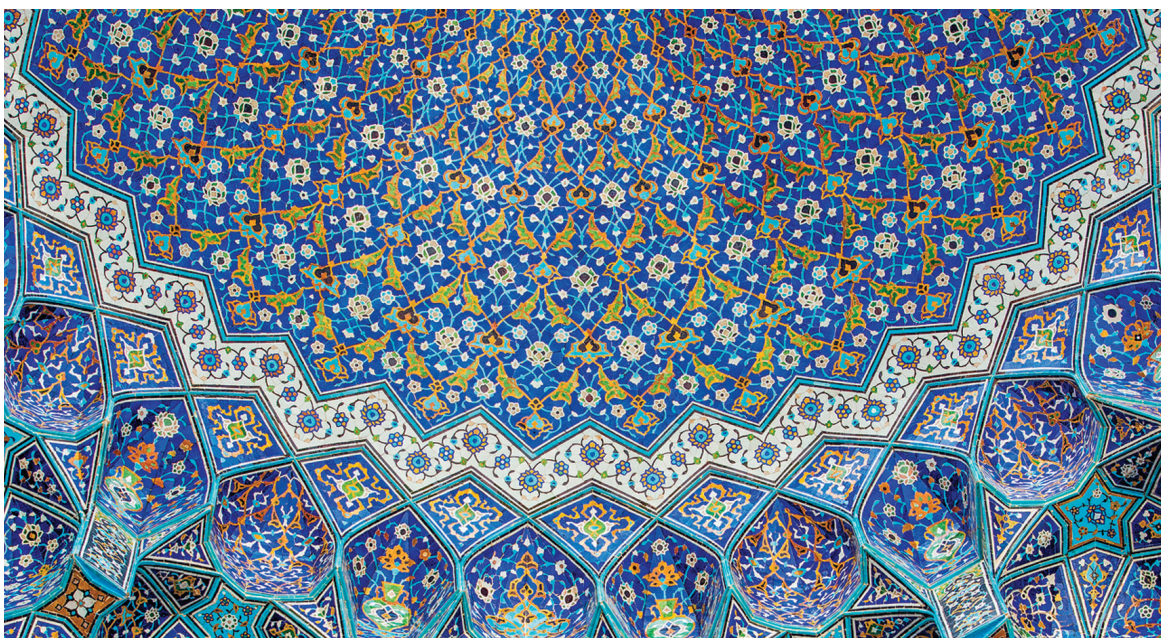




Doing business in Iran

Il Paese può offrire grandi opportunità alle imprese estere. Ma complessità burocratiche e un peculiare quadro politico impongono di muoversi con cautela

di Paolo Morosetti

Con il raggiungimento dell'accordo di Vienna sul nucleare (il *Joint Comprehensive Plan of Action*, JCPOA) con Stati Uniti, Cina, Gran Bretagna, Russia, Francia e Germania nel luglio 2015, l'Iran ha posto fine all'isolamento internazionale nel quale il Paese era stato costretto dalla comunità internazionale guidata dall'ONU, garantendosi la possibilità di ritornare sulla scena economica mondiale e di rafforzare il proprio ruolo politico nelle dinamiche mediorientali. Diversi indicatori del quadro economico segnano già un'inversione di tendenza rispetto al passato e si attendono ulterio-

ri miglioramenti per i prossimi anni, quando sarà possibile cogliere a pieno i benefici dell'accordo.

Il processo di allentamento sanzionatorio, nel concreto, ha avuto effetti a partire dal 16 gennaio 2016: l'«Implementation Day». Esso terminerà il 18 ottobre 2025, il «Termination Day», con la revoca definitiva di tutte le sanzioni dopo che il Consiglio di Sicurezza dell'ONU abbia accertato che il programma nucleare iraniano persegua solo finalità pacifiche e non militari. Quella del biennio 2016-17 è stata una fase segnata dal riavvio delle relazioni commerciali, dal ritorno nel mercato internazionale del petrolio, dalla stipulazione di intese di collaborazione e

partenariato, anche di grande visibilità mediatica per la loro rilevanza, e dal ricongiungimento del sistema bancario iraniano a quello internazionale.

Molte imprese occidentali hanno salutato con entusiasmo le prospettive di crescita del Paese intravedendo in esse un'opportunità unica per avviare dei percorsi di internazionalizzazione mediante politiche di esportazione di beni e tecnologie e di investimento diretto estero. L'entusiasmo a favore del *doing business in Iran* non deve però indurre tali imprese a peccare di imprudenza nell'analisi e nella gestione dell'internazionalizzazione verso un Paese posizionato in un'area

geopolitica complessa e, da non trascurare, ancora oggetto di numerose sanzioni internazionali per accuse di terrorismo, violazione dei diritti umani e di sviluppo del programma missilistico.

Una strategia efficace per una presenza economica in Iran richiede, pertanto, di saper leggere tanto le opportunità del quadro economico quanto le evoluzioni in atto nel quadro istituzionale e politico (lo Stato e il clero religioso ricoprono un ruolo centrale nell'economia iraniana) **(1)**. Senza dimenticare la molteplicità di fattori di incertezza e criticità che attraversano il Paese e che non svaniranno nell'immediato.

Quadro economico

L'Iran, diciottesima economia mondiale e seconda nell'area del Medio Oriente e Nord Africa, ha registrato un PIL nominale di oltre 376 miliardi di dollari nel 2016 con una variazione reale del 6,5 per cento rispetto all'anno precedente. La crescita si è accompagnata a un marcato calo dell'inflazione che, per la prima volta in trent'anni, è tornata a una cifra grazie a una politica monetaria disciplinata, una riduzione dei tassi di interesse, un maggior controllo della circolazione del denaro e una relativa stabilità dei tassi di cambio (Tabella 1).

Le previsioni del PIL nominale stimano una leggera contrazione per il 2017, ma una crescita in termini reali del 3,3 per cento, che proseguirà nel 2018 con un tasso atteso del 4,3 per cento.

Sulla base degli ultimi dati disponibili, il PIL del Paese dipende per il 15 per cento dal petrolio, per il 23 per cento dal settore manifatturiero, da quello edilizio e dall'industria mineraria, per il 9 per cento dall'agricoltura e per il 53 per cento

(1) Sul contesto politico-istituzionale che fa da cornice alle attività d'impresa in Iran si veda anche l'intervista all'Ambasciatore d'Italia in Iran Mauro Conciatori, «Mettere a frutto il fattore Italia» in questo stesso dossier.

tabella 1 | quadro macroeconomico dell'Iran

	2014	2015	2016	2017 (Stima)	2018 (Stima)	Fonte
PIL nominale (miliardi di dollari)	415,0	374,3	376,8	368,5	385,4	IMF
Variazione del PIL reale (%)	4,0	-1,6	6,5	3,3	4,3	IMF
Popolazione (milioni di persone)	78,5	79,5	80,5	81,4	82,4	IMF
PIL pro capite a parità di potere di acquisto (dollari)	17.267	16.954	18.077	18.858	19.874	IMF
Disoccupazione (%)	10,6	11,0	12,4	12,5	12,5	IMF
Debito pubblico netto (% PIL)	-5,8	25,6	20,2	14,4	10,7	IMF
Riserve internazionali (miliardi di dollari)	110,8	115,7	119,5	135,1	152,6	IMF
Inflazione (%)	15,6	11,9	8,9	11,2	10,9	IMF
Export (miliardi di dollari)	96,4	74,9	102,4	114,7	117,7	IMF
Import (miliardi di dollari)	82,1	67,2	79,8	96,5	100,5	IMF
Saldo commerciale (export-import) (miliardi di euro)	14,3	7,7	22,6	18,2	17,2	IMF
Flusso in ingresso di Investimenti Diretti Esteri (miliardi di dollari)	2,1	2,1	3,3	NA	NA	UNCTAD
Flusso in uscita di Investimenti Diretti Esteri (miliardi di dollari)	0,0	0,12	0,19	NA	NA	UNCTAD
Produzione di petrolio e gas (milioni di barili al giorno)	2,76	2,92	3,69	3,80	4,06	IMF

fonte: International Monetary Fund, *Regional Outlook Reflecting Global Developments*, April 2017 (IMF); United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)

to dai servizi. Per quanto riguarda le riserve di idrocarburi, la Banca Centrale Iraniana colloca la Repubblica Islamica al sesto posto nella graduatoria mondiale dei Paesi che detengono riserve petrolifere e al secondo posto in quella dei Paesi che controllano riserve di gas. In particolare, l'Iran possiede diritti di proprietà e di sfruttamento sull'11,3 per cento delle riserve petrolifere mondiali e sull'11 per cento di quelle di gas (fonte: Ministero degli Esteri).

La rendita petrolifera occupa un ruolo chiave nel Paese e all'interno del bilancio pubblico.

Essa concorre sia a finanziare le spese correnti sia ad alimentare un fondo sovrano, il National Development Fund, che ha come missione principale il finanziamento di investimenti di lungo periodo, come quel-

li in infrastrutture, e delle politiche a sostegno dell'occupazione nel Paese. Tale rendita, tuttavia, varia in funzione dell'andamento del prezzo del petrolio (il *brent*) legando le sorti del Paese alle dinamiche del mercato internazionale degli idrocarburi che l'Iran, dal canto suo, cerca di influenzare in qualità di membro dell'OPEC.

Sul piano economico, un punto di forza del Paese è rappresentato da un indebitamento pubblico contenuto, pari al 20,2 per cento del PIL nel 2016. Inoltre, il Paese detiene un elevato stock di riserve estere – circa 120 miliardi di dollari nel 2016 – che la revoca delle sanzioni dovrebbe permettere di rimpatriare per sostenere la domanda interna e gli investimenti pubblici.

Per quanto attiene la bilancia commerciale, il saldo è pari a 22,6 miliardi di dollari nel 2016, in aumento rispetto al 2014. L'export iraniano è cresciuto dai 96,4 miliardi di dollari del 2014 ai 102,4 miliardi di dollari

del 2016, con una stima di ulteriore espansione nel biennio 2017-18. La dinamica è principalmente trainata dalle esportazioni petrolifere. I tre principali partner commerciali nelle esportazioni sono stati Cina, Emirati Arabi Uniti e Iraq nel periodo marzo-dicembre 2016, secondo i dati forniti da Economist Intelligence Unit e Trade Promotion Organisation of Iran (fonte: Ministero degli Esteri).

L'import, nel triennio 2014-16, è passato da 82,1 a 79,8 miliardi di dollari. Per il biennio 2017-18, le attese sono di crescita molto sostenuta.

mantenere oggi canali privilegiati di accesso e di relazione con il mercato iraniano.

Per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri, la riapertura dell'economia sta favorendo anche la loro ripresa, seppure si parta da valori molto modesti. Secondo le statistiche elaborate dalle Nazioni Unite (UNCTAD), i flussi in entrata sono passati da 2,1 miliardi nel 2015 ai 3,4 miliardi di dollari nel 2016, con una crescita su base annua del 65 per cento, che si prevede perdurerà nel tempo. L'entità dei flussi in uscita è, invece, estremamente contenuta.

Venendo poi al tema del tasso di cambio, la valuta del Paese, il *rial* (IRR – Iranian Rial), ha subito una forte svalutazione a partire dal 2013 a causa dell'applicazione delle sanzioni sul nucleare, ma anche delle politi-

che economiche di Mahmoud Ahmadinejad, precedente Presidente della Repubblica dal 2005 al 2013. Ancora oggi il tasso di cambio è oggetto di un rigido controllo da parte della banca centrale che ne fissa il valore ufficiale (*official exchange rate*) e monitora tutti i flussi di impiego della valuta estera. Nel Paese esiste pure un fiorente mercato valutario parallelo governato da un tasso di cambio non ufficiale (cosiddetto *open market exchange rate*). La banca centrale iraniana ha dichiarato che intende unificare i due tassi quanto prima.

Da segnalare che nel luglio 2017 il governo ha presentato un disegno di legge che prevede il cambiamento della valuta ufficiale dal rial al *toman* per facilitare le transazioni commerciali: 1 toman corrisponderà a 10 rial.

Sul piano demografico, il Paese conta oggi più di 80 milioni di abitanti dei quali oltre il 60 per cento ha un'età inferiore ai 30 anni, con un tasso di scolarizzazione molto ele-

Medio Oriente JCPOA Blacklist
PIL Iran Business
Accordi di Vienna Rial Hassan Rohani
Repubblica Islamica Sanzioni

Le importazioni iraniane riguardano un insieme molto variegato di merci. Sulla base di dati del 2014, le cinque principali categorie di beni importati nel Paese sono stati, in ordine decrescente di importanza: (i) prodotti per la metallurgia; (ii) macchinari e attrezzature; (iii) computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi; (iv) autoveicoli, rimorchi e semirimorchi; (v) prodotti dell'agricoltura, pesca e silvicoltura (fonte: Ministero degli Esteri).

Cina, Emirati Arabi Uniti e Corea del Sud si qualificano come i principali partner commerciali nelle importazioni, sempre facendo riferimento al periodo marzo-dicembre 2016 e alla medesima fonte citata in precedenza. Merita ricordare, altresì, che Turchia e India hanno concorso ad alimentare la bilancia commerciale dell'Iran anche nei momenti più difficili durante l'applicazione delle sanzioni sul nucleare. Ciò consente a entrambi i Paesi di

vato (2). La disoccupazione è pari al 12,4 per cento: un valore considerato critico soprattutto nella fascia giovanile fino a 30 anni dove il dato ha ormai superato il 30 per cento.

Infine, l'indice di povertà nel Paese è molto contenuto, così come la disuguaglianza economica misurata all'indice di GINI (fonte: World Bank). Tutti i governi che si sono alternati dopo la Rivoluzione Islamica del 1979 hanno sempre prestato moltissima attenzione a questo tema promuovendo politiche economiche di sostegno alle fasce meno abbienti della popolazione e per favorire l'inclusione sociale. Moti beni sul mercato iraniano, per esempio, sono commercializzati beneficiando di generosi sussidi da parte dello Stato.

Quadro istituzionale e politico

In precedenza si è invocata una certa prudenza gestionale quando l'obiettivo strategico è l'internalizzazione in Iran. Una prima ragione di questa raccomandazione si fonda sull'analisi di alcuni tratti specifici del contesto istituzionale e politico del Paese, caratterizzato da un ruolo centrale dello Stato e del clero islamico nell'economia, da un sistema articolato di barriere tariffarie e non tariffarie, e da un quadro politico generale che bisogna saper interpretare con cura.

Per quanto concerne il primo elemento fra quelli indicati, a partire dalla Rivoluzione del 1979 lo Stato e il clero islamico hanno via via acquisito un *ruolo imprenditoriale* centrale nell'economia, ruolo che si manifesta oggi in tre principali forme. Innanzitutto, nel Paese vi sono molte imprese pubbliche che competono in settori indicati come strategici. L'elenco è molto lungo e deve far riflettere: dal petrolifero, alla chimica e petrolchimica, alla siderurgia, al tra-

sporto stradale, ferroviario e marittimo, alla produzione e distribuzione di risorse energetiche, all'assemblaggio di veicoli e macchine movimento terra, alle telecomunicazioni, all'immobiliare e alle costruzioni, alle miniere e all'industria aerospaziale e militare, senza dimenticare il settore bancario, dei servizi finanziari e assicurativi.

Nell'economia del Paese operano, poi, fondazioni religiose – le cosiddette *bonyad* – che sono assimilabili concettualmente a delle imprese conglomerate che possono gestire anche patrimoni di una certa consistenza. Posto che le fondazioni perseguono interessi imprenditoriali molto variegati, esse sono più diffuse nel campo della sanità, dell'assistenza sociale, dell'industria pesante e leggera, dell'edilizia, del turismo e dell'agricoltura.

Infine, esistono due altri player economici da non sottovalutare: il Corpo delle Guardie della Rivoluzione Islamica (i cosiddetti *pasdaran*) e i Basij (un apparato paramilitare). Il precedente governo, guidato da Mahmoud Ahmadinejad, ha molto favorito il loro sviluppo, mentre la comunità internazionale, nel congelare il sistema delle sanzioni ancora in atto, le ha sempre valutate con molta criticità.

Quanto alle barriere tariffarie, nel Paese vige un sistema di dazi molto articolato per proteggere le produzioni locali e ostacolare l'importazione di diverse categorie di beni di consumo dall'estero. Il Paese, si ricorda, non è membro del WTO (World Trade Organization), anche se l'adesione è attualmente oggetto di dibattito politico. Esistono poi numerose barriere non tariffarie, principalmente nella forma di una regolamentazione restrittiva che impone il rilascio di benestare tecnici preliminari, autorizzazioni oppure licenze per l'importazione di svariate categorie di beni.

Considerato che l'economia iraniana è diretta dallo Stato attraverso

so piani di sviluppo ventennali, declinati in piani quinquennali, e influenzata dall'azione del clero che è parte integrante dell'establishment, un'avventura imprenditoriale in Iran non può esimersi dall'acquisizione di una capacità di lettura della dinamica politica locale. In particolare quando l'obiettivo è un investimento diretto estero.

Il funzionamento del sistema politico-istituzionale iraniano non è però di semplice comprensione per gli occidentali, dato che è un ibrido fra l'applicazione di principi religiosi di matrice islamica e un sistema repubblicano. Basti ricordare che al vertice del potere vi è la Guida Suprema del Paese, una carica a vita e ricoperta dal 1989 da Ali Khamenei, che è arbitro in caso di rivalità fra fazioni politiche ed è il decisore ultimo sugli affari di Stato. Fra i compiti della Guida Suprema vi è il presidio delle forze armate, il controllo del sistema radio-televisivo e l'esercizio di poteri giudiziari. La seconda carica di Stato per importanza, invece, è il Presidente della Repubblica che viene eletto ogni quattro anni attraverso regolari elezioni democratiche e può rimanere in carica al massimo due mandati. L'incarico è attualmente ricoperto da Hassan Rohani, il leader dell'accordo nucleare del 2015, considerato come un pragmatico moderato nel quadro politico iraniano. Il suo governo esercita poteri esecutivi e di iniziativa legislativa dopo aver ricevuto la fiducia da un Parlamento (Majlis), che è sempre eletto dal popolo.

Da notare che i principi della *sharia* sono incorporati nel diritto positivo islamico e che il Paese ha una propria costituzione, un codice civile e un codice penale.

Fattori da monitorare

L'esercizio di prudenza gestionale nell'internazionalizzazione verso l'Iran discende anche dalla necessità di convivere con alcuni fattori di incertezza che segnano il Paese.

(2) Per un profilo dei giovani consumatori e imprenditori in Iran si veda l'articolo di N. Abolfathi, «Iran from the Inside» in questo stesso dossier.

Un primo fattore è rappresentato dall'evoluzione del quadro politico. Durante il suo primo mandato, Rohani ha convinto l'establishment politico e religioso del Paese che l'accordo nucleare doveva essere concluso per spezzare l'isolamento internazionale in cui era stato confinato l'Iran, che stava compromettendo la stabilità economica e sociale della Repubblica Islamica. Nel secondo mandato, Rohani ha di fronte a sé una sfida più ambiziosa: far apprezzare nel concreto alla popolazione iraniana i benefici economici dell'accordo. Per questo motivo, il governo sta accelerando nel processo di apertura del Paese agli investimenti diretti esteri e in quello di integrazione nella rete di scambi commerciali internazionali. Inoltre, è impegnato su altri fronti caldi: contrasto all'inflazione, lotta alla disoccupazione giovanile e alla corruzione, riforma del sistema della gestione delle rendite petrolifere, sviluppo di un mercato dei capitali a sostegno dell'imprenditorialità e riforma del sistema bancario segnato da un elevato livello di sofferenze e che non è ancora pienamente allineato alle prescrizioni di Basilea II. Se le aspettative ingenerate nella po-

polazione non si tradurranno in risultati, molti prevedono un innesco di fenomeni di malcontento sociale che potrebbero favorire un ritorno al potere di esponenti più conservatori. Alcuni dei quali sono da sempre molto critici sull'accordo nucleare e sono portatori di interessi economici ed ecclesiastici di quello che si potrebbe indicare come lo Stato profondo e meno propenso al cambiamento dello *status quo*.

Un secondo fattore di incertezza che accompagna il *doing business in Iran* dipende dalla linea politica che terrà l'amministrazione Trump. Da Washington arrivano segnali contraddittori, se non del tutto negativi, sulla volontà della potenza americana di proseguire nell'esecuzione di quanto stabilito negli accordi di Vienna. E non è una novità che parte della leadership repubblicana vorrebbe far tornare indietro le lancette dell'orologio a prima dell'agosto del 2015, quando si decise di eliminare le sanzioni sul nucleare. Negli Stati Uniti, poi, sono ancora in azione lobby di potere che spingono verso un rafforzamento delle altre sanzioni tuttora in essere in chiave anti-iraniana. Fortunatamente, tan-

to l'Unione Europea quanto gli altri firmatari del JCPOA non intendono affatto retrocedere dagli impegni presi, almeno finché l'Iran si atterrà a quanto concordato.

Un terzo fattore di incertezza da non sottovalutare concerne la politica estera dell'Iran nello scacchiere mediorientale, dato che potrebbe far sorgere nuovi focolai di tensione fra il Paese e le altre potenze dell'area. Al momento, la guerra siriana rappresenta decisamente la partita più complessa nella quale fazioni contrapposte si confrontano sul campo, appoggiate vuoi da Turchia, Russia, Stati Uniti, Iran, Arabia Saudita, Qatar oppure dalle altre monarchie del Golfo Persico. Gli interessi in gioco sono di ampia portata e di natura economica, politica e religiosa. L'Iran, espressione dell'islam sciita, è uno storico alleato del regime di Assad e il suo attivismo sul campo è tale da aver riavvicinato Arabia Saudita (islam sunnita) e Israele – con l'appoggio della nuova amministrazione statunitense – per evitare che il Paese diventi una potenza egemone nell'area e che possa riuscire a controllare un corridoio geografico ed economico che unisce il Paese

L'Iran non è membro del WTO



© iStock - BONNAR

© Egea SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI



Paolo Morosetti

è professore a contratto di Corporate Strategy presso l'Università Bocconi e SDA Lecturer di Strategy and Entrepreneurship. È Fellow di FFI (Family Firm Institute).
paolo.morosetti@unibocconi.it

al Mar Mediterraneo, passando per Iraq, Siria e Libano (dove gli iraniani hanno rapporti di lunga data con il gruppo degli Hezbollah).

Tensioni, guerre per procure, accuse reciproche di terrorismo sono naturalmente tutti aspetti che potrebbero influenzare negativamente lo sviluppo dell'economia iraniana, anche solo strumentalmente, e proiettare ombre cupe sulle strategie di internazionalizzazione per le imprese occidentali.

Criticità da affrontare

Passando al tema delle criticità, si ricordano prima di tutto quelle indicate nel rapporto *The Global Competitiveness Report 2016/2017* del World Economic Forum. Quanto a competitività, l'Iran si colloca al 76° posto in una graduatoria di 138 nazioni. Alcuni dei fattori che penalizzano il livello di competitività del Paese sono le difficoltà di accesso al credito; l'esistenza di apparati amministrativi pubblici poco efficienti

e che reagiscono lentamente alle richieste; mercati dei beni di consumo, del lavoro e dei servizi finanziari poco efficienti; diffusione del mal costume della corruzione; e un sistema di infrastrutture non sufficientemente evoluto e inadatto a supportare lo sviluppo economico del Paese, segnatamente quelle di telecomunicazione e di trasporto aereo.

Un'altra criticità, poi, dipende dall'esistenza di un *corpus* di sanzioni e restrizioni che ancora limitano le attività d'impresa con l'Iran. Il JCPOA ha avviato il processo di eliminazione delle sanzioni sul nucleare, ma persistono quelle per le accuse all'Iran di sostegno al terrorismo, di violazione dei diritti umani e di sviluppo del programma missilistico. Per le imprese occidentali, sul piano pratico, questo significa verificare preventivamente se ci sono delle restrizioni nell'esportazione dei propri beni e tecnologie verso l'Iran oppure se sia possibile intrattenere relazioni commerciali o finanziarie con la controparte che si è indentificata, dato che esistono liste di soggetti con i quali è assolutamente vietato relazionarsi (le cosiddette *blacklist*) (3).

In ultimo, ma non per questo meno importante, l'Iran presenta profili di criticità che vanno oltre la sfera economica e che non si possono tacere. Nel Paese sussistono limitazioni ai diritti umani, persiste la censura, non c'è piena libertà di stampa e la pena di morte è ancora ampiamente in uso. Inoltre, il clero impone alla società di seguire rigidamente i precetti islamici, anche a tutti coloro che visitano il Paese.

La prudenza in Iran non è dunque mai troppa, seppur il Paese rimanga fonte di grandissime opportunità di business e sia, anche, una meta culturale e turistica di grandissimo pre-

gio con una popolazione assai vivace intellettualmente e molto cordiale (4). ■

Esplora **e&m** PLUS su
www.economiaemanagement.it



In sintesi

Con il raggiungimento dell'accordo di Vienna sul nucleare nel luglio 2015, l'Iran ha posto fine all'isolamento nel quale era stato costretto dalla comunità internazionale. In seguito all'accordo, molte imprese occidentali hanno intravisto nel Paese un'opportunità unica per avviare dei percorsi di internazionalizzazione. **Una strategia efficace per una presenza economica in Iran non può però essere improvvisata**, ma richiede di saper leggere tanto le opportunità e le criticità del quadro economico quanto le evoluzioni in atto nella sfera istituzionale e politica.

Tra i fattori di incertezza da monitorare vi sono l'evoluzione del quadro politico interno, **le scelte di politica estera dell'amministrazione Trump** e le tensioni che caratterizzano lo scacchiere mediorientale. Possibili criticità riguardano, all'interno del Paese, difficoltà di accesso al credito, burocrazia e mercati interni inefficienti, corruzione e infrastrutture non sempre adeguate; sul piano internazionale, il persistere di un corpus di sanzioni e restrizioni che ancora vincolano l'attività delle imprese occidentali.

(3) In proposito si veda l'articolo di L. Carola Beretta, «Il commercio con l'Iran tra sanzioni e opportunità» in questo stesso dossier.

(4) Per un profilo della cultura e dei valori di un imprenditore iraniano da molti anni in Italia si veda il mio articolo «Dall'Iran con resilienza» in questo stesso dossier.