo decisionale sulla politica estera e a rendere incerta la visibilità per

I SEGGI NEL NUOVO PARLAMENTO



Fonte: Wall Street Journal

I CONSUMI E IL CAMBIO DOLLARO/LIRA



Fonte: TSI, Reuters, Coface calculations

gli investitori. In più, l'ampia rappresentanza parlamentare del partito pro-curdi porrà al centro del dibattito politico anche la questione curda.

2. La reazione dei mercati finanziari che non si aspettavano la perdita della maggioranza asso-

luta dell'Akp, è stata forte e continuerà ad esserlo fino alla formazione del nuovo governo. L'8 giugno la lira turca ha perso il 4% ed è scesa al minimo storico sul dollaro, 2,8, mentre la borsa di Istanbul ha perso in apertura l'8% ma poi è risalita chiudendo con un perdita contenuta al 2,74%. Nonostante il tempestivo intervento della Banca Centrale, che ha abbassato dal 4% al 3,5% gli interessi sui depositi in dollari e dal 2% all'1,5% quelli in euro, la volatilità è rimasta alta, influenzata dagli sviluppi del quadro politico. Questa situazione è destinata a mettere sotto ulteriore pressione il debito estero delle società turche.

3. Sul lungo termine, con un governo di coalizione o di minoranza sono probabili ritardi e complicazioni nell'implementazione dei programmi di riforme. E la situazione è destinata a ostacolare la capacità finora dimostrata dalla Turchia di produrre profondi cambiamenti, con un impatto sull'economia. Infatti una coalizione difficilmente riuscirà a varare le riforme di cui l'economia ha bisogno. Si tratta in sostanza di spingere per il passaggio da una crescita basata sui consumi a una focalizzata sulla produzione, quindi con interventi per ridurre le rigidità del mercato del lavoro, migliorare la produttività, liberalizzare il settore delle utilities, privatizzare e attuare programmi infrastrutturali.

Tuttavia queste elezioni sono state positive perché hanno ribilanciato il quadro istituzionale in senso democratico, con la conseguenza, per esempio, di una maggiore indipendenza della Banca Centrale. In assenza di un governo di un solo partito, anche il progetto di Erdogan di una Repubblica presidenziale non è più attuale, il che limita i rischi di un potere autocratico. In ogni caso, anche se non si arrivasse a una coalizione, per i Turchi sarebbe meglio accettare di dare maggiore potere all'Akp piuttosto che avere un governo incapace di prendere delle decisioni.



Con il vento in poppa e alla luce del sole

64 gigawatt da fonti rinnovabili da generare entro il 2023: è il mega piano che sta allettando gli europei e, fra gli italiani, Salini, Maccaferri, Leitner, Enel Green Power. Qualcuno ha già preso un vantaggio

di Christian D'Antonio

Con una domanda energetica generale in crescita del 6% all'anno, nessuna (o quasi) riserva diretta di idrocarburi, il Piano Nazionale per le energie rinnovabili del governo di Ankara, lanciato con la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (Bers) prevede l'installazione di 61 gw di potenza da fonti rinnovabili entro il 2023. Nel target prefissato, 34 gw sono appannaggio dell'idroelettrico e 20 dell'eolico, settore in cui la Turchia è la prima al mondo per il tasso di crescita degli impianti, nonostante sia stato finora utilizzato solo il 15% del suo potenziale in questo campo. Al solare sono assegnati 5 gw e 1 gw ciascuno al geotermico e alle biomasse, a un ritmo che nei prossimi otto anni vedrebbe il Paese aumentare la forchetta green della produzione energetica di 7 volte quella attuale. E in previsione c'è anche l'integrazione del sistema energetico turco nell'Ucte (Unione per il coordinamento della trasmissione di elettricità), per creare un mercato elettrico comune con l'Ue. «Le autorità locali stanno facendo leva proprio sui progressi delle renewables per avvicinarsi alla Ue», ha rilevato Matilde Ferretto, docente di Economia e Politica Agraria all'Università Bicocca di Milano. Gli investimenti necessari per raggiungere i target sono calcolati in 130 miliardi di dollari fino al 2023. Di qui l'appello agli investitori internazionali di Taner Yildiz, ministro dell'Energia. «L'energia rinnovabile è uno degli elementi chiave della politica e della strategia dell'agenda energetica turca», ha dichiarato recentemente. La Banca Europea per la ricostruzione e lo sviluppo (Bers) è tra i principali finanziatori di questa politica, fin dal 2009, investendo circa 5 miliardi di euro su progetti in infrastrutture, energia, agroalimentare, industria e finanza, per cercare di colmare il gap con il resto d'Europa. Tra i progetti co-finanziati ci sono i più grandi parchi eolici della Turchia, l'Enerjisa Bares (142,5 mw) in Balikesir e quello di Osmaniye (135 mw) che rappresentano l'8% della corrente elettrica generata con l'eolico, il settore più promettente tra i comparti



Testimonial/Anton Seeber

QUI LE PALE GIRANO AL DOPPIO

«Il Paese è in fermento, ha una popolazione più numerosa di quella italiana e ha bisogno di energia alternativa perché al momento non ha nucleare e deve sfruttare in modo sensato le alternative green. Conoscono benissimo le difficoltà che crea la dipendenza dal petrolio e la vicinanza di paesi poco stabili, tutto questo spinge a nostro favore». Anton Seeber, ceo di Leitner, 705 milioni di fatturato di cui 95% all'export, non ha bisogno di giri di parole per descrivere il potenziale che vede nel mercato turco, dove ha vinto commesse non solo per l'energia, ma anche per gli impianti di salita e innevamento artificiali. «Siamo diventati partner nell'implementazione di impianti eolici, un business avviato un anno e mezzo fa vincendo un bando pubblico da 3 milioni di euro a Tokat, con una macchina da 1 mw, seguendo l'installazione e manutenzione». Oggi la provincia di Tokat utilizza l'energia prodotta per rifornire il consumo degli uffici pubblici della provincia. Per seguire il mercato, l'azienda ha costituito una filiale con 10 dipendenti, formate e seguite dal quartier generale italiano. «I costi per aprire la società sono stati relativamente contenuti e l'iter autorizzativo poco costoso, snello e privo degli ostacoli che ci sono in altre realtà.

In Italia ci servirebbero 40 autorizzazioni per fare quello che facciamo in Turchia», ha aggiunto. Seeber sta negoziando 150 progetti di macchine con pale singole con 1 mw di potenza, dopo il successo con il cliente pubblico già avviato. «Per il prossimo grosso cliente, che ha bisogno di energia per alimentare supermercati, esploreremo anche la messa in rete del non utilizzato», ha spiegato. Le pale vendute in Turchia da Leitner hanno un capacity factor di quasi il 50%, un rendimento molto elevato, secondo Seeber. Il vincolo per questi progetti è che l'energia venga consumata vicino al luogo di produzione, una circostanza che Seeber definisce virtuosa.



Anton Seeber, ceo di Leitner, 705 milioni di fatturato di cui 95% all'export

di energie rinnovabili. «La Turchia è un ponte tra due mondi, ha una catena montuosa orientale ricchissima di potenziale idroelettrico e i livelli di irraggiamento per il fotovoltaico sono molto buoni nella parte sud-orientale. Inoltre il manifatturiero, il tessile e il meccanico in particolare, che trainano la domanda energetica, il che assicura uno sviluppo duraturo», ha fatto osservare Arturo Lorenzoni, ricercatore allo Iefe, Istituto di Economia delle Fonti di Energia della Bocconi di Milano. Le potenzialità del solare sono paragonabili a quelle del sud della Spagna,

secondo Bungo Ezawa, responsabile della divisione turca di Lahmeyer International, grande società di ingegneria. Accenture ha invece messo l'accento sul potenziale idroelettrico, calcolando che fiumi e laghi turchi hanno un totale di 36.000 mw di potenziale elettrico. L'Ice, dal canto suo, ha messo in rilievo che per potenziale di energia geotermica la Turchia occupa il 7° posto al mondo e il 3° in Europa. Considerate queste premesse, Enel Green Power (EGP) sta puntando soprattutto sul fotovoltaico. In maggio si è aggiudicata, attraverso la società

interamente controllata Vektor, la fornitura all'utility turca Teias di 23 mw, attraverso la costruzione di un parco fotovoltaico a Isparta, nel Sud-ovest, che entrerà in esercizio nel 2018, generando oltre 35 gwh/anno di elettricità. «L'energia fotovoltaica è una fonte di approvvigionamento molto importante, per questo abbiamo rafforzato la nostra presenza collaborando con partner strategici, come Enerray», ha sottolineato Valerio Natalizia, ceo di Sma Italia, parte del gruppo tedesco Sma che produce inverter per il solare e ha visto un balzo delle vendite

Idroelettrico

DIGA TRICOLORE

Uno dei progetti più importanti nell'idroelettrico turco è stato appaltato a Salini Impregilo che costruirà una diga sul fiume Botan, un affluente del fiume Tigri nella provincia di Siirt, nella parte Sud-est della Turchia.

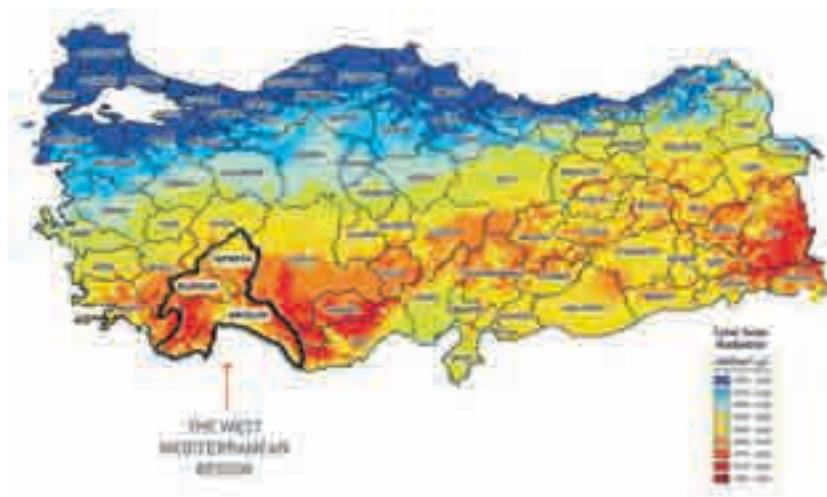
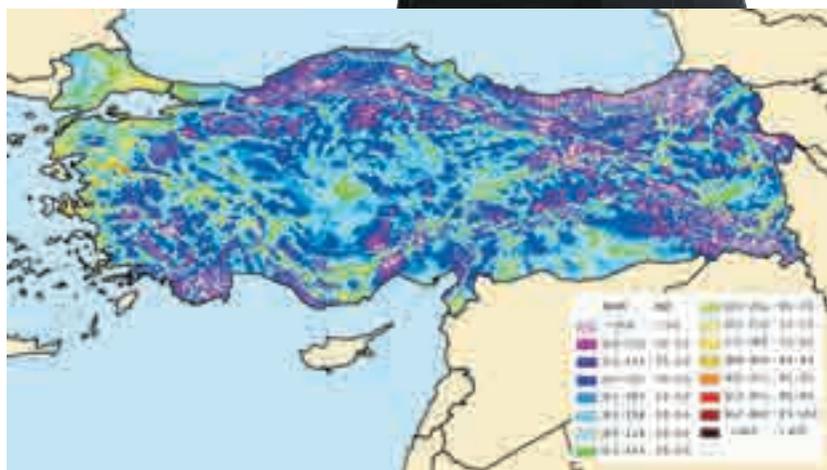
Il contratto da 260 milioni di euro prevede la costruzione di uno sbarramento in roccia alto 145 metri, con un volume di 11,5 milioni m³, opere di presa, tunnel sfioratore e centrale all'aperto per una potenza installata di 400 mw e la fornitura di 1.100 gwh/anno.

Cetin sarà in grado di fornire alla Turchia e all'Europa energia pulita, creando posti di lavoro e sviluppo locale.

**€ 260
milioni**



Da sinistra, Valerio Natalizia, ceo di Sma Italia, Gaetano Maccaferri, numero uno del gruppo pionieri in Turchia in campo energetico, e Francesco Venturini, ceo di Enel Green Power. Sotto, le zone più scure, in viola e rosso, rispettivamente, della mappa eolica e solare della Turchia indicano le zone più favorevoli alla produzione di energia



di oltre il 28%, superando i 228 milioni di euro, nel primo trimestre di quest'anno. I componenti Sma sono alla base dello sviluppo di Tekno Ray Solar, jv tra Enerray, controllata dal gruppo bolognese Maccaferri, e Tekno. Tekno Solar ha in portafoglio un contratto con la cinese Yingli Solar, leader nella produzione di moduli fotovoltaici, per la realizzazione di 30 impianti fotovoltaici in Turchia da 1 mw ciascuno. La sua prima realizzazione è stata l'impianto fotovoltaico sulla copertura di un'azienda tessile della provincia di Kahramanmaraş in regime di autoconsumo, con una potenza complessiva pari a 500 kwp, grazie a 2mila moduli da 250 w, che

porta la capacità annuale a 630 mila kwh con una forte riduzione di CO₂. Attraverso un'altra società turca, Exergy, il gruppo Maccaferri, che ha un portfolio di impianti in Turchia per produrre 200 mw, sta lavorando sulla fornitura a Kipa Holding di due impianti geotermici da 25 mw con l'impiego della turbina radiale, una tecnologia che consente la produzione di energia a partire da fonti, in precedenza non impiegate, nel campo della geotermia, del recupero del calore di scarto, della valorizzazione di biomasse e del solare a concentrazione. «Investire su una fabbrica al 100% di proprietà in Turchia per sfruttare e valorizzare le competenze locali, ci sta premiando,» ha detto a MF International Anthony Hinde, direttore di Exergy. La prima unità sarà consegnata all'inizio del 2016 e utilizzerà un ciclo a due livelli di pressione, ove l'impiego della turbina radiale permetterà all'impianto di avere un'efficienza superiore alle normali di una turbine.



Belli e sostenibili, è il business alla turca

Calzedonia, Sisley, Liujo e Stefanel si danno battaglia a Istanbul e dintorni sul target in crescita della classe media, mentre nell'alto di gamma viaggiano forte le icone, Ricci, Zegna, Armani

di Milena Bello

La grande scommessa italiana in Turchia si chiama affordable brand. Se il lusso si conferma un po' dovunque, e Istanbul non fa eccezione, anticiclico e un emblema di status symbol e bene rifugio per i Paperoni del Paese, la peculiarità della penisola anatolica rispetto agli altri mercati cosiddetti emergenti è l'impennata della domanda di moda appartenente al cosiddetto affordable luxury made in Italy, che sale nelle preferenze di una classe media in ascesa e già avvezza all'acquisto di prodotti locali nella stessa



«È un mercato forte dal punto di vista demografico, con una classe media in forte ascesa e un processo di urbanizzazione in corso, gli spazi di crescita sono molto interessanti»



Il bikini è una proposta di Calzedonia. I modelli a sinistra sono di Sisley, quelli di destra di Stefanel, tutti dall'ultima collezione. In alto, le proposte di Liujo

I brand sotto la mezzaluna

ALLA RISCOSSA CON JEANS E PELLETERIA

Lontani i tempi in cui la Turchia era sinonimo solo di avamposto della delocalizzazione produttiva per i marchi occidentali, con lo spostamento delle fabbriche più a Est del globo, il Paese si è trovato davanti a un bivio: giocare una pericolosa partita con la Cina sul low cost oppure rilanciare l'immagine diventando un polo della moda. Vent'anni dopo la scommessa è vinta. Istanbul vanta una fashion week che fa parte del circuito Mercedes-Benz, una fucina creativa che vede tra le stelle principali l'ex stilista di Trussardi, Umit Benan, nato a Stoccarda ma di origine turche, e un'industria dal peso crescente. Nel 2013, ultimi dati disponibili, le esportazioni di moda sono salite a quota 17,3 miliardi dollari contro i 16,3 dell'anno precedente, con una quota preminente

nel segmento dell'outerwear donna che vale circa il 51% del totale. Principale destinazione è stata la Germania, seguita da Regno Unito, Spagna, Francia, Paesi Bassi, Stati Uniti e Italia (con

712 milioni di dollari). Non c'è da stupirsi, perché il Paese vanta una platea di giovani brand ma anche di colossi, soprattutto nel denim come Mavi e Isko. Quest'ultimo è uno dei principali produttori che fa capo alla Sanko holding, conglomerata da 4 miliardi di euro di ricavi. La produzione è in Turchia ma la ricerca e sviluppo è situata in Italia e nel mondo del jeans è uno dei nomi più importanti in virtù delle numerose collaborazioni con marchi di moda tra cui Geox, Diesel, Gaudi ed Esprit. E Lumberjack nel 2012 è entrato sotto le ali del gruppo calzaturiero turco Ziylan, una delle principali realtà del settore con i marchi Polaris, Kinetix, Flogart, Proshot, Torex, Halley e Rootless, e che ha annunciato di voler far lievitare del 30% il fatturato di Lumberjack raddoppiando i ricavi esteri. Nella pelletteria, il marchio in forte ascesa è Desa Nineteenseventytwo, primo brand turco a debuttare lo scorso settembre alla fashion week di Milano. Nato nel 2013 dalla costola di Desa, un'azienda da 64 milioni di euro, specializzata nella produzione di pelle, il brand di accessori in pelle conta già su una distribuzione in 30 multibrand di lusso in Italia. E ancora, per il menswear, spicca Awa, etichetta di culto in Turchia che ha esteso il suo raggio d'azione anche in Germania e negli Usa.



Umit Benan, una delle star del nuovo fashion turco e due creazioni di Nineteenseventytwo, il brand che ha già 30 punti vendita in Italia



fascia. Per sapere quali sono i nomi italiani che hanno sfondato basta guardare l'elenco dei brand presenti nella maggior parte dei mall o centri commerciali di Istanbul. Quelli del gruppo Calzedonia, che si declina anche come Intimissimi, Tezenis e Falconeri e rappresenta un colosso mondiale da 1,8 miliardi di euro di fatturato, sono i più frequenti. Il gruppo guidato dall'unico proprietario, Sandro Veronesi, in poco meno di otto anni ha inaugurato 35 punti vendita Calzedonia e 20 negozi Intimissimi. Un suo concorrente, Stefanel, entrato nel mercato con un distributore locale nel 1994 per poi aprire nel 2001 una controllata, è poco sotto con 25 punti vendita diretti e 9 franchising. «È il terzo mercato in termini di fatturato con una quota del 9,4%, circa 8 milioni di euro nel 2014,» ha rivelato il patron Giuseppe Stefanel, «prevediamo quest'anno di salire a circa 10 milioni.» Liu-Jo entrato in Turchia nel 2013 con un partner locale, Vepa, ha già aperto cinque punti vendita in franchising divisi tra Istanbul (tre store e un corner) e Ankara (uno store). «È un mercato in forte crescita, molto interessante e dinamico,» ha confermato Marco Marchi, direttore creativo di Liu Jo, «per la stagione primavera-estate 2016 sono già in programma due nuove aperture.» Anche Sisley, il brand del gruppo Benetton, ha deciso di incalzare un mercato, che peraltro conosce dalla fine degli anni 90. Grazie a un accordo con Özlenir, uno dei dinamici e consolidati gruppi del settore tessile e retail, firmato quest'anno, sta puntando a quota 100 in cinque anni dai 25 punti vendita attuali. «Con Özlenir abbiamo firmato il primo accordo di

Testimonial/Niccolò Ricci

È UN BRAND CHE PIACE AGLI IMPRENDITORI

Istanbul è considerato uno degli indirizzi di riferimento per chi è alla ricerca dello stile italiano. D'altro canto la Turchia è da due decenni nelle corde di Stefano Ricci, luxury brand fiorentino di caratura internazionale, 150 milioni di euro di fatturato nel 2014 che ha puntato le sue carte sul Medio Oriente, l'Asia e gli ex Unione Sovietica. Nella capital social della Turchia vorrebbe raddoppiare la presenza, come ha raccontato Niccolò Ricci, figlio del fondatore e ceo dell'azienda.

Domanda. A quando risale il vostro ingresso in Turchia?

Risposta. A inizio anni 90 era già un fiorente mercato per il lusso in generale e per il nostro marchio. Siamo entrati con un partner con una distribuzione selezionata. Poi nel 2012 abbiamo aperto il primo negozio ad Ankara.

D. Come mai questa scelta?

R. Un primo tentativo di aprire a Istanbul è sfumato e quindi abbiamo accelerato sulla capitale. Poi in gennaio dell'anno scorso abbiamo aperto il monomarca nell'area di Ni antaşı, a Istanbul

D. Qual è il target di clientela che frequenta i vostri monomarca?

R. Sostanzialmente clientela locale, in gran parte imprenditori. È un mercato particolarmente vivo, soprattutto in questo periodo. Sono stati firmati ordini importanti per lo sviluppo di nuovi centri commerciali non solo ad Istanbul.

D. E il tipo di prodotto maggiormente richiesto?

R. La collezione di sportswear ricercato, soprattutto per i dettagli e per l'utilizzo materiali di pregio ma registriamo ordini importanti anche



Niccolò Ricci e alcuni accessori, pochette, berretto e borsa, firmati dalla maison fiorentina

nell'ambito dell'abito su misura.

D. Quanto incide la Turchia sul fatturato?

D. L'1%. Crediamo in questo mercato e stiamo guardando per il secondo store a Istanbul.

distribuzione indipendente, un modello che in futuro vorremmo applicare ad altri mercati», ha spiegato Paolo Battacchi, Sisley Brand Director.

Ma la Turchia, culla di una lunga expertise nel tessile, nella confezione e nella lavorazione della pelle che l'ha reso uno dei bacini di riferimento all'epoca della grande delocalizzazione produttiva del fashion, resta interessante non solo per il segmento affordable. L'appeal dell'alto di gamma made in Italy per la folta schiera di miliardari in euro, saliti quest'anno a 33 contro i 25 del 2014, ha calcolato *Forbes*, e dei brand medio-alti, è solido. L'export italiano di abbigliamento, quasi 35 milioni nel primo trimestre di quest'anno, secondo l'Ice di Istanbul, lascia intravedere un

crescita a doppia cifra in capo d'anno, rispetto ai 120 milioni del 2014. «Non mi stupisce perché è un mercato forte dal punto di vista demografico, con una classe media in forte ascesa e un processo di urbanizzazione in corso», ha osservato Claudia D'Arpizio, partner della sezione milanese di Bain & Company uno tra i più autorevoli analisti del lusso, «gli spazi di crescita sono molto interessanti.» Nonostante la presenza di una forte industria nazionale che qualifica il paese al nono posto nel mondo per la produzione di tessile e la presenza di alcune limitazioni all'ingresso di brand internazionali.

NEL MENSWEAR VA IL LUSO

«Rispetto ad altri mercati, in Turchia l'esigenza di personalizzare e adeguare in alcuni casi il prodotto alla cultura dei potenziali clienti è piuttosto marcata», ha aggiunto D'Arpizio. Il segmento più forte in termini commerciali è il menswear. A Istanbul, città che assorbe buona parte dello shopping, il mondo dell'alto di gamma è appannaggio dei big internazionali dello stile italiano. Zegna è stato tra i primi ad aprire (1991) un flagship store a Ni anta 1, a cui è seguito il taglio del nastro di una boutique all'interno dello shopping mall IstinyePark nel 2007 e la distribuzione attraverso una rete di 12 corner dedicati all'interno di Beymen, il più grande rivenditore di marchi di lusso della Turchia, e i due negozi negli aeroporti di Atatürk e Sabiha Gökçen. La maison ha anche aperto

anche uno stabilimento manifatturiero a Tuzia dedicato alla produzione di camicie. Nel 2011, per festeggiare la presenza ventennale nel Paese, ha presentato una collezione speciale di Ermenegildo Zegna Couture oltre a una limited edition in collaborazione con Girard-Perregaux e Tateossian di pezzi pregiati come orologi e gemelli con il logo dell'anniversario.

L'altra icona italiana, Armani, ha esordito nel 1997 con uno store Emporio. Da allora il brand ha allargato la rete anche alla altre linee,



La facciata e gli interni del concept Armani/Istanbul, a Ni anta 1, aperto lo scorso novembre. Sopra, orologi e gemelli realizzati da Zegna in collaborazione con Girard-Perregaux e Tateossian per festeggiare i 20 anni di presenza in Turchia

Jeans, Armani Collezioni, Armani Casa, aprendo 15 punti vendita. L'ultimo, lo scorso novembre con il concept Armani/Istanbul, a Nişantaşı, il crocevia dove si concentra il maggior numero di griffe internazionali, tra cui primeggiano le tre boutique stambulote di Hermès e le quattro di Louis Vuitton.

Chi sta monitorando il mercato alla

Real Estate

C'È ANCORA SPAZIO DA VENDERE

Venticinque anni dopo l'apertura del primo shopping mall, il settore delle grandi strutture sembra vivere una nuova giovinezza. Con oltre 2 milioni di metri quadrati di nuove aperture attese nei prossimi 18 mesi, la Turchia sarebbe seconda solo alla Russia in Europa, secondo i calcoli di Cushman & Wakefield, uno dei principali real estater mondiali. Il giro d'affari generato da questo segmento del retail aveva raggiunto 17 miliardi di euro nel 2013 e non c'è modo di dubitare che la cifra sia diminuita successivamente. La gran parte dei progetti riguarda ancora Istanbul e Ankara, anche se, secondo alcuni analisti del settore, queste due megalopoli si starebbero avvicinando al livello di saturazione. Quindi il potenziale da sfruttare è al di fuori delle



due capitali, tenendo anche conto che la densità di centri commerciali in rapporto alla popolazione (109 metri quadrati per abitante) è ancora bassa in Turchia. I nuovi centri per lo shopping andranno ad aggiungersi al parco esistente, 8,3 milioni di metri quadrati.

Se la tendenza è verso

LE NUOVE APERTURE

Russia	5.087
Turchia	2.032
Francia	1.091
Italia	649
Polonia	642
Gran Bretagna	317
Germania	309

Legenda: 1000 mq - fonte Cushman & Wakefield

la provincia, nei prossimi due, tre semestri sarà ancora Istanbul a fare la parte del leone, Sul Bosforo sono in programma aperture per un totale di oltre 910mila metri di superficie commerciale tra cui 150mila per il progetto Emaar Square (nella foto), il gruppo di Dubai che ha realizzato tra l'altro il mall più grande del mondo all'ombra del grattacielo Burj Khalifa, e 100 mila di Akasya Park con capitali locali. Ma anche i francesi di Galeries Lafayette

sarebbe tra i gruppi interessati ad aprire mentre il brand Florentia Village dell'italiana Rdm ha in cantiere un centro per apertura 2016. Tuttavia c'è chi ha messo in dubbio le potenzialità del retail commerciale. Qualcuno però sta anche rinunciando. Eva Gayrimenkul, un real estater turco, ha rilevato che nei primi mesi del 2014 è diminuito il numero di centri shopping aperti rispetto al trend precedente per ritardi e cancellazioni. Delle 64 aperture attese nel 2014, solo 16 erano ultimate in settembre dello scorso anno. Per i restanti non era previsto alcun opening a breve termine.

che i nuovi progetti guardano con attenzione anche ad Ankara, Izmir, 3,5 milioni di abitanti, e ad Antalya dove i resort cinque stelle sono frequentati dai Paperoni russi e delle ex repubbliche sovietiche. Ma la vera zona d'attrazione potrebbe essere una quarta location che di una città ha tutte le dimensioni ma non la forma. Si tratta del terzo aeroporto di Istanbul che dovrebbe diventare il più grande del mondo, entro tre anni, con 150 milioni di passaggi l'anno. Questo piano di dimensioni faraoniche darà un'ulteriore spinta in avanti alla già strategica posizione di Istanbul come hub internazionale per tutto il flusso turistico proveniente e diretto in Asia e Cina. Il sogno turco significherebbe una inevitabile impennata delle vendite di lusso nel segmento travel retail.

Pernigotti, il rilancio della tradizione

La nuova linea di prodotti, pensata per fare crescere il brand a livello globale facendo leva sulla forza del gruppo Toksöz, che ha acquisito il brand, valorizza tradizione, innovazione e continua esplorazione di nuove soluzioni

In una cornice speciale nata per ospitare la mostra 'Meraviglie di cioccolato in mostra', Pernigotti, uno dei brand più nobili del food italiano con 150 anni di storia alle spalle, ha presentato recentemente la nuova identità dell'azienda, dopo che nel 2013 è stata rilevata dal gruppo turco Toksöz. Insieme al management italiano, la nuova proprietà, che opera nell'alimentare-dolciario, farmaceutico ed energetico ed è uno dei maggiori gruppi privati in Turchia, ha voluto impegnarsi in uno straordinario percorso di rinnovamento del marchio e delle sue linee di prodotto. Facendo leva sul know-how più che centenario del brand e sulla forza del gruppo Toksöz, Pernigotti ha iniziato un percorso di sviluppo che punta a valorizzare il brand nel mercato mondiale del cioccolato, partendo dalle dimensioni attuali: oltre 50 milioni di euro di fatturato annuo, 150 dipendenti e una distribuzione in 30 mercati del mondo.

Gianduiotti, cremini, gemme, nocciolato, tavolette, creme spalmabili, uova, barrette snacks e la nuovissima e vivace linea Amor, lanciata quest'anno, saranno i protagonisti di questa linea di sviluppo che ha già preso vita in una galleria di still life fotografici focalizzati sulla perfezione delle linee, dei colori, delle geometrie.

Qualità, sicurezza e responsabilità sociale di impresa sono le linee direttrici dell'attività di Pernigotti, organizzata su un sistema di gestione per la qualità ISO 9001 2008. Questo sistema contempla, tra i requisiti, la conformità alla normativa sulla tracciabilità, la progettazione, pianificazione e fabbrica-



DOLCI E GELATI, UNA SAGA DA OLTRE 150 ANNI

Nel 1860 Stefano Pernigotti apre una drogheria nel centro di Novi Ligure che riscuote molto successo tanto che nel 1868 decide di fondare, insieme al figlio, la società Pernigotti & Figlio, costruendo una fabbrica che diventerà un vero e proprio punto di riferimento per la città. Agli inizi del 1900 la società si conferma come una delle più importanti del settore, con macchinari all'avanguardia e ricette sempre più pregiate.

Nel 1914, una grande intuizione di Paolo Pernigotti consente di superare senza intoppi il divieto di utilizzo dello zucchero nelle preparazioni dolciarie: modifica la ricetta del torrone, sostituendo lo zucchero con il miele, dando vita ad un prodotto dal gusto e dalla consistenza unici.

Il 1927 è un anno molto importante, perché è l'anno di nascita di uno dei prodotti icona dell'azienda: il gianduiotto. Nel 1936 viene avviata la produzione di preparati per gelati, un business destinato a crescere negli anni e che vede l'azienda leader del settore.

A partire dagli anni '70 l'azienda gestisce una gamma estesa di prodotti, diventando una delle principali aziende di settore. Negli anni, Pernigotti consolida la propria identità rivisitando la gamma nei gusti e nei formati e reinterpreta il portafoglio prodotti diventando leader nel segmento del gianduaia. Nel luglio 2013, Pernigotti è stata acquisita dal gruppo Toksöz.

zione dei prodotti in condizioni controllate, sia dal punto di vista igienico sanitario che dal punto di vista legale per l'etichettatura. Il metodo Haccp è parte integrante del Sistema di Gestione per la Qualità ed è basato sul Codex Alimentarius. Il sistema di gestione per la qualità è certificato DNV GL. La politica della qualità di Pernigotti rappresenterà l'impegno dell'azienda per il miglioramento delle prestazioni ambientali e la Responsabilità Sociale di Impresa.

I prodotti che da oltre 150 anni offre Pernigotti sono frutto dell'accurata selezione delle materie prime e della passione e del saper fare delle sue persone. L'innovazione e la continua esplorazione di nuove soluzioni per migliorare l'offerta si esplicano in una gamma capace di spaziare dai gusti classici fino alle novità richieste dalle evoluzioni di mercato. La produzione oggi si distingue con le linee gianduaia e gianduaia fondente, presentandosi nei mercati praline, snack, tavolette, creme e uova, mentre rimane di grande importanza la proposizione storica nel mercato tipicamente italiano del torrone.

La mission e l'impegno della società è offrire ai consumatori momenti di piacere memorabili deliziando i loro palati con molteplici esperienze di gusto, adatte a tutte le età, e momenti di consumo, grazie all'amore per la marca e cultura del prodotto, alla ricerca continua del miglior equilibrio tra qualità e gusto, alla passione e integrità in tutte le azioni e allo sviluppo sostenibile come garanzia del futuro dell'azienda.

Salute, spiagge, congressi Così cresce il turismo

Oltre alle vacanze e agli affari, che hanno l'epicentro a Istanbul, si sta sviluppando anche il turismo sanitario, incentivato dalle facilitazioni del governo a chi si fa curare in Turchia

di Francesca Vercesi

Si stima che, nel solo 2014, «42 milioni di turisti siano arrivati in Turchia, immettendo 35 miliardi di dollari nell'economia», ha fatto sapere Basaran Ulusoy, il presidente delle agenzie di viaggio turche (Tursab), il cui scopo è aumentare il riconoscimento della Turchia agli occhi del mondo, creare occupazione, incrementare l'interscambio culturale e dare al paese nuove ope-

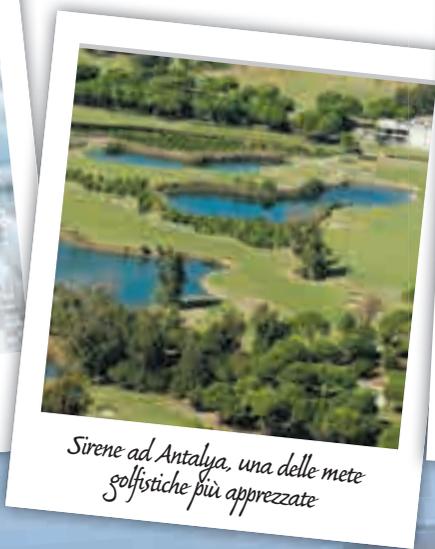
re infrastrutturali. L'apertura dal 1° maggio scorso dell'ennesimo collegamento aereo diretto tra Milano, Roma e Izmir, perla dell'Egeo, una delle destinazioni balneari più rinomate, a opera SunExpress, la joint venture di Lufthansa e Turkish Airlines, è la conferma di un trend di arrivi in crescita, sulle rotte aeree e terrestri, mentre navi e traghetti soffrono (vedere intervista alla pagina successiva). «Il flusso di tu-

risti è cresciuto di quasi il 6% nei primi cinque mesi di quest'anno, con oltre 33,5 milioni di presenze, in particolare nel turismo del business, congressuale e crocieristico», ha rimarcato il presidente di Turban. Istanbul, Ankara, Izmir, Bursa, Mersin e Antalya sono le tappe più gettonate, oltre naturalmente i siti archeologici dalle cui visite il governo ha ricavato 150 milioni di dollari, più del doppio che nel 2010, secon-

do i dati dell'associazione. Anche Ice ha accertato, in un recente report, che «la crescita nel settore è forte e continua e non ancora intaccata dagli effetti negativi della crisi economica globale e, allo stesso tempo, conserva il suo immenso potenziale intatto». Sesta destinazione turistica più popolare al mondo, la Turchia fa leva per la varietà di attrazioni, dalle coste mozzafiato lungo l'Egeo e il Mediterraneo con spiagge sabbio-



Le terrazze, calcare e travertino, a Pamukkale, con le acque termali



Sirene ad Antalya, una delle mete golfistiche più apprezzate



La piscina del Four Seasons affacciata sul Bosforo

Una baia incantata nel Sud vicino Antalya, meta delle crociere dei caicchi turchi, una delle soluzioni turistiche più richieste e apprezzate



Volare in Turchia

TUTTI I COLLEGAMENTI CON L'ITALIA

Simbolo del miracolo turco e strumento essenziale dell'apertura del Paese al mondo intero, grazie alle 226 destinazioni collegate con Istanbul, Turkish Airlines è il principale vettore sulla rotta italiana, con quasi 150 voli alla settimana tra la penisola e l'hub internazionale di Istanbul.

Alitalia offre, invece, 14 collegamenti settimanali sulla rotta Istanbul-Roma, con una previsione di traffico, nei primi otto mesi di quest'anno di 100 mila passeggeri, in crescita del 2% rispetto all'analogo periodo dell'anno scorso.

La compagnia turca ha inaugurato il primo volo con l'Italia nel 1959 e aperto nel corso degli anni una fitta rete di collegamenti, forse la più estesa di una compagnia estera, con Milano, Roma, Venezia, Bologna, Torino, Genova, Napoli, Pisa, Catania e Bari. Nominata miglior compagnia europea dal 2011 al 2014, il vettore, di cui il governo turco controlla una minoranza vicina al 50%, ha previsto di imbarcare quest'anno circa 63 milioni di passeggeri, ma ha in programma di raddoppiare questo numero entro il 2023, ampliando la flotta dai 293 velivoli attuali a 450 apparecchi e costruendo il più grande aeroporto al mondo, capace di accogliere 150 milioni di passeggeri. «La prima parte sarà operativa entro ottobre 2017», ha promesso in giugno Temel Kotil, ceo di Turkish Airlines. L'aeroporto Ataturk di Istanbul è la principale base operativa del vettore, che ha recentemente inaugurato una lounge di 6 mila mq agli arrivi dove i passeggeri premium godono di un comfort da albergo cinque stelle con servizi tra cui sale riunioni, lettini per massaggi, un simulatore per giocare a golf, una libreria, una sala cinema e un tavolo da biliardo. Turkish Airlines offre voli quotidiani da Milano e da Roma anche verso l'aeroporto di Sabiha Gokcen, nella parte asiatica di Istanbul,

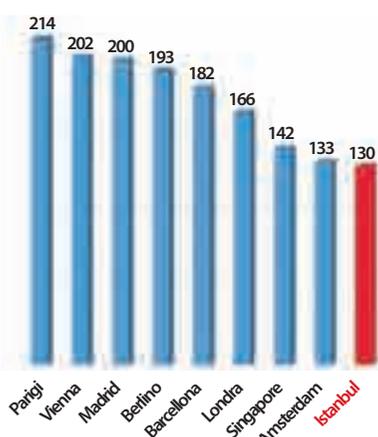


Gli scali da Milano a Bari

CITTÀ	INIZIO 2015	ESTATE 2015
Milano	35	35
Roma	25	35
Venezia	21	24
Bologna	14	17
Napoli	7	10
Torino	7	7
Genova	5	5
Catania	4	7
Pisa	4	5
Bari	(dal 28 aprile)	4
totale	122	149

parte di un parco avanzato industriale e tecnologico che mira a diventare un punto nevralgico nello sviluppo dei trasporti, commercio con l'estero, industria aeronautica e tecnologia. La compagnia ha messo a punto un abbonamento Corporate Club, ideato per soddisfare le esigenze aziendali permettendo una più facile programmazione dei viaggi d'affari e una buona gestione dei costi.

I CONGRESSI NEL MONDO



se e baie immacolate, al patrimonio culturale ereditato da imperi e civiltà con millenni di storia alle spalle, alle bellezze naturali combinate con alcuni poli fra cui Istanbul è il più importante. L'ex capitale dell'Impero Ottomano attira businessman con alberghi di alto livello e centri congressi d'eccellenza che l'hanno fatta diventare una meta ideale per organizzare incontri internazionali, fiere e mostre su larga scala. «Istanbul è diventata uno dei primi centri congressi del mondo e abbiamo ospitato alcuni tra i principali congressi internazionali», ha detto Ibrahim Çaslar, presidente di Icgv,

l'Istanbul Convention & Visitors Bureau, un'organizzazione orientata al marketing di destinazione non profit che lavora come un ramo del Tourism Development & Education Foundation. Grazie a questa organizzazione Istanbul ha sviluppato 7 centri congressi e 3 centri espositivi, ciascuno in grado di ospitare grandi eventi con migliaia di presenze. La Congress Valley, il più grande, 16.000 metri quadrati di spazi, con auditorium e 115 sale riunioni, nel cuore della città, è stata inaugurata nel 2009 dalla riunione annuale della

Banca Mondiale e dei rappresentanti del Fondo Monetario Internazionale, che riunisce migliaia di banchieri provenienti da tutto il mondo. Vicino alla Congress Valley c'è il Grand Cevahir Hotel & Convention Center del Business District, che ha la più grande sala da ballo con una capacità 1.000 persone e dispone di 22 sale riunioni multiuso. Il Centro congressi di Halic, situato sulle rive del Corno d'Oro, è un altro grande complesso che ha ospitato il 5° Forum mondiale dell'acqua.

Gli sforzi dell'Icgv sono ora concentrati sulla promozione del «marchio Istanbul» per il mondo intero. L'obiettivo dichiarato è essere tra i primi tre centri congressuali al mondo da qui al 2016. Sono obiettivi che tengono conto dei grandi trend messi a fuoco dalla World Travel Market Vision Conference, la più grossa fiera di settore al mondo, con il contributo dei dati mondiali elaborati da Euromonitor. Entro il 2018 il viaggio sarà uno dei tre prodotti di acquisto più ambiti nel futuro, dopo le tecnologie e l'abbigliamento, i turisti saranno sempre più interessati a crociere e turismo medico e i viaggiatori top saranno cinesi. E una delle mete più gettonate è la Turchia. Per questo ministero del Turismo e investitori privati stanno cooperando attivamente per accrescere le capacità ricettive. Il governo, da parte sua, ha messo sul piatto una fiscalità attraente e una ridotta burocrazia per gli investimenti in nuove aree, dove sono programmati grandi centri per convention ed esposizioni che promuovono il turismo legato alle convention. Anche l'eliminazione di quasi tutte le procedure burocratiche per ammettere ai trattamenti negli ospedali turchi i pazienti stranieri ai quali in molti casi viene pagato anche il volo aereo, ha contribuito alla crescita costante del settore del turismo legato alla salute e al benessere.

TESTIMONIAL/DELLA VALLE

MA IN CROCIERA SI SENTE LA CRISI

Angelo Della Valle vive a Istanbul dal 1992, dove rappresenta Costa Crociere,



Angelo Della Valle

di cui è stato comandante in mare per anni, e avere impresso un forte impulso al sistema crocieristico in Turchia. Oggi rappresenta anche il broker genovese Ferrando &

Massone per la compravendita di navi.

Domanda. Come si è evoluta la storia dei porti crocieristici in Turchia?

Risposta. Nel 2000 è stato l'allora ceo di Costa, Pierluigi Foschi, a decidere di fare arrivare le navi a Izmir, dopo aver visitato il porto. In 30 giorni, grazie al supporto delle autorità, la vecchia stazione marittima venne ristrutturata e riportata agli splendori del tempo dei Liners, negli anni 70.

D. Le tappe successive?

R. Nel 2002 si è aperto alle crociere lo stupendo porto di Marmaris, nell'Est della Turchia, a poche miglia da Rodi. Nel 2011 è stato aperto lo scalo porto di Alania nel Sud. Quest'anno la compagnia Karavan apre il porto dell'isola di Bozcaada, la Tenedos dell'Illiade, di fronte all'antica Troia, famosa per le spiagge.

D. Però i numeri parlano di un deciso calo di presenze su queste rotte. Come mai?

R. Conseguenza della crisi economica e della creazione di nuove rotte fuori dal Mediterraneo, in particolare nel Far East e in Cina, mercati meno competitivi e quindi più redditizi per le compagnie.

D. E per quanto riguarda, in particolare, il mercato italiano dei crocieristi?

R. Il picco di maggior affluenza in Turchia è stato nel 2011 con 750 mila passaggi, ma negli anni successivi si è avuto un lieve ma continuo calo.

D. Da che cosa è causato?

R. Questo tipo di viaggio è diventato il modo più economico di fare una vacanza, soprattutto con l'ultima generazione di navi da crociera da 4.000 passeggeri. Ma è evidente che la crisi dei consumi ha colpito di più sul segmento basso del mercato.

D. Quest'anno che cosa vi aspettate?

R. Un ulteriore calo del 10-15%.

Così l'italian design alla conquista del Bosforo

Retail di alta gamma, contract e alleanze: ecco come i produttori italiani sfruttano le prospettive di sviluppo in uno dei più dinamici mercati d'Europa, dove si costruisce ancora a tutto spiano

di Martina Mazzotti

Gli affitti sulle tre vie dello shopping a Istanbul, Istiklal, Bağdat e Abdi İpekçi sono volati negli ultimi 24 mesi, con aumenti dal 20 al 30%, tra i più elevati al mondo, confermando l'esplosivo interesse del retail a guadagnarsi un posto sul Bosforo. D'altra parte Istanbul è la quinta città europea per volumi di spese al dettaglio con 66 miliardi di dollari all'anno. Mentre nel solo 2014 sono stati costruiti in Turchia 275 nuovi hotel incrementando il numero di posti letto di 73.000 unità. Per non parlare dei nuovi shopping mall in gestazione a Istanbul per un totale di 2,2 milioni di metri quadrati. E dei progetti di riqualificazione urbana promossi dal governo che stanno cambiando la skyline della città dove entro il 2020 saranno ricostruite 350.000 unità abitative. Pervasa da questo fermento, la città sul Bosforo è ormai un vero e proprio centro del design e del life style internazionale, dove il made in Italy è visto come sinonimo di qualità e sempre più apprezzato da una classe media che oggi rappresenta più del 59% della popolazione. Istanbul è diventata anche un laboratorio di creatività per designer, stilisti e artisti. Nell'agenda dei must to go, i creativi occidentali segnano la Design Week, in autunno (prossima edizione



Lo showroom di Pasabahce nel fashion district di Milano (a sinistra) e sotto lo showroom di De Padova aperto a a Istanbul. Nella foto piccola sopra la Villa Rimadesio, soluzione del gruppo brianzolo per esporre i suoi prodotti a Istanbul

14-18 ottobre), e la Biennale del Design, di solito a dicembre. Il fenomeno alle porte d'Oriente, terreno fertile per l'italian style, non è sfuggito al mondo del business, in particolare nel settore arredo design, da dove parte un avvertimento: è fondamentale collocarsi nella fascia alta del mercato, per non dovere competere con i produttori turchi che di anno in anno si vanno facendo più aggressivi e capaci. Come dunque affrontare questo mercato da 80 milioni di individui? Lo raccontano i big italiani dell'arredo design con più esperienza in quel mercato.



L'icona milanese alla prova estero

Presente a Istanbul dal 2006, De Padova, l'icona del buon gusto milanese, ha incominciato a lavorare con architetti locali. La svolta è arrivata grazie all'incontro con il partner distributivo Acar Concepts & Design, che ha portato, nel 2013, all'apertura di un monomarca all'interno del multistore ACDLoft nella parte asiatica della città. Luca



**pure
italian
style**

Luca De Padova, milanese, classe 1953, è presidente dell'azienda di famiglia

De Padova, presidente del brand, che recentemente ha unito le forze con Boffi (cucine e bagni) soprattutto per moltiplicare le sinergie sui mercati esteri, ha raccontato a *MF International* questa esperienza.

Domanda. Cosa vi ha convinto a investire in Turchia?
Risposta. È un mercato interes-



tissimo e promettente anche per la vicinanza con Paesi limitrofi in grande crescita tra cui Georgia e Azerbaijan. Istanbul è un hub su cui gravitano studi d'architettura, designer, operatori del settore arredo che guardano a tutto ciò che succede in Medio Oriente.

D. Che difficoltà avete incontrato a entrare sul mercato?

R. La Turchia non è un Paese facile per la distribuzione. La svolta è arrivata nel 2012 quando abbiamo avuto un importante contatto con la famiglia Acar, costruttori di Istanbul, già nostri clienti in passato, che avevano dimostrato di apprezzare il nostro stile e le collezioni e che con noi hanno deciso di fare il grande passo del retail. Gli Acar a Istanbul hanno degli spazi liberi nell'emergente zona di Beykoz nella parte orientale della città dove avevano costruito diverse ville. Qui nel 2013 abbiamo inaugurato il nostro store.

D. Come avete



pensato il concept?

R. Volevamo uno spazio importante e dal design riconoscibile. Lo Studio Urquiola lo ha progettato per ospitare nei 550 mq tutta la nostra collezione, in coerenza con le ambientazioni dello spazio milanese di corso Venezia. Con questa nuova apertura, abbiamo messo un altro tassello al progetto di valorizzazione della rete di distributori nei mercati internazionali.

D. Il bilancio di questa esperienza è positivo?

R. Sì. Il fatturato è cresciuto a circa 400 mila euro, ma con prospettiva di crescita anche attraverso l'ampliamento al canale contract.

D. In che modo?

R. Qui entra in gioco anche la recente partnership con Boffi, che ci aiuta molto nello sviluppo della rete contract, dove in genere è l'arredo cucina che fa da traino. Ma il vantaggio è biunivoco. Per esempio con l'apertura dello showroom De Padova a Istanbul, è Boffi che beneficerà di questo nostro canale distributivo e ha già in progetto di aprire uno spazio espositivo proprio all'interno del nostro compound.

Si punta all'essenziale ma che faccia sistema

pure
italian
style

Grazie all'incontro con Arto Uysun, un giovane architetto di Istanbul, Rimadesio (librerie, cabine armadio, porte scorrevoli), simbolo nel mondo del made in Italy più essenziale, ha aperto lo showroom a Sisli nella parte occidentale di Istanbul nel 2005. Poi nel 2011 ha deciso di ingrandirsi nella prestigiosa area di Levent, aprendo una casa di quattro piani, Villa Rimadesio, progettata da Tiziana Valtorta, proposta come punto d'incontro tra i professionisti locali, come ha spiegato Davide Malberti, alla guida dell'azienda di famiglia.



D. Quali sono le prospettive?

R. Istanbul sta diventando una capitale molto sofisticata, eppure dove c'è ancora molto spazio: i negozi monomarca di arredamento non sono molti rispetto ad altre capitali internazionali.

D. Quali vantaggi avete riscontrato?

R. È un mercato senza particolari difficoltà da un punto di vista burocratico con una fiscalità non penalizzante. Il nostro prodotto si colloca in una fascia molto alta del mercato, ma assolutamente accessibile per chi vuole arredare la casa a un livello qualitativamente importante. Le oscillazioni valutarie possono costituire un punto debole. Ma siamo sempre riusciti a superare anche questo ostacolo.

Domanda. Qual è il segreto per apprezzare il mercato?

Risposta. La costanza e la qualità del rapporto con chi ti rappresenta sono fondamentali. In Turchia è possibile trovare professionisti di alto livello in grado di apprezzare il prodotto.

D. Nient'altro?

R. È fondamentale avere una struttura in loco dove la collezione sia ben esposta e avere professionisti che veicolano il prodotto.



Davide Malberti, ad di Rimadesio

Vendiamo creatività e personalizzazione

Pier Paolo Tormena, ceo di Henge, creata nel 2007 dal gruppo Doimo per realizzare soluzioni d'arredo di alto profilo utilizzando esclusivamente materiali e finiture di pregio, in gennaio ha inaugurato lo showroom di Istanbul nel distretto europeo di Beyoglu. Dopo le aperture di Miami, Los Angeles, Dubai e Singapore, Henge è arrivata sul Bosforo.

Domanda. Qual è l'X factor della collezione che portate su quel mercato?

Risposta. Dopo sei mesi di confronto, riflessioni e ragionamenti con Massimo Castagna, direttore artistico



Pier Paolo Tormena, ceo di Henge. A destra, lo showroom Henge a Istanbul nel distretto europeo di Beyo lu affacciato sul Bosforo, antica colonia genovese, oggi considerata una delle zone più alla moda della città



pure
italian
style

dell'azienda, abbiamo deciso di puntare su ciò che avremmo voluto nella nostra casa, senza guardare al mercato o alle tendenze. Un approccio visionario e coraggioso ma che ha trovato una grande schiera di estimatori nel mondo, quasi fosse una voglia inespresa e insoddisfatta.

D. Su quale aspetto del vostro stile puntate soprattutto all'estero?

R. La nostra mission è comunicare il presupposto e la differenza di Henge, che è un vero laboratorio di ricerca con una produzione altamente artigianale.



Unico limite al nostro lavoro è quello della mente, un approccio al design liberato dalla schiavitù della forma tendente a cercare l'espressività di ogni singolo pezzo nell'insieme di disegno, materie e lavorazioni.

D. Nella pratica che cosa significa?

R. Non subiano il condizionamento dei cicli produttivi industriali, e questo consente la massima libertà creativa. Possiamo liberamente sperimentare e sviluppare prodotti con qualunque materiale, applicare qualunque tipo di lavorazione, con un altissimo livello di personalizzazione nella realizzazione di ogni singolo progetto. Ciò che abbiamo capito è che questa nicchia di mercato ha una grande quantità di seguaci nel mondo, ed è il mercato a cui Henge si rivolge perseguendo la matrice originaria del suo progetto.

D. Perché avete ritenuto strategico un Paese come la Turchia?

R. Perché la Turchia è una delle economie più forti del Vecchio continente e una delle realtà economiche più dinamiche su scala mondiale con solidi legami culturali. Lo showroom si colloca nel quartiere europeo di Beyoglu, affacciato sul Bosforo, antica colonia genovese dal passato glorioso, oggi considerata una delle zone più alla moda della città. La sede è un bellissimo palazzo di fine '800 in stile art nouveau, nel polo dell'arte moderna di Tophane, che più di ogni altro a Istanbul è stato protagonista di un'esplosione dei settori della moda, del design e del lusso.

D. Avevate già contatti con la Turchia in precedenza e un canale distributivo aperto?

R. Sì, il nostro direttore commerciale e il nostro agente avevano già puntato a questo mercato da tre anni, avevamo completato un percorso di scouting che ci ha permesso di fare la conoscenza con dei dealer locali, la ditta Merzeci.

Tecnologia e design in cucina

La storia di Euromobil in Turchia nasce 20 anni fa, e dopo un'esperienza nel retail ha virato sul contract, diventato per l'azienda un ambito d'elezione a livello internazionale. Il gruppo creato dai quattro fratelli Lucchetta, Antonio, Fiorenzo, Giancarlo e Gaspare, legati dalla passione per l'arte e per il ciclismo, ha recentemente portato a termine la commessa più importante in quel mercato. Adriano Mazzariol, l'export manager che ha visto crescere la realtà turca, ha spiegato i dettagli.

contract



riuscire in questo segmento?

R. Siamo riusciti a offrire un alto livello di design, unito a una solida organizzazione industriale e logistica.

D. L'elemento vincente?

R. I grandi costruttori si affidano a partner con una sperimentata capacità di rispettare le scadenze, di di-

stribuzione e logistica. Per soddisfare questo profilo occorre avere le spalle larghe. Euromobil non ha mai lesinato sugli investimenti in tecnologia, strutture, organizzazione.

D. Quanto è interessante il contract nel mercato turco?

R. Il contract in tutto il mondo costituisce un ambito di estremo interesse, perché ha un andamento completamente a sé rispetto al retail, colpito dalla crisi dei consumi e soggetto ai cicli di mercato.

D. Qual è il vostro prodotto più richiesto?

R. Le cucine che sono un misto di tecnologia e design che noi siamo in grado di offrire anche sui grandi numeri.

Domanda. Di quale commessa si è trattato?

Risposta. Euromobil ha fornito i mobili dell'area cucina per i quattro grattacieli di lusso, Ta yapi Four Winds, un progetto di edilizia residenziale di 48 piani nel prestigioso quartiere Ba datavenue. Il progetto è stato sviluppato dai progettisti inglesi di Aktins e l'interior design da Yavuz Adigüzel, storico distributore di Euromobil in Turchia.



Adriano Mazzariol, export manager area contract di Euromobil, e sopra una delle cucine della commessa turca

D. Che cosa ha voluto dire in pratica?

R. Consegnare 550 cucine in poco più di sei mesi, e montarle in poche settimane. Il che richiede competenze ed esperienza

anche da parte di chi assembla e gestisce il lavoro sui cantieri.

D. Che cosa occorre per

Eleganza e dettagli in bagno



Marco Zucchetti, responsabile contract dell'azienda di famiglia fondata nel 1929 dal nonno Alfredo, oggi gruppo Zucchetti.Kos

Hanno fornito i bagni di uno dei simboli del lusso stambiliota, il mitico Pera Palace, e stanno lavorando per le Ciftci Tower, uno dei progetti architettonici d'avanguardia. Due commesse che premiano una presenza ventennale. «Siamo stati tra i primi ad avvicinarci a questo Paese con logiche di mercato e cultura diverse, dei pionieri

contract

in un'epoca in cui ancora non era presente una tendenza verso lo scambio e l'internazionalizzazione», ha spiegato Marco Zucchetti, responsabile divisione contract, del gruppo di famiglia partito dalla fonderia a Valduggia (Vercelli), oggi Zucchetti.Kos, leader nella rubinetteria e nell'arredo bagno, guidato dalla terza generazione, Elena e Carlo

con i cugini Marco e Paolo Zucchetti. Con le filiali in Polonia, a Shanghai e Los Angeles, Istanbul rappresenta una tappa significativa del processo di internazionalizzazione.

Domanda. Quali sono le caratteristiche del mercato turco?

Risposta. È un mercato consigliato





e guidato dalle figure dell'architetto e dell'interior designer, mediatori tra l'azienda e il committente, professionisti a cui affidarsi per la creazione e l'arredo delle abitazioni private così come delle strutture appartenenti all'hôtellerie di lusso.

D. Quindi avete puntato a farvi conoscere dai professionisti?

R. Sì, abbiamo da subito puntato su questa fascia di utenti, grazie alla quale abbiamo potuto iniziare importanti collaborazioni contract, un canale imprescindibile per trasmettere i valori e il know-how in Turchia come su altri mercati internazionali.

D. Su quali elementi di design puntate di più?

R. Su una collezione completa ed eclettica capace di soddisfare le più diverse esigenze progettuali e di offrire prodotti personalizzati che si distinguano per l'attenzione alla sostenibilità ambientale e al dettaglio, per l'eleganza e la perizia artigianale.

D. Quali sono le maggiori criticità nel rapporto di lavoro con la Turchia?

R. Le maggiori difficoltà sono dovute alla forte produzione interna e alla concorrenza della Germania, loro principale interlocutore europeo.

D. Il made in Italy è visto con particolare interesse?

R. Il design e la creatività italiana sono particolarmente apprezzati, così come vengono riconosciuti la qualità del prodotto fatto in Italia, la cura, l'affidabilità e un know how produttivo che le aziende italiane possono garantire.

D. Qual è a suo avviso l'X factor per avere successo in Turchia?

R. Se la prima scelta di un prodotto viene fatta per il design, poi sicuramente qualità e prezzo sono due fattori imprescindibili.

Quel soffio anatolico

L'industria del vetro ha tradizioni antiche in Turchia. Già nel 2000 a.C. in Anatolia si soffiava vetro per i mercati di tutto il bacino del Mediterraneo. Dopo quattro millenni è ancora un mercato fertile dove opera il terzo gruppo del vetro europeo e mondiale, la Sisecam Pasabahce. «Una realtà unica perché raggruppa tutte le sottodivisioni della produzione vetro», ha spiegato Massimo Leonardi, ad di Pasabahce Italia. La famiglia Leonardi si è legata al gruppo turco 31 anni fa quando il padre di Massimo è diventato il suo distributore in Italia, conquistando, nel segmento packaging, la fiducia di Coca-Cola, Campari, Barilla, San Pellegrino e Bindi. Massimo Leonardi è riuscito a convincere la casa madre che era ora di puntare anche sul retail, che in Turchia conta 50 negozi.

sistema Italia Turchia

la collezione Nude, nata circa un anno fa, abbiamo sposato anche il design. Oggi produrre vetro ed essere un grosso player è difficile.

D. Perché?

R. La percezione del valore del vetro negli ultimi 15 anni è scaduta, grossi gruppi non specialisti hanno avuto accesso a produzioni a basso costo mettendo sul mercato prodotti di bassa qualità. Per distinguersi occorrono ingenti investimenti anche nel fatto a mano, perché occorrono maestranze con esperienza e know how.

D. Qual è il vostro fattore vincente?

R. Avere alle spalle un grosso gruppo è fondamentale. Il designer team è composto da 25 persone e collabora con creativi di fama mondiale. Inoltre siamo riusciti a lavorare molto sul prezzo, la nostra collezione anatolica è interamente soffiata a bocca e decorata a mano ma riesce ad avere un prezzo più che abbordabile.

Domanda. Com'è nata l'idea di uno store milanese?

Risposta. Pasabahce può offrire un prodotto qualitativamente inarrivabile a un prezzo molto concorrenziale. In più con

Massimo Leonardi, ad di Pasabahce, e alcuni pezzi della linea Nude esposta nello store di Corso Matteotti in pieno centro a Milano



Il lusso nel pavimento

L'apertura del distretto della ceramica, tradizionalmente molto chiuso, a investitori esteri ha portato tre marchi storici, Edilcuoghi, Edilgres e Campani, sotto le ali del gruppo turco Kalebodur, il terzo in Europa nel settore dei materiali da costruzione, ceramiche da pavimenti e rivestimenti. Grazie all'impulso del nuovo azionista, Kale Italia, che gestisce la commesse per l'Europa, le Americhe e il Far East, sta crescendo ovunque, «con un fatturato che ha registrato un +15% nel 2014», ha sottolineato Alessandro Luzio, che dal 2013 gestisce la commercializzazione dei tre brand.

Domanda. La sinergia con Kale Group ha portato quindi risultati?

Risposta. È stata molto proficua per il nostro ingresso nel mercato turco dove abbiamo sfruttato il loro canale distributivo. Utilizziamo i loro showroom per veicolare anche i nostri prodotti, che sono completamente made in Italy e hanno avuto una risposta ottima in Turchia, soprattutto nell'edilizia residenziale d'alta gamma. Il mercato turco sta diventando il nostro secondo mercato domestico.

D. Com'è il rapporto con la casa madre?

R. Estremamente sinergico. Kale è una grossa realtà aziendale molto aperta e ricettiva rispetto a fattori che sono ancora poco sviluppati, in particolare soluzioni logistiche, investimento nel design e nella ricerca, tipiche del know how italiano.

D. Prospettive in Turchia?

R. Il loro mercato è un po' come l'Italia degli anni 70. Ragionano su progetti di vasta portata, hanno un'edilizia che galoppa, investono molto sul magazzino e sulla produzione.

D. Com'è accolto il made in Italy in Turchia nel settore della ceramica?

R. La clientela turca



Alessandro Luzio, manager di Kale Italia, e i pavimenti di Edilcuoghi (sopra) ed Edilgres



apprezza molto tutto ciò che viene prodotto in Italia, che si colloca sempre nella fascia alta del mercato, non ha rivali turchi e riesce a spuntare un mark up nettamente migliore rispetto ai grossi competitor che arrivano da Cina, Brasile e in generale dagli emergenti.

Tanto Eataly, pasta, Nutella e un po' di gelato

Nonostante divieti alcolici e dazi, la carica dei prodotti Italian style sta conquistando anche la classe media turca: grazie ad alcuni ambasciatori del gusto e ai loro investimenti diretti

di Franco Canavesio

È la nocciola che sballa: nel 2014 l'importazione in Italia del piccolo frutto ha pesato sull'interscambio alimentare italo-turco per ben 239 milioni di euro, con un aumento del 9%, rimandando in rosso la bilancia commerciale, che dall'altra parte registra esportazioni totali dall'Italia per poco più di 200 milioni di euro. Se poi questi soldi spesi in nocciole tornano in patria sotto forma di profitti della Ferrero, che in Turchia produce tantissima Nutella (e anche tante nocciole), non è possibile saperlo. Però il via vai della nocciola da una parte all'altra del Mediterraneo e il suo deposito finale sui tavoli della prima colazione di mezza Europa è un buon indicatore delle potenzialità dell'asse Roma-Ankara nell'industria agro-alimentare, tradizionalmente uno dei settori industriali più importanti del made in Italy. Infatti il tragitto della nocciola è stato imitato dal cioccolato, dalla pasta, dai cosiddetti confectionary, e più recentemente da quella bandiera del made in Italy che è diventato Eataly. Il mercato agroalimentare turco, insomma, cresce e diventa una meta per le imprese italiane che puntano al nuovo potere di acquisto di una parte consistente della popolazione,



ne, sul mutamento delle loro abitudini di vita, e sull'ampliamento dell'offerta dei punti di vendita al dettaglio, che rendono il mercato turco più interessante rispetto al passato. Dazi, burocrazia e precetti religiosi, che vietano il consumo di alcolici, tentano di contenere

questo flusso crescente di relazioni che, come nel caso della nocciola, sono spesso biunivoche. E in alcuni casi, come per l'importazione di carni dall'Ue, gravata da un dazio doganale al 75%, riescono a proteggere i produttori locali. Resta il fatto che i

consumatori turchi sono diventati più sofisticati ed esigenti, determinando una progressiva richiesta di prodotti salutari e di qualità ma anche di cibi pronti e confezionati (precotti e surgelati), conseguenza di mutamenti culturali e sociali, tra cui più donne impiegate a tempo pieno. Così il consumatore target per le produzioni dell'industria italiana appartiene soprattutto alla fascia medio-alta della popolazione, in particolare quella delle grandi città o delle regioni del Mar di Marmara e del Mar Egeo, come ha rilevato un recente report di Promos. Il successo dei prodotti italiani in Turchia sta, tra l'altro, fomentando la nuova piaga dell'Italian sounding, il boom di registrazioni di marchi con nomi e simboli che richiamano l'Italia. Per questo, secondo gli esperti, gli imprenditori che abbiano voglia di tentare l'avventura turca devono puntare su qualità e marchio, per differenziare maggiormente l'offerta e ridurre la rilevanza del fattore prezzo, esaltando i valori tipici del made in Italy, originalità, genuinità e qualità elevata. Come nei casi simbolo illustrati in queste pagine, di piccoli e grandi produttori.



Elena Pallotta, ingegnere con master in business administration e la squadra di Muà, gelatieri d'Italia, con cui ha lanciato il business in Turchia.



Muà

Gelatieri tricolori

Elena Pallotta, 44 anni, fiorentina, mezza tedesca (da parte di madre), laurea in ingegneria civile e un master all'Insead, nel 2010 ha mollato la carriera sicura e in crescita al Boston Consulting Group per cambiare vita. E in Turchia ha buttato le basi della sua nuova attività, aprendo una prima gelateria nel luglio 2011 nel quartiere di Yeniköy di Istanbul, con un investimento da 300 mila euro, poi altre due nel 2012, e l'anno scorso il quarto negozio a Galata, il quartiere centrale di Istanbul.

Domanda. Quale è il punto di forza del business?



Risposta. Il prodotto, genuino, artigianale. I gelatai, in Turchia, usano additivi, emulsionanti e altre sostanze. Noi, invece, usiamo il sahlep, un elemento che si estrae dalla radice delle orchidee, utilizzato come addensante naturale.

D. Perché Muà?

R. Doveva chiamarsi Albacio ma il marchio era già stato registrato. Muà richiama lo schiocco del bacio ed è facilmente pronunciabile in turco. Siamo l'unico brand di gelato artigianale di cui la gente si ricorda il nome.

D. Perché ha scelto la Turchia per incominciare?

R. Per me, neofita, sarebbe stato difficile operare con successo in Italia, dove c'è una gelateria a ogni angolo. Dovevo andare all'estero ma cercavo un paese vicino, caldo, piacevole, possibilmente mediterraneo e politicamente stabile. Nel 2010, la Turchia sembrava un Eldorado.

D. La location ideale per avere successo in Turchia?

R. Un quartiere residenziale, composto da famiglie con figli, perché se si fa felice un bambino si fanno felici almeno tre persone, con mentalità internazionale e apertura verso prodotti esteri.

D. Pro e contro della Turchia?

R. L'affitto commerciale in Turchia è altissimo. A Yeniköy, il primo negozio, paghiamo 2.200 euro mese per 45 mq, un affitto considerato basso per la città.

D. A favore?

R. La manodopera costa poco: la base minima netta di stipendio per i dipendenti è 350 euro al mese, al lordo 600.

D. Prosegue con le gelaterie?

R. Ho ceduto le quote di maggioranza alla mia socia turca ma resto azionista e ora mi dedico a sviluppare il brand tramite franchising. Insegno imprenditoria all'Università di Istanbul e faccio consulenze per business development. Ho appena completato uno studio per una nota marca di calzature italiane e sto lavorando con un brand della ristorazione.

Con i fatti in casa c'è più Eataly

Il rito si consuma la mattina, con un casaro pugliese che lavora la mozzarella in un mini caseificio a vista, consentendo cioè ai clienti di assistere alla preparazione. «Compriamo qui il latte e la facciamo in casa, se la importassimo le analisi antiodiossina in dogana durano in genere 20 giorni,» ha spiegato Simone Tosato, manager per l'estero di Eataly, addetto alla supervisione del maxi sto-



Nicola Farinetti, figlio di Oscar, responsabile dell'estero nel business fondato dal padre. Eataly ha aperto recentemente nel centro chic di Zorlu, uno dei quartieri residenziali di lusso di Istanbul

re (6.500 mq) di Istanbul, aperto a fine 2013, nella reggia del Zorlu Center, quartiere residential-commercial-cultural di lusso. Dall'Italia arriva l'olio, «anche se in Turchia se ne produce tanto», l'aceto balsamico e le salse, soprattutto il pesto «la salsa che vende di più, associata al tipico piatto di pasta». «Anche la pasta frescalo produciamo in negozio in Turchia, nel nostro corner,» ha sottolineato Tosato. Dalla collina sulla sponda europea di

Zincirlikuyu, il gioiello della famiglia Farinetti, gestione in franchising, ha tutto in grande: 1.000 metri quadri dedicati alla cucina centrale, 14 ristoranti con 1.400 posti, una scuola di cucina, la cantina, 3.500 articoli in vendita di cui alcuni turchi, tra cui il celebre caffè. Nel 2014 la struttura ha venduto per 20 milioni di euro e quest'anno il fatturato si sta avviando a crescere nell'ordine del 10%. «Per ora abbiamo aperto nella parte europea della città, ma siamo intenzionati ad avviare altri punti, nella parte asiatica, magari fra un paio d'anni,» ha rivelato Tosato. Anche in Turchia il fattore vincente di Eataly, ormai una vera e propria ambasciata del made in Italy alimentare nel mondo, è di avere ed esibire un prodotto di alta qualità, poco trattato. «Una cucina semplice che si basa su particolarità regionali,» ha spiegato il manager, «è questo che mette d'accordo i clienti che affollano Eataly ogni giorno.» Una clientela eterogenea: all'aperitivo, per esempio, non è raro incontrare qualche membro della famiglia ultramiliardaria Koç, che si confonde tra la folla dei clienti del bar. Se è vero che la Turchia è attratta dalla qualità italiana e dall'atmosfera poco formale, resta il fatto che «i turchi restano ancora molto legati alla loro cultura, ai loro cibi e alle loro tradizioni.»

Tutto il buono della pasta fresca



Nel Guinness dei primati è entrata per avere venduto nella catena tena Migros Ticaret di Istanbul, Edime e Bodrum, la scatola di pasta più grande del mondo, una confezione di penne da mezza tonnellata in una megascatola da un metro e mezzo di altezza, a 560 dollari, con il ricavato versato in beneficenza.

Per Barilla è stata una mossa da leader di mercato nel quinto paese al mondo per la produzione e i consumi di pasta e secondo esportatore mondiale dietro l'Italia, dove il gruppo di Parma ha messo profonde radici. Nel 1994 ha acquistato, attraverso l'intermediazione della Simest, il marchio Filiz, uno



Guido Barilla, presidente del gruppo di Parma, 3,2miliardi di euro di fatturato consolidato, e sopra un manifesto pubblicitario storico

dei maggiori produttori locali, alleandosi con Dogus holding, uno dei principali network industriali e commerciali. Dal grande stabilimento di Bolu, oltre 185.000 metri quadrati, di cui 33.000 dedicati a produzione, mulini, magazzini, laboratori e strutture ausiliarie, escono le tonnellate di prodotti da esportazione le esportazioni verso i paesi del Medio Oriente e del nord Africa, secondo quanto dichiarato da Gunes Karababa, direttore regionale di Barilla Turkey. Il boom della pasta in Turchia è stato favorito da costi di produzione molto bassi e possibilità di export sia verso l'Ue che verso i mercati emergenti dell'Asia e Africa, due driver che la rendono luogo ideale per una strategia aggressiva di sviluppo.

Questa gomma fa da ponte nel mondo

«In valuta locale siamo cresciuti in doppia cifra negli ultimi due anni e anche nel 2015 stiamo rispettando questo trend.» Corrado Bianchi, managing director di Perfetti-Van Melle Turkey è soddisfatto della performance della Gomma del Ponte e degli altri prodotti del gruppo dolciario che in Turchia ha trovato un potente trampolino verso il mondo oltre che un mercato locale con tante opportunità di crescita. «Forza lavoro con buone competenze, infrastrutture di buon livello e la vicinanza all'Europa sono stati e sono la base competitiva per servire mercati molto diversi tra loro,» ha aggiunto. Perfetti è presente sul mercato dalla fine degli anni 80, una longevità che le garantisce leadership e crescita nelle categorie target, young professionals e teen agers. «La crescita è guidata dall'incremento del business in Nord Europa, Nord e Sud America e Medio Oriente, tanto che l'anno scorso siamo stati riconosciuti dalla Turkish exporters assembly, come leading exporter per la categoria confectionery,» ha rimarcato Bianchi.

Perfetti



Ubaldo Traldi Perfetti, numero uno operativo del gruppo controllato dalla famiglia Perfetti, 2,5 miliardi di fatturato globale



Dai due stabilimenti nell'area di Istanbul escono circa 20.000 tonnellate di prodotti, dai pezzi incartati e venduti singolarmente, agli astucci da 15 pezzi, e le bottiglie da 100 chewing gum, che rappresentano un fatturato di 65 milioni di euro, un terzo sul mercato locale. E la Turchia ha fatto da battistrada all'espansione internazionale del gruppo partita alla metà degli anni 90 con l'apertura degli stabilimenti in India, Cina, Indonesia, Vietnam e Brasile.

È tutto al naturale l'eco-gianduiotto

«Non produciamo niente che i nostri figli non possano mangiare: applichiamo la ricerca per dare prodotti di maggiore qualità.» Riecheggiando da vicino quello lanciato da Pietro Barilla all'origine della sua fortuna, i fratelli Toksoz, Ahmet e Zafer, ingegneri chimici di formazione, vogliono rilanciare la fama del gianduiotto Pernigotti in giro per il mondo. «Abbiamo incominciato con Spagna, Stati Uniti, Cina, Russia, dove deve diventare l'high premium brand nel cioccolato, uno dei 3-4 marchi principali del mondo,» ha spiegato senza riserve Ahmet Toksoz a MF International. Con le spalle coperte dai 450 milioni di euro di fatturato del gruppo fondato dal padre, il farmacista Erol nel 1972, oggi con attività diversificate nel settore energetico, logistico, nutrizione per l'infanzia, vino e piante ornamentali,



Ahmet Toksoz, ingegnere chimico, neo proprietario della Pernigotti di Novi Ligure

i Toksoz hanno incominciato cambiando la formula dei preparati, utilizzando solo ingredienti naturali. Dunque, niente più olio di palma, sciroppo di glucosio, conservanti nei cioccolatini che vanno in giro per il mondo, ma anche nelle barre di cioccolato e wafer ricche di nocciole, di cui sono fra i principali produttori, nelle tavolette di cioccolato al latte e fondenti e nei confetti di nocciola ricoperti di cioccolato, prodotti nello stabilimento turco. E hanno promesso che presto anche le patatine fritte diventeranno ultra naturali. Con l'acquisizione della Pernigotti, rilevata dalla famiglia Averna nel 2013, Toksoz ha fatto il primo passo verso l'internazionalizzazione del gruppo, facendo perno sulla fama dello storico marchio di Novi Ligure e sul fatto che la qualità delle materie prime utilizzate convinceranno più facilmente i consumatori.

Pernigotti



Contro dazi e anatemi, prevale il Chianti

«Non è facile entrare con i calici di vino in un paese musulmano, ma ci stiamo provando, e i risultati sono incoraggianti,» ha spiegato Cesare Cecchi, presidente della casa vinicola Luigi Cecchi & figli, storica azienda (esiste dal 1893) di Castellina in Chianti. Con l'aiuto della Vinotto di Suha Balin, un amante del vino italiano passato dal settore della logistica a quello dell'import di vini, Cecchi ha puntato sui consumi di fascia alta, nei ristoranti di qualità, di Eataly, per esempio, e gli hotel di lusso Four Season, Gran Hyatt, Shangri La, Hilton, Ritz Carlton. Le 6 mila bottiglie esportate si dividono fra Chianti Classico, Morellino della Maremma, Brunello, che piace sempre soprattutto per il nome,

Cecchi



una quantità minima confrontata con i numeri di Germania, Stati Uniti, Gran Bretagna e Olanda che generano, nel complesso l'80% dei 32 milioni di fatturato, previsti per quest'anno. La

I fratelli Cecchi, Andrea (a sinistra) e Cesare e una delle etichette che esportano in Turchia



costruzione del prezzo tiene conto di tanti fattori, del trasporto, oneri doganali, tasse sull'alcol, distribuzione, per arrivare per arrivare tenendo anche conto del margine, da un minimo di 11 euro per un Chianti ai 17 euro per il Morellino. Prezzi che sul tavolo del ristorante raddoppiano o anche triplicano. «Scontiamo i problemi di promozione che la religione e le normative ci mettono davanti ogni giorno,» ha detto Cecchi, «La logistica diventa complessa quando ti trovi di fronte a difficoltà di sdoganamento di 30 cavatappi, bloccati in dogana per un errore di stampa sulla bolla di accompagnamento,» ha esemplificato. I dazi sono molto forti per proteggere i prodotti locali, dell'Anatolia del sud, per esempio, zona vocata con grandi potenzialità d'investimento.

Camera di commercio: 130 anni di scambi con l'Italia

Con 650 associati, fra cui le principali aziende turche e italiane in Turchia, l'associazione guidata da Giuseppe Moggi, presidente, e Fatih Ayçin, segretario generale, è il punto di riferimento per chi vuole sbarcare nel mercato

La Camera di Commercio Italiana in Turchia, fondata nel 1885, con sede principale a Istanbul e una filiale all'ambasciata di Ankara, offre numerosi servizi con l'obiettivo di sviluppare gli scambi e rapporti commerciali tra l'Italia e la Turchia. Attualmente ha una base associativa di circa 650 soci, il 92% dei quali è composta da aziende turche, tra cui spiccano i nomi di Tofaş, Borusan, Bell Holding, Çanakakale Seramik e Organik Holding. Fra gli associati italiani figurano Pirelli, Fiat, Alitalia, Astaldi, Ferrero, Reggiani Macchine, Unicredito (Yapı Kredi), Intesa Sanpaolo, Assicurazioni Generali.

I principali obiettivi dell'attività sono:

- ▶ assistenza del cliente attraverso servizi gratuiti e a pagamento, che vanno dalle informazioni di primo orientamento sul singolo mercato al sostegno specifico alle strategie di posizionamento e di consolidamento delle imprese italiane sul mercato estero, nonché di quelle locali che vogliono collaborare con le PMI italiane,
- ▶ realizzazione di eventi e attività di match-making per dare alle aziende la possibilità di incontrare controparti estere cui presentare propo-



Fatih Ayçin, segretario generale della Camera di Commercio italiana in Turchia

ste di collaborazione produttiva, tecnologica, commerciale,

- ▶ promozione e valorizzazione delle eccellenze del territorio italiano, diffondendone le peculiarità e il know-how anche attraverso la realizzazione di missioni di gruppi di imprese, distretti produttivi, all'estero, o missione di incoming di imprese e operatori turchi direttamente sui territori in cui le imprese italiane operano,
- ▶ fornire competenze su come operare in Turchia, attraverso interventi mirati di formazione a singole imprese e/o professionisti o attraverso stage formativi anche in collaborazione con i principali Atenei italiani ed esteri.

Competenza, chiarezza, cortesia, riservatezza, imparzialità sono i principi base dell'attività che la Camera si impegna a rispettare nell'assicurare i servizi con tempestività e trasparenza nelle procedure. Tra l'altro, per garantire e implementare la performance sui singoli servizi e assistere sempre meglio i clienti, la Camera

effettua un monitoraggio continuo e un servizio di customer satisfaction al quale si affianca anche un sistema di gestione reclami.

I SERVIZI IN DETTAGLIO

- Servizi di consulenza
- Informazione
- Ricerca di partner commerciali
- Ricerca di partner industriali (joint-venture)
- Organizzazione d'incontri bilaterali
- Consulenza e assistenza per la costituzione di nuova società
- Ricerca di mercato
- Promozione di investimenti italiani e turchi nel paese
- Organizzazioni di visite istituzionali bilaterali
- Organizzazione di seminari e manifestazioni
- Presentazioni promozionali
- Rappresentanza di Fiera Milano e Verona Fiere
- Servizio fieristico (le fiere in Italia e in Turchia)
- Pubblicazioni
- Traduzioni
- Assistenza a missioni in visita nel paese e presentazione prodotti
- Attività di mail out



Contatti:

▶ **Istanbul.** Mesrutiyet Caddesi No:75, 34430 Tepebasi
Tel : +90 212 244 22 68 - Fax: +90 212 252 58 85- Email: cciist@cciist.com
<http://www.cciist.com/>

▶ **Ankara.** Atatürk Bulvarı No.118 Kavaklıdere
Tel.: +90 312 427 24 85 - 86 - Fax: +90 312 427 24 86

Business in crescita per i pontieri del credito

Unicredit-Yapi, Bnl-Teb e Intesa SP hanno costruito un solido presidio per le imprese italiane che cercano lavoro con la Turchia e ora puntano anche a promuovere il flusso inverso

di Francesco Colamartino

Caso forse unico tra i mercati dell'Europa orientale, il presidio bancario italiano in Turchia non è solo di facciata. Nonostante siano solo tre le banche operative, Unicredit, Bnl e Intesa Sanpaolo, più un ufficio di rappresentanza di Mps, su 16 istituti che vedono la partecipazione di capitale non turco, il ponte bancario steso tra i due paesi a disposizione degli investitori è ampio e disponibile. Anche per le piccole imprese. «Intesa Sanpaolo è pronta a condividere la sua forte esperienza in questo segmento anche in Turchia, a beneficio dei rapporti bilaterali e dei flussi commerciali e di investimento tra i due Paesi», ha solennemente promesso Marcello Sala, vicepresidente esecutivo del consiglio di gestione della banca, raccogliendo l'impegno turco a promuovere l'ottimizzazione del credito verso le Pmi come una delle sue missioni internazionali in sede di G20, di cui è presidente di turno. Accompagnando le parole con i fatti, Intesa Sanpaolo ha avviato lo scorso aprile l'attività della nuova filiale di Istanbul. Ma il grosso del presidio tricolore è affidato a Unicredit, che in Turchia opera attraverso Yapi Kredi, la



Da sinistra, Marcello Sala, vicepresidente esecutivo del consiglio di gestione di Intesa Sanpaolo, Paolo Alberto De Angelis, capo della divisione corporate di Bnl, e Nicola Longodente di Yapi Kredi

quarta banca per importanza nel paese. «Negli ultimi tre anni Yapi Kredi ha assistito 200 aziende italiane nella creazione di un proprio business in Turchia aprendo un ufficio o una sussidiaria per svolgere attività commerciali e industriali», ha raccontato a *MF International* Nicola Longodente, responsabile del multinational & international banking di Yapi Kredi, che è una realtà con 1.000 filiali, 19 mila dipendenti e un bilancio in decisa crescita. Un terzo importante ponteggio è quello lanciato da Bnl, che opera sotto le insegne di un'altra banca turca, la

Teb, sua consorella sotto le ali di Bnp Paribas, il gruppo francese che controlla entrambe. «Le aziende italiane che vanno in Turchia trovano in Teb la loro Bnl locale, capace di utilizzare tutto il patrimonio informativo», ha assicurato Paolo Alberto De Angelis, capo della divisione corporate di Bnl, parlando con *MF International*.

«Appoggiamo soprattutto quelle imprese che vogliono internazionalizzarsi investendo direttamente nei mercati che crescono», ha aggiunto. La struttura più rodata è quella di Unicredit-Yapi Kredi, non solo per le sue dimensioni, ma anche per il legame storico con l'economia del paese, mediato dalla holding industrial-finanziaria della famiglia Koc, azionista storico di Yapi, che poi ha ceduto una fetta al gruppo italiano,

«Intesa Sanpaolo è pronta a condividere la sua forte esperienza nel sostenere piccole e medie imprese anche in Turchia, a beneficio dei rapporti bilaterali e dei flussi commerciali e di investimento»



Le torri di Garanti Bank (a sinistra) e di Yapi Kredi a Istanbul, due simboli del moderno banking in Turchia

L'analisi

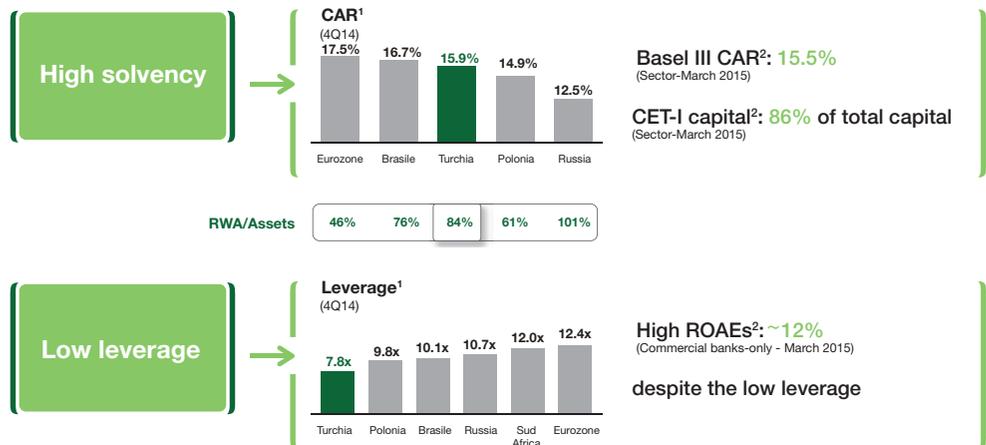
POCHE SOFFERENZE E SPAZIO PER CRESCERE

Nonostante le attività finanziarie siano in mano alle banche per almeno l'80%, la Turchia è per molti versi ancora una terra promessa per il business bancario. Il grosso potenziale di crescita sul lungo termine è assicurato in prima battuta da una demografia favorevole, in cui il 57% dei quasi 80 milioni di abitanti ha un'età inferiore a 35 anni. In questo contesto che si accompagna a una crescita prevista del Pil superiore all'Europa intera, almeno fino al 2020, e a maggior ragione dell'Eurozona, sono due gli indicatori che fanno rizzare le orecchie agli addetti ai lavori. Il primo è il rapporto tra i crediti in essere e il Pil che è circa la metà di quello dell'Eurozona, 64% contro il 116%, secondo i dati al 2014 della Banca Centrale Europea e l'ufficio turco di statistica. Il secondo è il rendimento sugli asset che è di circa il 12% medio nel segmento retail, secondo l'associazione delle banche commerciali su dati monitorati nel marzo scorso. Che la Turchia sia un mercato ancora sotto bancarizzato, nonostante gli osservatori indipendenti ne sottolineino l'efficienza e l'alto grado di automazione, è confermato da altri due indici significativi: il rapporto tra depositi e Pil, 56% in Turchia contro il 111% nell'Eurozona, e quello tra asset totali e Pil, che vede la Turchia al 103% contro il 256% dell'Eurozona. Il panorama è completato da un asset quality elevato misurato da un alto livello di solvibilità in

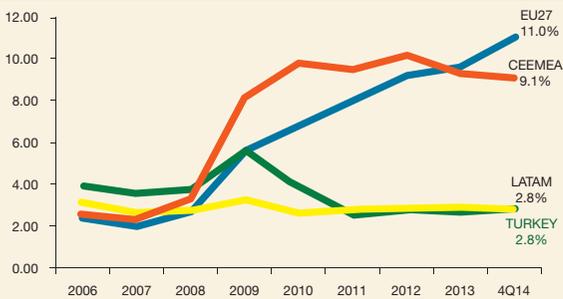


Erdem Basçi, governatore della Banca centrale turca, istituzione con grande credibilità internazionale. I grafici qui sotto illustrano sulla base dei benchmark di Basilea 3 (CAR, capital at risk) il buono stato di salute del sistema bancario turco, in particolare (grafico sotto) il basso livello di leverage. Tutti su dati IMF al quarto trimestre del 2014

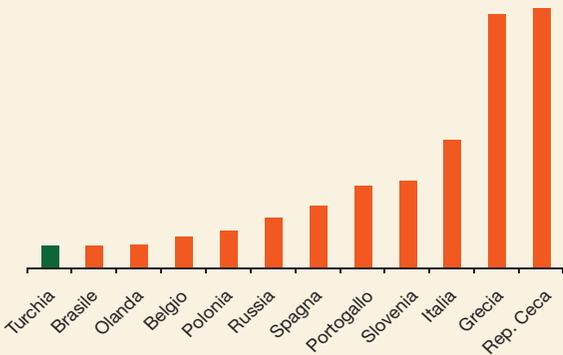
TANTO CAPITALE E BASSA ESPOSIZIONE



NPL RATIO: TURCHIA AL MINIMO...



... ANCHE IN EUROPA



base ai benchmark di Basilea 3 e una bassa incidenza di non performing loans. Il primo livello, misurato dal Capital at risk (Car), si attestava al 15,5%, solo 2 punti più in basso della media dell'Eurozona, quanto agli Npl erano in assoluto i più bassi in Europa e a livello mondiale rispetto ai prestiti totali in base ai dati Imf rilevati nel quarto trimestre dello scorso anno. Gli analisti più prudenti mettono in rilievo d'altra parte che gli impegni del sistema bancario a lungo termine nel finanziamento del piano di grandi lavori messo in piedi dal Governo, potrebbe portare in un contesto di tassi crescenti, sia a livello internazionale che all'interno del sistema, a un significativo peggioramento dei conti delle banche. Ma per ora si tratta solo di una minaccia non imminente, nonostante la Banca centrale, autorità molto rispettata e con una credibilità sul piano internazionale, sia impegnata a tenere sotto controllo il livello crescente dell'inflazione con una politica di tassi alti. Che tuttavia non sembra avere scoraggiato la crescita del settore che nel 2014 ha registrato un incremento del 15,1% degli asset totali (+18,5% per i prestiti e +11,3% per i depositi) e sembra marciare sullo stesso livello anche quest'anno.

soprattutto grazie al buon nome che Federico Ghizzoni, l'attuale ceo di Unicredit, si era conquistato in quel mercato. Una business unit con 30 dipendenti e una filiale dedicata sono state create da Yapi per supportare le aziende italiane e internazionali che intendono investire in Turchia. Dalla fase di studio fino a quella esecutiva, i manager, in parte italiani e in parte turchi, sono organizzati in team che comprendono specialisti legali, analisti specializzati nella ricerca di controparti e sviluppo di progetti aziendali. Yapi Kredi ha maturato competenze e interventi specifici soprattutto nel settore delle costruzioni, delle materie plastiche, dei macchinari industriali, legati all'automotive e all'industria del bianco. Nel 2014 Yapi è la banca tra le private che è cresciuta di più, mettendo a segno uno spettacolare +28% nel totale degli asset, il doppio del sistema, e addirittura un +31% negli affidamenti, facendo aggrattare qualche sopracciglio agli analisti e alle

Banche, Yapi Kredi in volata batte le altre sulla crescita e la solidità

	\$ ml	Gruppo	Total assets	% a/a	Loans	% a/a	Net income	% a/a	CAR	Filiali n.	Dipendenti
	Yapi Kredi	Unicredit-Koc	97.727	28,0	61.591	31,0	228	17,0	14,3	1.007	19.260
	AK Bank	Fam. Sabanci	106.247	16,7	64.206	19,3	357	18,8	14,0	990	15.000
	Garanti	Dogus e BBVA	118.080	15,3	69.905	17,3	433	6,4	13,3	1.009	19.000
	Teb	BNP Paribas	30.455	14,9	21.727	13,0	0,95	65,0	13,3	551	10.168

Fonte: report delle banche, valori in dollari al cambio di 2,2 LT x \$

autorità bancarie, preoccupate di un deterioramento del credito bancario. D'altra parte il sistema turco è ancora quello con indici di solvibilità e di leverage migliori anche nei confronti dei dati medi dell'Eurozona (vedere box alla pagina precedente). Il modello operativo di Teb-Bnl è analogo a quello di Yapi anche se su dimensioni inferiori ma di tutto rispetto, 551 filiali, 15 business center, 5,5 milioni di clienti. Questa struttura consente ai clienti di Bnl di avere un appoggio nelle attività di import/export, sia nella fase operativa che in quella di avvio del business. All'interno della direzione di Istanbul opera un desk con personale italiano che fa da punto di contatto tra le imprese e la piattaforma di prodotti, servizi bancari locali e internazionali e le soluzioni di investimento. Cento aziende italiane clienti di Bnl con investimenti produttivi e

«I finanziamenti agevolati per sviluppo commerciale, export credit e studi di fattibilità hanno supportato 200 imprese in Turchia»

distributivi, nel manifatturiero tradizionale, i servizi, le grandi infrastrutture e per esigenze di acquisizioni in loco, hanno utilizzato questi servizi. Intesa Sanpaolo, diretta da Marco Trevisan a Istanbul si è strutturata per rafforzare, in stretto contatto con Imi, la banca d'investimento del gruppo, l'offerta di finanza strutturata, project and acquisition financing, M&A advisory, accesso al mercato dei capitali, per i grandi gruppi turchi e gli italiani impegnati nelle gare d'appalto di opere pubbliche. «È un mercato interessante perché c'è molto da finanziare e i margini sono superiori di almeno 100 bp agli analoghi affidamenti fatti in Italia», ha spiegato Trevisan, che ha recentemente chiuso i primi due finanziamenti di strutture ospedaliere. I manager di Intesa SP mettono l'accento, come target operativo, sui nuovi settori tecnologici (biotecnologie, cleantech, apparecchiature medicali, tecnologie dell'informazione e della comunicazione, elettronica) e su automotive, trasporti, costruzioni, agroalimentare e fashion.

Un'alternativa per entrare nel mercato turco senza bussare, in prima battuta, alla porta delle banche porta alla Simest, la finanziaria della Cassa

Testimonial/Cem Sertoglu

CON L'E-COMMERCE IL VENTURE CAPITAL VA FORTE

Con 7 miliardi di dollari spesi nell'e-commerce nel 2014, il 35% in più di un anno prima, di cui un terzo per acquisti su siti di vendita al dettaglio, «la Turchia ha tutto il potenziale per far nascere grandi campioni nazionali nel settore». Parola di Cem Sertoglu, partner di Early Bird, il più grande fondo di venture capital attualmente operante in Turchia, attraverso un fondo e un team dedicato con sede a Istanbul.



Cem Sertoglu è partner di Early Bird, il fondo di venture capital pan-europeo che copre anche la Turchia

Domanda Perché un fondo di venture capital dovrebbe investire in Turchia?

Risposta. Perché ci sono ambiziose start-up che potrebbero arrivare a essere valutate intorno ai 100 milioni di dollari nei prossimi cinque, sei anni. Finora sono mancati investitori disponibili a mettere molti soldi nelle start-up tecnologiche, dall'inizio alla fine del loro sviluppo. Anche per questo di recente abbiamo aumentato la capacità del nostro fondo di 150 milioni di dollari.

D. Quali opportunità di business ci sono per i venture capitalist?

R. La crescita dell'industria tecnologica turca è guidata sia da positivi cambiamenti macroeconomici sia da una continua trasformazione digitale. La Turchia segue ora il percorso che il mondo occidentale ha già fatto tempo addietro e già ha iniziato ad assistere a grandi uscite di venture capitalist come nei casi di YemekSepeti e Gittigidiyor.

D. In quali settori particolari?

Depositi e Prestiti, deputata a sostenere l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese sia con finanziamenti in conto capitale, sia con attività di assistenza finanziaria e scouting nel mercato target. In Turchia Simest ha acquisito 15 partecipazioni in investimenti per un valore complessivo di 540 milioni, a cui si aggiungono altre sette partecipazioni del fondo di Venture



Massimo D'Aiuto, numero uno operativo di Simest, che finanzia l'internazionalizzazione delle imprese italiane

Capital che è gestito dalla stessa finanziaria. «I finanziamenti agevolati per sviluppo commerciale, export credit e studi di fattibilità hanno supportato 200 imprese in Turchia, che hanno ricevuto il sostegno pubblico per 3 miliardi», ha riassunto Massimo

D'Aiuto, fondatore e anima operativa di Simest. Le iniziative di Officine Metallurgiche Cornaglia per la produzione di componenti in lamiera e plastica per il settore automotive, di Bitron Industrie, componenti per il settore elettrodomestici e automotive, di Same Deutz-Fahr Italia, assemblaggio e la vendita di trattori di media potenza, di Cementir, cemento, e Miroglio, tessile e abbigliamento, sono state tutte aiutate nel decollo anche finanziario dalla società guidata da D'Aiuto, che è ormai una realtà ben conosciuta nel sostegno al made in Italy nel mondo. Anche Sace, l'altro braccio di Cdp,

R. La Turchia non solo ha il potenziale per dare i natali a grandi campioni locali dell'e-commerce come Trendyol con la sua vasta comunità ma presenta anche un crescente talento tecnico nel forgiare fornitori di software globali come Hazelcast.

D. Quanti venture capitalist come voi operano e quali sono le loro principali attività?

R. Noi siamo il fondo di venture capital più grande in Turchia, me ce ne sono altri due o tre locali con dimensioni intorno ai 20-30 milioni di dollari. Questi ultimi sono molto focalizzati sulle prime fasi degli investimenti tecnologici

proprio come noi, ma la principale differenza è che noi sigliamo accordi anche per le fasi di crescita successive.

D. E i venture capitalist italiani come si muovono in Turchia?

R. Intorno alla metà degli anni Duemila alcuni investitori italiani hanno sondato il mercato turco, soprattutto nel settore delle inserzioni online e dei servizi mobile. Tra gli italiani che hanno fatto investimenti in questi settori dell'economia turca c'erano Seat Pagine Gialle e Buongiorno.

D. Quali sono le norme che un venture capital come il vostro deve rispettare in Turchia?

R. I migliori imprenditori sono sempre bravi a entrare in contatto, a saper comunicare con esse. E i team di alto livello provenienti dalla Turchia hanno le stesse competenze e capacità delle loro controparti nelle economie avanzate.

che sostiene l'export italiano, ha intensificato la copertura del mercato turco, con garanzie dirette e indirette su linee di credito alle imprese sbarcate in Turchia, tra cui Brevini Power Transmission, per il rafforzamento commerciale, Frilli Impianti, trattamento acque, Maccaferri, energia rinnovabile, Icma San Giorgio, macchine per l'industria, Mesgo, gomma, Wartsila Italia, motori a gas naturale e Maschio Gaspardo, attrezzature agricole. Sul fronte dell'assicurazione crediti Sace sta fronteggiando la concorrenza della tedesca Euler Hermes, gruppo Allianz, che alle aziende italiane offre, per il mercato turco, una polizza assicurativa che garantisce la valutazione preventiva dei partner commerciali, e indennizza la perdita definitiva, totale o parziale del credito. Ad aprile di quest'anno, il volume del business di export italiano verso la Turchia coperto da Euler Hermes era cresciuto del 14% con le 3.200 transazioni garantite.

Turchia, grande opportunità per il made in Italy

Sace valuta che le esportazioni italiane cresceranno a un ritmo vicino al 5% l'anno nei prossimi tre anni, per un totale di circa 4 miliardi di euro, e lancia una nuova formula per finanziare via leasing soprattutto le Pmi

L'Italia è il quinto partner commerciale della Turchia e quest'anno, se verranno confermate le previsioni di Sace di una crescita dell'export superiore al 4%, trend registrato dai dati del primo trimestre, potrebbe addirittura balzare al quarto posto, davanti agli Stati Uniti. «La nostra esposizione nei confronti di questo mercato sta crescendo in modo significativo. Dal 2012 è quasi raddoppiata a 2,3 miliardi di euro stando ai dati più aggiornati», ha rivelato Michal Ron, direttore International Business di Sace e vicepresidente di Berne Union, l'unione internazionale degli assicuratori del credito all'esportazione. I settori che hanno segnato lo sviluppo nella prima parte di quest'anno, generando nuova esposizione della Sace per 600 milioni, sono stati l'automotive, l'acciaio e i macchinari, in particolare per il settore ospedaliero, dove i grandi general contractor italiani hanno acquisito importanti commesse pubbliche. «Un aspetto sorprendente riguarda il flusso di operazioni di taglio medio piccolo, comprese tra 1 e 5 milioni di euro di valore, che stiamo appoggiando con linee di credito garantite presso società di leasing turche», ha spiegato ancora Ron, che sulla Turchia ha un occhio particolare, perché rappresenta per Sace il secondo mercato estero alle spalle della Russia. Il meccanismo del finanziamento via leasing degli importatori turchi è una novità, che garantisce ai contratti elasticità e rapidità di esecuzione, grazie al fatto che Sace ha aperto alle banche turche capogruppo delle società di leasing un importo massimo di affidamenti che ven-



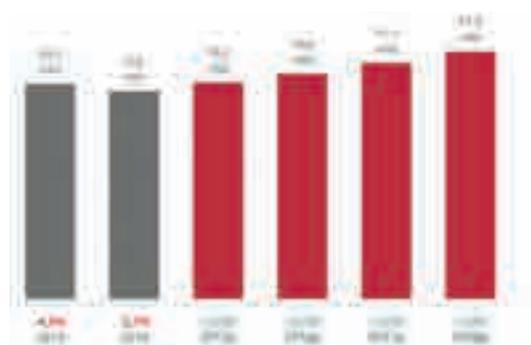
Michal Ron, direttore International Business di Sace

gono poi gestiti via via per finanziare le importazioni di macchinari italiani con lo schema tradizionale dell'affitto. L'interesse delle banche turche per questa proposta è generato dai forti risparmi fiscali legati a questi contratti. Finora Sace ha stipulato accordi con AK Leasing per un ombrello da 30 milioni di euro, con Sanko Holding per 50 milioni ed è in trattative con il gruppo Is e Yapi Kredi per linee di credito equivalenti.

Nel 2014 le esportazioni italiane in Turchia sono state pari a 9,8 miliardi di euro con una leggera flessione rispetto all'anno precedente, mentre le importazioni dalla Turchia si sono fermate a 5,7 miliardi sostanzialmente stabili rispetto all'anno precedente. I settori principali dell'export italiano verso il mercato turco sono quelli della meccanica strumentale (23% del totale), i prodotti energetici raffinati (15%), i mezzi di trasporto (12%) e i beni della metallurgia (10%). Le importazioni riguardano invece per lo più prodotti tessili (23%), automezzi (23%) e metalli di base (14%). L'interscambio totale nel 2014 è stato pari a circa 19 miliardi, in leggera flessione rispetto all'anno precedente. Per le esportazioni italiane, le maggiori opportunità nel breve e medio periodo riguarderanno i settori manifatturiero, agricolo, dei trasporti, petrolifero e ospedaliero che godono di incentivi fiscali e doganali. Ulteriori opportunità sono presenti nel settore delle costruzioni (residenziali e turistiche), delle infrastrutture e dell'energia, importata per il 90% del fabbisogno.

Per quanto riguarda i conti con l'estero della Turchia, le importazioni, dovute soprattutto alla componente energetica e ai beni di consumo, contribuiscono a mantenere un elevato disavanzo di partite correnti, il cui deficit sul Pil si è ridotto al 6%, l'anno scorso, solo in parte compensato dall'afflusso di capitali esteri. Nel 2014 la Turchia ha risentito del rallentamento significativo dell'export verso Iraq, Libia ed Egitto.

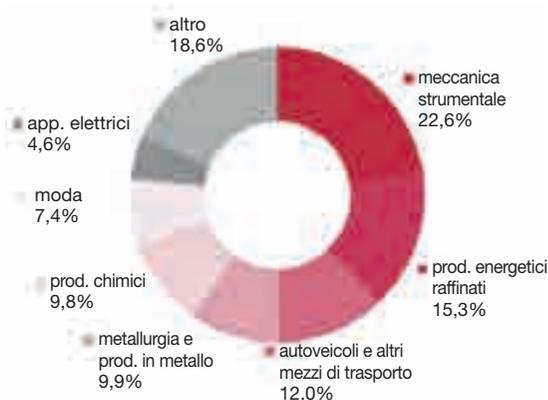
IL TREND DELL'EXPORT



GLI INDICI DI OPPORTUNITÀ



ESPORTAZIONI PER SETTORI



La partita si gioca su M&A e project finance

Il finanziamento delle grandi infrastrutture e le acquisizioni stanno alimentando la concorrenza fra i grandi studi italiani e gli internazionali. Ecco le impressioni degli addetti ai lavori

di Gabriele Ventura

Le linee telefoniche dei grandi studi legali sul triangolo Milano, Roma, Istanbul con qualche digressione verso Ankara sono calde da qualche mese a questa parte. Richieste di contratti, pareri, scambi di informazioni, aggiornamenti, trattative quasi a 360 gradi sui grandi settori industriali e dei servizi, dalle infrastrutture alle opere pubbliche, dall'energy al retail, dal fashion al real estate, alle manufatti più tradizionali, segnano un momento di particolare attività, almeno in campo professionale, tra i due Paesi. Sarà davvero uno dei più promettenti business per gli studi legali italiani e internazionali? Per alcuni già lo è, anche in virtù di un semplice fatto strutturale. L'operatore italiano, investitore, esportatore, industriale, per firmare contratti e clausole con controparti turche, ha bisogno di affidare un duplice mandato: quello al professionista turco, che è il solo a poter operare nell'ambito del diritto turco, e quello all'italiano, che in base alla disciplina relativa alle foreign attorney partnership, è il titolare del mandato. Spese legali doppie, quindi, quando ci si avvicina al mercato turco, ma dall'altro lato la possibilità di velocizzare i processi e tradurre in standard internazionali la practice turca. Oltre il Bosforo il sistema burocratico, l'alto costo della logistica e la scarsa tutela della proprietà intellettuale sono tuttora ostacoli legali di fronte ai quali si trova chi vuole investire

o esportare. Ostacoli che tendono ad allargarsi nel caso di joint venture con controparti di matrice islamica. In questi casi, il lavoro dell'avvocato estero è ancora più complesso perché alla mediazione legale tra i diversi istituti giuridici, si aggiunge quella culturale, pratica che è affidata più alla sensibilità degli interlocutori che ai codici. Che per di più soffrono ancora di una

fase di rodaggio, come il nuovo codice del commercio, entrato in vigore tre anni fa ma non ancora definitivamente a regime. A far da contrappunto all'obiettivo complicazione sul piano legale c'è però il vantaggio di una fiscalità semplice e agevolata, soprattutto se i nuovi investimenti restituiscono ricchezza al territorio, impiegando manodopera locale, che è uno degli asset competitivi del paese in termini di costi, 400 dollari al mese mediamente, fuori dai due centri principali, e di preparazione.

È in questo contesto che decine di avvocati, italiani e internazionali, si danno battaglia sui principali affari. In Italia, in particolare la concorrenza è fra Chiomenti, Gianni Origoni Grippo Cappelli, Legance e Nctm, che incontrano sulla loro strada i colleghi delle law firm internazionali con forte base in Italia da Freshfields a DLA Piper, Baker&McKenzie,

«Per gli investitori la Turchia rappresenta un focus di grande interesse, grazie anche a una fiscalità agevolata, semplice e leggera»

Allen & Overy. Gli studi internazionali hanno il vantaggio di avere forti basi turche, prevalentemente a Istanbul, sostenute economicamente dal business che arriva da tutto il mondo, mentre gli italiani puntano nella maggior parte dei casi sull'alleanza con studi locali, che garantisce minori costi e, spesso, maggiore efficacia. Due argomenti chiave in un mercato che

Testimonial/Pietro Buccarelli

SI VINCE SULLE STRATEGIE

Con nove operazioni seguite negli ultimi tre anni, il desk Turchia dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & partners è stato il più attivo tra gli operatori italiani nell'assistenza alle aziende



Pietro Buccarelli è responsabile del desk Turchia dello studio Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & partners

italiane che hanno investito in quel mercato ma anche di gruppi turchi che hanno comperato in Italia. Fra questi c'è stato il più grosso produttore di ceramica, Kalebodur, che ha comperato la Fincuoghi italiani, e il colosso della distribuzione al dettaglio Bovner che ha stretto una jv con un distributore italiano. Uno degli affari che hanno impegnato di più il team guidato da Pietro Buccarelli è stata l'assistenza al gruppo Caprari, attivo nella produzione di pompe, elettropompe e motori a immersione, nell'acquisizione del 50% di Polmot Moter Makina, suo concorrente ma meglio inserito nei mercati in crescita del Medio Oriente, Africa e Stati della ex Unione Sovietica. Oltre che sotto il profilo strettamente giuridico societario, il valore aggiunto dell'advisor si è concretizzato nella definizione degli accordi strategici tra le due società, cioè il cuore dell'affare. «L'accordo è stato raggiunto in funzione di un piano industriale che prevede

l'espansione delle attività di Caprari in mercati, già parzialmente toccati dagli italiani, nei quali sarà possibile un ulteriore sviluppo integrando la distribuzione del partner turco unita alla sua perizia nella realizzazione di prodotti di gamma differente». Polmot opera nel distretto industriale di Konya, capitale dell'Anatolia, molto ben attrezzato e servito anche per la ricerca, che funziona da hub verso aree confinanti o facilmente raggiungibili dalla Turchia, in Africa e Asia, dove gli analisti prevedono nel futuro immediato una forte espansione e richiesta di beni e servizi collegati. «Mercati potenzialmente gestibili anche dall'Italia, ma con costi sicuramente più elevati e minore efficacia, specie se si considera che gli operatori internazionali più lungimiranti si sono già posizionati o stanno già valutando l'investimento in Turchia», ha concluso Buccarelli.

GOP ha assistito, tra l'altro:

- Servizi Ospedalieri nella jv con Ertunç Özcan, leader in Turchia in impo-export, per operare nel mercato turco.
- Cementir nell'acquisizione di Cimentas, la prima società turca di proprietà straniera nel settore del cemento.

I MIGLIORI STUDI LEGALI ATTIVI IN TURCHIA

Settore	Studi legali	
Capital Markets	Prima fascia	- Akol Avukatlık Bürosu - Paksoy Attorneys at Law
	Seconda fascia	- Gedik & Eraksoy Avukatlık Ortaklığı - Pekin & Pekin - YükselKarkinKüçük Partnership
	Terza fascia	- Esin Attorney, member of Baker & McKenzie Int. - Hergüner Bilgen Özeke Partnership - Pekin & Bayar Law Fir - Yazici Legal Law Office
Corporate/Commercial	Prima fascia	- Baker & McKenzie - White & Case Müşavirlik Limited Şirketi - Chadbourne & Parke LLP
	Seconda fascia	- Dentons Danismanlık Hizmetleri Partnership - Gide Loyrette Nouel Danışmanlık Hizmetleri Avukatlık Ortaklığı - Kinstellar in association with CCAO
Contenzioso	Prima fascia	- Çakmak Avukatlık Bürosu - Cerrahoğlu Law Firm - Coşar Avukatlık Bürosu - YükselKarkinKüçük Partnership
	Seconda fascia	- Akinci Law Office - Esin Attorney, member of Baker & McKenzie Int. - Gün + Partners - Pekin & Pekin
	Terza fascia	- Hergüner Bilgen ÖzekePartnership - Kolcuoğlu Demirkan Koçaklı - Yarsuvat & Yarsuvat
Lavoro	Prima fascia	- Gün + Partners - Yüksel Karkin Küçük Partnership
	Seconda fascia	- Bener - Cukur & Yilmaz - Esin Attorney, member Baker & McKenzie Int. - Hergüner Bilgen Özeke Attorney Partnership
Real Estate	Prima fascia	- Balcioğlu Selçuk Akman Keki - Hergüner Bilgen Özeke Partnership - YükselKarkinKüçük Partnership
	Seconda fascia	- Baspinar & Partners Law Firm - Esin Attorney, member Baker & McKenzie Int. - Kolcuoğlu Demirkan Koçaklı - Paksoy Attorneys at Law - Pekin & Bayar Law Firm
Projects & Energy	Prima fascia	- Çakmak Avukatlık Bürosu - Hergüner Bilgen Özeke Partnership - YükselKarkinKüçük Partnership
	Seconda fascia	- Bezen & Partners - Paksoy Attorneys at Law - Pekin & Pekin
	Terza fascia	- ASC Law Office - Bener Law Office - Birsal Law Office - Esin Attorney, member Baker & McKenzie Int. - Gen & Temizer Özer - Göksu Safi Işık Partnership - Kolcuoğlu Demirkan Koçaklı - Yegin Çiftçi Partnership

Fonte: Chambers & Partners – Europe 2015

sta tirando. «Nel farmaceutico, automobilistico, nella componentistica e nell'energia c'è un interesse crescente sull'asse italo-turco», ha testimoniato Carola Antonini, partner di Chiomenti e capo della struttura che è specializzata nel settore dell'energia. Antonini ha seguito Ansaldo nella stipulazione del contratto di joint venture con Unit Investment, per la costruzione e operatività di un impianto a gas a ciclo combinato di 865 mw a Kocaeli-Gezbe e per il finanziamento del progetto. Il suo team è stato al

fianco di Cementir e della sua controllata turca Recydia che opera nel waste management e nella energie rinnovabili nell'acquisizione di una società per lo sviluppo di impianti waste to energy in Turchia e Italia. A fianco di Astaldi, Chiomenti ha lavorato sulla parte relativa al finanziamento dei tre maggiori progetti che sono attualmente in fase di realizzazione: il campo sanitario di Etlik, alla periferia di Ankara, il terzo ponte sul Bosforo e l'autostrada Gebze-Orhangazi-Izmir. Lo studio legale segue i propri clienti

Le classifiche di Chambers & Partners, fondata nel 1990 a Londra, sono redatte da un team di 150 analisti, che valuta gli studi legali in tutto il mondo sulla base di criteri oggettivi e dichiarazioni degli interessati e dei clienti che vengono raccolte dagli analisti specializzati sui singoli mercati, via email o telefono. Gli analisti impegnati full-time e durante tutto l'anno nelle ricerche contattano anche i clienti degli studi per un double check. A livello internazionale sono considerate le più attendibili.

ti dall'Italia avvalendosi, di volta in volta, della cooperazione dello studio legale locale che ritiene più preparato e specializzato nella materia oggetto dell'assistenza. «Per un legale straniero in Turchia, le opportunità sono numerose», ha sostenuto Francesco Ferrari, partner di DLA Piper che a Istanbul ha trascorso due anni facendo pratica sui grandi contratti di project finance per conto dei gruppi locali (vedere box alla pagina successiva). «Il lavoro arriva sia dalle imprese italiane attive in Turchia specialmente nell'energy, moda e manifatturiero, ma anche dagli imprenditori turchi che guardano all'Italia con attenzione come indicano i casi Lumberjack e Pernigotti», ha fatto notare Ferrari. Anche da Legance concordano sull'interesse crescente degli investitori turchi in Italia. «C'è stata l'acquisizione del St. Regis sull'isola di S. Clemente di Venezia e poi registriamo particolare interesse nel settore automotive, tessile e alimentare», hanno fatto sapere Monica Colombera ed Emanuela Campari Bernacchi, partner dello studio. Legance ha stretto una collaborazione con lo studio austriaco Schoenherr, che ha una sede a Istanbul e fa parte della rosa di studi indipendenti turchi. «Da parte degli italiani il lavoro arriva soprattutto dal settore manifatturiero, energia e infrastrutture», hanno aggiunto. Nctm sta puntando su alcuni rapporti privilegiati con gruppi turchi per cui ha curato il contenzioso nei tribunali italiani. Tra l'altro ha assistito il gruppo Ziylan nell'acquisizione del marchio italiano Lumberjack. Ma Paolo Quattrocchi, il partner dello studio che segue in particolare la Turchia, ha preferito mettere l'accento sull'inter-



Monica Colombera (a sinistra) ed Emanuela Campari Bernacchi, partner dello studio Legance

Testimonial/Francesco Ferrari

TUTTO IL KNOW HOW SUGLI OSPEDALI

Gli incarichi più recenti riguardano il settore della sanità: una major investment bank internazionale gli ha affidato la parte legale della strutturazione di un project bond per il finanziamento di un ospedale in PPP, Salini Impregilo lo ha ingaggiato per la negoziazione dei contratti di progetto per l'ospedale di Gaziantep, nell'est della Turchia, e Astaldi come advisor sul finanziamento in project finance del centro ospedaliero di Etlik, andato in porto alla fine di giugno per un totale di



Francesco Ferrari, partner di DLA Piper e responsabile del desk Turchia per lo studio americano

880 milioni di euro. Francesco Ferrari, partner di DLA Piper, uno dei maggiori studi mondiali, esperto in particolare, di project financing, ha aperto l'operatività sul mercato turco, lavorando stabilmente a Istanbul, dal 2010 al 2012 e poi da pendolare. «Le negoziazioni sul tema ospedali con i ministeri turchi sono incominciate nel 2009 e ci sono voluti cinque anni perché i primi project finance venissero finanziati», ha raccontato Ferrari, «il governo è partito con un piano ambizioso senza che i dettagli tecnici dei contratti, in particolare in termini di garanzie pubbliche, fossero stati messi a punto».

Il finanziamento garantito al consorzio guidato da Astaldi, con il 51%, per realizzare il campus di Etlik è, tuttavia, un segnale positivo nella direzione di sbloccare molti altri dei 30 progetti che il governo turco ha in mente di realizzare nella sanità pubblica. Tra l'altro le condizioni a cui il gruppo di istituzioni internazionali, Banca Europea di Ricostruzione e World bank, attraverso la International finance corporation, insieme alle principali banche europee, hanno finanziato l'operazione che ha una durata di 18 anni sono molto favorevoli. Si parla infatti di un tasso di interesse intorno al 4,5%. Ferrari ha lavorato sia sul fronte dei gruppi italiani che turchi. Per Ic Holding, uno delle maggiori holding del paese, che sta realizzando, tra l'altro, il terzo ponte sul Bosforo, insieme ad Astaldi, ha seguito le negoziazioni con il ministero della Sanità in relazione alla concessione per la progettazione, realizzazione e gestione dell'Ankara Bilkent Integrated Health Campus, un progetto con capacità di 3.200 posti letto, che prevede 900 milioni di euro di investimento. In Italia, ha assistito un developer turco nell'acquisto di un hotel di lusso nella laguna di Venezia, nonché una holding nel settore food in una valutazione iniziale di alcuni asset italiani.

se degli italiani in quel mercato. «Per gli investitori la Turchia rappresenta un focus di grande interesse, grazie anche a una fiscalità agevolata, semplice e leggera», ha spiegato Quattrocchi. «In generale tutta la normativa turca ha subito negli ultimi 15 anni un radicale ammodernamento e in particolare il nuovo codice del commercio ha una impostazione all'avanguardia. A tal punto che richiede un adeguamento anche per gli imprenditori turchi tutt'altro che banale».

Freshfields, tra le prime law firm internazionali in Turchia, secondo la classifica di Mergermarket, presenta un track record di prima grandezza sulle operazioni internazionali. Ha assistito Blackstone, il fondo di private equity americano, nella vendita su base d'asta della United Biscuits, acquisita da Yildiz Holding. Quest'anno ha seguito Dia Holding nel progetto del Bilkent Integrated Health Campus, realizzato, per la prima volta in Turchia, con il metodo del partenariato pubblico e privato. L'operazione si è chiusa, dal punto di

vista finanziario, il 12 maggio scorso. In particolare, il ruolo degli avvocati di Freshfields, guidati dal partner Alan Rae Smith, è consistito nell'assistere i committenti per la definizione dei contratti per lo sviluppo e la realizzazione del progetto, quindi costruzione, messa in opera, manutenzione e servizi di supporto clinico. Inoltre, lo studio ha seguito la parte finanziaria e la stipula degli accordi di sicurezza necessari per limitare il ricorso finanziario per la realizzazione del progetto. «La Turchia è, dal punto di vista legale, un paese molto più sviluppato di quanto si possa credere», ha specificato Gian Luca Zampa, country partner italiano per la Turchia, responsabile globale per la parte antitrust. «Non vi sono particolari difficoltà tecnico-legali, ma il vero problema è la necessità di avere un partner locale per procedere con speditezza in un paese dove la rule of law e la certezza del diritto non è così forte come in Europa», ha aggiunto Zampa, che ha contribuito a sviluppare relazioni strette ma non esclusive con due dei principali studi turchi.



Paolo Quattrocchi (a sinistra) di Nctm e a fianco Gian Luca Zampa e Alan Rae Smith, entrambi partner dello studio Freshfields

Gli studi più attivi nell'M&A in Turchia

2014	Pos 2013	Studio legale	Valore (US \$ m)	n.	Pos		Valore (US \$ m)	n.	
					2015	2014			
1	3	Yuksel Karkin Kucuk	5,169	26	1	11	Baker & McKenzie	435	3
2	1	White & Case	4,125	7	2	-	Freshfields Br. D.	400	1
3	6	Linklaters	3,423	3	2	-	Verdi Law Firm	400	1
4	21	Freshfields Br. D.	3,196	1	4	-	Shearman & Sterling	385	1
4	-	Richards Layton & Finger	3,196	1	5	23	Gen & Temizer Ozer	188	2
4	-	Taylor Wessing	3,196	1	6	7	Yuksel Karkin Kucuk	136	3
7	-	Garrigues	2,466	1	7	2	Herguner Bilgen Ozeke	65	2
7	-	Kpmg Abogados	2,466	1	8	13	Allen & Overy	65	1
7	28	Verdi Ve Yazici	2,466	1	9	-	Curtis, M-Pr., Colt & Mosle	35	1
10	2	Allen & Overy	1,314	5	9	-	Stibbe	35	1
11	-	Simpson Thacher & Bartlett	935	1	11	-	Egemenoglu Law Firm	10	1
12	42	Pekin& Bayar Law Firm	840	5	11	-	Gilbert + Tobin	10	1
13	-	Dickson Minto	803	1	13	1	Balcioglu Selcuk Akman Keki	-	2
14	-	Yegin Cifci Attorney	795	6	13	-	Kolcuoglu & Demirkan	-	2
15	5	Ismen Gunalcin	543	1					

Fonte: MergerMarket - il dato del 2015 si riferisce all'attività nel primo trimestre



FACEBOOK.COM/VICENZAORO

TWITTER.COM/XVICENZAORO

VICENZAORO September

Fall Winter Season

INTERNATIONAL JEWELLERY SHOW

VICENZAORO.COM

Tra Asia ed Europa

Confinante con ben nove stati diversi e affacciata su quattro mari, la Turchia occupa una posizione strategica di grande vantaggio ma che la espone a rischi geopolitici

di Francesco Colamartino

Bagnata da quattro mari e confinante con otto paesi, la Turchia si estende per 783 mila chilometri quadrati, una superficie quasi doppia dell'Italia, che la qualificano fra i più grandi paesi d'Europa. All'ultimo censimento gli abitanti erano quasi 78 milioni, di cui poco meno di un terzo raccolto intorno alle due grandi aree urbane di Istanbul e Ankara, mentre sull'Egeo, la terza città per importanza, Izmir, l'antica Smirne, conta ormai quasi 4 milioni di abitanti. Divisa amministrativamente in 6 grandi regioni, è una Repubblica parlamentare sulla base della costituzione varata nel 1982 e emendata nel 1995. Il presidente eletto a suffragio popolare diretto resta in carica per cinque anni. Il potere legislativo compete alla Grande Assemblea Nazionale, un parlamento unicamerale composto da 550 membri eletti a suffragio universale ogni quattro anni con sistema proporzionale, corretto dalla soglia di sbarramento al 10%, da tutti i cittadini che abbiano compiuto 18 anni di età. La maggioranza parlamentare nomina poi il primo ministro. L'ordinamento giudiziario prevede una Corte costituzionale, i cui membri sono nominati dal presidente, e una Corte d'appello, eletta dal Consiglio supremo dei giudici e procuratori. La Repubblica turca è nata nel 1923 dalle ceneri dell'Impero



1 REGIONE DI MARMARA 2 REGIONE DELL'EGEO 3 REGIONE DEL MEDITERRANEO 4 ANATOLIA SUD-ORIENTALE 5 ANATOLIA CENTRALE 6 REGIONE DEL MAR NERO

Ottomano a seguito della rivoluzione di ispirazione laica e occidentale guidata da Mustafa Kemal, detto Atatürk, il Padre della Patria. Il kemalismo è sopravvissuto al fondatore e ai suoi immediati successori, caratterizzando il governo del paese per l'approccio laico al potere, nonostante il 97% della popolazione sia di religione

musulmana, e il ruolo decisivo dei militari. Questi ultimi si sono sempre eretti a difensori e custodi della laicità dello Stato turco, orientamento messo in discussione solo di recente dai partiti islamisti moderati, primo fra tutti l'Akp, che oggi si presenta come paladino della borghesia produttiva e difensore di quelle piccole

e medie imprese che rappresentano il cuore del sistema capitalista turco. Che nel primo decennio dai primi anni duemila è stato protagonista di una performance economica molto significativa, che ha proiettato il paese fra le prime 20 economie del mondo, con l'obiettivo di arrivare entro le prime 10 entro il 2023.

Casa Italia

DIPLOMAZIA TRICOLORE



Luigi Mattiolo
Ambasciatore ad Ankara
Tel +90 312 4574200
e-mail: Luigi.Mattiolo@esteri.it

■ Romano, classe 1957, è in carriera diplomatica dal 1981. Tra gli incarichi recenti, la nomina ad ambasciatore a Tel Aviv, incarico che ha ricoperto per i successivi quattro anni. Nel 2012 è rientrato alla Farnesina da Direttore Generale per l'Unione Europea, fino al febbraio scorso, quando si è trasferito ad Ankara.

Federica Ferrari Bravo
Console generale a Istanbul
Tel: +90 212 2431024 - 2431025



e-mail: federica.ferraribravo@esteri.it

■ Già consigliere diplomatico del presidente Napolitano, ha assunto l'incarico a Istanbul da pochi mesi. La sede consolare di Palazzo Venezia, uno degli edifici storici della

città, è tra le più attive nel mondo nel rilascio di visti, circa 120 mila visti nel 2014, con un trend in crescita.

Luigi Iannuzzi
Console generale a Izmir
Tel: +90 232 4636676- 96
e-mail: luigi.iannuzzi@esteri.it



■ Laureato in Scienze Politiche e in Relazioni internazionali all'Università Luiss-Guido Carli, con master in Studi Diplomatici, è a Izmir dal gennaio scorso, il primo incarico importante all'estero dopo

avere prestato servizio alla Direzione generale della Farnesina dal 2011.

I CONSOLI ONORARI
Bursa: Oya zmirli
Tel: +90 224 2349682 / 2335514
info@italyafahrikonsoleslugu.com

Nev ehir: Veli Tören
Tel: +90 384 341 4688 veli@argeus.com

Antalya: Özden Berhayat
Tel: +90 242 3234365
ozberhayat@hotmail.com

İskenderun: Alfredo Antonio Levante
Tel: +90 326 6136091
isk.italconsul@levante.com.tr

Gaziantep: Mehpare ayan Kileci
Tel: +90 342 2381428
mstileci@gapdanismanlik.com

Capitale anatolica

Cuore della vita politica e istituzionale, è apprezzata dai residenti per la qualità della vita, nonostante le dimensioni da 8 milioni di abitanti. E per gli affari è facile da frequentare

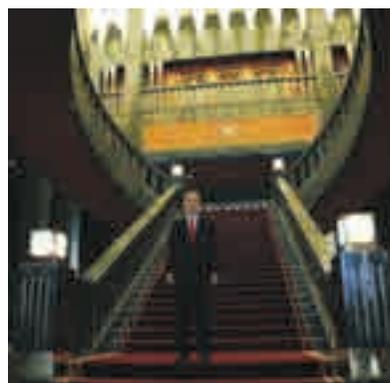
di Pier Paolo Albricci

Al centro della regione anatolica, Ankara, con i suoi 8 milioni di abitanti, è cuore pulsante della vita politica e istituzionale. Nonostante le dimensioni è relativamente facile viverci poiché le distanze sono facilmente percorribili e il costo della vita contenuto. Se si ha a disposizione del tempo libero, Ulus, nella parte vecchia, è l'area più caratteristica da visitare. Il punto focale è la cittadella, Ankara Kelesi, circondata da un complesso di mura e colonne romane, che sventa sulla città a mille metri. A Ulus merita una tappa il Museo delle Civiltà Anatoliche che, dopo le opere di restauro, espone pezzi unici dell'età neolitica e del bronzo fino a giungere all'era assira, frigia, ellenistica e romana. Sul versante opposto le rovine delle Terme Romane e del tempio di Augusto si trovano nei pressi della famosa moschea di Hacıbayram, una delle più antiche ad Ankara.

Concedersi un paio d'ore al Bagno Turco è un'esperienza memorabile, soprattutto al migliore hamam della città, Şengül Hamamı, costruito nel XV secolo.

Per lo shopping internazionale, Armada, sulla strada per Eskişehir, e Next Level offrono tutto quanto si può desiderare, mentre gli autentici negozi turchi si trovano nelle zone di Tunalı Hilmi, Kızılay e Bahçelievler.

I businessmen che frequentano Ankara sono in costante crescita, così la città ha investito nella costruzione di hotel e nel miglioramento delle infrastrutture con meeting room ben attrezzate.



A sinistra, sotto lo skyline, il caffè del museo creato dalla famiglia Koc e, sotto, la cittadella, Ankara Kelesi. Qui sopra, il presidente Erdogan sullo scalone d'ingresso del palazzo (a destra) presidenziale

L'**Hilton**, assieme allo **Sheraton**, sono i due indirizzi più strategici della capitale per la vicinanza al distretto business, agli uffici governativi, alle ambasciate nella zona residenziale. Un altro indirizzo gettonato è lo **Swissotel**

a Çankaya, una delle zone più esclusive della capitale. Il **Divan Ankara** è un boutique business hotel nel cuore di Ankara, in una posizione ottimale per raggiungere le principali ambasciate, uffici ministeriali e centri del

Il palazzo presidenziale

LA REGGIA

Il nuovo palazzo presidenziale voluto da Terep Erdogan è uno dei simboli del potere conquistato dall'ex primo ministro. I costi per costruire le 1250 stanze, 615 milioni di dollari, hanno alimentato una serie infinita di polemiche, tra cui quella per i bagni con rubinetteria d'oro, voce smentita dalla presidenza. Secondo il quotidiano Zaman l'ultima bolletta elettrica trimestrale era pari a 1,25 milioni di euro, con un costo giornaliero di quasi 14 mila euro. Secondo l'Associazione degli architetti di Ankara, solo le vetrate, importate dagli Stati Uniti, sono costate 242 milioni di euro, mentre per la realizzazione di una spa di 250 stanze che è ancora in costruzione nei pressi del palazzo sono stati importati marmi dall'Italia a 3 mila euro al mq.



business. **JW Marriot Hotel Ankara** si distingue per il lusso raffinato e il servizio attento. Le sale conferenze sono tra le più grandi in città. Infine **Rixos Grand Ankara** è ottimo sia per business sia per turismo.

PRANZI D'AFFARI

Nella grande varietà di ristoranti turchi e internazionali si incontrano i gusti e le esigenze di ognuno. Gli indirizzi consigliati sono caratterizzati dal servizio eccellente e dalla qualità del menù, particolarmente adatti per incontri di lavoro e colazioni business.

Cucina Turca

Meşhur Tavacı Recep Usta

I suoi piatti sono a base di carne e pollo, serviti in un'atmosfera accogliente. Non serve alcol.

Günaydın Kebab Restoran

Offre piatti di ottima qualità a base di carne, kebab, pollo. Di particolare bontà sono i tradizionali antipasti. Serve alcol. www.gunaydinet.com

Cucina mediterranea a base di pesce: Trilye Restoran

Le pietanze a base di pesce fresco sono preparate secondo il gusto degli ospiti. È situato in una villa con un ampio cortile in una delle zone più in della città. www.trilye.com.tr

Balıkçıkoy Restoran

Serve piatti a base di pesce e frutti di mare del Mediterraneo e dell'Esge,

accompagnati da deliziose meze locali e musica. www.balikcikoy.com

Cucina italiana

Mezzaluna

Serve piatti italiani di buona qualità e un'ampia varietà di vini in un'atmosfera accogliente. www.mezzaluna.com.tr

Peperoncino

Il proprietario, lo chef italiano Daniel Evangelista, prepara piatti della più tipica tradizione tricolore in un'atmosfera familiare. www.peperoncino.com.tr

La Gioia

Servizio impeccabile e stile raffinato, è consigliato soprattutto per i drink.

Bistrot e cucina internazionale

Big Chef

Offre i migliori piatti della cucina internazionale in un ambiente informale ma ricercato nel cuore di Ankara. www.bigchef.com.tr

Cafemiz

Il primo caffè di Ankara offre piatti internazionali ed è rinomato per il brunch del fine settimana. www.cafemiz.com.tr

Da un Corno all'altro

Gran lusso, luoghi storici, shopping e grandi centri per congressi e affari hanno portato Istanbul tra le mete più desiderate e frequentate. Ecco un campione di indirizzi da privilegiare

di Maria Elena Zanini

Metà sul continente europeo, metà in Asia, Istanbul è una città ricca di fascino e di storia che regala scorci, passeggiate, musei da visitare e tante chiese e moschee da ammirare. Ma la città è soprattutto un luogo da vivere e da scoprire attraverso le sue strade, la sua gente e le sue tradizioni. La storia della città si è tradotta in una serie di monumenti unici e imperdibili. Primo tra tutti Aghia Sofia, cattedrale cristiana di rito bizantino fino al 1453 poi moschea infine museo dal 1935. Da non perdere anche la Moschea Blu, costruita nel XVII secolo, è ricoperta di 21.043 piastrelle di ceramica turche inserite nelle pareti e nella cupola. Assolutamente da vedere è il Gran Bazar, uno dei più grandi ed antichi bazar del mondo, completato nella seconda metà del XVI secolo. Una visita merita anche l'Istanbul Museum of Modern Art, il museo di arte contemporanea situato nel quartiere di Beyoğlu. Istanbul, a detta di chi ci vive o ci lavora da anni, è una città che cambia costantemente. «Aprono ristoranti nuovi ogni due giorni, im-



possibile tenerne il conto», fanno sapere dal consolato italiano. Però alcuni punti fermi nella città ci sono, specialmente per una determinata faccia di Istanbul, quella della business community. Le riunioni d'affari si tengono in genere tra Maslak e Levent, le aree finanziarie della città. I due quartieri sono in diretta concorrenza per i nuovi progetti di grattacieli destinati a ospitare residenze, uffici, hotel di lusso. A Maslak, il Sun Plaza svetta con 38 piani, mentre la più alta delle tre torri del Diamond of Istanbul, in costruzione, avrà 53 piani e 270 metri di altezza, nove in più dell'Istanbul Sapphire a Levent, dove i grattacieli restano nascosti dietro le colline del Bosforo.

Nella parte europea di Istanbul sono Teşvikiye, Etiler, Bebek, Nişantaşı, quest'ultimo famoso per i negozi, i ristoranti e i caffè, contendendo il primato a Bağdat Caddesi ed Erenköy nella parte asiatica.

CINQUE STELLE

Gli alberghi situati nei quartieri citati sono i punti d'incontro favoriti dalla business community. All'**Hilton Istanbul Bosphorus**, affacciato sul Bosforo, a pochi passi da Nişantaşı, il primo aperto fuori dagli Stati Uniti nel 1955, c'è uno dei centri congressi

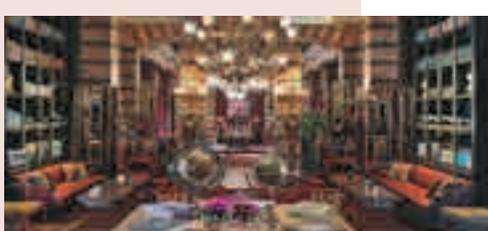
più grandi, capace di 3 mila persone. Anche il **Grand Hyatt Istanbul** è stato pensato per offrire il massimo per quanto riguarda la business experience dei propri ospiti. Le ottime attrezzature per tutto quanto riguarda meeting e convention sono calate in una cornice estremamente confortevole che mette a disposizione, tra le altre cose, una piscina coperta con vista sul Bosforo, 34 ristoranti, spa, fitness center e un campo da tennis. Sulla stessa lunghezza d'onda è lo **Shangri-La Bosphorus**, nella zona dello shopping, il cui plus è la prossimità al quartiere finanziario della città e all'Istanbul Convention and Exhibition Centre, il più importante e utilizzato per i grandi eventi internazionali. Accesso a Internet a banda larga, display al plasma o lcd di grandi dimensioni, strumentazione per la teleconferenza, sistema di traduzione simultanea su richiesta e proiettori diretti sono le facility disponibili per gli incontri d'affari. Anche il **Renaissance Bosphorus** a pochi passi dal quartiere Levent e dai suoi business center, offre dal suo 24° piano una vista a 360 gradi sulla città e sul Bosforo, ed è apprezzato per il suo centro fitness e benessere con bagno turco, piscina interna riscaldata e sauna. Uno dei posti più glamour e ricercati è la terrazza



Dall'alto, il bazar e Santa Sofia. A fianco, la Moschea Blu, tre luoghi simbolo della città. In alto, il Corno d'Oro, il braccio di mare che divide in due Istanbul, un fiordo lungo 7 chilometri, e lo skyline sul Bosforo

Must Go
LUSSO DA GRANDI VIAGGIATORI

- Il Pera Palace, l'albergo più affascinoso di Istanbul, preferito dai grandi viaggiatori, tra cui Ernest Hemingway, Pierre Loti e Aghata Christie e dal jet set cinematografico, è stato recentemente rinnovato dalla catena Jumeirah (Dubai), che lo ha preso in gestione. Resta uno dei gioielli del lusso, con le sue 115 stanze di cui le suite per i fan dei personaggi. La sua fitness area e la terrazza con vista sul Bosforo sono due plus.
- La suite forse più fantasmagorica a Istanbul è la Extreme Wow, un intero appartamento all'ultimo piano del W Hotel, la catena americana del lusso. Il nome si ispira all'espressione di sorpresa che coglie molti ospiti che osservano la città dal suo terrazzo, dotato di chaise longue e jacuzzi. Il design della suite, e delle altre 133 stanze, è stato curato dall'architetto Geomim, tra creatività e tradizione.
- Uno dei posti più glamour e ricercati è la terrazza del Four Seasons at Bosphorum, dove si cena quasi a filo d'acqua.



Dall'alto, il living della suite Wow al W Hotel e uno scorcio della terrazza con jacuzzi con vista sul Bosforo. Qui sopra e in basso, la sala lettura del Pera Palace e l'esterno dell'albergo nel quartiere Beyoglu, nella parte asiatica



del **Four Seasons at Bosphorum**, quasi a filo d'acqua. Secondo hotel della catena dopo il Four Seasons at Sultanahmet, vecchia prigione neoclassica che si trova a pochi passi dalla Moschea Blu, si affaccia sulle

acque del Corno d'Oro, che uniscono il Mar Nero e il Mar di Marmara. L'architettura originaria del palazzo è stata leggermente modificata per fare spazio alle 166 camere, 25 delle quali sono suite. La Palace Roof Suite offre una visione a 180 gradi del Bosforo e della città vecchia. All'interno, un mix tra tradizione turca e design contemporaneo, ispirato alla location costiera. A impreziosire la struttura a strapiombo sul mare, una Spa di 2 mila mq con ben tre hammam e il ristorante Aqua con i suoi piatti a base di pesce che pri-



Sopra, la terrazza del Sunset, uno dei ristoranti più classici e, sotto, la terrazza del Four Seasons sul Bosforo

vilegiano ricette mediterranee e ingredienti locali. Facendo due passi nel quartiere più glamour di Istanbul,

Besiktas, dove hanno aperto le loro boutique nomi altisonanti della moda occidentale come Marc Jacobs, Chloè e Dior, si incontra l'altra novità di Istanbul in tema di hotel di lusso: prima struttura aperta oltreoceano dalla catena americana di luxury hotel, il W Istanbul è un piccolo, prezioso gioiello, nonché la punta di diamante del piano di sviluppo dell'area delle Akaretler Row Houses di Besiktas, complesso costruito nel 1870. Per organizzare i meeting, anche le sedi della Camera di commercio di Istanbul, della Camera dell'Industria e della Tusiad (Turkish Industry & Business Association)

hanno delle aree meeting attrezzate.

A CENA

Molti tra gli alberghi sopra citati contano al loro interno tra i migliori ristoranti della città, ma se si vuole esplorare un po' di più la città, ecco alcuni locali da tenere in considerazione. Il **Sunset**, aperto dal 1994, situato su una collina sotto Ulus Park con una vista spettacolare sul Bosforo e sul litorale asiatico, è uno dei classici. È stato il primo ristorante a Istanbul ad aggiungere anche il Sushi Bar, scelta che ha convinto Hiroki Takemura, chef di fama internazionale del Nobu Restaurant a Londra a unirsi al Sunset Grill & Bar per presentare le sue interpretazioni della cucina giapponese. Un'altra istituzione è il **Park Samdan**, cucina tradizionale turca. Frequentato da intellettuali, industriali e dall'alta società è situato nel quartiere Nişantaşı, famoso per le ville, i bei negozi e le gallerie d'arte. **Les Ambassadeurs**, il ristorante del Bebek Hotel, è riuscito a costruirsi una formidabile reputazione dal 1983 per l'eleganza dell'ambiente, per il menu raffinato, oltre che per la vista. È uno dei luoghi preferiti del business globale e del mondo politico che apprezza un menù realizzato da chef pluripremiati in un'atmosfera esclusiva. La cucina è internazionale con una preferenza per i piatti russi tra cui blinis e caviale.

Un altro indirizzo a cui si trovano volentieri gli uomini d'affari di Istanbul dopo il lavoro, è la terrazza bar con vista spettacolare sulla città di **Ulus 29**, uno dei locali più sofisticati di Istanbul. Una delle attrazioni è il me-



Dall'alto, la terrazza interna di Ulus 29, uno dei ristoranti più apprezzati e sotto due immagini del Sans, in una villa con giardino

nù firmato dallo chef Mert Seran che con tecnica e creatività specialmente nella cucina d'avanguardia, si è conquistato la fama di uno dei migliori in Turchia. Premiata la sua carta dei vini con oltre 4 mila etichette. L'ambiente sofisticato di Ulus 29, è stato creato da Zeynep Fadillioğlu, un architetto d'interni pluripremiato. Chi ama le atmosfere tranquille e il verde, cena piacevolmente nel giardino del **Sans** che occupa una pittoresca villa ristrutturata nel quartiere degli affari di Levent. Grazie al suo servizio impeccabile e al notevole menù, preparato dallo chef Ali E. Sarigul, che si concentra sulla cucina mediterranea e turca si è conquistato una posizione di rilievo. Molto ambito dai manager e dai buongustai è anche il regno dello chef Jean-George Vongenrichen, il ristorante **Spice Market** del W Hotel.

PRENOTARE ON LINE
Sunset

(www.sunsetgrillbar.com/)

Park Samdan

(www.parksamdan.com/)

Bebek Hotel

(www.bebekhotel.com.tr/tr/index.asp)

Ulus 29 (<http://ulus29.com/>)

Sans (www.sansrestaurant.com/)

Vogue (www.voguerestaurant.com/)

Papermoon

(<http://papermoon.com.tr/>)

Moderne, tecnologiche e a tasse (quasi) zero

Le zone speciali di investimento create dal governo turco sono state una scelta vincente per attirare i capitali internazionali, a cui promettono ancora molti vantaggi. Ecco la mappa

di Francesco Colamartino

Tra i grandi gruppi, i due casi più emblematici sono quelli di Recordati e Ferrero. L'azienda farmaceutica ha scelto di costruire il suo nuovo stabilimento nella zona industriale di Cerkezkoj, nel Nordovest della Turchia, su un'area di circa 18 mila metri quadrati. Il nuovo stabilimento, che entrerà in attività l'anno prossimo, ha richiesto un investimento di 40 milioni di euro di cui 25,5 sono stati finanziati dalla Banca Mondiale, e altri 9 sono arrivati come contributo dal gover-



1 IZMIR

È il maggior porto d'esportazione turco, mentre Istanbul è il più importante per le importazioni. Intorno alla città, la terza della Turchia, sorgono le principali zone industriali e la Free trade zone



2 ANKARA

Le Zone di sviluppo tecnologico sono una delle caratteristiche nella capitale. Sopra a sinistra, Hacettepe, presso l'Università Statale, è l'edificio più piccolo, 15 mila mq con una cinquantina di società, nel settore dell'IT, medicale, elettronica e automotive. A destra è il Cyberpark di Bilkent, un'altra delle grandi università, e qui a fianco, Technopolis



3 KOCAELI

Il Technopark delle zona industriale nei pressi della città sul Mar di Marmara, la cui provincia è confinante con l'area metropolitana di Istanbul.



5 DENIZIL

Centro in forte sviluppo demografico nella parte sul occidentale della Turchia, è sede di una delle 19 free trade zone e ospita molte industrie del tessile (nella foto i telai fortemente automatizzati) soprattutto di manufatti per la casa



4 ANTALYA

Destra in alto, il porto sulla baia, uno dei maggiori sulla costa egea e una grande fabbrica tessile della zona. Anche Antalya è tra le zone industriali importanti, sede di una delle maggiori Ftz

6 ISTANBUL

Due immagini del porto, che ospita una free trade zone tra le più importanti. Anche l'area industriale intorno alla città è considerata zona speciale per gli insediamenti industriali



Le Technology Development Zones (TDZs) hanno il preciso scopo di sostenere gli insediamenti per attività di ricerca e sviluppo. Già operative sono 44, 15 sono in costruzione e ospitano 3.233 società con oltre 32 addetti



Le Zone industriali organizzate (OIZ) sono le più diffuse, 176 sono operative e 105 in costruzione. Vi sono attive 47.749 società con oltre 1,5 milioni di dipendenti

Technology Development Zones (TDZ)

NIENTE TASSE FINO AL 2023

- Esenzione dalle tasse sul reddito e corporate fino a tutto il 2023 dei redditi derivanti dallo sviluppo di software e attività di R&D
- La vendita di tutti i tipi di software prodotti nella zona sono esentati dall'Iva fino al 2023
- Gli stipendi del personale impiegato nel R&D e nei servizi di supporto (fino al limite del 10% del personale R&D) sono esentasse fino al 2023
- Gli investimenti a seguito di progetti di ricerca compiuti nella TDZ possono essere fatti nella TDZ usufruendo delle esenzioni
- Il 50% dei costi di assicurazione sociale per i dipendenti è a carico dello Stato per cinque anni fino al 2024

Organized Industrial Zones (OIZ)

QUI I SERVIZI COSTANO MENO

- Incentivi agli investimenti sia da parte dello Stato che delle amministrazioni locali e delle altre forme di incentivazioni sui grandi investimenti e sull'occupazione
- Niente Iva sull'acquisto del terreno
- Esenzione dagli oneri fiscali sulla costruzione dello stabilimento, per cinque anni dopo l'ultimazione dei lavori
- Bassi costi per l'utilizzo dell'acqua, delle telecomunicazioni e dell'energia
- Esenzione dagli oneri municipali per la costruzione e l'uso dello stabilimento
- Esenzione dagli oneri municipali sui rifiuti solidi se la zona non beneficia del servizio pubblico di raccolta e smaltimento.

no turco, anche in virtù della scelta di localizzazione. Alla Ferrero, che da poco più di un anno produce nel nuovo stabilimento di Manisa, una zona industriale vicino a Izmir, le cose sono andate altrettanto bene. Il nuovo impianto per produrre Nutella è stato realizzato in 18 mesi con un investimento di 100 milioni di euro, coperti al 30% con un contributo del governo. E così Candy (elettrodomestici) si è insediata nel Parco tecnologico di Eskisehir, situato nel centro dell'Anatolia, mentre Indesit, ora Whirlpool, ha scelto il distretto industriale di Izmir, come anche la Bonfiglioli che produce in Turchia parte meccaniche per le centrali eoliche (box alla pagina seguente).

Delle centinaia di aziende italiane piccole, medie e grandi che negli ultimi 15 anni hanno messo radici al di là del Bosforo, la gran parte ha scelto di insediarsi in quelle zone speciali, che il governo all'inizio dello scorso decennio, allora guidato da Terep Erdogan, aveva individuato come mossa strategica per attirare gli investimenti dall'estero con forti incentivi fiscali e molta libertà d'azione. È stata una delle scelte più azzeccate dell'allora primo ministro, che ha continuato a produrre i suoi effetti positivi fino ad ora, con buone prospettive anche per il futuro. Gli incentivi nella gran parte dei casi dureranno, infatti, almeno fino al 2023. Le zone speciali sono ormai una realtà consolidata e articolata in tre tipologie a seconda degli obiettivi industriali. Le Zone di Sviluppo Tecnologico (Tdz) sono studiate per sostenere le attività di ricerca e svilup-

po soprattutto di aziende che operano in campi a elevato contenuto tecnologico. Quelle operative (mappa qui sotto) sono 44 e altre 15, già approvate, sono in fase di costruzione. Le società che stanno sviluppando i loro progetti in queste zone sono più di 3.200. Le Tdz prevedono l'esenzione dalle imposte sul reddito e sulle società per i ricavi derivanti dallo sviluppo



Le zone di libero scambio, Free trade zones (FTZ) sono 19 operative e una in costruzione. Vi sono attive 47.749 società con oltre 1,5 milioni di dipendenti

Free Trade Zones (FTZ)

SONO PREMIATE LE MANIFATTURE

- Completa esenzione dagli oneri doganali e altri analoghi
- Completa esenzione per le tasse sul reddito per le aziende manifatturiere
- Completa esenzione delle tasse sul reddito per gli stipendi dei dipendenti di aziende che esportino almeno 85% del fatturato che producono in quelle stesse zone
- Le merci possono essere conservate in queste zone per un periodo di tempo illimitato
- Le società possono trasferire gli utili all'estero o all'interno della Turchia senza alcuna limitazione

di software e da attività di ricerca e sviluppo fino al 31 dicembre 2023 e l'esenzione dall'Iva per le vendite di applicazioni software. Le imprese possono effettuare nelle Tdz anche gli investimenti necessari per la fabbricazione del prodotto tecnologico derivante dai progetti di ricerca e sviluppo condotti nella zona. In questo caso il 50% dei contributi a carico

del datore di lavoro per la manodopera utilizzata verrà versato dal governo per cinque anni fino al 2024. Va tenuto conto che il governo ha dichiarato di volere aumentare la spesa in ricerca e sviluppo dall'attuale 0,95% del pil al 3% entro il 2023, anche attivando 100 Tdz, con 10 mila imprese e un export in partenza da queste zone di circa 10 miliardi di dollari dagli attuali 1,2 miliardi.

OIZ PER TUTTI

Una seconda categoria è quella delle Zone Industriali Organizzate (Oiz) che sono state studiate per consentire alle aziende un avvio facilitato alla produzione grazie a infrastrutture pronte per l'uso, strade, acqua, gas naturale, elettricità, comunicazioni, smaltimento dei rifiuti e servizi generali. Sono ben 281 in 80 province quelle previste, di cui 176 sono già operative, con quasi 48 mila aziende, mentre le restanti 105 sono in corso di realizzazione. Oltre agli incentivi base per gli investimenti in Turchia, quelli regionali, per investimenti su larga scala, per investimenti strategici, sull'impiego, per il sostegno della ricerca e sviluppo, gli investitori che operano nelle Oiz possono beneficiare dell'esenzione Iva per le acquisizioni di terreni, esenzione dall'imposta sugli immobili per cinque anni a partire dalla conclusione della costruzione dello stabilimento, costi ridotti per acqua, gas naturale e telecomunicazioni, nessuna tassa per l'unificazione e/o la separazione di lotti, esenzione dall'imposta comunale per la costruzione e l'utilizzo dello

stabilimento, esenzione dall'imposta comunale sui rifiuti solidi se la Oiz non beneficia dei servizi comunali.

LE ZONE FRANCHE

La terza categoria è quella dei siti considerati fuori dal territorio soggetto a dazi doganali, pur essendo ubicati all'interno dei confini nazionali. Queste zone hanno lo scopo di aumentare gli investimenti finalizzati all'esportazione. Le norme legali e amministrative che regolamentano le attività commerciali, finanziarie ed economiche all'interno dell'area soggetta a dazi doganali non valgono all'interno delle Zone franche, oppure valgono solo in parte. Delle 20 previste, sono attive 19 con 2.194 aziende. Sono spesso collocate vicino ai principali porti turchi sul Mar Mediterraneo, sul Mar Egeo e sul Mar Nero, per assicurare anche un accesso privilegiato alle rotte commerciali internazionali. Tra i vantaggi offerti da queste zone ci sono l'esen-

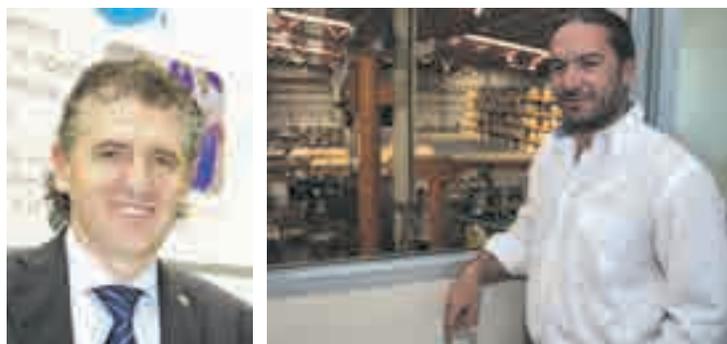
«La Turchia ha una struttura industriale molto ben integrata con i sistemi occidentali e al tempo stesso è una piattaforma ideale verso i mercati dell'Asia centrale e dei Paesi musulmani»

zione integrale dai dazi doganali e da altre imposizioni, l'esenzione integrale dall'imposta sulle imprese per società di produzione, l'esenzione integrale dall'imposta sul valore aggiunto e sulla speciale imposta sui consumi, l'esenzione integrale dall'imposta sul reddito dei dipendenti e per aziende che esportano almeno l'85% del valore free on board dei beni prodotti nelle Zone franche. Un altro vantaggio delle Ftz è che le merci vi possono essere depositate senza limiti di tempo, mentre la normativa vigente impone che le merci importate in Turchia devono essere sdoganate entro il termine perentorio di 20 giorni, se arrivano via terra o aria, oppure entro 40 giorni, se arrivano via mare. Se la merce non viene sdoganata in tempo utile, può essere nazionalizzata e venduta all'asta. Un'ulteriore articolazione del sistema di zone speciali e quella dei parchi tecnologici istituiti con la legge 4691 del 2001, che fanno parte delle Tdz, scelti dalle grandi multi-

Testimonial

I PRO E I (POCHI) CONTRO DELLA MEZZALUNA

«I vantaggi? Il costo della manodopera, anche 5 volte inferiore a quello europeo con standard molto simili. L'altro è la facile reperibilità di servizi e competenze in un mercato del lavoro giovane e vivace», ha sottolineato, senza dubbi, Pierluigi Picco, general manager della Bitron, di Grugliasco (Torino), leader nel settore della componentistica meccatronica, con applicazioni tra l'altro nel campo delle energie rinnovabili e stabilimento nella zona industriale di Manisa, città ricca di storia, nelle cui vicinanze ha aperto anche Ferrero e da dove opera dal 2007. Dello stesso parere ma con qualche cautela in più è Maurizio Pennetti, general manager della Bonfiglioli a Izmir, filiale del gruppo bolognese da 654 milioni di euro di fatturato, nel 2014, che in Turchia opera da 15 anni. «Soffriamo un pò la carenza di tecnici specializzati, mentre abbiamo ottimi ingegneri e manodopera a buon mercato», ha ricordato. Pennetti considera la scelta dei soci locali come un punto critico per le imprese medio piccole che investono nel Paese della Mezzaluna. «All'inizio abbiamo formato una joint venture con un gruppo locale, poi abbiamo liquidato il partner turco e continuato da soli». Secondo il manager della Bonfiglioli, il vantaggio della Turchia è duplice: «Un'industria molto ben integrata con i sistemi internazionali in America, Europa ed Estremo Oriente, e al tempo stesso è una piattaforma ideale, per vicinanza geografica e affinità culturali, ai mercati dell'Asia Centrale e dei Paesi musulmani». «La difficoltà maggiore per la Bitron è stata imparare a conoscere le realtà locali delle leggi e della cultura, ma è un ostacolo sormontabile, anche perché dall'altra parte c'è un grande disponibilità e voglia di aiutare», ha sottolineato Picco (Bitron), «però ultimamente c'è stato un rallentamento netto dell'economia, che ha portato un notevole aumento del costo della vita». «I nostri livelli di vendita sono in linea con i programmi, anche se sul rallentamento della crescita non ci sono dubbi», ha rivelato Marco Pescali, manager della Alp Kanal che si è insediata con una filiale prima commerciale poi di assemblaggio ad Ankara. Alp fa parte del gruppo omonimo fondato nel 1985 in provincia di Bergamo da Giuseppe Librizzi per industrializzare una sua idea di una condotta pre-isolata per gli impianti di distribuzione dell'aria. Diventata l'azienda leader nel settore, con vendite in oltre 70 Paesi, ha messo radici anche a Dubai e Turchia. «Produrre qui ci ha aiutati a eliminare i costi di trasporto e a penetrare nei mercati dell'Asia Centrale, dove gli installatori turchi sono molto attivi», ha sottolineato Pescali, secondo cui non ci sono differenze significative tra l'ambiente di lavoro turco e quello dell'area Ue. «Noi ci siamo adattati senza particolari



In alto, Pierluigi Picco della Bitron, nella zona industriale di Manisa. Qui sopra, Marco Pescali di Alp Kanal ad Ankara e Maurizio Pennetti, general manager della Bonfiglioli a Izmir, filiale del gruppo bolognese.

difficoltà», ha rilevato, «anche se all'inizio la lingua è stata una barriera, soprattutto nelle comunicazioni interne. Un grosso aiuto ci è stato dato dall'Ambasciata italiana di Ankara, che ci ha segnalato figure bilingue che abbiamo integrato nella segreteria dell'azienda». La reputazione del Made in Italy, e di tutto ciò che è Italiano, è molto buona, soprattutto nel campo della moda e del food: molti marchi turchi hanno nomi italiani, per l'alone di prestigio di cui l'Italia ancora gode in Turchia. Nel campo della ristorazione, i 12 ristoranti del brand Mezzaluna sono un esempio delle sinergie tra i due paesi. Presenti nelle principali città sono di proprietà turca, in franchising con il marchio fondato da Aldo Bozzi e Roberto Magris, e propongono cucina italiana con chef rigorosamente tricolori. Roberto Mastrogiorgio è lo chef del Mezzaluna di Kavaklıdere, punto di riferimento per gli expats di Ankara e per gli appassionati di cucina italiana. Ha lavorato in tutta Europa prima di approdare a Istanbul nel 2006 e dal 2009 lavora ad Ankara. «In Turchia tutto ciò che è Italiano è considerato elegante, e la cucina non fa eccezione. Quando possibile usiamo alcuni ingredienti locali, per mantenere i prezzi concorrenziali, ma molti li importiamo dall'Italia», ha raccontato, «per venire incontro alle esigenze dei clienti, adattiamo anche le ricette: ormai tutti viaggiano, e riconoscono il vero stile italiano».

nazionali, Siemens, General Electric, Mitsubishi e Ford, per le loro attività turche. Tra i più importanti c'è il tecnoparco dell'Università di Bilkent (Ankara), 65 mila mq con 150 società nel settore delle nanotecnologie e in quello aerospaziale. Hacettepe, presso l'Università Statale di Ankara, è più piccolo, 15 mila mq e ospita una

cinquantina di società, metà attiva nel settore nell'IT e le altre nel medicale, elettronica e automotive. Il Parco di Eskisehir, nel centro dell'Anatolia, è invece specializzato nel settore della ceramica e dei materiali ad alto contenuto tecnologico, dell'aviazione e della componentistica mentre il parco dell'Università del Medio

Oriente, il principale istituto scientifico di Ankara, con più di 200 imprese, è specializzato nei settori dell'elettronica, della difesa, dell'aerospazio, delle biotecnologie e delle nanotecnologie. Il parco tecnologico di Konya, che fa capo all'Università di Selcuk, è specializzato nei settori delle tecnologie alimentari e delle biotecnologie.

Settore per settore gli indirizzi utili

AGRO-ALIMENTARE

Barilla Alimentare (Barilla Gıda A.S.)
Tel: 0090 216 469 85 85 Fax: 0090 216 469 75 70
E-Mail: Aylin.Bayav@Barilla.Com.Tr
www.Barilla.Com.Tr - Responsabile: Gunes Karababa

Cremeria Milano

Tel: 0090 212 245 29 27 Fax: 0090 212 245 50 68

Eataly

Tel: 0090 212 336 66 00 Fax: 0090 212 353 66 65
E-Mail: Zulfiqar.Bekar@Eataly.Com.Tr
www.Eataly.Com.Tr - Responsabile: Zulfiqar Bekar

Ferrero

Tel: (0090) 212 215 62 22, Fax: (0090) 212 215 62 27
E-Mail: Marsili.Carlo@Alice.It
www.Ferrero.Com.Tr - Responsabile: Carlo Marsili

Giolitti Roma

Tel: (0090) 212 346 43 17, Fax: (0090) 232 346 43 18
Mail: Info@Giolitti.Com.Tr - Responsabile: Fiorella Nozzetti
www.Giolitti.Com.Tr

Imer Group

Tel: (0090) 312 492 17 50 Fax: (0090) 312 492 17 55
E-Mail: Info@Imer-Lt.Com.Tr
Responsabile: Metin Uygur, Gianpaolo Mercati
www.Imer-Lt.Com.Tr

Macolive Tarım Ürünleri San. Tic.Ltd.Sti

Tel: (0090) 232 425 77 87 Fax: (0090) 232 425 53 07
E-Mail: Info@Macolive.Com
Responsabile: Edward Hanry Parante - Ugo Reggio
www.Macolive.Com

Mua Gelatieri D'Italia

Tel: (0090) 212 299 84 84
E-Mail: Atifaykut@Gmail.Com - Responsabile: Elena Pallotta
www.Muagelato.Com

Nova Fruit International Ltd.

Tel: (0090) 232 252 35 36 Fax: (0090) 232 252 35 56
E-Mail: Info@Novafruits.Com.Tr - Responsabile: Bruno Manusso
www.Novafruits.Com

Perfetti Spa(Perfetti Gıda San. Ve Tic. A.S.)

Tel: (0090) 212 622 36 00 - Fax: (0090) 212 689 02 46
E-Mail: Corrado.Binachi@Tr.Pvmgrp.Com
www.PerfettiVannelle.Com.Tr - Responsabile: Corrado Bianchi

Pucnell Elmatas Goller Bolg.

Tel: (0090) 246 273 33 36 Fax: (0090) 246 273 33 35
E-Mail: Elmasu@Elmasu.Com.Tr Mehtap.Cirit@Elmasu.Com.Tr
www.Elmasu.Com.Tr - Responsabile: Neslihan Demirel

Stelliferi Findik (İtalya'ya İhracat)

Tel: (0090) 262 349 50 20 Fax: (0090) 262 349 50 93
E-Mail: Info@Stelliferi.Com.Tr - Responsabile: Kenan Askar

Unı Tarım Ürünleri San. Ve Tic.Ltd.Sti

Tel: (0090) 324 454 08 60 Fax: (0090) 324 454 08 58
E-Mail: Aaravena@Unitarim.Com.Tr
www.Unitarim.Com.Tr - Responsabile: Arturo Aravena

AGROINDUSTRIA E MACCHINARI

Turtital
Tel: (0090) 212 465 00 82-84 Fax: (0090) 212 465 00 92
E-Mail: Info@Turtital.Com Luigi.sicheri@Eucity.It
www.Turtital.Com - Responsabile: Luigi Sicher

Gaspardo - Maschio Tarım Mak.San.Tic.Ltd.Sti.

Tel: (0090) 232 853 70 50 Fax: (0090) 232 853 73 85
E-Mail: Scanoglu@Maschio.Com.Tr
www.Maschionet.Com - Responsabile: Sural Canoglu

Sahsuvaroglu Tarım Aletleri Sirketi

Tel: (0090) 216 441 42 78 Fax: (0090) 216 352 65 89
E-Mail: Murat.Sahsuvaroglu@Sahsuvaroglu.Com.Tr
Responsabile: Murat Sahsuvaroglu
www.Sahsuvaroglu.Com

ABBIGLIAMENTO

Agreks Tekstil A.S.
Tel: (0090) 232 441 19 18 Fax: (0090) 232 489 28 96
E-Mail: Elvio@Agreks.Com.Tr
www.Agreks.Com - Responsabile: Elvio Paradiso

Aquafil Bulgari Spa - Synthetic Fibres And Polimers

Tel: (0090) 212 438 39 30 Fax: (0090) 212 438 39 32
Cell: (0090) 533 275 73 79
E-Mail: Atillapaker@Aquafil.Com
www.Aquafil.Com - Responsabile: Atilla Paker

Benetton Bogazıcı Hazır Giyim A.S.

Tel: (0090) 212 365 13 65 Fax: (0090) 212 285 26 58
E-Mail: Massimo.Minetola@Benetton.Com.Tr
www.Benetton.Com.Tr - Responsabile: Massimo Minetola

Chicco Tekstil San. Tic.As

Eski Uskudar Yolu Erkut Sok.Kat:12 No 4/1 Icerenkoy Istanbul
Tel: (0090) 216 570 30 30 Fax: (0090) 216 577 41 21
E-Mail: Serdar.Ozbey@Artsana.Com
www.Chicco.Com.Tr - Responsabile: Serdar Ozbey

Comab S.P.A. (Comab San)

Tel: (0090) 212 481 30 40 Fax: (0090) 212 481 30 80
E-Mail: Mehmet@Comab.Net
www.Comab.Net - Responsabile: Mehmet Emin Tokatli

Ermenigildo Zegna- Ismaco Amsterdam (In.Co Spa)

Tel:(0090) 216 394 00 01-02 Fax: (0090) 216 394 26 33
E-Mail: Francesco.Lasorte@Zegna.Com.Tr
www.Zegna.Com - Responsabile: Francesco Lasorte

Fil Man Made Teknik Tekstil A.S

Tel: (0090) 212 735 15 15 Fax:(0090) 282 735 15 16
E-Mail: Bsarioglu@Fmmgtr.Com
www.Fmmg.It - Responsabile: Burak Sarioglu

Gruppo Coin Oriental Buying Services Ltd.

Tel:(0090) 212 5740012 Fax: (0090) 212 574 00 17
E-Mail: Gianluca.Caparrini@Gruppocoin.Com
www.Gruppocoin.Com - Responsabile: Gianluca Caparrini

International Group Konf.San.Tic

Tel: (0090) 224 714 81 68 Fax: (0090) 224 714 85 29
E-Mail: İg@İg.Com.Tr - Responsabile: Omer Umur

Modital Tekstil San Ve Tic.

Tel: (0090) 216 3537068
E-Mail: Modital@Superonline.Com
www.Modital.Com

Martelli

Tel: (0090) 224 714 85 17 Fax: (0090) 225 714 85 11
E-Mail: Info@Martelli.Com.Tr Mdaı@Martelli.Com.Tr
www.Martelli.It - Responsabile: Murat Dar

Miroglio (İpekyol - Ayaydın Group)

Tel: (0090) 212 368 01 01 Fax: (0090) 212 296 24 25
E-Mail: Paolo.T@İpekyol.Com.Tr
www.İpekyol.Com.Tr - Responsabile: Paolo Troffa

ARREDAMENTO

Bisci Mobilya Aksesuarları Komponentleri
Tel: (0090) 212 670 01 16 Fax: (0090) 212 670 04 09
E-Mail: Osman.Ugur@Bisci.Com.Tr
www.Bisci.Com.Tr - Responsabile: Osman Ugur

Cassina Ceccotti- Artepe Guzel Sanatlar San.

Tel: (0090) 212 327 43 61
E-Mail: Info@Artepe.Com
www.Artepe.Com - Responsabile: Sefik Kabas

Veneta Cucine-Degisim Muhendislik. Mimarlık Ins

Tel: (0090) 212 663 56 10 Fax:(0090) 212 574 46 53
E-Mail: Abirsin@Degisimmuhendislik.Com
www.Degisimmuhendislik.Com - Responsabile: Abdulkerim Birsin

EDILIZIA, INFRASTRUTTURE, MATERIALI, ENGINEERING

Astaldi
Tel: (0090) 312 219 21 00 - 07 Fax: (0090) 312 219 21 08
E-Mail: O.Angelini@Astaldi.Com
www.Astaldi.Com - Responsabile: Olivio Angelini

Cementerie Aldo Barbetti

Tel: (0090) 344 228 77 00 Fax: (0090) 344 228 77 99
E-Mail: Ozyildirim@Cimkocimento.Com.Tr
www.Cimkocimento.Com.Tr - Responsabile: Hakan Ozkok

Gruppo Cementr (Cimentas)

Tel: (0090 232) 472 10 50 Fax: (0090 232) 472 10 55
E-Mail: Fabrika@Cimentas.Com
www.cimentas.com - Responsabile: Walter Montevecchi

Foster Wheeler Spa (Foster Wheeler - Bimas)

Tel: (0090) 216 445 13 35 Fax : (0090) 216 445 13 36
E-Mail: Taskin_Alifendioğlu@Wceu.Com
www.Fosterwheeler.Com - Responsabile: Taskin Aliefendioğlu

Eks Eczacibasi Karo Seramik San.Tic.A.S

Tel: (0090) 212 371 70 00 Fax: (0090) 212 371 70 00
E-Mail: Ahmet.Yamaner@Eczacibasi.Com.Tr
www.Eczacibasi.Com - Responsabile: Ahmet Yamaner

Granit Center

Tel: (0090) 212 360 24 30 Fax: (0090) 212 360 24 62
E-Mail: Haluk@Granitcenter.Com
www.Granitcenter.Com - Responsabile: Haluk Sabuncu

Italfer

Tel: (0090) 212 371 46 51 Fax: (0090) 212 371 46 00
E-Mail: P.Fini@Italfer.It - Responsabile: Pter Luigi Fini

Iz Mersan San. Tic.Ltd.Sti

Tel: (0090) 232 869 00 22 Fax: (0090) 232 869 04 05
E-Mail: Izmermer@Izmermer.Com
www.Izmermer.Com - Responsabile: Halim Yanasmayan

Italcement

Tel: (0090) 272 214 72 00 Fax: (0090) 272 214 72 09
E-Mail: Mdogruoz@Afyoncimento.Com
www.Afyoncimento.Com.Tr Responsabile: Mutlu Dogruoz

Mapei

Tel: (0090) 312 626 51 52- 50 81
Fax: (0090)312 626 50 85
E-Mail: A.Ozer@Mapei.Com.Tr
www.Wallmerk.Com.Tr - Responsabile: Alper Ozer

Saif Arna Ins Malz. Ve Turizm Isl. San Ve Tic. Ltd.

Tel: (0090) 216 428 38 00 Fax: (0090) 216 593 13 32
E-Mail: Info@Saifboya.Com
www.Saifboya.Com - Responsabile: Soner Mese

Salini Impregilo

Tel: (0090) 212 236 37 75 Fax: (0090) 212 236 37 43
E-Mail: G.Germani@Salini-Impregilo.Com
www.Salini.It - Responsabile: Gaetano Germani

Sacmi Istanbul Seramik Mak. Tic.Ltd.Sti

Tel: (0090) 212 281 30 18 Fax: (0090) 212 281 30 19
E-Mail: Filippo_Ferrari@Sacmiistanbul.Com.Tr
www.Sacmiistanbul.Com.Tr - Responsabile: Filippo Gildo Ferrar

Trevi Spa (Trevi Ins. Ve Muh. A.S.)

Tel: (0090) 216 416 02 51 Fax : (0090) 216 416 04 69
E-Mail: Cbasaran@Trevias.Com
www.TreviSpa.Com - Responsabile: Cigdem Basaran

CHIMICA

Bozzetto Giovanni (Bozzetto Kimya)
Tel: (0090) 232 511 11 11 Fax: (0090) 232 511 53 47
E-Mail: Umut.Gursel@Bozzetto.Com.Tr
www.Bozzetto.Com.Tr - Responsabile: Umut Gursel

Colorobbia Italia (Colorobbia Kimya San. A.S.)

Tel: (0090) 262 646 14 92 Fax: (0090) 262 646 14 91
E-Mail: Pausa@Colorobbia.Com.Tr
www.Colorobbia.Com.Tr - Responsabile: Francesco Pausa

Herkim Polimer Kimya San.

Tel: (0090) 232 376 72 41
E-Mail: Hasan.Omer@Herkim.Com
www.Herkim.Com - Responsabile: Hasan Ömer

Karakoc Kimya Ltd.

Tel: (0090) 216 394 17-31 Fax: (0090) 216 394 10 31
E-Mail:Karakoc@Karakockimya.Com.Tr
Responsabile: Mert Kahramanoğlu- Coskun Kahramanoğlu
www.Karakockimya.Com

Mapei

Tel: (0090) 312 626 51 52- 50 81
Fax: (0090)312 626 50 85
E-Mail: A.Ozer@Mapei.Com.Tr
www.Wallmerk.Com.Tr - Responsabile: Alper Ozer

Organik Kimya

Tel: (0090) 212 331 00 00 Fax: (0090) 212 331 00 01
E-Mail: Stefano@Organikkimya.Com
www.Organik.Com.Tr - Responsabile: Stefano Kaslowski

Oxyvit Kimya San. Ve Tic.A.S

Tel: (0090) 324 676 43 25 Fax: (0090) 324 676 43 34
E-Mail: Oxyvit@Sisecam.Com Ratekin@Sisecam.Com
www.Oxyvit.Com - Responsabile: Yalcin Orhan

FARMACEUTICA

Menarini
Davutpasa Cd.No.12 34010 Topkapı/Istanbul
Tel: (0090) 212 467 10 01 mFax: (0090) 212 612 93 59
E-Mail: Zyasibeyli@leulagay.Com.Tr
Responsabile: Massimo Gaiotto

Recordati

Tel: (0090) 212 620 28 50 Fax: (0090) 212 596 20 65
E-Mail: Ismail.Yormaz@Recordati.Com.Tr
www.Recordati.Com.Tr - Responsabile: Ismail Yormaz

GOMMA E PLASTICA

Kaucuk San Ve Tic. A.S
Tel: (0090) 232 878 12 28 Fax: (0090) 232 878 25 66
E-Mail: Info@Master.Com.Tr - Adil@Master.Com.Tr
www.Master.Com.Tr - Responsabile: Adil Azbazar

Mametti Aski Sanayi Ve Tic. A.S

Tel: (0090) 212 875 07 23
Fax: (0090) 212 875 07 30 -12 41
E-Mail: Bunyamin.Iskin@Mainetti.Com
www.Mainetti.Com - Responsabile: Bedrhan Sakioglu

Marangoni Kaucuk Tic.As

Tel: (0090) 232 472 09 26 Fax: (0090) 232 472 18 40
E-Mail: Osmanbayik@Marangoni.Com.Tr
www.Marangoni.Com - Responsabile: Osman Bayik

Marplast Inelli Plastik

Tel: (0090) 232 376 75 00
Fax: (0090) 232 376 71 13- 328 01 78
E-Mail: Inelli@Inelli.Com.Tr ,
www.Inelli.Com.Tr - Responsabile: Alican Inelioglu

Pirelli

Tel: (0090) 212 355 15 00 Fax: (0090) 212 215 61 18-17
E-Mail: Mete.Ekin@Pirelli.Com
www.Pirelli.Com - Responsabile: Mete Ekin

CARTA E PACKAGING

Bell Holding
Tel: (0090) 212 232 08 00 Fax: (0090) 212 241 58 17
E-Mail: info@Bellholding.Com
www.Bellholding.Com - Responsabile: Lıvıo Manzını

Lecce Pen

Tel: (0090) 212 438 53 35 Fax: (0090) 212 438 53 39
E-Mail: Info@Leccepen.Com.Tr
Responsabile: Umit Kaya
www.Leccepen.Com.Tr

Pack&Net Amb. San Ve Tic. As

Tel: (0090) 262 751 10 90 Fax: (0090) 262 751 10 89
E-Mail: Info@Packnet.Com.Tr
www.Packnet.Com.Tr - Responsabile: Mert Izgi

Sofidel Kağıt San. Ve Tic. A.S

Tel: (0090) 258 269 23 10
www.Sofidel.Com.Tr -Responsabile: Murat Ulku

METALLURGIA E SIDERURGIA

Aysan Zincir
Tel: (0090 232) 854 81 90/92 Fax: (0090 232) 854 80 75
E-Mail: Info@Scaysan.Com
www.Aysanzincir.Com - Responsabile: Burhan Engin

Bimeks Celik Tic.As

Tel: (0090) 216 593 04 74 Fax: (0090) 216 593 04 86-87
E-Mail: İlhan@Bimekscelik.Com
www.Bimekscelik.Com - Responsabile: İlhan Esmer

Fontana Pietro Kalp

Tel: (0090) 216 585 22 00 Fax: (0090) 216 593 18 92
E-Mail: Plant.Tr@Fontana-Group.Com
www.Fontana-Group.Com - Responsabile: Gokhan Besler

Siderkemco Metal San Ve Tic.Ltd.Sti

Tel: (0090) 216 304 15 84 Fax: (0090) 216 304 11 62
E-Mail: K.Servi@Siderkemco.Com
Responsabile: Vanni Domin, Kemal Servi

Teksid (Cevher Dokum San. A.S.)

Tel: (0090) 232 478 10 00 Fax: (0090) 232 478 10 10
E-Mail: Sgures@Cevherdokum.Com
www.Cevherdokum.Com - Responsabile: Teoman Durnuslar

CAVI E TELECOMUNICAZIONI

Prysman
Tel: (0090) 224 270 30 00 Fax: (0090) 224 270 30 24
E-Mail: Hans.Hoegstedt@Prysmiangroup.Com
www.Prysmiangroup.Com - Responsabile: Hans Hogstedt

MECCANICA E IMPIANTI

Finmeccanica Spa
Tel: (0090) 312 248 12 00 Fax: (0090) 216 248 12 10
E-Mail: Pinar.Ugur@Finmeccanica.Com
www.Finmeccanica.It - Responsabile: Camillo Pirozzi

Lafer (Has Group Makne Endust)

Tel : (0090 282) 674 48 84 Fax: (0090 282) 674 48 96
E-Mail: İhsan@Has-Group.Com.Tr
www.Has-Group.Com.Tr -
Responsabile: İhsan Mokbanoglu

Elit Ayakkabi Makina Parca

Tel: (0090) 212 556 32 39 Fax: (0090) 212 554 07 27
E-Mail: Enrico@Elitmakina.Com, Izzem@Elitmakina.Com
www.Elitmakina.Com - Responsabile: Enrico Motta

Kone Asansor San Ve Tic. A.S

Tel: (0090) 216 444 56 63- 464 56 69 -70
E-Mail: Haldun.Ulusoy@Kone.Com
www.Kone.Com - Responsabile: Haldun Ulusoy

Leitner(Leitwind)

Tel: (0090) 224 233 03 74 Fax: (0090) 224 233 56 75
E-Mail: Cumbul.Ilker@Leitner.Com.Tr
www.Leitner.Com.Tr - Responsabile: Ilker Cumbul

Modiano Teknik Hız A.S

Tel: (0090) 212 210 54 95 Fax: (0090) 212 210 54 99
E-Mail: Alaindanon@Amodiano.Com
www.Amodiano.Com - Responsabile: Alain Danon

Sipet Mak. Ve Kimya

Tel: (0090) 216 474 97 80 Fax: (0090) 216 474 97 79
E-Mail: Yildizozdemir@Zoppas.Com
www.Sipet.It - Responsabile: Ozgur Dincer

Telform Kelepece Ve Yay San Tic. A.S

Tel: (0090) 262 751 44 20 Fax: (0090) 262 751 45 10
E-Mail: Info@Telform.Com.Tr Kucuksener@Telform.Com.Tr
www.Telform.Com.Tr - Responsabile: Levent Kucuksener

APPARECCHIATURE ELETTRICHE**Abb Elektrik**

Tel: (0090) 216 395 40 00
Fax: (0090) 216 395 22 10-395 13 10
E-Mail: Ali.Yasar@Tr.Abb.Com
www.Abb.Com - Responsabile: Ali Yasar

Arrow Elektronik Tic.A.S

Tel: (0090) 216 680 46 10 Fax: (0090) 216 680 46 11
E-Mail: Nterzioglu@Arroweuropa.Com
www.Arrow-Tr.Com - Responsabile: Nukhet Terzioglu

Euro Istanbul Galvano Cihazlari San.

Tel: (0090) 212 549 80 26 Fax: (0090) 212 549 80 30
E-Mail: Bilgi@Euroistanbul.Com.Tr
www.Euroistanbul.Com.Tr - Responsabile: Gürkan Polat

Italchem Kimya Ltd.Sti

Tel: (0090) 216 650 10 75 Fax: (0090) 216 650 10 76
E-Mail: Aygul@Italchem.Com.Tr
Responsabile: Guido Quagliardi - Aygul Dogruol
www.Italchem.Com.Tr

Magneti Marelli Spa (Mako Elektrik San.A.S.)

Tel : (0090) 224 219 56 00 Fax : (0090) 224 219 57 99
E-Mail: Satis@Mako.Com.Tr - Arslang@Mako.Com.Tr
www.Mako.Com.Tr - Responsabile: Mehmet Cimsir

Magneti Marelli Spa (Matay Otomotiv Yan Sanayi)

Tel: (0090) 224 483 35 50
Fax: (0090) 224 483 35 64 - 483 28 99
E-Mail: Hkorkmaz@Matay.Com.Tr
www.Matay.Com.Tr - Responsabile: Onur Turkmen

Tekpol

Tel: (0090) 216 378 64 51 Fax: (0090) 216 378 64 56
E-Mail: Info@Tekpol.Com.Tr Alik@Tekpol.Com.Tr
www.Tekpol.Com.Tr - Responsabile: Ali Kılıç

ELETTRODOMESTICI, ILLUMINOTECNICA, CASA-LINGHI**Ariston**

Tel: (0090 212) 240 74 50 Fax: (0090 212) 240 74 51
E-Mail: Filiz.Yildiz@Aristonthermo.Com
www.Ariston.Com.Tr - Responsabile: Suleyman Mete Zadi

Bialetti Industrie S.P.A. (Cem Bialetti A.S.)

Tel: (0090) 262 353 43 23 Fax: (0090) 262 353 43 32
E-Mail: Stefano.Cutrona@Cembialetti.Com
www.Cembialetti.Com - Responsabile: Stefano Cutrona

Electrolux Dayanikli Tuketim Mallari San.

Tel: (0090) 212 293 10 20 Fax: (0090) 212 292 10 25
E-Mail: Semih.Orcan@Electrolux.Com.Tr
www.Electrolux.Com - Responsabile: Semih Orcan

Merloni Termosantari

Tel: (0090) 212 355 53 00 Fax: (0090) 212 212 95 59
E-Mail: Turgay.Dag@Indesit.Com
www.Indesitcompany.Com - Responsabile: Turgay Dag

Tepta Aydınlatma

Tel: (0090) 212 279 29 03 Fax: (0090) 212 279 29 04
E-Mail: Bilgi@Tepta.Com Rebeoglu@Tepta.Com
www.Tepta.Com - Responsabile: Robi Ebeoglu

ELETRONICA, OTTICA, MEDICALE**Eldor Elektronik Ve Plastik Malz.**

Tel: (0090) 232 298 11 00 Fax: (0090) 232 298 11 01
E-Mail: Pasquale.Forte@Eldor.Com.Tr
www.Eldor.Com.Tr - Responsabile: Pasquale Forte

Luxottica GozluK Tic.As

Tel: (0090) 232 328 15 28 Fax: (0090) 232 328 06 90
E-Mail: Maurizio.Pennetti@Tr.Luxottica.Com
www.Luxottica.Com - Responsabile: Maurizio Pennetti

MOTORI, TURBINE, APP. RISCALDAMENTO**Anadolu Motor Uretim Ve Pazar A.S**

Tel: (0090) 216 306 41 80 Fax: (0090) 216 387 41 89
E-Mail: Pinar.Dogan@Antor.Com.Tr
www.Anadolumotor.Com.Tr - Responsabile: Erdogan Ozogul

Baymak A.S

Tel: (0090) 216 581 65 00 Fax: (0090) 216 304 19 99
E-Mail: GenelMudurluk@Baymak.Com.Tr
www.Baymak.Com.Tr - Responsabile: Ender Colak

Commatal Srl (Commatal Isı Ekipmanları Ltd)

Tel: (0090) 236 236 08 66 Fax: (0090) 236 236 08 67
E-Mail: Commatal@Kobiline.Com
Responsabile: Serkan Öngider

Ferrolı Spa (Ferrolı Isıtma Sistemleri As)

Tel: (0090) 216 527 83 80 Fax: (0090) 216 527 86 83
E-Mail: CetinCakmakci@Ferrolı.Com.Tr, Mukaddesbilge@Ferrolı.Com.Tr
www.Ferrolı.Com.Tr - Responsabile: Cetin Cakmakci

Motomax

Tel: (0090) 212 876 09 10 Fax: (0090) 212 876 87 76
E-Mail: Info@Otomax.Com.Tr
www.Motomax.Com.Tr - Responsabile: Atilla Yurdakunar

Omron Electronics Srl (Omron Elektronsk Ltd)

Tel : (0090 212) 467 30 00 Fax : (0090 212) 467 30 30
E-Mail: Pamuk.Gulen@Eu.Omron.Com
www.Omron.Com.Tr - Responsabile: Dogan Ugur

Turboden

Tel: (0090) 262 335 51 35 - 50 16
Fax: (0090) 262 335 50 32
E-Mail: Ikirikoglu@Lefa.Com.Tr
www.Lefa.Com.Tr - Responsabile: Levent Kırkoglu

Susler Doruk Ev Gerecleri (Candy Hoover Group)

Tel: (0090) 216 466 42 42 - Fax: (0090) 216 466 15 45
E-Mail: A.Ojetti@Hoover.Com
www.Susler.Com.Tr - Responsabile: Andrea Ojetti

Ode K-Flex

Tel: (0090) 212 210 49 06 Fax: (0090) 212 210 49 07
E-Mail: Ode@Ode.Com.Tr A.Turker@Ode.Com.Tr
www.Ode.Com.Tr - Responsabile: Ali Turker

AUTOMOTIVE, AERONAUTICA, NAUTICA, VEICOLI IND.LI**Alenia Aeronautica**

Tel: (0090) 312 428 56 22 - 23 Fax: (0090) 312 428 56 24
E-Mail: Aleniaturkey@Alenia.It
www.Aleniaaeromacchi.It
Responsabile: Fabio Cortese, Italo Rossini

Alitalia

Tel: (0090) 212 315 19 00 Fax: (0090) 212 315 19 80
Cell: (0090) 546 731 31 05
E-Mail: Milazzi.Francesco@Alitalia.It
www.Alitalia.Com - Resonsabile: Francesco Milazzi

Apreamare (Dentur Turizm Ve Yatılık Tic. A.S.)

Tel: (0090 212) 275 07 55 Fax: (0090 212) 336 92 12
E-Mail: Dentur@Denturyat.Com
Responsabile: Fuad Akomer

Azımut Benetti (Azımut Marin Türkiye)

Tel: (0090) 216 390 65 05 Fax: (0090) 216 390 65 38
E-Mail: Neset.Yildiz@Sirenamarine.Com.Tr
www.Sirenamarine.Com.Tr - Responsabile: Neşet Yıldız

De-Ga Otomotiv Yedek Parca İml.

Tel: (0090) 212 444 4 006 Fax: (0090) 212 549 48 36
E-Mail: Gunes@De-Ga.Com.Tr
www.Dega.Com.Tr - Responsabile: Gunes Evrim Deniz

Elland Otomotiv San Ve Tic A.S

Tel: (0090) 212 267 30 33
E-Mail: Can.Ozdemir@Ellandotomotiv.Com,
www.Ghegroup.Com - Responsabile: Mucit Can Özdemir

Iveco

Tel: (0090) 216 561 16 05 Fax: (0090) 216 561 16 03
E-Mail: Iveco@Ivecooto.Com.Tr
www.Iveco.Com.Tr - Responsabile: Maurizio Manera

İkiler Yedek Parca Otomotiv Ltd.

Tel: (0090) 312 354 74 86 Fax: (0090) 312 385 31 41
E-Mail: Info@Ikilerotomotiv.Com.Tr
www.Ikilerotomotiv.Com.Tr

Fiat Auto (Tofas Turk Otomobil A.S.)

Tel: (0090) 212 275 33 90
Fax: (0090) 212 275 39 88
E-Mail: Kamilbasaran@Tofas.Com.Tr
www.Tofas.Com.Tr - Responsabile: Kamil Basaran

Fiat Lubrificanti Petronas Madem Yaglar Tic.

Tel: (0090) 216 663 13 13 - Fax: (0090) 216 663 16 16
E-Mail: Serensoy@Tr.Petrenos.Com
www.Pli-Petronas.Eu - Responsabile: Samet Gursoy

Nursanlar Holding

Tel: (0090) 212 212 07 26 Fax: (0090) 212 212 07 25
E-Mail: Nursanlar@Nursanlar.Com Tuna@Nursanlar.Com
www.Nursanlar.Com - Responsabile: Erol Ergan

Praggio (Fercı Motor Ltd.)

Tel : (0090) 212 323 69 64 Fax : (0090) 212 323 69 68
E-Mail: Karis@Fercı.Co
www.Fercımotor.Com.Tr - Responsabile: Seda Onalan-Kerem Arıs

Sıla Teknik Oto Yan. San Ve Tic A.S

Tel: (0090) 224 280 66 00 Fax: (0090) 224 242 18 91
E-Mail: Sonergulec@Silateknik.Com
www.Silateknik.Com - Responsabile: Soner Gulec

Tıberına Otomotiv Yan San. Ve Tic. Ltd.Stı

Tel: (0090) 224 261 25 45 Fax: (0090) 224 267 27 05
E-Mail: Info@Tiberina.Com
www.Tiberina.Com - Responsabile: Umur Senel

TRASPORTI**Ege Kont.**

Tel: (0090) 232 477 77 22 Fax: (0090) 232 411 00 44
E-Mail: Cinzia.Braggiotti@Arkas.Com.Tr
www.Egekont.Com.Tr

Ekip Nakliyat Ltd. (İtalya'da Şirketin Ofisi Var)

Tel: (0090) 212 332 04 48 Fax: (0090) 212 332 04 60
E-Mail: Behzatzpınar@Ekipnakliyat.Com
Responsabile: Huseyin Behzat Pınar / Sedat Alpaslan (Şirket Sahibi)
www.Ekipnakliyat.Com.Tr

Hilal Trans

Tel: (0090) 216 576 98 27 Fax: (0090) 216 576 9839
E-Mail: Serafettin@Hilaltrans.Com
www.Hilaltrans.Com - Responsabile: Serafettin Aras

Albım & Pırtıhamı (Galata Tasımacılık Tic.)

Tel: (0090) 212 444 04 58 Fax: (0090) 212 310 50 10
E-Mail: Vitoz@Galpi.Com.Tr
www.Galpi.Com.Tr - Responsabile: Vittorio Zagara

Arkas Shipping And Transport

Tel: (0090) 232 477 77 22 Fax: (0090) 232 411 00 44
E-Mail: Evrim.Sirelles@Arkas.Com.Tr
www.Arkas.Com.Tr - Responsabile: Alberto Musso, Onder Turkan

Sark Ekspres Vapur Acentesi

Tel: (0090) 232 463 44 48 Fax: (0090) 232 463 64 32
E-Mail: Izmir@Sarkexpress.Com
Responsabile: Guido Stamboli

Bosphorus Gemi Acentelgı

Tel: (0090) 212 275 38 75 Fax: (0090) 212 275 38 78
E-Mail: Arossi@Ist.Bsa-Turkey.Com
www.Bsa-Turkey.Com - Responsabile: Aldo Rossi (Yonetim Kurulu Bsk)

Sittnak Uluslarası A.S

Tel: (0090) 212 778 11 11- 866 66 66
Fax: (0090) 212 778 11 23
E-Mail: Ithalat@Sittnak.Com.Tr Gms@Sittnak.Com.Tr
www.Sittnak.Com.Tr

Temel Transport A.S

Tel: (0090) 212 859 06 00 Fax: (0090) 212 859 06 07
E-Mail: Mine.Kaya@Temeltransport.Com
www.Temeltransport.Com - Responsabile: Mine Kaya

Transmec Uluslararası Tasımacılık Ltd.Stı

Tel: (0090) 212 251 53 54 Fax: (0090) 212 251 83 70
E-Mail: Eylem.Bebe@Tiberina.Com
www.Transmecgroup.It - Responsabile: İrfan Beyaz

Tarros Shipping And Transport S.A.

Tel: (0090) 212 318 00 88 Fax: (0090) 212 211 66 33
E-Mail: Istanbul@Tarros.Com.Tr Murat.Denizeri@Tarros.Com.Tr
www.Tarros.Com.Tr - Responsabile: Murat Denizeri

ENERGIA**Edison**

Tel: (0090) 212 310 81 55 Fax: (0090) 212 227 64 64
E-Mail: Bernardo.Ricciarmani@Edison.It
www.Edison.It - Responsabile: Bernardo Ricci Armani

Enel Spa

Tel: (0090) 212 259 89 09 Fax: (0090) 212 259 88 07
E-Mail: Gfarina@Enel.Com
www.Enel.It - Responsabile: Giuseppe Farina

AMBIENTE, TRATTAMENTO ACQUE, FONTI RINNOVABILI**Blue Enerji**

Tel: (0090) 212 275 37 37 Fax: (0090) 212 267 35 15
E-Mail: Rsabatino@Blueenerji.Com
www.Blueenerji.Com

Culligan Trc.

Tel: (0090) 216 441 10 47 Fax: (0090) 216 242 85 79
E-Mail: Info@Culligan.Com.Tr
www.Culligan.Com.Tr - Responsabile: Beyhan Bey

E.M.A.R.C. Celık Otomotiv Yedek Parca İm. San(Ortaklık)

Tel: (0090) 224 294 78 00 Fax: (0090) 224 242 88 96 -98
E-Mail: Suleymangokoglu@Emarc-Celik.Com.Tr
www.Emarc-Celik.Com - Responsabile: Suleyman Gokoglu

Enriko Aliberti Otomotiv A.S

Tel: (0090) 232 435 71 00 Fax: (0090) 232 435 71 04
E-Mail: Ealiberti@Enrikoaliberti.Com, Aaliberti@Enrikoaliberti.Com
Responsabile: Enrico Ricardo Aliberti, Andrea Enrico Ali Alberti

Eurobump Otomotiv San. Ve Tic. As

Tel: (0090) 212 671 02 22 - 422 76 44
Fax: (0090) 212 671 02 21 - 549 48 36
E-Mail: Pelin@De-Ga.Com.Tr
www.Eurobump.Com - Responsabile: Antonio Derochi

SERVIZI BANCARI, FINANZIARI, ASSICURATIVI**Assicurazioni Generali**

Tel: (0090) 212 705 45 45
Fax: (0090) 212 243 00 13 - 243 48 53
E-Mail: Generali@Generali.Com.Tr
www.Generali.Com.Tr - Responsabile: Mine Ayhan

Banca Monte Dei Paschi Di Siena

Tel: (0090) 212 251 40 87 Fax: (0090) 212 251 30 01
E-Mail: Flavio.Difraia@Banca.Mps.It
Responsabile: Flavio Di Fraia

Bnl / Teb - Bnp

Tel: (0090) 216 635 35 35
E-Mail: Massimiliano.Terreri@Teb.Com.Tr
www.Teb.Com.Tr - Responsabile: Massimiliano Terreri

Intesa - San Paolo

Tel: (0090) 212 385 06 49 Fax: (0090) 212 385 06 00
E-Mail: Istanbul.Repoffice@Intesasanpaolo.Com Marco.Trevisan@Intesasanpaolo.Com
Responsabile: Marco Trevisan

Unicredit - Yapı Kredi A.S.

Tel: (0090) 212 339 70 00 Fax: (0090) 212 339 60 00
E-Mail: Nicola.Longodente@Yapikredi.Com.Tr
Responsabile: Nicola Longo Dente

Consultas Bagimsız Denetim Ve Smm A.S. (Promesa Denetim)

Tel: 0216 - 410 13 10 Fax: 0216 - 410 13 13
E-Mail: Albertolago@Consultasdenetim.Com
www.Promesadenetim.Com.Tr - Responsabile: Alberto Lago (Danisman)

ICT, E-COMMERCE**İdata Mumessillik**

Tel: (0090) 212 224 35 25 Fax: (0090) 212
E-Mail: Info@Idata.Com
www.Idata.Com/ - Responsabile: Francesco

TURISMO, NAUTICA**Cmm Yatılık San. Ve Tic Ltd.Stı**

Tel: (0090) 242 259 37 06 Fax: (0090) 242 259 37 07
E-Mail: Giorgio@Cmmyacht.Com
www.Cmmyatılık.Com - Responsabile: Giorgio Lazzarone, Pinar Lazzarone

Gino Tour Trans Anadolu Turizm Tic Ltd Sti

Tel: (0090) 252 412 06 76
E-Mail: Ginopardo@Ginogroup.Com
www.Ginogroup.Com - Responsabile: Gino Pardo

Dentur Turizm Ve Yatılık Ticaret Aş

Tel: (0090 212) 275 07 55 Fax: (0090 212) 336 92 12

Rına Denuzcılık Ars. Dans . Ve Belge Ltd.Stı

Tel: (0090) 216 571 54 00 Fax: (0090) 216 571 54 99
E-Mail: İ.Office@Rina.Org Massimo.Sanquerin@Rina.Org
www.Rina.Org - Responsabile: Massimo Sanquerin

Karavan Turizm

Tel: (0090) 212 247 50 44 Fsx: (0090) 212 233 31 06
Email: Incoming@Karavantravel.Com
www.Karavantravel.Com - Responsabile: Carlo Baltazzi

DARIO&PETER MILANO



info@darioepeter.com
www.darioepeter.com



Italferr:
soluzioni globali
per progetti
infrastrutturali
nel mondo



Italferr, società d'ingegneria del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, è leader sul mercato italiano e internazionale nella progettazione, nella direzione lavori e nel project management di opere infrastrutturali.

L'esperienza acquisita in 30 anni di servizi di ingegneria specializzata e il know how a livello internazionale sono i motori chiave delle soluzioni tecnologiche e integrate della Società, dalla progettazione fino alla messa in esercizio.

La soddisfazione del cliente è il nostro obiettivo. Giorno dopo giorno le attività di ingegneria di Italferr creano un mondo migliore e rispettoso dell'ambiente.

1. OMAN
PROGETTAZIONE DELLA
NUOVA RETE FERROVIARIA
DEL SULTANATO

2. QATAR
PROGETTAZIONE DELLA
LINEA ROSSA DELLA
METROPOLITANA DI DOHA

3. TURCHIA
SUPERVISIONE LAVORI E
REVISIONE DEL PROGETTO
DEL TUNNEL EURASIA

4. ARABIA SAUDITA
CONCEPT ARCHITETTONICO
DELLA STAZIONE DI JEDDAH
NELL'AMBITO DEL SAUDI
LANDBRIDGE RAILWAY PROJECT

5. ITALIA
DIREZIONE E SUPERVISIONE
LAVORI EXPO MILANO 2015