



Camera di Commercio Industria Artigianato ed Agricoltura di Perugia
Programma di Tirocinio "**IMPROVE YOUR TALENT**"

Edizione 2013

Titolo

"Thailandia: via maestra per l'Oriente"

Tesi di:

Francesco Rellini

Tirocinante presso

Camera di Commercio di *Bangkok*

Il presente lavoro è stato realizzato da:

Francesco Rellini

Francesco Rellini, si è laureato nel 2012 presso l'Università degli Studi di Perugia e ha svolto uno tirocinio di 4 mesi presso la Camera di Commercio Italo - Thailandese di Bangkok nell'ambito del programma "Improve Your Talent" promosso da Assocamerestero. Durante il tirocino, ha ricoperto il ruolo di Fellowship Researcher e Project Manager.

Contatto: francesco.rellini@gmail.com

Con la supervisione di:

Giovanni Quaratesi | Secretary General | Thai-Italian Chamber of Commerce

INDICE

4		1. Introduzione
7		2. Analisi del contesto politico, sociale ed economico
10		3. Principali settori produttivi
13		4. Interscambio Italia - Thailandia e opportunità per le aziende umbre
13		4.1. Commercio
13		4.2. La leadership dei beni strumentali
15		4.3. I prodotti di consumo
18		4.3.1. I prodotti di consumo: focus sul vino
20		4.4. Investimenti Diretti Esteri (IDE)
22		4.5. Il settore turistico
23		4.6. Il GIM ITALY 2014
25		5. Fare impresa in Thailandia
26		5.1. Come muoversi
29		5.2. Vademecum degli errori da evitare per gli aspiranti imprenditori
33		6. Conclusioni
35		Bibliografia
36		Sitografia

1. Introduzione

Collocata in una posizione favorevole sia sotto il profilo geografico che sotto quello commerciale, la Thailandia rappresenta il fulcro di una rete di relazioni fondamentali per l'economia mondiale. In qualità di membro fondatore dell'ASEAN e attore di primo piano dell'ASEAN Free Trade Area (AFTA), la Thailandia vanta rapporti commerciali privilegiati con i maggiori interlocutori asiatici, come Cina, Corea, Australia e India, rapporti corroborati da una rete di infrastrutture particolarmente sviluppata che la rende non solo un anello di congiunzione tra Oceano Pacifico e Indiano ma anche un gateway, una porta verso la penetrazione dell'area mercantizia asiatica.

La situazione politica in Thailandia, tuttavia, continua a manifestare una certa instabilità. Dopo il susseguirsi di una serie di colpi di stato – l'ultimo quello che nel 2006 ha deposto il magnate delle telecomunicazioni sino-thailandese Thaksin Shinawatra – il paese sembrava aver raggiunto una condizione di relativa stabilità, apertasi con la vittoria elettorale nel 2011 della sorella di Thaksin, Yingluck Shinawatra. Quest'ultima tuttavia, nel corso del 2013 e nei primi mesi del 2014 è stata e tuttora rimane bersaglio di un'accesa contestazione che da mesi paralizza Bangkok, ostacolando anche i normali flussi commerciali e turistici verso il paese.

Ciononostante, la Thailandia rimane un paese in cui il PIL e la fascia di popolazione con redditi medio-alti sono complessivamente cresciuti nel corso degli ultimi anni, il che, con ogni probabilità, la renderà un interlocutore di grande rilevanza per le imprese italiane e umbre che esportano prodotti e servizi di alta qualità.

Come emergerà dalla lettura dell'elaborato, le imprese umbre con maggior appeal per gli interlocutori thailandesi, rimangono quelle in grado di fornire

beni strumentali (macchinari, attrezzature e altri prodotti della meccanica) e beni di consumo di alta gamma, che vanno dai prodotti alimentari certificati, ai beni di lusso dei settori abbigliamento e design. Tuttavia, per cogliere l'opportunità thailandese (e orientale, in generale), le aziende umbre devono sforzarsi di colmare la lacuna congenita della scarsa propensione all'estero, che in questi anni è stata la causa principale della loro sofferenza economica.

1.1. Obiettivi dell'elaborato.

Il presente lavoro intende focalizzare l'analisi sulle eccellenze italiane e umbre, in particolare, al fine di individuare le opportunità commerciali esistenti in Thailandia e in Asia per le imprese delle province di Perugia e Terni. In particolare, le finalità perseguite nell'elaborazione di questa tesi sono raggruppabili all'interno di 4 macro-obiettivi:

- *produrre un affresco aggiornato* di conoscenze sui temi inerenti la competitività internazionale di artigianato e industria dell'Umbria, utile per la definizione di strategie commerciali e proposte di politica industriale indirizzate al mercato thailandese;
- fornire alle aziende e alle istituzioni direttamente coinvolte nel processo di internazionalizzazione, un'*informazione funzionale* alla verifica e al perfezionamento delle rispettive scelte strategiche;
- mettere a disposizione di aziende e istituzioni *contenuti utili* relativamente alla competitività internazionale del tessuto economico e imprenditoriale umbro;
- facilitare e incentivare azioni strategiche e operative a supporto dell'internazionalizzazione attiva e passiva del sistema economico dell'Umbria.

L'ultimo capitolo è dedicato al *case study* denominato **GIM ITALY 2014** (Global Initiatives in Management), un progetto nato dalla collaborazione tra la *Sasin Business School* di Bangkok e la *Camera di Commercio Italo-Thailandese* che per la prima volta ha portato una delegazione di 20 giovani imprenditori thailandesi in visita presso aziende italiane d'eccellenza, fra le quali 3 PMI umbre.

2. Analisi del contesto politico, sociale ed economico.

La Thailandia occupa una posizione strategica nel Sudest Asiatico, sia poiché confinante con tutti i Paesi emergenti dell'area (Cambogia, Myanmar, Laos), sia per la disponibilità di una solida base industriale e infrastrutturale, nonché di una qualificazione piuttosto elevata delle risorse umane.

Si stima che la **popolazione** sia di poco superiore ai 67 milioni di abitanti con un tasso di crescita annuo dello 0,7%. Solo il 31,6% della popolazione vive in centri urbani. La fascia di popolazione tra i 15 e i 64 anni, la cosiddetta "popolazione attiva"

rappresenta il 70,7% del totale, con una lieve maggioranza di popolazione femminile (per ogni 100 donne ci sono 98 uomini), e risulta pienamente occupata, con livelli di disoccupazione inferiori all'1% della forza lavoro, tanto che le imprese che operano nei settori ad alta intensità di manodopera (abbigliamento, calzature ecc) ricorrono in misura consistente all'importazione di forza lavoro dai Paesi limitrofi come Laos, Cambogia e Myanmar.

Nonostante le delicate vicissitudini politiche e i danni provocati dalle alluvioni nel 2011, la Thailandia ha recentemente registrato **tassi di crescita economica** decisamente elevati dovuti al rilancio della domanda interna attraverso una serie di misure adottate dal governo di Yingluck Shinawatra:



- salario minimo giornaliero di 10 dollari nelle Province più sviluppate del Paese;
- tassazione sulle imprese ridotta dal 30% al 23%;
- importante programma di interventi nel settore delle opere idriche e delle infrastrutture con l'obiettivo di risolvere il problema delle inondazioni. Pur disponendo già di un'ottima rete di **infrastrutture**, la Thailandia si sta aprendo alla nuova sfida di sviluppare le vie di comunicazione stradali, ferroviarie e fluviali con i Paesi limitrofi, nel contesto di un più ampio progetto di integrazione dei trasporti nella regione del Grande Mekong va ad includere anche Cina e Vietnam.

Il Paese può permettersi questi interventi grazie ad una bilancia commerciale in surplus strutturale e a un deficit dei conti dello Stato pienamente sotto controllo.

La Thailandia conferma così il proprio **ruolo di leadership** all'interno del mercato comune ASEAN che include anche gli altri Paesi della Penisola Indocinese, oltre a Filippine e Indonesia per un totale di **630 milioni di consumatori** e dove, grazie agli accordi di libero scambio, i dazi tra i Paesi partecipanti sono ridotti al 5%.

THAILANDIA: DATI GENERALI	
Forma di Stato	Monarchia Costituzionale
Superficie	514.000 km ²
Popolazione	67.448.120
Comunità italiana	3.700
Moneta	Baht (THB)

fonte: infomercatiesteri.it

Come è possibile evincere dalla tabella sottostante, i principali indicatori economici evidenziano un trend di lieve crescita del PIL negli ultimi anni e un incremento, seppur contenuto delle attività di esportazione e importazione. Il tasso di crescita annuale del Prodotto Interno Lordo in Thailandia continuerà ad essere influenzato dalla domanda di investimenti pubblici o dei meno sviluppati investimenti privati. La crisi ha già chiesto un pedaggio all'economia del paese. Quest'anno si aspetta una crescita del PIL 4,3% al ribasso rispetto alle originarie proiezioni del 5,2%. Il ministro delle finanze ha anche messo in guardia che la crescita potrebbe scendere anche fino al 3% se dovesse persistere il disagio politico.

	PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICI						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ⁽²⁾	2012 ⁽²⁾
PIL (<i>miliardi di dollari US a prezzi correnti</i>)	207,1	247,0	272,6	263,7	318,9	351,3	382,4
Tasso di crescita del PIL a prezzi costanti (<i>variazioni percentuali</i>)	5,1	5,0	2,5	-2,3	7,8	4,3	4,6
PIL pro capite alla parità del potere d'acquisto (<i>dollari US</i>)	7.400 ⁽¹⁾	7.950 ⁽¹⁾	8.250 ⁽¹⁾	8.050	8.680	9.100	9.680
Indice dei prezzi al consumo (<i>variazioni percentuali</i>)	4,7	2,2	5,4	-0,9	3,3	4,3	3,3
Tasso di disoccupazione (%)	1,5	1,4	1	1,5	1,0	1,6	1,6
Popolazione (<i>milioni</i>)	65,3	65,7	66,3	67,0	67,6	68,2	68,8
Indebitamento netto (<i>percentuale sul PIL</i>)	1,2	-2,3	-1,1	-4,4	-1,3	-3,1	-2,7
Debito Pubblico (<i>percentuale sul PIL</i>)	41,1	37,6	38,0	44,9	43,1	45,7	46,4
Export beni & servizi (<i>percentuale sul PIL</i>)	73,6	73,4	76,4	68,4	71,3	76,8	78,3
Import beni & servizi (<i>percentuale sul PIL</i>)	70,2	65,0	73,9	57,8	63,9	73,6	75,2
Saldo di conto corrente (<i>miliardi di dollari US</i>)	2,3	15,7	2,2	21,9	14,7	7,5	9,5
Debito totale estero (<i>miliardi di dollari</i>)	45,9	48,6	54,9	58,8	74,0	86,1	91,6

⁽¹⁾ Stime ⁽²⁾ Previsioni

Fonte: Economist Intelligence Unit e Fondo Monetario Internazionale

3. Principali settori produttivi

Panoramica sul Paese Thailandia

- *Primo produttore mondiale di gomma naturale e sintetica*
- *Primo produttore mondiale di hard disk*
- *Sesto esportatore mondiale di riso*
- *Sesto esportatore mondiale di zucchero*
- *Tredicesimo produttore mondiale di automobili*

La Thailandia ha un'economia estremamente dipendente dalle esportazioni che pesano per oltre il 75% del PIL mentre in Italia, per avere un termine di paragone, contano per il 30% , con valori molto simili alla media mondiale. Di conseguenza la crescita dovuta ai consumi interni conta per circa il 25% del PIL con una situazione che quindi risulta ribaltata rispetto, appunto, all'Italia.

La Thailandia è il principale esportatore di riso e produttore di gomma del mondo. L'economia del paese si è trasformata nel giro degli ultimi 30 anni del ventesimo secolo in una delle economie maggiormente diversificate del Sud-Est Asiatico. Mirando a una diversificazione, il governo ha incoraggiato gli investimenti della piccola industria. Per incoraggiare l'export, le tasse sono state ridotte, ad eccezione di quella sul riso, cui è stata aggiunta una tassa sull'export in modo da prevenire una carenza di fornitura del mercato interno. Un accordo governativo proibiva e puniva l'esportazione del riso senza l'eventuale documentazione rilasciata dall'autorità competente, in linea, questo, con gli accordi presi a priori tra produttori e i mediatori governativi.

A partire dagli anni Settanta si è registrata una crescente promozione degli investimenti esteri che ha reso possibile la creazione di un robusto settore industriale basato sull'importazione delle attrezzature necessarie.

Negli anni Ottanta è andato sviluppandosi un vasto settore manifatturiero fortemente orientato all'esportazione e basato sul lavoro intensivo, in particolare nei comparti del tessile e dell'abbigliamento (i costi della manodopera, tuttavia, sono cresciuti negli ultimi anni).

Dagli anni Novanta in poi è invece esploso il settore dell'alta tecnologia, concentrato sugli accessori per computer e sulle parti per autoveicoli.

Oggi, i settori più rilevanti per la formazione del PIL sono i **servizi** (49%) e **l'industria** (38%); segue **l'agricoltura** con il 13%. La Thailandia è diventata un centro per la produzione di automobili per l'Associazione delle Nazioni del Sudest Asiatico (ASEAN) di mercato. Toyota e Ford sono attive in Thailandia, e l'espansione del settore automobilistico ha aumentato la produzione di acciaio nazionale. Anche il **turismo** è una delle maggiori fonti economiche della Thailandia. Nel 2013 Bangkok ha raggiunto il primato come città più visitata al mondo secondo il Global Destination Cities Index. Nel corso del 2013, i turisti in entrata sono stati quasi 27 milioni con una crescita del 19% rispetto all'anno precedente. Considerevole è stato l'aumento in termini di presenze turistiche da Cina e paesi ASEAN che hanno compensato la diminuzione di turisti europei.

3.1. Settore automobilistico: un'opportunità da cogliere.

Il principale settore industriale è quello dell'auto che si è rapidamente ripreso dai danni delle inondazioni. A Rayong, la Detroit thailandese che si trova a 200 chilometri a sud del Paese, si lavora quasi dappertutto su tre turni e la produzione di auto e *pick up* (di cui la Thailandia è il primo produttore mondiale) ha superato nel 2012 i due milioni di unità annue. La

produzione è balzata del 25,3% dal 2012 al 2013, e conta di sfornare 3 milioni di auto l'anno entro il 2017.

Il punto di forza del settore thailandese dell'auto, dominata dai grandi produttori giapponesi, ma in cui stanno emergendo anche *Ford* e *Chrysler*, è dato dalla consistente presenza (oltre 700 aziende) dell'industria della componentistica che consente alle case automobilistiche elevati livelli di competitività.

Per le aziende italiane questo, così come altri settori trainanti dell'economia thailandese (industria alimentare, settore tessile, filiera del mobile, elettrotecnica, ecc) sono interessanti soprattutto per la fornitura di tecnologie.

4. Interscambio Italia - Thailandia e opportunità per le imprese umbre

4.1. Commercio

Le esportazioni italiane in Thailandia, come ha evidenziato il Presidente di Confindustria Giorgio Squinzi in un recente articolo del Sole24ore, sono cresciute del 7,8% nei primi 5 mesi del 2013, con un picco di 954 milioni di dollari. L'Italia è ormai al 24° posto tra i fornitori della Thailandia e al 4° tra gli esportatori europei, un risultato che conferma il crescente interesse del paese verso prodotti che celebrano il design, lo stile e l'eccellenza del "*made in Italy*".

Tuttavia, la bilancia commerciale thailandese nei confronti dell'Italia è stata positiva per oltre dieci anni: dopo la crisi finanziaria del 1997 che colpì la Thailandia, le esportazioni thailandesi verso l'Italia sono sempre state superiori alle importazioni italiane in Thailandia.

Interscambio Italia - Thailandia	2012 Gen - Dic	2011 Gen - Dic	2010 Gen - Dic
Esportazioni	€ 1.020.034.632,00	€ 1.307.809.228,00	€ 944.442.378,00
Importazioni	€ 720.065.708,00	€ 1.531.350.004,00	€ 1.288.659.877,00

Fonte dati ISTAT, Ateco 2007

4.2. La leadership dei beni strumentali

Tra i principali prodotti esportati dal nostro Paese, i **macchinari** e macchinari elettrici rappresentano da soli un terzo delle importazioni thailandesi provenienti dall'Italia con un trend in crescita. Si tratta di macchine per la lavorazione delle materie plastiche e della gomma, le macchine per impieghi speciali n.c.a. compresi parti e accessori, i gioielli e articoli di oreficeria di metalli preziosi o rivestiti di metalli preziosi, le pompe, i compressori e i

sistemi idraulici, i rubinetti e le valvole, i cuoi e le pelli scamosciati, i cuoi e le pelli verniciati o laccati, i cuoi e le pelli artificiali o ricostruiti.

Tra i principali prodotti importati nel nostro Paese troviamo le attrezzature industriali per la refrigerazione e la ventilazione (per uso non domestico), gli autoveicoli, i prodotti della siderurgia, gli apparecchi elettrici ed elettronici per telecomunicazioni, i pesci, i crostacei e i molluschi preparati, surgelati e conservati. Tra le prime voci, in ogni caso, troviamo le pietre preziose e i gioielli grazie anche all'aumento dei prezzi dell'oro e delle pietre preziose.

L'esportazione di automobili, parti e accessori registra una diminuzione rispetto agli anni passati ma riconferma la vocazione del Paese per l'industria automobilistica. **Macchinari** e **attrezzature** e altri prodotti della meccanica rappresentano quindi oltre la metà delle esportazioni italiane verso la Thailandia che nel 2011 sono state di 1,2 miliardi di euro in crescita del 27% su base annua. Va rilevato tuttavia che, sebbene in termini assoluti il dato sia positivo, in termini relativi invece la posizione dell'Italia è svantaggiata rispetto a quella degli altri principali *competitor*. **Cina** e **Taiwan** conquistano posizioni nella fascia bassa di prezzo, **Corea del Sud** in quella intermedia e **Giappone**, ma anche Germania e Stati Uniti, in quella alta.

Le nostre imprese scontano un duplice handicap:

- il ritardo con cui la Comunità Europea ha avviato le trattative per un accordo di libero scambio con Asean e Thailandia
- la scarsa presenza diretta sul mercato sia in termini di attività produttiva che di servizi postvendita.

Le maggiori eccezioni riguardano il **gruppo Danieli** nel settore delle attrezzature siderurgiche a alcune aziende che operano nel settore delle refrigerazione (banchi per supermercati) e dei materiali e componenti per l'industria ceramica.

E' auspicabile che, a seguito dei rapporti recentemente corroborati tra Italia e Thailandia e in conseguenza alla recente visita dei giovani imprenditori del *GIM Italy 2014*, si inizi a lavorare a una serie di progetti di promozione e internazionalizzazione del sistema produttivo italiano e umbro in particolare. Il modello è fornito da **Umbria Export** che, nell'ambito del progetto "*Alta Umbria*", finanziato dalle Casse di Risparmio dell'Umbria e dalla Camera di Commercio di Perugia, ha recentemente organizzato una missione commerciale in Vietnam ad opera di una delegazione di dodici importanti imprese umbre che operano nei settori della meccanica strumentale, della meccanica agricola e del biomedicale. Un progetto replicabile anche in Thailandia.

Molte delle **aziende umbre** che fanno parte della delegazione vietnamita infatti, (*Renzacci, Fom Tacconi, Angelantoni Life Science, Vernipoll, Faza, Nardi, Spapperi, Dondi, Teletecnica, Isa, Casciarri Laundry System e Bolletta Canne Fumarie*) appartengono a comparti decisamente interessanti anche per il mercato thailandese, in quanto produttori di quei macchinari e di quelle attrezzature di cui la Thailandia, come già analizzato nei capitoli precedenti, è avido importatore.

4.3. I prodotti di consumo

Anche nei settori dei **beni di consumo** (*prodotti alimentari, abbigliamento e calzature, mobili e arredamento*) le vendite dell'Italia registrano consistenti incrementi che vanno dal 25% al 40%. Il canale di vendita privilegiato sono i grandi centri commerciali e le catene specializzate dove la presenza del '*made in Italy*' è ritenuta un elemento qualificante dell'offerta. Unico, importante limite: gli operatori stranieri non possono accedere al pieno controllo dei punti vendita, ma devono accontentarsi di altre formule come il

franchising o le partnership con operatori locali (accontentandosi di quote inferiori al 50%).

La Thailandia è oggi al 5° posto tra i Paesi Asiatici per interscambio commerciale con l'Italia, dietro a Cina, Giappone, India e Indonesia. Essa, inoltre, è una delle economie più avanzate nella regione dell'ASEAN, la seconda in ordine di grandezza dopo l'Indonesia, ed è il terzo partner commerciale dell'UE nell'ASEAN (dopo Singapore e Malaysia) e l'UE è il terzo partner commerciale della Thailandia su scala globale (dopo Giappone e Cina). Aiutare le aziende europee a penetrare il mercato thailandese potrebbe apportare grandi benefici per le imprese di entrambe le parti. La Thailandia presenta inoltre un ambizioso mercato al consumo in espansione caratterizzato da un forte appetito di prodotti di gamma alta. È quindi estremamente importante che l'Italia e in particolare **l'Umbria**, da sempre eccellenti nella produzione di beni di consumo di lusso, intensifichino le loro relazioni con questo paese.

Come riportato da un recente articolo del Sole24Ore, il lusso made in Umbria, infatti, esercita un grande appeal sui mercati esteri, anche asiatici: il 78% delle imprese chiude in utile e con un fatturato in crescita del 6% rispetto all'esercizio precedente. Il comparto non solo sta dimostrando vitalità e innovazione, ma conferma che l'export è la strada maestra per incrementare il volume d'affari. 43 aziende fatturano meno di un milione di euro, 9 invece sono quelle con ricavi delle vendite compresi tra i 10 e i 100 milioni di euro. **Brunello Cucinelli** e **Luisa Spagnoli** rimangono le due imprese con un fatturato superiore ai 100 milioni di euro. La maggior parte delle aziende sono concentrate nella provincia di Perugia (27), seguita da Assisi (11), Città di Castello (11) e Corciano (10).

Un altro, virtuoso esempio, è rappresentato dallo **Studio Roscini Spa**, azienda che produce capi di alta moda e realizza il campionario per importanti brand del lusso internazionale e che nel 2013 ha investito parte dei suoi ricavi (30 milioni di fatturato) in un progetto di evoluzione verso una gestione industriale a tutti gli effetti. Grazie a questo potenziamento si prevede nel 2014 un incremento di fatturato dell'8% con un margine del +100/120%, e un contenimento dei costi di filiera, necessario per fronteggiare la compressione del margine verso cui si muove l'intero comparto. Attualmente **Studio Roscini Spa** si rivolge principalmente a grandi clienti americani, francesi e inglesi (si pensi a imprese del calibro di **Tom Ford, Ralph Lauren, Chanel e Ballantyne**) ma dal 2012 ha iniziato a guardare anche ad Oriente, con alcune prime collaborazioni con il marchio del lusso indiano **Manish Arora**.

Anche **Fabiana Filippi** (oltre 50 milioni di euro di fatturato), ha fatto dell'export il canale principale dei suoi introiti, consolidando ed espandendo il lavoro già avviato in aree come la Russia, la Corea, il Giappone e Taiwan e puntando ora sull'America e sulla Cina, mercato già approcciato ma da consolidare.

E' proprio l'internazionalizzazione ad aver permesso queste aziende di restare indipendente e di avviare un progetto di sviluppo retail in Europa e in Paesi extra Ue, salvandole dalla crisi dei consumi italiani.

La dipendenza dalla domanda interna è stata la zavorra che, durante gli ultimi anni, ha aggravato la sofferenza economica dell'Umbria, allargando il divario con le regioni del Centro e Nord Italia. La propensione all'export è oggi la chiave di volta per uscire dall'impasse, "è la priorità" come ha recentemente affermato, in un'intervista rilasciata al Sole24Ore, anche il nuovo presidente di Confindustria Umbria, Ernesto Cesaretti che ha

sottolineato come appunto sia dall'estero e da mercati giovani come quello asiatico che arrivi la domanda più consistente.

4.3.1. I prodotti di consumo: focus sul vino

Analizzando il mercato del vino italiano in Oriente si evince che i Paesi che vengono indicati come quelli a maggior valore strategico sono Cina, Corea del Sud, Giappone, India, Singapore e Thailandia. La Thailandia è stata classificata dalla World Health Organization nel 2010, il 40esimo Paese al mondo per il consumo di bevande alcoliche nonostante il costo degli alcolici sia elevato (anche e soprattutto a causa delle ingenti tasse all'importazione), gli aspetti religiosi e le numerose leggi inserite nel 2008 per contrastare il problema dell'alcolismo. La Thailandia è il 2° mercato asiatico per il vino italiano dopo il Giappone; se si considerano i volumi, l'Italia è leader nell'export di vino nel Paese con 24300 ettolitri nel 2011 ed è il secondo fornitore in valore dopo la Francia con 2,78 milioni di dollari nel 2011. In Thailandia su una popolazione di 67 milioni di persone, il 10% consuma vino: anche se il mercato vinicolo risulta quindi molto più contenuto rispetto ai mercati concorrenti della birra e dei superalcolici, è in continuo ampliamento grazie all'aumento di consapevolezza e apprezzamento da parte dei consumatori. Il consumo di vino sta crescendo anche grazie all'immagine che del vino hanno i thailandesi: viene considerato una bevanda salutare e, soprattutto nelle aree urbane, richiama uno stile di vita modaiolo. La Thailandia ha in tutto meno di 10 produttori locali di vino che comunque competono nel mercato interno con le case vinicole estere; i vini consumati nel Paese provengono principalmente da Francia, Australia, Italia, Cile e Stati Uniti d'America.

I consumatori di vino in Thailandia hanno un'età compresa tra i 25 e i 55 anni, i thailandesi che consumano vino sono coloro che posseggono un

reddito medio – alto ed apprezzano maggiormente il vino rosso che, nel 2010, ha infatti conquistato il mercato retail con il 70% delle preferenze. Rientrano nel profilo dei consumatori di vino in Thailandia anche gli espatriati, che solamente a Bangkok sono un terzo della popolazione cittadina, e i vacanzieri.

Un significativo numero di consumatori in Thailandia non ha molte conoscenze riguardanti i vini quindi per effettuare le proprie scelte di acquisto un parametro considerato fondamentale è il prezzo: il 70% dei bevitori si indirizza su vini di medio prezzo. Un fattore molto persuasivo per l'acquisto da parte dei consumatori thai è il packaging che deve essere particolarmente attrattivo: una bella bottiglia e una bella etichetta sono considerati un valore aggiunto soprattutto nel caso in cui, come spesso accade, il vino venga acquistato come dono. Attualmente il vino può essere acquistato e consumato nel settore HRI10 oppure nei punti vendita: il 40% delle bottiglie di vino vendute nel Regno vengono acquistate presso i vari punti vendita, il restante è venduto dal settore HRI.

Come è noto, l'economia Umbra molto deve alle colture legnose agrarie, principalmente rappresentate dalla vite e dall'olivo. In particolare, 11 aree viticole hanno ottenuto il riconoscimento della DOC e due di esse – *Torgiano* e *Sagrantino di Montefalco* – possono fregiarsi anche della DOCG. Il *Calcaia* di **Barberani**, ha ottenuto il riconoscimento come “Miglior vino dolce 2013” dal Gambero Rosso. Questi prodotti di eccellenza sono indubbiamente quelli che destano il maggiore interesse del consumatore thailandese o che vive in Thailandia e sono quelli su cui puntare per la conquista del mercato da parte delle aziende umbre del settore.

I maggiori **ostacoli** all'espansione del mercato del vino tuttavia sono le numerose tasse sulla vendita del vino che possono essere ad valorem o specifiche: la decisione su quale dei due metodi sia da applicare spetta al

Dipartimento delle Tasse Thai che ovviamente sceglierà quello che porta ad entrate più alte¹; attualmente la tariffa all'importazione è del 54% sul valore del CIF¹² o di 18 baht/litro.

Alle bottiglie di vino viene applicata anche l'accisa detta "tassa sui beni di lusso e sui beni che nuocciono alla salute"; lo scopo di queste tasse è il controllo del consumo dei beni alle quali vengono applicate.

All'accisa si aggiunge la **Municipal tax** raccolta dal Ministero degli Interni thailandese che è del 10% sull'ammontare iniziale comprensivo dell'accisa. Vi è poi la **Health tax** che è del 2% anche essa da calcolare sull'ammontare iniziale comprensivo dell'accisa. Infine c'è il VAT che è pari al 7% del valore del prodotto comprensivo di tutte le altre tasse.

Una bottiglia di vino italiana arriva quindi in Thailandia con un rincaro dovuto alle tasse del 39,46%.

4.4. Investimenti Diretti Esteri

Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE), o FDI (Foreign Direct Investment), costituiscono il capitale trasferito da società estere verso uno Stato con l'investimento come principale finalità. L'ammontare degli IDE è indicatore di quanto un Paese è "attraente" dal punto di vista economico per gli investitori stranieri.

La Thailandia nel contesto orientale, in riferimento agli IDE, ha una collocazione intermedia tra i big Cina ed India, che attraggono ingenti somme, e realtà meno sviluppate quali Cambogia e Laos che hanno economie e mercati non ancora realmente appetibili per gli investitori stranieri.

La Thailandia, che in passato è stata scelta principalmente grazie al fattore manodopera a basso costo, negli ultimi anni ha visto crescere il flusso degli

IDE grazie anche al suo sistema infrastrutturale avanzato, di cui altre nazioni non dispongono ancora, grazie alla forza lavoro specializzata, alla vicinanza a fornitori e mercati di sbocco e ancora per la posizione centrale favorevole in Asia e per il suo tessuto economico che si è molto sviluppato negli ultimi decenni.

I principali paesi investitori, per capitale investito, sono Giappone, UE, e Taiwan. La propensione a investire nel paese da parte degli investitori stranieri, è sempre stata poco influenzata dalle vicende politiche. Tuttavia, la commistione tra la crisi economica internazionale e la crisi politica interna hanno determinato un calo degli investimenti nel paese negli ultimi anni: il terzo trimestre del 2009, ad esempio, si è registrato un calo degli investimenti esteri del 40% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, per un totale di 41,3 miliardi di baht. La **presenza di imprese italiane**, generalmente di piccole-medie dimensioni, si concentra nei settori dei manufatti metallici e macchinari industriali. Importante l'investimento del **gruppo Danieli**, già presente in Thailandia da alcuni anni, e al quale già si è accennato sopra che fornirà impianti per acciaierie ai paesi asiatici direttamente dalle unità produttive thailandesi.

La Thailandia è ormai un moderno Paese industrializzato, la cui sfida è quella di trasformarsi da Paese a basso costo di manodopera a Paese-base produttiva di beni tecnologici avanzati. Il bisogno di un upgrade tecnologico creerà senz'altro nuove opportunità per le tecnologie italiane nella fascia alta del mercato.

Quella medio bassa è già appannaggio dei concorrenti dell'area a basso costo di manodopera e non rappresenta più già da tempo un'opportunità per le nostre produzioni.

Gli spazi di mercato si creeranno sia nelle attuali principali industrie thailandesi – elettrodomestici, elettronica ed automotive – che nei settori che

stanno avendo o avranno maggiore sviluppo nel futuro: energie alternative, tecnologie ambientali, nanotecnologie, etc.

Lo sviluppo economico-sociale del Paese creerà ulteriore benessere e potrà quindi aprire nuovi spazi di mercato anche nel comparto dei beni di consumo (moda, design, food & beverage), già estremamente popolari ed ambiti ma non alla portata di ampie fasce di popolazione.

4.5. Il settore turistico

Il numero di turisti thailandesi che si recano in Italia ed in Europa ha registrato un costante aumento negli ultimi anni.

Tra le destinazioni europee, l'Italia si colloca ai primi posti delle classifiche, insieme a Francia e Germania, con una media di oltre 20.000 visitatori l'anno, la cui gran parte (circa l'80%) per scopi turistici.

Appare difficile fare previsioni per il prossimo biennio, tenuto conto che i potenziali flussi turistici sono legati sia a vicende del Paese di origine, sia a quelle del Paese di destinazione. Tuttavia, sulla base di proiezioni elaborate dalle principali agenzie di viaggio e Tour Operator che organizzano gruppi verso l'Italia, per il prossimo biennio 2009/2010 si potrebbe ipotizzare un aumento di un 20-25%, qualora non si verificano crisi politiche che scoraggino immediatamente il viaggiatore medio thailandese. Le mete privilegiate dai viaggi organizzati in Italia che, di norma, durano dai 6 ai 10 giorni, sono le più note città d'arte e della moda, come Roma, Firenze, Venezia e Milano.

Solo una trascurabile minoranza si reca invece in altre regioni. Negli ultimi due anni si è registrato anche un forte aumento di viaggi per affari.

4.6. Il GIM Italy 2014

Uno dei più recenti e interessanti interscambi che hanno interessato i due paesi e, in particolare anche alcune aziende umbre, è stato il GIM Italy 2014. Approdato per la prima volta in Italia il Progetto GIM – Global Initiatives in Management è un programma di gestione risorse e management della prestigiosa Kellogg Business School in Pennsylvania, che, grazie alla collaborazione con la Sasin Business School di Bangkok, è operativo nel Sud-est asiatico dal 1982.

Nel febbraio 2014, un gruppo di 20 studenti della Sasin Graduate Institute of Business Administration, provenienti da famiglie che rappresentano l'élite imprenditoriale del Paese, con la collaborazione della Chulalongkorn University, della Camera di Commercio Italo-Thailandese (TICC) e delle Istituzioni Italiane presenti in Thailandia, hanno preso parte ad un percorso formativo denominato “**GIM ITALY**”.

La Camera di Commercio Italo Thailandese ha organizzato per gli studenti una serie di incontri formativi con aziende italiane nei settori del *food&beverage* (con marketing e packaging all'avanguardia), della meccanica per il *manifatturiero* (tessile, packaging alimentare e lavorazione carta), dell'*automotive*, e in altri settori di punta del Made in Italy quali arredamento e moda.

Obiettivo della visita-studio è stato quello di acquisire conoscenze e know-how da veicolare presso la Business Community thailandese, in modo da rafforzare le relazioni economico commerciali tra Italia e Thailandia.

Per garantire un'adeguata preparazione agli studenti, la visiting session è stata preceduta da una parte teorica, costituita da dieci conferenze tenute in Thailandia da esperti di settore e dirigenti aziendali che condivideranno con gli studenti le proprie esperienze lavorative.

La le aziende visitate dalla delegazione thailandese, anche 3 eccellenze umbre: **Vissani** (ristorazione e food), **Cantine Barberani** (winery) e **Bottega Conticelli** (manifattura per l'abbigliamento).

5. Fare impresa in Thailandia

Le imprese italiane dovrebbero penetrare nel mercato thailandese per gradi, partendo con un ufficio di rappresentanza per poi arrivare ad aprire una propria sede di produzione.

Molti prodotti italiani, infatti, non sono competitivi sul mercato thailandese a causa dell'elevato prezzo dovuto ai costi di trasporto e ai dazi.

Il livello di tassazione si aggira in genere intorno al 30% dei profitti ma esistono vantaggi a livello fiscale e incentivi agli investimenti promossi dal governo thailandese attraverso il BOI. Il livello di scolarizzazione è uno dei migliori dell'Asia, con numerose università di ottima qualità e una forte propensione degli studenti a fare parte degli studi nelle università estere.

In Thailandia e in particolare a Bangkok sono presenti anche numerose scuole internazionali di ottimo prestigio e numerosi ospedali con alti standard qualitativi. I settori che presentano maggiori possibilità di crescita riguardano soprattutto gli elettrodomestici, l'elettronica e l'automotive, per il futuro si prospettano notevoli possibilità di crescita nei settori delle energie rinnovabili e delle tecnologie ambientali.

È necessario considerare i settori capital intensive, cioè ad alto contenuto tecnologico, poiché nel prossimo futuro saranno questi che traineranno l'economia thailandese. Nella classifica DOING BUSINESS, stilata dall'International Finance Corporation (un'agenzia della Banca Mondiale) la Thailandia ha avuto nel 2013 il 18esimo posto (l'Italia occupa il 73° posto). Ogni anno vengono analizzate nove fasi nel fare business dell'economia di 183 paesi. Ad ogni fase viene assegnato, in base a criteri quantitativi, un punteggio e stilata una classifica; in base ai punteggi ottenuti nelle diverse fasi viene poi stilata una classifica generale.

La Thailandia mostra performance eccellenti sotto vari aspetti: velocità e bassi costi per i permessi di costruzione, l'ampia flessibilità del mercato del lavoro, la forte tutela garantita agli investitori esteri e la grande capacità ed efficienza nel commercio con l'estero. La Thailandia si dimostra un mercato molto dinamico in costante evoluzione in cui le politiche governative accompagnano questi cambiamenti. Ulteriore aspetto da sottolineare sono i bassi costi: rispetto ai paesi europei, e in particolare rispetto all'Italia, i costi di gestione e i costi del personale sono notevolmente più bassi.

5.1. Come muoversi

Prima di tutto è necessario acquisire una base informativa che possa consentire di valutare correttamente e consapevolmente le proprie decisioni d'investimento. La Thailandia è indubbiamente un Paese relativamente "facile" per l'investitore straniero,

la decisione d'investimento va tuttavia valutata con grande attenzione ed implementata nella forma corretta. È assolutamente indispensabile operare scelte che, sia da un punto di vista tecnico che da un punto di vista legale, possano consentire all'investitore di operare le giuste scelte, di usufruire correttamente delle agevolazioni che il Governo concede e di adottare forme societarie adeguate.

Essenziale poi qualora necessaria, la scelta del **partner locale**, che costituisce fattore strategico e di successo dell'investimento.

Per iniziative imprenditoriali nel settore terziario e per operazioni commerciali nel Paese, infatti, è necessaria la presenza di uno o più partner locali (persona giuridica o fisica) che detengano la maggioranza delle quote di investimento. Per attività produttive non rientranti nei settori sensibili è possibile detenere il controllo societario. In ogni caso, il partner locale non deve necessariamente essere coinvolto nella gestione dell'attività.

Il *Foreign Business Act* (FBA) del 1999 ha stilato tre liste di attività “sensibili” nelle quali la partecipazione di stranieri e’ proibita o fortemente ristretta:

Prima Lista

Le attività appartenenti alla prima lista sono “business non permessi agli stranieri per ragioni speciali”, tra queste troviamo attività collegate a:

- Quotidiani;
- Trasmissioni radio e televisive;
- Agricoltura;
- Vendita di terreni.

Seconda Lista

Le attività appartenenti alla lista 2 sono “attività correlate alla sicurezza nazionale o che influiscono le arti, la cultura, le tradizioni, le opere artigianali, le risorse naturali e l’ambiente”, all’interno della quale troviamo:

- Produzione, vendita e manutenzione di armi e armamenti;
- Trasporto locale su terra, acqua e aria;
- Commercio antichità locali ed oggetti d’arte;
- Miniere.

Terza Lista

All’interno della terza lista troviamo attività “nelle quali i thailandesi non sono pronti a competere con gli stranieri” tra le quali:

- Servizi di contabilità, legali, di architettura ed ingegneria;
- Alberghiere;
- Vendita di cibo e bevande;
- Tutti i servizi di tipo commerciale.

Eccezioni

Esistono due tipi di eccezioni comuni:

- Se la società straniera è promossa dal BOI (Board of Investments) oppure dal IEAT;
- Se la società straniera è americana e si qualifica per il “Treaty of Amity Protection”.

Tra le tipologie societarie, il diritto prevede la società semplice e di capitali (per azioni o per azioni chiusa), la *joint venture*, la filiale, l'ufficio di rappresentanza e quelli regionali.

Se una società semplice o per azioni trasferisce all'estero gli utili provenienti da una filiale stabilita in Thailandia o da un'attività economica esercitata direttamente nel Paese, essa è soggetta, oltre all'imposta sul reddito delle persone giuridiche, anche ad un'imposta ulteriore del 10% sulle rimesse che effettua.

Secondo il Foreign Business Act BE 2542 (1999) è possibile istituire un Ufficio di Rappresentanza per la raccolta di informazioni sulle opportunità di business in Thailandia, per controlli di qualità di prodotti acquistati dai clienti locali, per ricerche di mercato, e per il sostegno alle operazioni della società madre dentro o fuori i confini. Gli Uffici Regionali, invece, ben si adattano ad attività di comunicazione e coordinamento per conto della sede, supervisione delle operazioni delle succursali e affiliate situate nella stessa regione, servizi di consulenza e management, training e sviluppo del personale, management finanziario, marketing control e sale promotion planning, sviluppo di prodotto e attività di ricerca e sviluppo. La richiesta della Foreign Business License, in qualità di Ufficio di Rappresentanza o Regionale, va presentata alla Direzione Generale del Department of Business Development, Ministero del Commercio. Il Foreign Business

Committee avrà almeno 3 mesi per considerare la pratica e l'eventuale approvazione. Il diritto societario thailandese consente anche la costituzione di filiali per cui è necessaria, come nel caso precedente, la richiesta della Foreign Business License (sebbene differiscano le condizioni fiscali). La Società a responsabilità limitata (regolata dal Civil and Commercial Code) se registrata nel Paese con il 51% di portafoglio azionario locale, verrà considerata di diritto thailandese e può in linea di principio operare in tutti i settori economici salvo quelli limitati per legge.

5.2. Vademecum degli errori da evitare per gli aspiranti imprenditori

Lo *SME Thailand Magazine* di Marzo 2014 ha stilato un elenco di errori da evitare quando si intende gestire una piccola-medio impresa in Thailandia.

1 . Impostare obiettivi irraggiungibili

Gli imprenditori delle piccole e medie imprese sono spesso troppo euforici e ottimisti quando realizzano i bilanci previsionali delle loro imprese. Alcuni di essi infatti fissano budget troppo elevati, e finiscono così per non raggiungere gli obiettivi prefissati. Pertanto, un primo consiglio è quello di stabilire degli obiettivi realistici, così da riuscire a realizzarli.

2 . Gestire tutto da soli

La maggior parte degli imprenditori delle piccole e medie imprese teme gli errori che gli altri membri dell'organizzazione potrebbero commettere. Finiscono così per caricarsi sulle spalle tutto il lavoro e tutte le responsabilità, aumentando il loro livello di stress. Gli imprenditori invece dovrebbero concentrarsi solo sui propri punti di forza delegando le altre

questioni ai membri dello staff o esternalizzandole rivolgendosi a professionisti esperti.

3 . Iniziare il proprio business senza effettuare una ricerca di mercato

Prima di iniziare il business, è necessario effettuare una ricerca di mercato. Si deve analizzare la collocazione dei prodotti nel mercato, i concorrenti e fissare la clientela target. A causa dei costi che le ricerche di mercato comportano, alcuni imprenditori le svolgono in maniera approssimativa. Questo è un errore abbastanza grave perché un'efficace ricerca di mercato può fornire agli imprenditori feedback interessanti sui propri prodotti e strategie di marketing in modo di giungere sul mercato preparati e organizzati.

4 . Integrare il patrimonio dell'impresa con quello privato

Questo è un altro grave errore che gli imprenditori delle piccole e medie imprese compiono. Nel caso in cui emergano problemi finanziari riguardanti l'impresa, potrebbe sembrare conveniente integrare il patrimonio aziendale con quello privato. Ciò però può risolvere solo temporaneamente i problemi finanziari dell'impresa.

5 . Detenere troppe quote di partecipazione

Secondo le piccole e medie imprese che hanno appena avviato la propria attività, sembra difficile resistere alle influenze derivanti da investitori esterni che vogliono partecipare al controllo dell'impresa. Dall'altro lato è un errore anche quando tutte le partecipazioni sono detenute nelle mani di pochi. Quindi, prima di prendere decisioni che riguardano la compagine societaria, siate sicuri che gli interessi degli investitori siano in linea con quelli della vostra impresa.

6 . Focalizzarsi su segmenti di mercato troppo ridotti

Questo è un altro errore comune commesso da molti piccoli e medi imprenditori. Aumentare le dimensioni del vostro target di clientela è una soluzione per ridurre il rischio dei vostri investimenti. Infatti, se focalizzate il vostro business su una clientela ridotta, e uno dei vostri clienti smette di acquistare i vostri prodotti, il rischio di business è alto. Invece, se avete una clientela più ampia, perdere un solo cliente avrà molti meno effetti sulla vostra attività.

7 . Non sfruttare le nuove tecnologie

Alcuni imprenditori non sfruttano a pieno i vantaggi delle nuove tecnologie. Ai giorni nostri le tecnologie evolvono molto velocemente ed è nell'interesse dell'imprenditore integrare quelle più utili al proprio business.

8 . Affidarsi troppo a consulenti

Gli imprenditori si dovrebbero affidare ai consulenti quando l'impresa non ha un trend positivo. L'errore che però commettono molte piccole e medie imprese, è quello di affidarsi eccessivamente a consulenti. Rivolgersi a professionisti esterni può essere una buona strategia, ma potrebbe rivelarsi un problema se il business è così complesso da superare le competenze dei consulenti.

9 . Dimenticarsi dei vecchi clienti

È noto che una strategia di vendita focalizzata sulla ricerca di nuovi clienti quintuplica il fatturato. Ciò può essere utile per capire l'evoluzione dei bisogni del mercato e cercare strategie adeguate. Bisogna però non

concentrarsi troppo sulla ricerca di nuovi clienti perché si rischia di dimenticarsi completamente della vecchia clientela.

10 . Rifiutare il cambiamento

Se l'attività funziona, è normale pensare di continuare a svolgerla come si è sempre fatto, dimenticandosi di analizzare l'evoluzione dell'ambiente esterno. Infatti accade molto spesso che i business plan di piccole e medie imprese di successo non considerino le tendenze industriali. Gli imprenditori, nonostante l'attività funzioni, dovrebbero invece continuare a monitorare il mercato e adeguare il business ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

6. Conclusioni

Auto, infrastrutture, logistica, alimentare. Ma anche design, moda, energie rinnovabili e manifattura. Sono questi i settori in cui Italia e Thailandia si apprestano a cooperare a tutto campo. Un'alleanza suggellata recentemente anche a livello politico dall'incontro a Palazzo Chigi tra Enrico Letta e il primo ministro thailandese Yingluck Shinawatra. E confermata a livello economico dal forum di cooperazione tra i due paesi che si è svolto nella sede di Confindustria godendo di un'ampia partecipazione (115 aziende italiane e oltre 70 imprese e official thailandesi).

La tenuta della nostra economia dipenderà sempre di più dalla capacità delle imprese di mantenere il proprio tenore dei flussi di esportazione grazie all'individuazione di nuovi sbocchi commerciali, soprattutto tra i Paesi emergenti, e al sempre maggiore radicamento all'estero mediante apertura di nuove unità produttive, accordi di joint venture o comunque di cooperazione.

Le opportunità sono evidenti. Da un lato c'è un paese, il nostro, provato dalla recessione ma ancora forte nel *luxury* e nei settori strategici per la crescita, come i *macchinari* ad alta tecnologia. Dall'altro c'è la Thailandia, una tigre in espansione che ha grande interesse ad attrarre investimenti e know-how: l'economia thailandese è cresciuta del 6,4% nel 2012 e vanta un export di 226,2 miliardi di dollari (+3,2% rispetto al 2011) e un import di 217,8 miliardi di dollari (+7,7% rispetto all'anno precedente).

Per usare le parole del viceministro allo Sviluppo economico Carlo Calenda, «la Thailandia è un partner strategico, la porta d'accesso chiave per le imprese italiane all'intero Estremo Oriente».

La presenza italiana a Bangkok è ancora troppo marginale: è necessario superare le barriere che gli imprenditori italiani incontrano: quelle

burocratiche, d'intralcio in settori chiave come l'alimentare e il farmaceutico, e quelle tariffarie, soprattutto per i beni di consumo e di lusso.

Bibliografia

- Rapporto Congiunto Ambasciata/Consolato/ENIT 2010
- Mollica F., “*Thailandia, i vini made in Italy conquistano un nuovo mercato in espansione*”, Affaritaliani Libero Online, 23 Novembre 2012
- Business Atlas 2014 - TICC
- BOI, *Cost of doing business in Thailand*, 2011 BOI, A guide to the Board of Investment, 2011
- Il Sole24Ore - *L'Italia fa sistema in Thailandia* di Manuela Perrone, 12 Settembre 2013
- SME Thailand Magazine, VOL. 10, NO.111, March 2014, pag. 69.
- Zanello S., “*Italian Wine in Thailand*”, Informa, Aprile 2010
- Il Sole24Ore *Il «made in Umbria» conquista i mercati esteri: fatturato +6%* di Francesca Mencarelli, 3 febbraio 2014

Sitografia

- www.schedeflash.it
- <http://www.thainaga.com>
- ASEAN, www.aseansec.org
- Bank of Thailand, www.boi.go.th
- BOI, www.boi.go.th
- CBRE, www.cbre.go.th
- DEP, www.dep.thai.go.th
- Doing Business, www.doingbusiness.org
- Fondo Monetario Internazionale: www.imf.org
- IEAT, www.ieat.go.th Ministry of Commerce, www.moc.go.th
- Ministry of Labour, www.mol.go.th
- The World Bank, www.worldbank.org
- Thai Customs, www.customs.go.th
- TICC, www.thaitch.org
- www.lindro.it
- www.thaitch.org
- assocamerestero.it