

**MERCATI ESTERI:  
SCENARI E POSIZIONAMENTO DELLE  
IMPRESE DELL'AREA MILANESE**

**TURCHIA. COME E PER CHI**

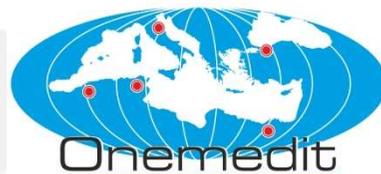
*Paolo Beltrami - Onemedit srl*



ASSOLOMBARDA

Milano, 19 marzo 2013

Copyright © 2012 Assolombarda



## Premessa

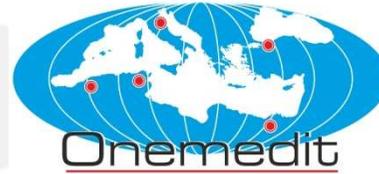
I presenti dati e le riflessioni ad essi collegate sono il frutto dell'esperienza diretta dello staff di OM e come tale non pretendono di essere esaustive della materia né della casistica

La Turchia ha con l'Italia un interscambio superiore ai 20 miliardi di € con una composizione merceologica e dinamiche commerciali rappresentative dei sistemi produttivi dei due paesi.

Le similitudini negli elementi costituenti dei sistemi economici dei due paesi (impresa familiare alternate a medi e grandi gruppi nazionali e multinazionali) la rendono una piattaforma interessante per la maggior parte degli imprenditori italiani che vi ritrovano moltissimi elementi della loro esperienza personale ed imprenditoriale

Nonostante questa apparente similitudine con il sistema italiano e l'apparente semplicità ad operarvi, l'approccio al paese richiede metodo, risorse umane, risorse finanziarie e risorse tecnologiche adeguate e tipiche di aziende molto competitive.

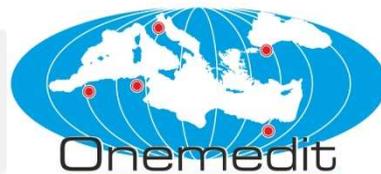
La presentazione contiene un piccolo campione delle storie reali seguite da Onemedit e che hanno riguardato investimenti, progetti commerciali ed azioni di sistema in Turchia.



## Turchia – dati macroeconomici

<b>INDICATORE</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
PIL Nominale (USD bln)	797,6	876,5
Variazione del PIL reale (%)	8,9	4,00*
Popolazione (milioni)	72,1	74,89
PIL pro-capite PPA (USD)	14.306	15.005
Disoccupazione (%)	10,30	n. d.
Debito pubblico (% del PIL)	45,4%	n. d.





## Turchia – storie e problemi

Fasi	Conoscitive ITA 1	Conoscitive TUR 2	Valutative 3	Propositive/pro mozionali 4	Negoziali 5	Sperimentali/ start up 6	Implementazi one 7	
	Raccolta dati in Italia sull'azienda e sul progetto	Raccolta informazioni mirate in Turchia	Analisi strategica	Passi per stabilire relazione con soci/fornitori/clienti	Accordi con partners commerciali/soci	Coinvolgimento parti esterne al progetto	Funzionamento regolare con fornitori, clienti e soci	
Sole venture o iniziative sviluppate senza partner locali	1	1	1	1*	1*	1**	1	
					2	2*		
	7	7	7	7*		-		
						8*		
					10*10**10**	10	10	10
					11*11**11**			
Joint Venture o iniziative sviluppate con partner locali	13	13	13	13*	13	13	13	
	2	2	2	2				
				3*	3**3***			
					4*	4**	4***	
	5	5	5	5*	5**			
	6	6	6	6	6*	6**	6***	
				7				
	9	9	9	9	9	9*	9	
							12*	



## **Analisi casi reali**

### **Fai da te**

7 progetti su 13 hanno previsto dall'inizio il coinvolgimento del consulente  
Il resto, 6/13 (circa il 45%) ha visto un progetto partire senza l'ausilio di un'assistenza metodologica e conoscitiva (fai da te)

### **Il confronto con il partner locale**

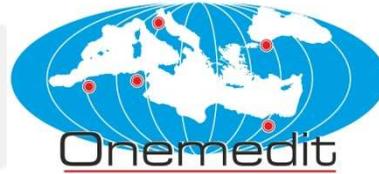
7 progetti su 13 trovano nelle fasi propositive e di negoziazione il loro momento critico. Di questi, 4 erano iniziati con un fai da te

### **I nodi prima o poi vengono al pettine**

3 progetti su 13 non hanno superato la fase di start up o di piena implementazione. 2 di questi erano nate sul concetto del fai da te.

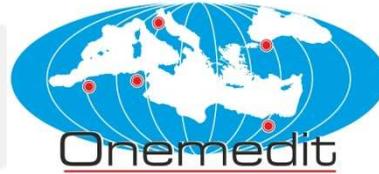
### **Risultati**

4 progetti su 13 (30% circa) hanno raggiunto l'esito prefissato. 3 di questi avevano visto l'intervento del consulente già in prima fase



## Conclusioni

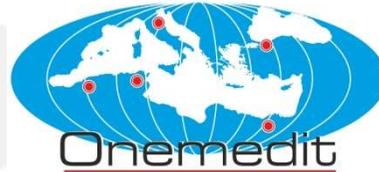
- a) Il mercato turco è certamente un bacino ideale per l'espansione delle nostre imprese a prescindere dalle dimensioni delle stesse
- b) La facilità con cui si raggiunge il paese e lo si può visitare non deve lasciare pensare che l'espansione nel mercato dello stesso sia scontata.
- c) La naturale tendenza dell'impresa italiana a "risparmiare" sulle fasi di studio ed analisi del contesto locale e ad agire senza un'attenta valutazione delle implicazioni, comporta però problemi già in fase di discussione con le imprese turche. Quasi sempre i problemi si rivelano insormontabili e/o critici se emergono in fase di start up o di piena implementazione dell'iniziativa
- d) Il presidio diretto e continuativo attraverso proprie società e/o collaborazioni forti e strutturate con imprese locali è la chiave di successo ma in quanto tale deve presupporre un metodo di lavoro ed una visione imprenditoriale di lungo periodo e tipiche di mercati evoluti e non un approccio estemporaneo ed improvvisato



## I settori che ci piacciono di più

**La Turchia è un paese avviato verso una modernizzazione completa**

- a) Riforma sanitaria. Interessanti sia per il capitolo costruzioni ma soprattutto per gli aspetti gestionali e di collaborazione pubblico-privato
- a) Servizi alla persona. Riteniamo il futuro della Turchia vada verso un aumento della quota servizi a scapito della manifattura soprattutto nell'ambito dei servizi alla persona (educazione, impiego, salute, servizi alle comunità)
- a) Efficienza energetica e sistemi intelligenti nell'ambito abitativo
- a) Modernizzazione del sistema agricolo con il passaggio dalla fase massale alla fase della qualità e dell'efficienza
- a) Infrastrutture: aree urbane, ferrovie



## Le storie nel dettaglio

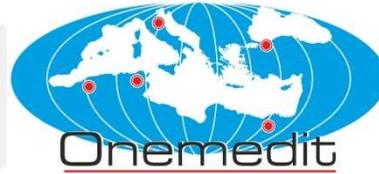
1

Grande azienda settore meccanica che investe in sole venture per rafforzare propria posizione su mercato internazionale. Diverse altre esperienze internazionali. L'azienda ha affrontato il progetto delegando tutte le fasi e lasciandosi guidare dal lavoro del consulente.

1\* il primo errore è stato imporre uno statuto di derivazione estera (da precedente investimento) creando problemi interpretativi sull'ampiezza del mandato della società. 1\*\* l'azienda ha fatto un secondo errore ma quando ha preteso di scegliere un commercialista con problemi linguistici per risparmiare sul costo dello stesso (100 €/mese). Da questo errore è derivato un appesantimento della fase di start up per quanto riguarda l'amministrazione.

2

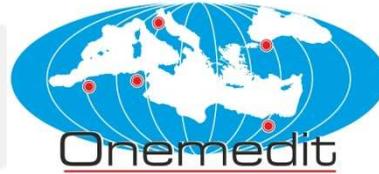
Azienda attiva nel settore delle produzioni specializzate in agricoltura. Si è lasciata guidare nei diversi processi. Ha optato per la sole venture dopo una stima accurata dei propri ruoli e delle proprie capacità tecniche e finanziarie. 2\* L'azienda ferma il progetto per problemi organizzativi e interni. Non dispone del personale adatto a gestire l'investimento a distanza né di personale da distaccare.



## Le storie nel dettaglio

3

Azienda settore derivati petroliferi. Progetto tipico in quanto dopo una collaborazione su base commerciale (distributore/agente) si è deciso di strutturare una JV. 3\* primo errore è stato scambiarsi una LOI senza avere prima verificato con un legale il peso e ruolo del DG/socio in una JV. 3\*\* il secondo errore è relativo alla sovrastima del ruolo del socio turco che a fronte di un apporto in assets e finanziamento di 1:6 aveva un peso del 50% nella società. 3\*\*\* terzo errore è la confusione di ruoli. Il DG o direttore commerciale socio ha un conflitto di interesse che deve essere sterilizzato. Discussione interrotta a fronte di una irrazionale richiesta di tenere fede alla LOI a fronte di evidente disparità di valorizzazione degli assets



## Le storie nel dettaglio

4

Azienda attiva nella produzione di impianti per la gestione energetica. Investimento in JV con due soci locali. 4\* l'azienda italiana ha completamente saltato le fasi conoscitive e valutative legate al progetto. Ha aderito passivamente ad una proposta dei due soci turchi senza distinguere il proprio apporto in termini di partner industriale, commerciale e di investimento. 4\*\* l'azienda ha trascurato l'aspetto comunicativo e metodologico legato nelle discussioni e comunicazioni con i partners. 4\*\*\* l'azienda ha delegato ad uno dei soci la direzione e le scelte imprenditoriali scoprendo poi la mancanza di visione imprenditoriale/industriale del partner delegato. Il risultato è una pesante perdita nell'esercizio 2011. Il progetto è in fase di stand by per analizzare i diversi scenari che deriverebbero dalla scelta di mantenere, accrescere o diminuire la quota posseduta. Il tutto in assenza di patti parasociali che forniscano almeno un quadro di accordi pregressi all'interno dei quali muoversi.



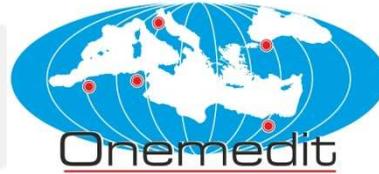
## Le storie nel dettaglio

5

Società attiva nei trasporti eccezionali. Negoziarne di una JV con partner turco. 5\*  
l'imprenditore tende a cambiare l'impianto strategico e a non accettare evidenze numeriche importanti quali i fabbisogni finanziari legati all'impostazione ed organizzazione del lavoro. Il tentativo è di ridurre i fabbisogni finanziari sacrificando funzioni fondamentali. 5\*\* difficoltà a chiudere le fasi di negoziazione a causa della indefinitezza della posizione italiana sui termini finanziari. Il progetto si ferma.

6

Società attiva nell'impiantistica per il trattamento delle acque. La società ha stabilito una JV con un socio turco. 6\* Contro i consigli del consulente e quanto già deciso in fase analitico/strategica, l'imprenditore ha delegato tutti i ruoli operativi al DG socio turco per la paura di contraddirlo. 6\*\* per le fasi di start up si è scelto un commercialista che non parlava inglese e che non fungeva da figura di garanzia in quanto parente del socio DG. 6\*\*\*Il progetto ha avuto problemi ad entrare nella fase di piena implementazione perché si è dovuto procedere all'allontanamento del socio turco.



## Le storie nel dettaglio

7

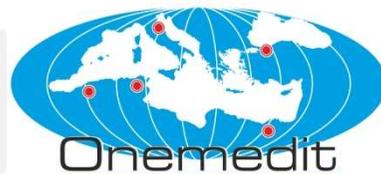
Società attiva nella produzione di macchine utensili. La società aveva concepito il progetto di investimento come una JV. Dopo una serie di valutazioni ha però optato per la sole venture con la possibilità per i due precedenti soci di rimanere partners commerciali e/o dipendenti della newco.7\* il progetto si blocca quando l'imprenditore decide di ignorare le evidenze della prefattibilità e torna sul suo vecchio schema mentale, meno costoso e più comodo ma insostenibile nella pratica.

8

Società attiva nell'importazione di prodotti agricoli verso l'Italia. La società non ha provveduto a stimare le problematiche relative allo start up con personale italiano distaccato. Deve ripensare al ruolo del proprio staff italiano in loco o ad una nuova strategia con personale totalmente turco

9

Società specializzata nella realizzazione di verde urbano acquisisce contatti in fiera e grazie all'assistenza continuativa del consulente (linguistica, negoziale, operativa sul posto) acquisisce e parta a termine 8 cantieri ad Istanbul per altrettante grosse ville. 9\* l'azienda non esperta di spedizioni in Turchia affronta e risolve problematiche doganali e logistiche specifiche di settore



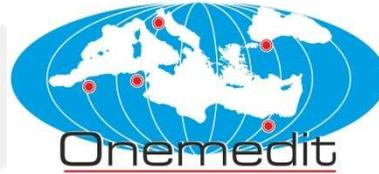
## Le storie nel dettaglio

10

Progetto associazione imprenditoriale su scala regionale. Categoria PMI. 10\* al momento della scrittura del progetto non si conoscono le aziende che vi parteciperanno. 10\*\* non si è tenuto conto che nel coinvolgere associazioni partner estere occorre valutarne preliminarmente gli interessi. Il rischio è di accettazione passiva della partnership. 10\*\*\* troppe aziende prive dei requisiti sono state coinvolte per raggiungere dimensioni numeriche importanti. Questa ha causato la diluizione di risorse umane e finanziarie su una base troppo ampia ed una mortalità molto elevata delle iniziative stimulate.

11

Progetto associazione imprenditoriale su scale regionale. Categoria PMI. 11\* al momento della scrittura del progetto non si conoscono le aziende che vi parteciperanno. 11\*\* il progetto è stato scritto a tavolino senza nessuna delle fasi preliminari. L'impianto risulta teorico e svincolato dalle dinamiche imprenditoriali sia in termini di contrapposizione attività di gruppo VS attività di singoli che di fattibilità intrinseca delle operazioni. Il risultato è un progetto da ristrutturare in tempi rapidi per non perdere il diritto al finanziamento. 11\*\*\*Necessità di reimpostare il quadro delle collaborazioni istituzionali ed impossibilità di ri-calendarizzare l'evento in tempi rapidi.



## Le storie nel dettaglio

12

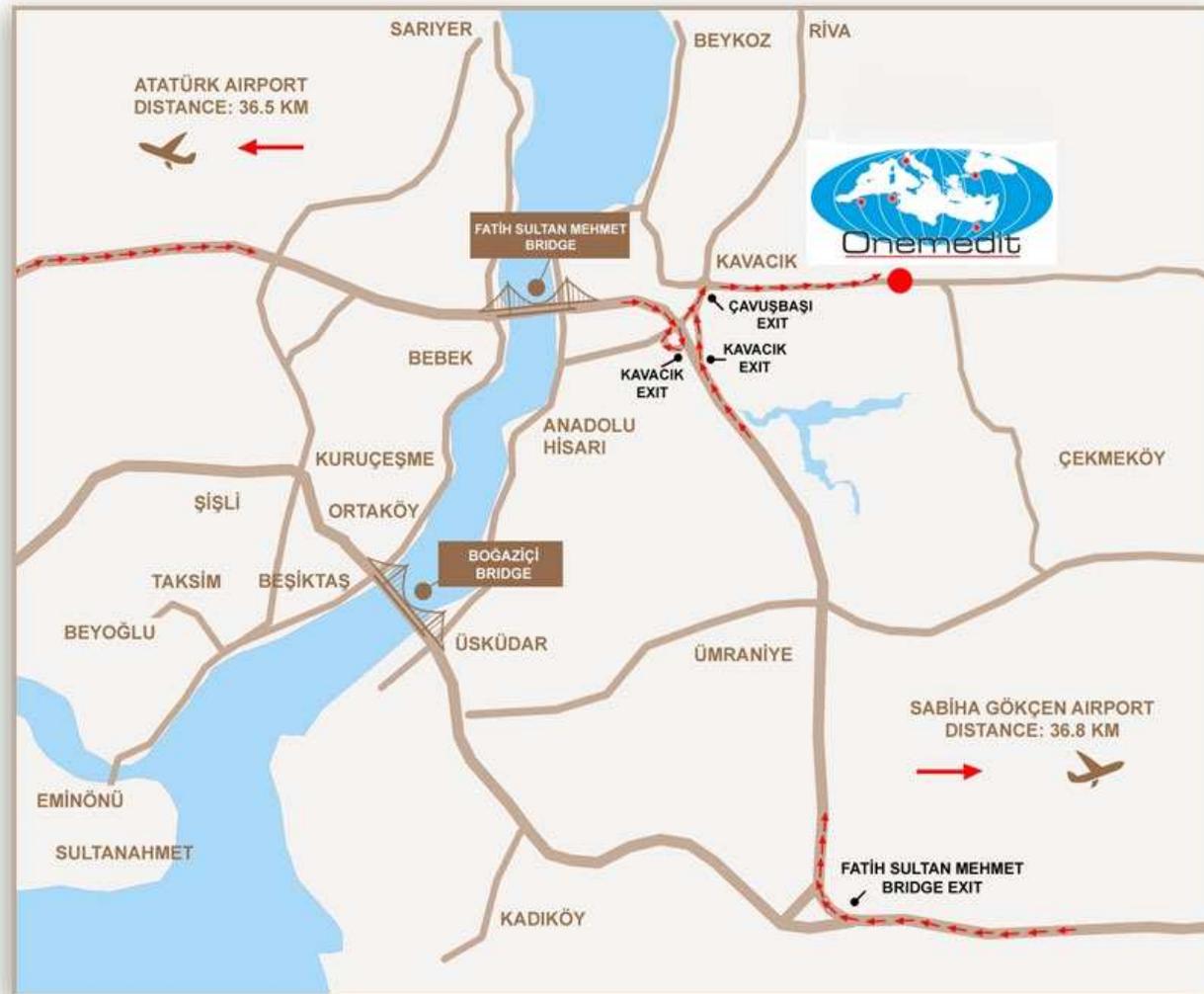
JV italo turca che dopo due anni di attività perde diverse centinaia di migliaia di € e non ha un controllo amministrativo della situazione. \* la mancanza di amministrazione ed i risultati fortemente negativi impongono di reimpostare gli accordi

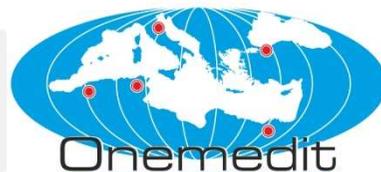
13

Progetto associazione imprenditoriale su scale regionale. Alle aziende viene proposto uno scouting preliminare e successivamente un'agenda personalizzata.13\* un'azienda pretende gestione tempi e modi non compatibili con la pianificazione delle attività ed il rispetto delle agende delle controparti locali. La cosa crea fastidio e brucia i primi contatti. Alla luce dell'esperienza l'azienda aderisce allo schema proposto.



## Sede turca di Onemedit





## Il network Onemedit

<b>Onemedit Algérie</b>	<b>Onemedit srl</b>	<b>Onemedit Turchia</b>
<p><b>Onemedit Algérie S.a.r.l</b>            Lot BOUCHAOUI 3 n° 381            Cheraga, Alger            Ph +213 770 26 37 69            Contact person:            LILA NAILI            e-mail: lila@onemedit.com</p>	<p>Via Manenti 16/A            46029 Suzzara (MN) – Italy            Tel: 0039 0376 535616            Fax: 0039 0376 530046            Contact person:            PAOLO BELTRAMI            E-mail: pbeltrami@onemedit.com</p>	<p><b>Onemedit Danismanlik ve Ticaret Ltd. Sti.</b>            Rüzgarlibahçe Mah. Ihlamur Sok.            Toyota K Plaza Binası Kat.8 Ofis 2            Kavacik – Beykoz Istanbul            Ph. +90 216 4134289,            Fax +90 216 3314703            Contact person:            Elcin Kadakgil            E-mail: ekadakgil@onemedit.com</p>

<b>Onemedit Tunisie</b>	<b>Onemedit Egypt</b>
<p><b>Onemedit Tunisie S.a.r.l</b>            19, rue de Lybie            3ème étage, app. n°5            1002 La Fayette, Tunis            Ph +216 71 830 024            Fax +216 71 830 026            Contact person:            SARRA MAHBOULI            e-mail : smahbouli@onemedit.com</p>	<p>14, Mohamed Ali Ganah street            (ex El-Bergasi street)            flat no. 2,            11519, Garden City, Cairo            Ph. +202 27931117            Fax +202 27931118            Contact person:            AHMED ADEL            e-mail: aadel@onemedit.com</p>