CULTURE POLITICA SOCIETÀ

CENTRO LUIGI BOBBIO
PER LA RICERCA SOCIALE PUBBLICA E APPLICATA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

SINGAPORE THAILANDIA VIETNAM

Gabriele Giovannini PhD

SINGAPORE THAILANDIA VIETNAM
OPPORTUNITÀ E SFIDE PER LE IMPRESE

in collaborazione con

CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

ASIAPROSPECTS
twai

EXECUTIVE SUMMARY

Singapore, **Thailandia** e **Vietnam** sono paesi dalle enormi opportunità sia in termini di esportazioni sia di investimenti. Essendo ancora poco presidiati dalle PMI italiane, offrono un **grande spazio di crescita**. Una conoscenza reale delle sfide, immancabilmente presenti in ogni contesto, è tuttavia essenziale per avere successo.

Il rapporto ha due obiettivi principali. Innanzitutto proporre uno **strumento utile** alle PMI italiane che, consapevoli delle potenzialità dei propri prodotti nei mercati di Singapore, Thailandia e Vietnam, vogliono sviluppare una strategia di internazionalizzazione vincente.

In secondo luogo, rivolgendosi piuttosto alle aziende che ancora non hanno preso in considerazione questi mercati, **aprire una finestra** su tre paesi chiave di una delle regioni più promettenti per l'export a livello globale. Ciò esplorando da vicino le principali opportunità, ma anche mettendo in luce le sfide che potrebbero non essere evidenti a un'impresa che muove i primi passi nel Sudest asiatico.

Lo studio, che poggia su una grande quantità di informazioni originali raccolte sul campo principalmente da aziende già attive nei tre mercati, propone **suggerimenti pratici** su come entrare in questi mercati, evidenziando quanto conoscenza del contesto, presenza, relazioni, sinergie e comunicazione siano ingredienti imprescindibili per un ***business plan* vincente**.

Torino, 23 gennaio 2020

Gabriele Giovannini *è Borsista di ricerca presso il Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università di Torino*

Si ringraziano tutti coloro i quali hanno generosamente messo a disposizione di questa ricerca il proprio tempo e le proprie competenze. Un ringraziamento particolare a Italian Chamber of Commerce in Singapore (ICCS), Thai-Italian Chamber of Commerce (TICC) e Italian Chamber of Commerce in Vietnam (ICHAM) per la collaborazione.

introduzione

Che Singapore, Thailandia e Vietnam siano economie in crescita, con una classe media consistente e grandi opportunità per esportazioni e investimenti italiani, è dato ormai acquisito. Ma come ci si deve muovere per entrare in questi mercati? Quali sono i meccanismi di fondo da conoscere per cogliere appieno e rapidamente queste opportunità? Quali le sfide da considerare in modo da minimizzare i rischi e giungere alle decisioni migliori per essere immediatamente efficaci? Quali i trend principali che interessano i tre paesi, i più rilevanti sviluppi di policy, le maggiori criticità?
A questi interrogativi lo studio risponde, andando oltre i dati noti e accessibili, grazie alle informazioni raccolte in loco, nell'autunno 2018, attraverso interviste a 70 operatori di aziende italiane, locali e internazionali, policy makers, professionisti ed esperti. Lo studio è stato condotto nell'ambito del Progetto di Eccellenza del Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università di Torino con la collaborazione con Camera di Commercio di Torino e Torino World Affairs Institute (T.wai). L'obiettivo della ricerca, avviata nel maggio 2018, è fornire agli operatori economici del territorio informazioni utili per valutare l'opportunità di internazionalizzarsi verso Singapore, Thailandia e Vietnam.

LE INTERVISTE SUL CAMPO



Per fare in modo che la ricerca rispondesse davvero alle esigenze delle piccole e medie imprese, è stata condotta un'analisi preliminare dei gap informativi rispetto questi mercati tramite una serie di interviste con PMI piemontesi che già esportano nei tre paesi. Nella seconda fase sono quindi state raccolte informazioni direttamente sul campo tramite 70 interviste semi-strutturate a policy makers, aziende italiane operative nei tre mercati, aziende locali, multinazionali, professionisti ed esperti)*.

* Dove verranno riportati i nomi degli intervistati, le loro posizioni lavorative si riferiscono al momento in cui è stata condotta l'intervista.

La gran parte dei dati alla base dello studio è dunque originale. La validità degli stessi è assicurata da un processo di triangolazione e fact-checking. Le interviste con decisori e operatori attivi in diversi ambiti, e spesso residenti o basati nei tre paesi da molti anni, hanno permesso di mettere in prospettiva aspetti già conosciuti, ma soprattutto di cogliere temi meno noti, ma altrettanto rilevanti, poi approfonditi e verificati grazie a fonti secondarie.
Il quadro che ne emerge è di respiro generale, piuttosto che settoriale; i dati spaziano dal livello macro a quello micro (con esempi sui singoli settori) e sono arricchiti da esperienze concrete e testimonianze. L'elaborazione di questi elementi fornisce una lente interessante attraverso la quale l'impresa può iniziare ad accostarsi a Singapore, Thailandia e Vietnam, evitando errori di percezione che potrebbero condizionarne il processo decisionale nelle prime, delicate fasi di internazionalizzazione. La parola chiave è senza dubbio "conoscenza". Questo studio, nel suo piccolo, mira a costituire un tassello verso una visione del Sudest asiatico (ed in particolare dei tre mercati in esame) meno impressionistica e più informata su una regione in rapidissimo sviluppo socioeconomico.

Un chiaro indicatore di tale dinamismo è rappresentato dal trend dell'economia digitale: se nel 2015 valeva 32 miliardi di dollari, la prospettiva per il 2025 è di 300 miliardi di dollari. Oggi nella regione il 90% della popolazione ha accesso a internet, contro il 20% di soli dieci anni fa. Nel 2018 la penetrazione di Internet ha registrato un tasso di crescita medio del 20% rispetto al 2017. In particolare, il Vietnam (e l'Indonesia) mostrano un tasso di crescita del 40%, mentre Singapore e Thailandia presentano tassi tra il 20% e il 30%↗. Si tratta inoltre di un'area dalla crescita economica sostenuta e dai rischi politici moderati che si sta imponendo sempre più come polo globale per gli investimenti diretti esteri, in controtendenza rispetto al trend globale. Nella classifica di CEOWORLD↗ dei migliori paesi in cui investire, 5 dei primi 10 fanno parte dell'ASEAN*.

* Malaysia (primo posto), Filippine (terzo), Indonesia (quarto), Singapore (sesto) e Thailandia (decimo). Il Vietnam si posiziona al 29° posto subito dopo la Danimarca e davanti a Israele, Giappone e Italia (trentasettesima).

il segno ↗ rimanda ai link presenti nel PDF originale del rapporto.

Lo studio si articola in due sezioni: la prima ospita una scheda per ciascun paese, dedicata a mettere in luce le opportunità principali per le imprese italiane e le sfide da non trascurare. Questa parte è arricchita da un caso studio aziendale per ogni paese e da un consiglio da parte di un intervistato. La seconda, trasversale, ha lo scopo di fornire una serie di elementi chiave per avvicinarsi a questi mercati.

SINGAPORE

OPPORTUNITÀ

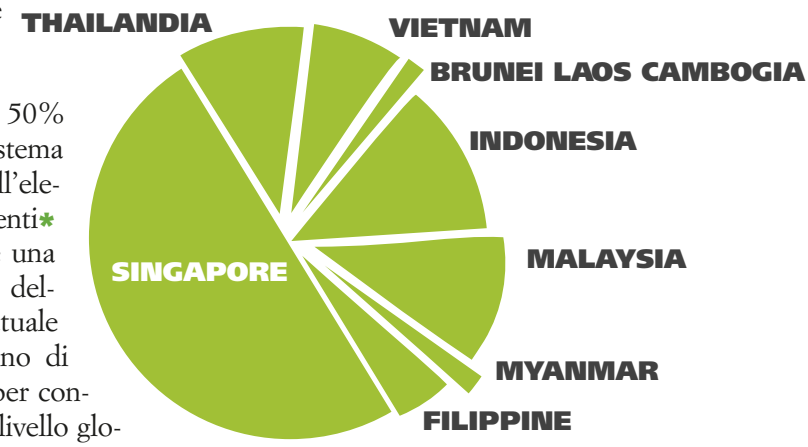
UN ECOSISTEMA IDEALE PER FARE AFFARI

Nel Report Doing Business 2019 di Banca Mondiale, Singapore si classifica al secondo posto dietro alla Nuova Zelanda e prima della Danimarca per facilità di fare affari, mentre nella classifica delle economie più competitive, stilata dal World Competitiveness Centre dell'International Institute for Management Development (IMD), nel 2019 ha ottenuto il primo posto↗↗.

L'ottimo posizionamento dipende da un sistema legale, finanziario e fiscale estremamente efficiente, dalla stabilità economica, politica e valutaria che caratterizza la città-stato, da una burocrazia ben funzionante e trasparente, dall'utilizzo della lingua inglese. Il PIL pro capite, pari a poco più di 500 dollari al momento dell'indipendenza nel 1965, nel 2018 si è attestato a 87.108 dollari, tra i valori più alti al mondo. Tale crescita è derivata innanzitutto dalla capacità di attrarre investimenti esteri, trend tuttora di primaria importanza e che mostra una forte vitalità: nel 2018 gli investimenti diretti esteri (IDE) verso Singapore hanno raggiunto i 77 miliardi di dollari dai 62 del 2017↗. Singapore si è dunque affermata come leader regionale per l'attrazione di IDE, che ammontano a circa il 50% del totale ASEAN grazie a un sistema legale di origine anglosassone, all'elevata protezione degli investimenti* e della proprietà intellettuale, e una bassa tassazione. La rilevanza della tutela della proprietà intellettuale nell'azione di policy del governo di Singapore, come punto chiave per continuare ad essere competitivo a livello globale, è confermata dall'annuncio, nell'agosto 2019, dell'istituzione di IPOS International, una nuova unità sotto il controllo dell'Intellectual Property Office of Singapore↗. L'imposta sui beni e i servizi è pari al 7% con incentivi per gli operatori internazionali, come l'esenzione per le esportazioni di beni↗.

IDE NEI 10 PAESI ASEAN

Fonte: Dong, Y. (2019), The impact of double tax treaties on inward FDI in ASEAN countries, Singapore Management University School of Accountancy Research Paper, 7(1).



* Nel 2018 l'International Property Right Index (IPRI) ha posizionato Singapore al quinto posto dietro a Finlandia, Nuova Zelanda, Svizzera e Norvegia↗

Infine, accanto ai dati economici, non va sottovalutata l'influenza che Singapore ha acquisito negli scorsi decenni come leader regionale sul fronte intellettuale, anche grazie all'attrattività dei suoi atenei che, nel 2019, hanno occupato il primo e il terzo gradino del podio nella classifica per l'Asia del World University Ranking↗. Come sottolinea Tomaso Andreatta, Vice Chairman della Camera di

Commercio europea in Vietnam, tale riconoscimento ha permesso, ad esempio, alle aziende di Singapore di vincere appalti per costruire intere città in altri paesi asiatici come Cina (Tianjin Technocity and Guoanzhou Knowledge City) e India (Amaravati).

HUB REGIONALE PER SERVIZI E MARKETING

Gli elementi indicati sopra, uniti alla vantaggiosa posizione geografica, hanno dunque reso Singapore un hub a livello ASEAN. Circa il 25% del commercio mondiale transita da Singapore, il cui porto, nel 2019, ha fatto registrare volumi inferiori solo a quello di Shanghai. Singapore diventa dunque un hub ideale non solo per il Sudest asiatico, ma anche per l'Asia-Pacifico (APAC). Molte aziende vi si insediano per mettersi al riparo dai rischi di cambio e di mancati pagamenti presenti in altri paesi, soprattutto quando hanno una forte specializzazione in un paese in cui tali rischi non sono trascurabili. Il 46% delle multinazionali non asiatiche ha il proprio headquarter regionale proprio nella città-stato, che precede così Hong Kong (37%).

A causa dei costi elevati (una delle principali sfide per operare a Singapore, come si vedrà), generalmente si mantiene la sede legale della società a Singapore per approfittare dei vantaggi fiscali, della stabilità e degli incentivi offerti dal governo. Il già forte ruolo di hub potrebbe addirittura intensificarsi nei prossimi anni come conseguenza degli sviluppi politici che riguardano Hong Kong; Singapore sarebbe infatti la prima alternativa per le aziende attive in Cina. Altro elemento cruciale che contribuisce a conferire alla città-stato la funzione di hub per l'intera regione consiste nel fatto che la storica presenza delle più importanti multinazionali e di tutti i maggiori brand mondiali ne fa una piazza imprescindibile dal punto di vista del marketing. Vari intervistati hanno indicato proprio nel grande guadagno in termini di visibilità la ragione per cui un'azienda orientata a sviluppare il proprio business nel Sudest asiatico trae grandi vantaggi dalla presenza a Singapore.

FTA CON L'UNIONE EUROPEA

Nell'ottobre 2018 Singapore è diventato il primo paese ASEAN a siglare un accordo di libero scambio con l'Unione Europea, rafforzando ulteriormente il proprio ruolo di ponte verso gli altri mercati della regione*. Eliminare le barriere tariffarie e non tariffarie, aprire il procurement pubblico alle aziende europee, tutelare marchi e indicazioni geografiche sono tra i vari benefici dell'accordo. Secondo uno studio del Professor Claudio Dordi per l'Italian Trade Agency (ITA), a beneficiarne maggiormente saranno i produttori di auto, farmaci, elettrodomestici, prodotti da forno, carni bovine, frutta e formaggi. Ad esempio, per quanto concerne l'automotive varranno gli standard UNECE, mentre per molte categorie di prodotti elettronici Singapore accetterà i certificati di conformità validi all'interno dell'UE. Se si considera che Singapore importa la quasi totalità del proprio fabbisogno alimentare, le opportunità nel settore del food & beverage appaiono estremamente interessanti, anche perché l'accordo permetterà ai prodotti di origine animale italiani di intercettare la domanda dei consumatori di Singapore, opportunità finora preclusa per l'assenza di stabilimenti italiani nell'elenco approvato dal governo, che include aziende di altri stati europei.

* L'accordo è entrato in vigore il 21 novembre 2019

L'accordo tutelerà inoltre 196 indicazioni geografiche europee, di cui circa il 25% italiane. Tra queste, 21 riguardano vini italiani e proprio il settore del

vino mostra buone prospettive, se si considera che cresce a tassi del 5% e che Singapore importa 30 milioni di litri di vino all'anno, di cui solo il 3,5% dall'Italia contro il 67% della Francia. Il caso del vino mostra concretamente la funzione di hub per il Sudest asiatico di Singapore. Quasi la metà dell'import è infatti destinato alla riesportazione verso altri paesi ASEAN: Malaysia (36%), Indonesia (19%), Thailandia (9%), Vietnam (8%), seguiti dalla Cina (6%).

Anche l'apertura del settore degli appalti pubblici ai fornitori europei si prospetta foriera di grandi opportunità, dal momento che il settore ha un valore nominale di circa 50 miliardi di dollari all'anno. Le aziende italiane dovranno però monitorare l'attuazione concreta dell'accordo, che per essere completamente recepito potrà richiedere fino a 5 anni. Lo status delle indicazioni geografiche, ad esempio, può essere monitorato tramite una pagina dedicata all'interno del sito dell'Intellectual Property Office of Singapore (IPOS).

FORTE IMPULSO ALL'INNOVAZIONE

L'aumento della produttività rappresenta una priorità assoluta per Singapore che, per superare i limiti imposti da una popolazione esigua (5,8 milioni), punta moltissimo sui processi di automazione per ridurre la necessità di manodopera. Secondo gran parte degli intervistati, innovazione e automazione costituiscono la vera opportunità trasversale ai vari settori. Multinazionali del calibro di DHL, Siemens, Visa o ABB hanno stabilito i loro centri per l'innovazione a Singapore, una decisione presa anche dalla Ferrero nel 2017.

Nell'ultimo decennio il numero di startup è più che raddoppiato raggiungendo circa 55.000 unità, in particolare nel settore blockchain (per cui Singapore è il terzo polo mondiale) e fintech (il Singapore FinTech Festival con oltre 45.000 partecipanti è il maggior evento mondiale di settore). Il governo di Singapore punta molto sull'innovazione per portare avanti la propria visione di *Smart Nation*, e a tal fine sostiene e rafforza l'ecosistema di agenzie e incentivi ad essa dedicati, come dimostrato dalle detrazioni fino al 250% per sostenere gli investimenti in ricerca e sviluppo. Nella stessa direzione va anche il recente lancio della Open Innovation Platform, che è particolarmente interessante in quanto offre un potenziale canale di accesso ad aziende e startup non presenti nel paese.

Un'analista del team Digital + Innovation di KPMG Singapore sottolinea che fornitori di prodotti tecnologici stranieri possono accedere al programma tramite joint ventures con player già riconosciuti e in tal modo entrare nel radar del governo, che potrà poi invitarle a gare specifiche. Un'area di particolare interesse riguarda le soluzioni per la mobilità. Ci sono opportunità crescenti anche nel settore dell'aerospazio e della difesa, ad esempio fornendo servizi di assistenza tecnica alle agenzie e ai principali centri di ricerca locali come Defence Science and Technology Agency (DSTA), Defence Science Organisation (DSO), Temasek Lab (TL), e alle principali università con i loro incubatori, NTU e NUS. La PMI italo-olandese MetaSensing, con sede a Milano e a Noordwijk in Olanda, il cui Regional Manager per l'Asia-Pacifico, Simone Placidi, segnala il trend di apertura e investimento alle tecnologie spaziali e dual use del governo, è riuscita a fare proprio questo.

SINGAPORE

BARRIERE ALL'ENTRATA

Un'azienda straniera potrebbe incontrare difficoltà ad assumere una risorsa non locale per via degli elevati requisiti salariali richiesti per ottenere il permesso di lavoro (*employment pass*). Vari intervistati hanno segnalato che il salario minimo di 3600 dollari al mese, peraltro non ne garantisce il rilascio in quanto il governo di Singapore vuole evitare di ampliare significativamente il numero di expat residenti nel paese, ma mira ad attrarre selettivamente talenti in grado di portare un valore aggiunto alla sua economia. Va da sé, quindi, che una domanda con un salario elevato molto difficilmente verrà respinta.

I costi e vincoli relativi *all'employment pass* sono un ingrediente essenziale per la stesura di un business plan realistico perché sostanzialmente sono inevitabili: la gran parte degli imprenditori e manager intervistati sconsiglia infatti fortemente di avviare un'attività a Singapore senza la presenza di una figura di fiducia che ne supervisioni quotidianamente lo sviluppo. Inoltre, la disoccupazione bassissima e l'elevato livello dei salari pongono ostacoli anche al reclutamento di forza lavoro locale.

Per ottenere incentivi dalle agenzie governative come l'Economic Development Board (EDB), inoltre, è essenziale aver un contenuto innovativo e un progetto (e business plan) estremamente dettagliato, perché l'obiettivo del governo è ottenere trasferimenti di tecnologia e conoscenza. Benché ufficialmente l'EDB non abbia una soglia minima per prendere in considerazione la domanda di agevolazioni, vari intervistati sottolineano che (ad eccezione dei casi di aziende dall'alto contenuto innovativo, con un chiaro trasferimento di tecnologia) investimenti inferiori ai 10 milioni di euro difficilmente otterranno incentivi. Del resto, l'obiettivo di attrarre investitori con elevata liquidità e solidità finanziaria emerge chiaramente dal requisito di fatturato minimo e medio negli ultimi tre anni pari a 50 milioni di dollari singaporiani. Secondo un intervistato, in caso si proponesse all'EDB un investimento non molto elevato, potrebbe sicuramente essere d'aiuto avere le referenze di un'altra azienda influente (come presenza e come dimensione), che idealmente abbia già lavorato con l'agenzia.

Queste barriere all'entrata possono rendere impraticabile accedere al mercato di Singapore con un investimento ex novo, come nel caso di una società di spedizioni italiana che, negli ultimi anni, ha investito fortemente nella regione aprendo uffici in vari paesi ASEAN, ma che per quanto riguarda Singapore ritiene che l'unica via eventualmente percorribile sarebbe acquisire uno spedizioniere locale, a causa dell'investimento iniziale troppo elevato.

UN MERCATO PICCOLO E IPER-CONCORRENZIALE

Nonostante l'alto reddito pro capite, il mercato di Singapore ha pochi consumatori, così come l'industria è limitata dalla dimensione del territorio. Si tratta quindi di un mercato molto affollato ed esigente, nel quale, in assenza di un chiaro vantaggio competitivo di prodotto o di prezzo, è difficile entrare e ancor più difficile avere successo. Ciò vale per i beni, ma ancor più per i servizi dove la concorrenza nei settori bancario, assicurativo, logistico, e shipping è spietata. Ad oggi sono circa 7000 le multinazionali basate nella città stato.

Alle multinazionali occidentali, presenti da decenni, si sono affiancati concorrenti asiatici: dal 2010, all'indomani della crisi finanziaria globale, è stata registrata una forte crescita di aziende giapponesi (tra cui alcune divisioni di Panasonic e Mitsui); ma in particolare è in netta crescita la presenza di operatori cinesi che, negli ultimi anni, hanno raggiunto standard paragonabili ai primi in molti settori, mantenendo prezzi leggermente inferiori. Singapore, ad esempio, è in cima alla lista come destinazione per le aziende tecnologiche cinesi.

La presenza consolidata di grandi aziende e l'attrazione di nuove aziende competitive rendono il mercato estremamente maturo e saturo. Nella meccanica, ad esempio, sono presenti i fornitori a tutti i livelli e, come spiega Giuseppe Di Lieto, General Manager, Gefran Siei Asia, per un nuovo operatore è estremamente complesso riuscire ad inserirsi, a meno che non si abbia un chiarissimo vantaggio competitivo. Di Lieto sottolinea anche che, trattandosi di un mercato molto esigente in termini di supporto e assistenza, è necessario riuscire ad investire in modo da garantire la presenza nel paese. Come sottolinea Giulia Bedendo, è essenziale, dunque, procedere ad uno studio di fattibilità approfondito che includa un'analisi dettagliata del settore e dei competitors. Prendendo ad esempio la moda, tale analisi potrebbe mostrare che, mentre l'alta gamma è estremamente satura, spostandosi su una fascia di prodotto intermedia potrebbero esserci spazi interessanti.

MERCATO DEL LAVORO COSTOSO E FLUIDO

I costi crescono costantemente. In particolare, le aziende straniere che spesso, soprattutto nei primi anni, si affidano a forza lavoro del paese d'origine (c.d. expat), devono mettere in conto un costo annuo minimo per lavoratore di 100.000 dollari, che può salire a 200.000 se il collaboratore o la collaboratrice si sposta con la famiglia. La disoccupazione è bassissima (3,8% nel 2018); il mercato del lavoro è molto fluido e competitivo. La retention, soprattutto dei giovani, è dunque difficile e legata a incentivi economici. Una recente indagine effettuata da Randstad ha dimostrato che il 39% dei lavoratori voleva cambiare posto di lavoro entro la fine del 2019. Per un'azienda già presente nel paese da tempo e con una forza lavoro consolidata, il problema potrebbe essere meno serio, ma per una nuova azienda il turnover è un rischio da calcolare attentamente.

MENARINI
ASIA-PACIFIC

L'esperienza

Singapore: una porta verso l'Asia-Pacifico dal 2011

Fino al 2011, Menarini vendeva in Asia-Pacifico principalmente tramite filiali in India, Cina e Vietnam, e distributori per il resto dell'Asia. Tuttavia, dopo la crisi economica europea, il gruppo ha effettuato un'operazione visionaria per accelerare la crescita in Asia acquisendo Invida Group, società registrata a Singapore che era all'epoca distributore di Menarini nelle Filippine. Con un solo accordo Menarini ha così acquisito 13 mercati cruciali del settore e una considerevole forza in termini di risorse umane in ambito regulatory, vendite e marketing, inglobando 3.000 nuovi dipendenti. Dopo l'acquisizione, Menarini ha subito stabilito il proprio headquarter regionale a Singapore.

Il messaggio

L'Italia potrebbe raggiungere risultati migliori con più attenzione al marketing e alla comunicazione

"Molte aziende italiane hanno penetrato con successo il mercato di Singapore (e del Sudest asiatico) tramite distributori, ad esempio nei settori food & beverage, lusso e auto. Ma restano grandi opportunità in termini sia di distribuzione sia di acquisizioni in molti settori, e Singapore è il luogo ideale per espandersi in Asia-Pacifico. Singapore è il luogo ideale grazie a posizione strategica, stabilità politica ed economica, infrastrutture efficienti, presenza di talenti e di condizioni di vita ottimali per i dipendenti inviati a lavorare e vivere qui. Stando alle stime di Goldman Sachs il PIL dell'Asia (Giappone escluso) nel 2019 crescerà del 6%, tasso molto buono. L'Italia, rinomata per le sue tecnologie d'eccellenza in molti settori, potrebbe ottenere risultati migliori **focalizzandosi su marketing e comunicazione**. Al momento dell'acquisizione, Invida Group era già una grande azienda, ma ci sono tante PMI locali che le aziende italiane interessate a stabilire una presenza regionale possono vagliare. Il vantaggio per le aziende italiane che valutano un'acquisizione deriva dalla presenza di **punti in comune**: integrità e fiducia, ad esempio, sono valori essenziali sia in Italia sia a Singapore, e nel Sudest asiatico in generale. Per arrivare ad un'acquisizione di successo è inoltre essenziale avere una mentalità e un approccio **orientati al win-win e fondati su relazioni e fiducia a lungo termine.** A Menarini Asia-Pacific ci basiamo sull'etica. Integrità, attenzione al cliente, efficienza e ambizione sono i valori chiave fonte del nostro successo".

Christopher Tay
Chief Administrative Officer and Board Director,
A. Menarini Asia-Pacific Holdings PL, Singapore, 16 ottobre 2018.

THAILANDIA OPPORTUNITÀ

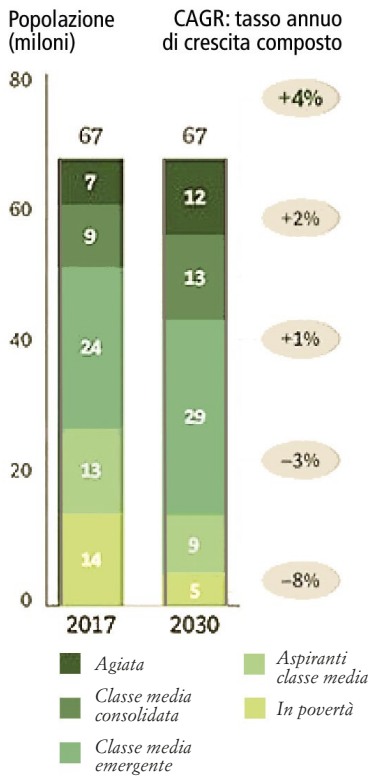
UN MERCATO MATURO, VIVACE E INTERNAZIONALE

Negli ultimi decenni, il mercato thailandese ha dato prova di essere maturo e vivace grazie all'alto livello della domanda interna, sostenuta da una popolazione di circa 70 milioni di cittadini con una classe media in espansione. Ad una crescita del PIL stimata nel 2019 del 3% (Banca Centrale Thailandese) si unisce, come indicato dall'Ambasciatore italiano in Thailandia, S.E. Lorenzo Galanti, la stabilità della valuta thailandese (il baht) che, grazie alla robustezza dei fondamentali dell'economia del paese, negli ultimi anni ha registrato le performance migliori tra le economie emergenti asiatiche, apprezzandosi rispetto al dollaro. L'Ambasciatore Galanti attribuisce proprio alla solidità dei fondamentali, in un contesto globale sempre più volatile, l'appetibilità del mercato, che grazie alla loro robustezza è in grado di attraversare le incertezze politiche.

Inoltre, va segnalato che, nonostante la turbolenza politica, progetti come l'Eastern Economic Corridor (di cui si dirà a breve), lanciati prima del colpo di stato del maggio 2014, sono poi stati confermati e portati avanti dalla giunta militare. Altro elemento che denota la maturità del mercato thailandese, così come le potenzialità per le imprese italiane, consiste nella diffusione di progetti in collaborazione tra pubblico e privato, le c.d. Public Private Partnerships (PPPs): dal 1990 in Thailandia si registrano 171 progetti PPP, il dato più alto di tutta la regione. La vivacità deriva, invece, innanzitutto da una consistente classe media: in meno di una generazione il paese è passato dalla condizione di economia a basso reddito allo status di paese a reddito medio-alto, ottenuto nel 2011. Un recente studio di Boston Consulting Group, mostra la composizione della popolazione thailandese per fasce di reddito evidenziando non solo la preponderanza della classe media (31 milioni di persone nel 2017), ma anche il forte trend di espansione del segmento ad alto reddito* nei prossimi anni. La Thailandia guida anche la classifica Forbes dei miliardari nei paesi ASEAN con 32 individui su 102:

POPOLAZIONE THAILANDESE PER FASCE DI REDDITO

Fonte: Boston Consulting Group



* Definiti "mass affluent", ovvero individui con un reddito superiore a 75 mila dollari e asset tra i 100 mila e il milione di dollari.

questo dato potrebbe apparire superfluo, ma è invece significativo in quanto riflette la presenza di grandi conglomerati che, come si vedrà, sono un fattore distintivo e rilevante della struttura economica del paese. È infine importante non dimenticare la forte componente internazionale che connota il mercato thailandese, anche per effetto degli intensi flussi turistici: con 22,7 milioni di turisti, Bangkok è notoriamente la città più visitata al mondo davanti a Parigi. Il settore del turismo rappresenta un caso emblematico attraverso cui apprezzare la vivacità e l'internazionalità di questo mercato. Nell'immaginario collettivo la Thailandia è senza dubbio tradizionalmente una meta turistica di primo piano, eppure il settore turistico ha raggiunto i livelli attuali solo negli ultimi anni: i 38,3 milioni di visitatori del 2018 nel 2008 non superavano i 15 milioni, e la quota dei proventi del turismo sul PIL è più che raddoppiata, passando dal 5,9% del 2009 al 12,3% del 2018.

Il consumatore thailandese, specialmente quello residente nella grande area metropolitana di Bangkok, apprezza dunque i prodotti internazionali, conosce i brand e si orienta progressivamente verso beni sempre più raffinati. Sarebbe inoltre un errore pensare che si tratti di un mercato dominato dai prodotti cinesi. In tal senso, è interessante rilevare il fatto che la più grande azienda privata del paese, Charoen Pokphand Group (CP), vende in Cina molto più di quello che acquista dal paese. Nel settore alimentare, ad esempio, i consumatori thailandesi hanno imparato a conoscere e apprezzare prodotti a base di latte: dolci e cioccolata, sottolinea Pierre Nicou, Senior Vice-President della thailandese KCG Corporation.

MILIARDI DI DOLLARI IN INFRASTRUTTURE E INNOVAZIONE

Il piano ventennale Thailand 4.0, promosso nel 2015, prevede una serie di misure volte a modernizzare il paese ed evitare la trappola del reddito medio. Come testimonia il passaggio a paese a reddito medio-alto citato in precedenza, la Thailandia non è più un paese agricolo, ma un polo manifatturiero competitivo a livello globale: è, ad esempio, il settimo esportatore di computer e il secondo per numero di hard disk. Una grande opportunità per le aziende straniere risiede nello sviluppo infrastrutturale compreso nel più ampio progetto (51 miliardi di dollari) dell'Eastern Economic Corridor (EEC), progetto che pone l'accento sull'attrazione e lo sviluppo di tecnologie, e punta su settori avanzati come robotica, aerospazio, Internet of things, digitale e biotecnologie. Il governo sta dunque investendo* nello sviluppo e attrazione anche delle necessarie risorse umane tramite iniziative quali Food Innopolis, una piattaforma per l'innovazione nel settore food aperta anche ad aziende straniere, lanciata nel 2016 da 35 enti tra imprese, università e agenzie pubbliche.

*** L'obiettivo è di portare la spesa in R&D all'1-2% del PIL entro il 2021 finanziandola per il 70% con risorse private**

Con il piano 'Research and Innovation Manpower Development Strategic Plan 2017-2036', a cui l'autore ha avuto accesso, il governo ambisce ad aumentare drasticamente il personale impegnato in ricerca e sviluppo dall'attuale dato di 13,6 ogni 10 mila abitanti, a 25 entro il 2022, e a 60 entro il 2036; portare al 25% i lavori altamente qualificati dall'attuale 13,5%; e portare la quota di laureati in materie scientifiche dall'attuale 33% al 70%. Tali politiche aprono varie finestre di opportunità da monitorare, a partire dalle possibili partecipazioni ai progetti infrastrutturali, all'interno dello schema delle Public Private Partnerships (PPPs), e dall'e-commerce. Quest'ultimo, già in forte espansione (+18% nel 2018, per un valore pari a 101 miliardi di dollari), crescerà ancora più rapidamente con i progetti legati a Thailand 4.0.

VANTAGGI PER INVESTIMENTI MANIFATTURIERI E COMMERCIO

Nonostante la spinta verso l'innovazione, la Thailandia rimane un paese vantaggioso in cui produrre manifattura. Costi bassi delle materie prime che garantiscono buona marginalità, logistica e infrastrutture sviluppate ed efficienti, una consistente comunità di stranieri, un settore dei servizi sviluppato, una posizione geografica strategica, industrie di punta (come l'automotive) solide e con standard di qualità elevati, e una catena del valore avanzata, ma non completa, sono tutti fattori che fanno della Thailandia una destinazione attraente per un investimento produttivo in vari settori.

Per quanto concerne il settore automotive, ad esempio, la Thailandia è il primo produttore di auto del Sudest asiatico e si stima possa chiudere il 2019 con 2,2 milioni di veicoli prodotti. Di conseguenza, il peso del settore sull'economia è estremamente rilevante, occupando circa 850 mila addetti e contribuendo per il 10% del PIL↗. Inoltre, la guerra commerciale tra Cina e Stati Uniti sta avvantaggiando il paese: la sostituzione da parte degli importatori statunitensi di prodotti cinesi con prodotti thailandesi (in particolare componenti del settore auto, componenti elettrici e macchinari) ha determinato, nel primo quadrimestre del 2019, una crescita dell'export pari al 6%↗. Contestualmente, si sta assistendo ad un rapido incremento di investimenti produttivi volti ad evitare i dazi da parte di aziende cinesi. Nel primo semestre del 2019 il Board of Investment of Thailand (BOI) ha visto le domande da parte di aziende cinesi crescere del 15%, per un totale di 503 progetti e 5,3 miliardi di dollari e i vertici dell'agenzia sono convinti che tale trend sia dovuto alla guerra commerciale tra Pechino e Washington↗. Per quanto riguarda la posizione geografica strategica, espressione talvolta abusata, il fatto che la Thailandia sia circondata da paesi come Cambogia, Laos e Myanmar, bisognosi di importare sempre di più per sostenere la crescita in assenza di forti industrie locali, rappresenta un'altra indubbia opportunità.

INCERTEZZA POLITICA

Nonostante la cronica instabilità politica*, la Thailandia è sempre riuscita a garantire sviluppo economico e sicurezza degli investimenti stranieri. Tuttavia, l'incertezza che connota la vita politica ha un effetto negativo in termini di fiducia, si traduce in un'azione di policy non lineare e in rallentamenti sia dal lato del governo, sia da quello degli investitori. Se è vero che pur nell'instabilità della politica interna i vari governi sono riusciti, salvo rare eccezioni, a garantire la sicurezza senza ricorrere ad espropri a danni di investitori stranieri, è altrettanto vero che l'incertezza costante rappresenta quanto meno un freno, e rischia di minare la fiducia.

* Dall'instaurazione della monarchia costituzionale come forma di governo nel 1932 in Thailandia si sono verificati 12 colpi di stato, di cui l'ultimo, incruento, il 22 maggio 2014 ad opera dell'esercito. Si veda l'analisi firmata dall'autore per l'Atlante Geopolitico Treccani

Buona parte degli intervistati ha enfatizzato proprio l'elemento della fiducia come principale fattore di rischio per le aziende straniere. Varie imprese intervistate hanno individuato nel colpo di stato del 2014, nella dinamica della successione al trono e delle elezioni le cause dirette di effetti economici negativi. Massimo Nanni, Director di SACMI Thailand, spiega che gli investimenti nel settore della ceramica sono fermi dal 2014, e che negli ultimi anni l'azienda è riuscita a fare qualcosa solo sul fronte del packaging. Anche nell'esperienza di un'azienda italiana nel settore della domotica, dalla morte del re si è verificato un arresto di molte attività economiche e si è potuto continuare a lavorare solo con le manutenzioni. Altri intervistati, invece, associano l'incertezza politica all'impossibilità di avere un quadro regolatorio e di policy chiaro, con conseguenti costi e rischi. Come si è visto, il mercato thailandese, nonostante l'ondivaga politica interna, resta maturo ed estremamente interessante, ma, proprio alla luce di ciò, secondo Alessandro Menocci, CEO di Danieli Thailand, il fatto che il paese non riesca a trovare una propria stabilità politica fa sì che si continuino a perdere opportunità, a dispetto dell'enorme potenziale. Secondo diversi intervistati le divisioni interne alla società e il malcontento sono fattori di cui spesso si evita di discutere, ma che nel lungo termine potrebbero rivelarsi destabilizzanti.

CONCORRENZA E REGOLE

Le catene del valore sono molto legate alla nazionalità dei grandi gruppi*, cosicché un fornitore esterno alla rete e di diversa nazionalità avrà difficoltà a trovare un canale di accesso. Questo fattore è emerso nel corso di un'intervista al Dr. Chalongphob Sussangkarn, noto economista del Thailand Development Research Institute (TDRI) che ha presieduto dal 1996 al 2007, nonché Ministro delle Finanze tra il 2007 e il 2008. Secondo Alessio Dalla Valle, Chief Financial Officer di Frigel Asia Pacific, la posizione dominante nell'economia thailandese di grandi conglomerati rende complesso l'accesso al mercato da parte soprattutto di grandi aziende straniere, in quanto i maggiori affari sono già presidiati. Tale caratteristica non rappresenta solo un tratto della struttura tradizionale dell'economia del paese: i dati degli ultimi anni mostrano che si tratta di una tendenza in aumento, che racchiude elementi di rischio non solo per gli operatori stranieri, ma anche per le PMI locali. Nell'ultimo triennio, stando ai dati di Siam Commercial Bank, si sono contratti i prestiti alle PMI ed è aumentata la quota di crediti in sofferenza (c.d. non-performing loans), mentre, al contempo, si assiste alla progressiva crescita dei principali gruppi.

* Si pensi ad esempio ai colossi giapponesi dell'automotive come Toyota, Nissan o Mitsubishi presenti in Thailandia dagli anni '60.

L'altro aspetto che impatta sulla competitività di un'azienda straniera concerne il quadro regolatorio e l'applicazione delle regole. In primis, il Foreign Business

Act (FBA) decreta l'impossibilità per gli investitori stranieri di detenere la maggioranza delle quote societarie e di acquistare terreni se l'investimento è inferiore a 40 milioni di baht (1,3 milioni di dollari). Per aggirare tali vincoli è diffusa la pratica di firmare un trust agreement con un prestanome locale, prassi tuttavia illegale e rischiosa. Inoltre, bisogna mettere in conto di essere esposti a controlli in misura maggiore non solo rispetto ai concorrenti locali, ma anche alle aziende cinesi. Alessio Dalla Valle afferma altresì che l'enforcement delle leggi funziona, ma bisogna valutare con attenzione se procedere per vie legali a causa di tempi lunghi e costi significativi; spesso la soluzione migliore consiste nel trovare un accordo.

TURNOVER E COSTI

Tassi bassissimi di disoccupazione determinano una pressione costante sui salari e un turnover molto elevato. L'outlook di Michael Page per il 2019 stima una crescita media del 15%-25% nel passaggio da un'azienda all'altra, a parità di mansione. Secondo i dati di Carlo Gardella e Pietro Borsano, di Advising Asia - Business & Legal Consulting, non sforare il 10% di turnover sarebbe già un buon risultato, visto che si rischia di arrivare al 40-50% di sostituzione della propria forza lavoro in un paio di anni. Ad esempio, sempre secondo Gardella e Borsano, è normale che un manager thailandese con dieci anni di esperienza lavorativa riporti sul CV sino a sette o otto esperienze lavorative con diversi datori di lavoro e in settori diversi.
Un venditore di buon livello costa circa 2.500 euro al mese e un commerciale senior locale può costare anche il doppio, dunque più di un expat italiano. Inoltre, per contrastare il rischio di turnover è necessario conoscere bene il contesto e la cultura thailandese, che privilegia un ambiente di lavoro confortevole e che riproduca le dinamiche familiari. La prima regola, ad esempio, è rispettare sempre il proprio interlocutore, non alzare mai la voce durante un confronto e riconoscere bonus adeguati ai dipendenti. Nell'esperienza del CEO di Danieli Thailand, Alessandro Menocci, proprio quest'ultimo elemento spesso coglie le aziende straniere impreparate, in quanto ignare della consuetudine thailandese di riconoscere sempre ai dipendenti dei bonus in aggiunta al salario. L'entità del bonus può variare da una a più mensilità, ma non garantirlo significa perdere la fiducia dei propri dipendenti. Non solo per il mancato vantaggio economico, ma anche perché, così facendo, l'azienda dimostra di non conoscere e rispettare la cultura e gli usi locali. L'importanza di tale riconoscimento è rilevante, ricorda Menocci, perché il sistema di welfare in Thailandia è quasi inesistente: la previdenza sociale è quasi simbolica e non sono previsti trattamenti di fine rapporto o tredicesime.

A tali difficoltà si aggiunge il fatto che, per un'azienda di piccole dimensioni, al di là del costo, non è semplice ed immediato trovare le risorse umane migliori, a causa della forte competizione da parte di grandi aziende locali e multinazionali.

la meccanica

L'esperienza

In Thailandia dal 2016 tra grandi potenzialità e difficoltà iniziali

LA MECCANICA SRL di Reffo è una PMI di Cittadella produttrice di macchinari di processo per la produzione di pellet, principalmente per l'alimentazione animale. Ha una forte vocazione alle esportazioni, che rappresentano il 75% dei circa 17 milioni di fatturato. Vende in oltre 60 paesi. L'incremento delle esportazioni verso il Sudest asiatico dell'ultimo decennio, dovuto soprattutto agli ordini dalle Filippine prima e dal Vietnam poi, ha spinto l'azienda ad aprire, nel 2016, un ufficio di rappresentanza a Bangkok, dopo aver trovato una risorsa italiana già residente nel paese. Ciò sia per la posizione strategica per tutta l'Asia-Pacifico, sia per la presenza dei più grandi player mondiali per la produzione di mangimi come Charoen Pokphand (CP) e Betagro. La Thailandia presenta infatti grandi prospettive nel settore e in passato l'azienda aveva già venduto in Thailandia tramite agenti, perdendo però traccia dei clienti finali. Tuttavia, nonostante le potenzialità del settore, un track record a livello regionale e la presenza in loco dal 2016, l'azienda ha inizialmente riscontrato difficoltà, specialmente nel trovare la risorsa locale essenziale nell'interazione con gli uffici acquisti delle grandi aziende locali, interazione che richiede perseveranza. Dopo tre anni, però, l'azienda è riuscita a trovare il profilo giusto e a concludere una trattativa per la fornitura della pressa più piccola, inizialmente prodotta solo per eseguire test interni, a un laboratorio della Chiang Mai University, scoprendo un mercato di nicchia dal grande potenziale sia per forniture analoghe ad altri laboratori, sia come biglietto da visita per vendere alle fabbriche i macchinari standard. La stessa CP potrebbe diventare un cliente visto che, come sottolineato da Ettore Chiavinato, Representative Office Director APAC, il gruppo orienta spesso le proprie scelte verso prodotti occidentali, rifornendosi poco da aziende cinesi.

Il messaggio

Guardare oltre il F&B e cambiare mentalità

Guardare oltre il F&B e cambiare mentalità

"La Thailandia offre moltissime opportunità per l'export italiano anche oltre al settore del food & beverage, tradizionalmente presidiato dalle nostre aziende. Ci sono, ad esempio, opportunità enormi nel settore dei macchinari, che richiedono però un cambio di mentalità da parte delle PMI italiane. Ne ho viste molte venire in Thailandia per partecipare a fiere come METALEX senza poi riuscire a concretizzare dei risultati per difficoltà legate alla distanza e alla mancanza di comunicazione."

Manuel Sguazzi
Managing Director, Cavagna Group Asia. Bangkok, 27 novembre 2018.

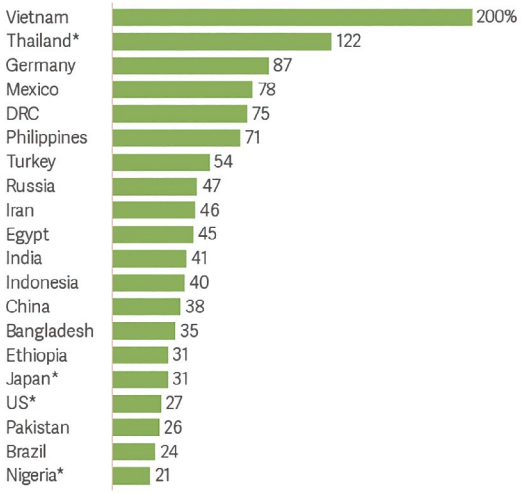
VIETNAM

OPPORTUNITÀ

CRESCITA, APERTURA COMMERCIALE E ACCORDO DI LIBERO SCAMBIO CON LA UE

Sperimentando una forte crescita economica (+7,08% nel 2018), il Vietnam si è progressivamente aperto agli scambi con il resto del mondo. La crescita non è solo costante, ma progressiva: ai già importanti tassi medi attorno al 5% del quinquennio 2010-2014, negli ultimi quattro anni sono infatti seguiti tassi sempre superiori al 6%. Parallelamente, nell'ultimo decennio, il PIL pro-capite è più che raddoppiato, passando dai 1100 dollari del 2008 agli oltre 2500 del 2018. Oggi, con un rapporto commercio/PIL passato in un decennio dal 70% del 2007 al 200% del 2018, il Vietnam rappresenta una delle economie più aperte a livello globale e la più aperta in assoluto tra i paesi con più di 50 milioni di abitanti, davanti alla Thailandia.

L'ECONOMIA PIÙ APERTA TRA I GRANDI PAESI
Fonte: Banca Mondiale



Un'apertura commerciale così marcata è stata resa possibile dalla conclusione di importanti accordi di libero scambio sia bilaterali sia multilaterali. A livello bilaterale il Vietnam, ad oggi, ha accordi di libero scambio con Giappone, Corea del Sud e Cile. A livello multilaterale, fa parte del Comprehensive and Progressive Agreement on Trans-Pacific Partnership (noto anche come TPP 11), ha un accordo con l'European Free Trade Association (che include Svizzera, Islanda, Norvegia e Liechtenstein) e con l'Eurasian Economic Union promossa dalla Russia. Il paese ovviamente rientra anche negli accordi dell'ASEAN con paesi terzi (Cina, Giappone, India, Australia e Nuova Zelanda, Corea del Sud).

Il Vietnam, inoltre, è al momento il principale beneficiario della guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina grazie anche alla prossimità geografica con quest'ultima che rende possibile lo spostamento di attività economiche dalla Cina al Vietnam al fine di aggirare i dazi. Infatti, nel primo quadrimestre del 2019 gli investimenti diretti esteri cinesi in Vietnam sono stati superiori rispetto a quelli effettuati in ogni altro paese, passando dai 200 milioni di dollari del primo quadrimestre 2018 a 1,3 miliardi. Al contempo, nel primo trimestre del 2019 le

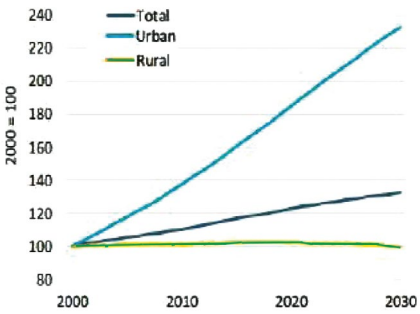
importazioni statunitensi dal Vietnam hanno superato del 40% il dato del 2018, proiettando il paese verso il ruolo di primo fornitore, attualmente detenuto dal Regno Unito.
L'ultimo accordo di libero scambio firmato dal Vietnam è anche quello di maggior interesse per le aziende italiane. Si tratta dell'accordo di libero scambio firmato il 30 giugno 2019 con l'Unione Europea (EUVFTA) che, una volta entrato in vigore, si stima possa portare a una crescita del 29% delle importazioni dal vecchio continente entro il 2035. L'accordo punta ad eliminare, seppur gradualmente, il 99% dei dazi doganali nelle due direzioni, offrendo in prospettiva grandi opportunità per produttori di beni attualmente gravati da forti dazi come auto (dazio corrente pari al 78%), vino (50%), macchinari ed elettrodomestici (35%), cioccolato (30%) prodotti caseari (20%), e farmaci (8%). L'accordo inoltre proteggerà 169 indicazioni geografiche europee, di cui 39 italiane (inclusi i vini nobili piemontesi), aprirà il procurement pubblico alle aziende europee, che avranno più diritti di accesso rispetto a tutti gli altri paesi, e il mercato vietnamita dei servizi ai fornitori europei.

Le stime del National Center for Socio-Economic Information and Forecast (NCIF) di Hanoi indicano che l'import dai paesi dell'Unione Europea potrà crescere del 43% nei prossimi 7 anni. Questo significativo aumento delle importazioni potrebbe far pensare a possibili future difficoltà per la bilancia dei pagamenti, ma, come sottolinea un alto funzionario del NCIF, in realtà i maggiori fornitori del Vietnam sono i paesi asiatici e, dunque, prendendo in considerazione i volumi in termini assoluti, l'impatto dell'accordo sulla bilancia commerciale vietnamita sarà relativo. Lo stesso funzionario indica inoltre che il governo vietnamita potrà valutare in futuro maggiori tasse interne su determinati consumi come auto, sigarette, vino o prodotti del segmento lusso in genere, che potrebbero compensare, almeno in parte, la perdita di gettito derivante dai dazi. Pur trattandosi solo di uno scenario, data la posizione della fonte sembra trattarsi di un potenziale rischio da monitorare nei prossimi anni, col progredire dell'attuazione dell'accordo di libero scambio. L'accordo presenta elementi di criticità anche per quanto concerne il sistema di risoluzione delle controversie: consapevole della debolezza delle misure previste dal trattato, l'Unione Europea ha infatti recentemente commissionato all'International Finance Corporation (IFC) uno studio su misure alternative di gestione dei conflitti tra aziende e stato, che non arrivino ai canali ufficiali previsti nell'EVFTA.

In conclusione, il paese presenta un'economia in ottima salute e sempre più integrata a livello globale. Secondo una ricerca della banca singaporiana DBS Bank, dati i trend di crescita, nel 2029 l'economia vietnamita supererà quella di Singapore. Questi dati sono rafforzati da un'inflazione contenuta e da una valuta che secondo due Senior Economist dell'ufficio di Hanoi della Banca Mondiale, Pham Minh Duc e Brian G. Mtonya, pur non essendo forte è molto stabile e accompagnata da un regime di cambi abbastanza evoluto. Tomaso Andreatta aggiunge poi che vedendo il Vietnam da vicino ci sono opportunità di affari ad un rischio inferiore di quello "medio" pubblicato dalle agenzie internazionali di rating, anche grazie al controllo capillare che il governo ha dei mercati interni. Questo governo, prosegue Andreatta, ha imparato dall'esperienza della crisi mondiale del 2008 che ha colpito il Vietnam negli anni successivi soprattutto nel settore immobiliare, ma anche nella domanda interna, danneggiando le aziende, soprattutto quelle più deboli, con effetti negativi sul credito bancario. Oggi il governo gestisce le licenze di costruzione e il tasso di crescita di ciascuna banca in modo da evitare un aggiustamento brutale dei prezzi dell'immobiliare, una bolla speculativa in borsa o una svalutazione importante del Dong (che tuttavia segue le svalutazioni della valuta cinese per rimanere competitivo), conclude Andreatta.

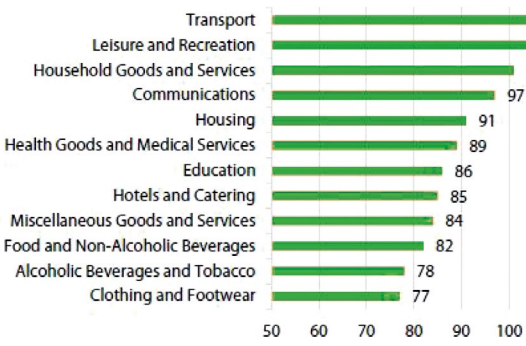
SVILUPPO DEI CONSUMI

INDICE DI CRESCITA DELLA POPOLAZIONE URBANA E RURALE 2000-2030 IN VIETNAM
Fonte: Euromonitor



La classe media vietnamita aumenta rapidamente e si stima possa raggiungere i 44 milioni nel 2020 e 95 milioni nel 2030. La popolazione è in crescita progressiva e una rapida urbanizzazione si traduce in una forte crescita dei consumi nel prossimo decennio.
È importante tener presente anche che si tratta di una popolazione molto giovane, fattore determinante per una rapida crescita dell'e-commerce grazie alla penetrazione di smartphones e alla conseguente diffusione dei servizi fintech. Non va inoltre trascurato il fatto che anche il mercato del lusso, seppur ancora molto piccolo, è sempre più promettente. Tomaso Andreatta puntualizza a questo proposito che, nonostante sia ancora un mercato minoritario rispetto alla popolazione totale, è però un mercato ricco perché i vietnamiti di successo non badano a spese pur di accrescere il proprio prestigio sociale. Questo trend è confermato, ad esempio, dalla crescita dell'offerta e dei prezzi delle abitazioni di lusso, che ad Ho Chi Minh City nel 2018 sono saliti del 17%, raggiungendo una media di 5518 dollari al metro quadrato.

PREVISIONE DELLA CRESCITA DEI CONSUMI PER CATEGORIA 2019-2030
Fonte: Euromonitor



COMPLEMENTARIETÀ RISPETTO ALL'ECONOMIA ITALIANA E HUB PER L'ASIA ORIENTALE

Per sostenere la crescita, il Vietnam dovrà modernizzare molti processi in svariati settori, a partire dall'agricoltura, con conseguenti opportunità per la meccanica strumentale italiana. Come si è detto, le opportunità cresceranno una volta entrato in vigore l'EVFTA. Secondo il Professor Claudio Dordi, Chief of Party dell'USAID Trade Facilitation Program, anche food processing, nuove tecnologie, costruzioni, energie rinnovabili, turismo e tessile, ad esempio, sono tutti settori a forte crescita che offrono possibilità di sviluppo, così come esistono ottime opportunità nella collaborazione in ambito di sviluppo delle smart cities. Sia a livello B2B sia a livello B2C va sottolineato che i compratori vietnamiti non subordinano la qualità al prezzo, e ciò crea un forte vantaggio rispetto alla concorrenza cinese. Anche la composizione simile del tessuto industriale, dominato da aziende di medie e piccole dimensioni, facilita gli scambi. Non a caso il Vietnam è, con 3,8 miliardi di euro di interscambio, il primo partner commerciale dell'Italia nel Sudest asiatico. Le esportazioni italiane verso il Vietnam sono in rapida crescita: nel 2018 hanno raggiunto 1,3 miliardi, con un incremento del 78,5% dal 2014.

Secondo Tomaso Andreatta, però, l'Italia, pur avendo una relazione straordinaria con il Vietnam a livello governativo, ne approfitta solo in minima parte: per le aziende ci sono grandissime opportunità ancora inesplorate perché la catena del valore è lungi dall'essere completa e quindi il Vietnam ha bisogno di know-how e investimenti in molti settori, soprattutto quelli intermedi della chimica e della meccanica. In Asia c'è infatti una corsa a completare la catena del valore di tutti i settori, ancora di più da quando è iniziata la guerra delle tariffe tra Stati Uniti e Cina. Un'altra ragione deriva dal modesto contenuto locale delle industrie che assemblano solo il prodotto (o lo cuciono come per gli abiti e le scarpe). Andreatta sottolinea come una volta che la catena sarà completata - il che può avvenire con aziende europee e statunitensi che investono, ovvero, come avviene oggi, con aziende giapponesi e coreane che in parte investono ed in parte aiutano i vietnamiti a crescere (si veda la Samsung) - la finestra sarà chiusa e il Vietnam avrà un'economia in grado di produrre tutto nell'area, che pertanto non comprerà che marginalmente dai paesi lontani.

Le opportunità ci sono, dunque, sia in termini di esportazioni, sia a livello di investimenti. Viaggiando in Vietnam si possono vedere persone intente a lavorare i campi a mano, in acqua, tirando l'aratro a mano o utilizzando bufali d'acqua. L'agricoltura, infatti, è ancora poco meccanizzata e quindi esistono grandi potenzialità per i macchinari e il know-how italiani, anche se diversi intervistati spiegano come non sia sempre semplice introdurre nuove metodologie. Come la Thailandia, il Vietnam offre ottime opportunità per investimenti produttivi grazie al basso costo del lavoro, a una forza lavoro giovane, motivata e sempre più istruita, e per la vicinanza sia alla Cina sia a Corea del Sud e Giappone↗. A tal proposito, per rendere l'idea della rilevanza assunta dalla produzione industriale del paese spesso si cita un dato: uno smartphone su dieci è prodotto in Vietnam. Uno scenario, dunque, non più dominato da manifattura ad alta intensità di manodopera, ma da investimenti sempre più orientati a tecnologia e innovazione↗.

CORRUZIONE E OPACITÀ

Seppur in graduale diminuzione, la corruzione è ancora elevata e costituisce un potenziale rischio soprattutto per le aziende più piccole. Nel 2016 il governo vietnamita ha lanciato una campagna anticorruzione che ha portato all'arresto di figure apicali dell'apparato politico, del mondo bancario e nelle aziende di stato. Tuttavia, stando ai dati di Transparency International del 2018, la strada resta lunga: il Vietnam ha ottenuto infatti uno score di soli 33 punti su 100, posizionandosi al 117° posto nella graduatoria dell'indice di corruzione percepita. Pur senza la pretesa che il campione di intervistati nell'ambito di questa ricerca abbia valenza statistica, è significativo che la corruzione sia stata indicata come il principale fattore di rischio da 26 intervistati su 30.

Anche fuori dal perimetro della corruzione, la compliance resta complessa, così come navigare un sistema in cui politica e affari sono molto legati, rendendo necessaria un'azione di due diligence prima di operare. Nel processo di scelta di un distributore, ad esempio, sarà importante capirne il grado di connessione all'interno del sistema di potere locale: se fosse basso potrebbe diventare un grave problema e minare l'operatività.

Le interviste hanno poi evidenziato un contesto estremamente difficile da affrontare, sotto vari punti di vista. Il database delle aziende locali è lacunoso, spesso non fornisce informazioni complete sui proprietari e molte informazioni sono solo in vietnamita. Il processo per l'approvazione degli investimenti è complesso: online si trovano solo informazioni molto generiche e in concreto si fonda sulle relazioni. Le decisioni doganali possono essere arbitrarie. In generale, il quadro regolatorio è complicato: Massimo Nanni, President Director di SACMI Vietnam, indica la difficoltà di operare nel paese, spiegando che per ogni ordine o commissione serve un contratto apposito, fatto che costringe l'azienda a rivolgersi al proprio consulente legale ad Hanoi per moltissime questioni. Altri intervistati hanno invece ribadito la necessità di contatti personali anche nei processi teoricamente aperti, come ad esempio semplicemente prendere appuntamento con un funzionario di un'autorità di controllo.

La difficoltà di interpretare regole e contesto è aumentata dai cambiamenti legislativi: un'analista di Vriens and Partners, società di consulenza su affari politici focalizzata sul Sudest asiatico, sottolinea che, a fronte della forte stabilità politica, in Vietnam bisogna gestire una stabilità legislativa medio-bassa. Ad esempio, ad inizio 2019 è entrata in vigore una nuova legge restrittiva sulla cyber security che, secondo l'analista appena citata, potrà avere un grande impatto sugli investimenti esteri e sull'operatività delle aziende straniere in Vietnam, rendendo obbligatorio per tutti gli operatori commerciali che utilizzano l'e-commerce avere una presenza fisica e archiviare i dati nel paese. Si comprende, dunque, quanto si tratti di un contesto che richiede una conoscenza approfondita, un monitoraggio costante e solide relazioni.

INFRASTRUTTURE E LOGISTICA

Malgrado gli investimenti dell'ultimo decennio per migliorare la rete infrastrutturale di un paese in cui lo sviluppo commerciale analizzato sopra è immancabilmente coinciso con un numero sempre maggiore di container da movimentare (+12% all'anno), restano problemi ancora insoluti. La logistica è complicata da costi alti e prestazioni non ottimali, anche a causa della geografia, connotata dal duopolio Hanoi – Ho Chi Minh City, metropoli distanti tra loro 2000km. La crescita economica determina inoltre una pressione costante sulla domanda di servizi infrastrutturali (il traffico stradale aumenta di oltre il 10% all'anno) e di energia che si stima crescerà di circa il 10% all'anno nel prossimo decennio↗.

Banca Mondiale stima che saranno necessari investimenti in infrastrutture per 25 miliardi all'anno, non realizzabili senza la partecipazione di capitali privati nazionali e stranieri. Attualmente il governo copre circa due terzi di questi investimenti, ma sarà necessario lo sviluppo di PPPs, la cui normativa di riferimento è attualmente in discussione↗.
Il gap infrastrutturale rappresenta sì una difficoltà da tenere in considerazione, ma anche opportunità per investimenti, necessari per lo sviluppo di metropolitane, scuole e reti idriche, come sottolineato da Hoang Hai Pham, Executive Director dell'Italian Chamber of Commerce in Vietnam (ICHAM).

SCARSITÀ DI COMPETENZE E TALENTI

Forti investimenti nell'istruzione hanno portato il Vietnam a raggiungere ottimi risultati nel ranking PISA: nel 2018, stando ai dati del Ministero dell'Istruzione e della Formazione, il paese ha ottenuto la quarta, la tredicesima e la ventiquattresima posizione rispettivamente nelle materie scientifiche, nella comprensione del testo e in matematica↗. Ciononostante, il sistema educativo non tiene il passo con la crescita economica del paese e il flusso di investimenti stranieri, producendo un gap di competenze soprattutto per i ruoli di medio e alto livello. Ciò determina una gara al rialzo in termini di offerte salariali. Un commerciale locale di livello medio può costare meno di 1.000 euro al mese, ma per figure qualificate a cui si voglia attribuire un ruolo di responsabilità si possono superare i 4.000 euro.

Secondo gran parte degli intervistati, il rischio di investire tempo e risorse nella formazione di un dipendente per poi vederlo cambiare azienda è medio-alto, dato il contesto di bassissima disoccupazione (circa il 2% nel 2018) e di investimenti crescenti.

La forte competizione per i talenti è dimostrata dall'ingresso e dalla crescita di società di recruiting globali come Michael Page e Robert Walters. Nicolò Zanelli, Associate Director di Michael Page Vietnam, spiega che dopo aver aperto nel maggio 2018 con 8 dipendenti, diventati 22 a gennaio 2019, l'obiettivo è di arrivare a 35 entro fine 2019 e a 45 nel 2020.

triom
ITALIAN LIGHT-STYLE

L'esperienza

Dall'ingresso al seguito di Piaggio all'accesso a nuove supply chains

Nel 2011 la Triom, azienda nel settore lighting con sede a Cambiano, approda in Vietnam per cogliere le opportunità derivanti dall'investimento nel paese di Piaggio, di cui è storico fornitore per la parte fanaleria. Come spiega il CEO Alessio Caputo, oltre al "fattore Piaggio", il Vietnam è stato scelto rispetto alla Cina perché garantisce la possibilità di controllo al 100%, mentre lo studio di fattibilità effettuato sulla Cina aveva indicato che sarebbe stato praticamente obbligatorio fare una joint venture concedendo il 25% ad un partner locale. Entrare nel mercato vietnamita con una joint venture può essere peraltro rischioso, in primis per le difficoltà di adattamento culturale e di allineamento nella gestione della manodopera e del management. Aprire, ricorda Caputo, è stato lungo e faticoso: ci sono voluti 11 mesi e 9 giorni per ottenere l'investment certificate. La causa non è stata la lentezza delle controparti vietnamite, bensì la complessità del sistema e le difficoltà nel capire che cosa fare. La difficoltà successiva è stata la selezione del personale e trovare profili qualificati. Caputo sottolinea come sia stato tutt'altro che facile orientarsi e stabilire a chi rivolgersi per ottenere assistenza legale e fiscale, per scoprire soltanto in un secondo momento che le grandi società di consulenza come Ernst & Young (EY) o PricewaterhouseCoopers (PwC), normalmente inaccessibili per una PMI, praticano tariffe abbordabili in Vietnam. Nonostante le difficoltà iniziali, l'investimento si rivela un successo e la Triom riesce, grazie alla presenza in loco, ad inserirsi in nuove catene del valore, ottenendo contratti da gruppi giapponesi come Kawasaki e Yamaha.

Il messaggio

Il tempo: elemento chiave per fare affari in Vietnam

"L'accordo di libero scambio con l'UE non permetterà di superare gli ostacoli di tipo culturale. La differenza principale consiste nell'orizzonte temporale: noi italiani ed europei ragioniamo sul medio periodo, i vietnamiti sul super-breve e mirano a monetizzare rapidamente. Per questo motivo il real estate, fondato su logiche di breve periodo, è il settore più importante dell'economia vietnamita. Quando si avvia un business con loro è fondamentale gestire questo disallineamento temporale, a prescindere dal settore. Questa è la criticità principale, tutto il resto si aggiusta. Inoltre, sui tempi i vietnamiti non procedono linearmente, ma vanno a stimoli: spesso le comunicazioni si interrompono per giorni e poi bisogna concludere in tempi strettissimi. Il punto fondamentale è dunque la presenza, anche a distanza. Se entrambe le parti sono a proprio agio con l'inglese, i vietnamiti sono contenti anche di parlare a voce al telefono. Per fare affari in Vietnam va tenuto presente che le aziende locali sono 'bombardate' da interlocutori giapponesi, sudcoreani, cinesi, taiwanesi, quindi è necessario curare in modo attento la relazione e la comunicazione per evitare che si dimentichino che esisti."

Claudio Dordi

Chief of Party dell'USAID Trade Facilitation Program, Professore Associato di Diritto Internazionale all'Università Bocconi, Direttore dell'EU-Vietnam Multilateral Trade Assistance Project (EU-MUTRAP) dal 2008 al 2017. Hanoi, 25 ottobre 2018.

CONOSCENZA E PRESENZA: ELEMENTI CHIAVE PER ENTRARE IN QUESTI PAESI

Per fare business e crescere a Singapore, in Thailandia e Vietnam è fondamentale essere presenti: di questo sono convinti tutti gli operatori economici intervistati. Ciò deriva da tre fattori principali che, pur variando in intensità e modalità, sono riscontrabili nei tre mercati considerati.

Conoscenza del contesto e relazioni

Singapore, come si è detto, presenta un mercato maturo e affollato dai migliori player a livello globale. Ne deriva che essere presenti sia vitale per costruire relazioni profonde, **comprendere le dinamiche**, intuire le opportunità e, se necessario, esercitare un'efficace azione di **lobbying**. Singapore offre enormi opportunità sia a grandi gruppi sia a PMI innovative, specializzate e leader nelle rispettive nicchie, ma per coglierle **non bastano referenze e sito web: bisogna essere presenti**, mantenere un profilo basso e adottare una strategia graduale, puntando il più possibile su **prodotti di nicchia ad alto valore aggiunto e innovativi**.
In Thailandia e Vietnam è invece necessario esserci in primis per comprendere le logiche dei due mercati attraverso una mappatura approfondita degli **interlocutori** seguita, una volta individuato il canale giusto, dal consolidamento di una **relazione personale diretta**. Essere presenti e avere relazioni solide significa anche **minimizzare i conflitti** capendo di chi ci si può fidare e ovviare a problemi di comunicazione quando si tratta con interlocutori che non padroneggiano l'inglese.

Servizio e affidabilità

La presenza consente di offrire un servizio credibile in termini di tempistiche, soluzione di eventuali problemi, gestione dei prezzi, garantendo una comunicazione efficace che sarebbe altrimenti problematica, non ultimo per via del fuso orario. Singapore, in particolare, è un **mercato molto esigente** che rende vitale esserci fisicamente per poter evadere le richieste sia in fase di vendita sia di post-vendita in pochissimo tempo, aspetto in cui eccellono soprattutto le aziende statunitensi e tedesche. Il cliente di Singapore vuole chiamare un +65, cioè un numero locale: per questo le aziende italiane che si interfacciano e offrono assistenza dall'Italia sono percepite come **inaffidabili**. Supplire con un ufficio virtuale (per avere un numero di telefono locale) può essere una soluzione nel breve periodo in Thailandia e Vietnam, ma è difficilmente sostenibile.
Una PMI interessata a entrare in questi mercati può iniziare inviando un export manager in modo regolare, ma quando capisce di avere mercato e decide di puntarci con convinzione deve dunque **aprire una sede locale** che permette di intercettare molte più opportunità, di gestire agenti e distributori in modo efficiente e di **giocarsi la partita su assistenza e know-how**.

Controllo e gestione

Infine, essere presenti significa poter controllare e gestire tutti i processi, elemento non trascurabile in contesti così diversi e distanti. Delegare tutto a un rappresentante, ad esempio, può essere rischioso perché in tutti e tre i paesi considerati **l'efficienza prevale sullo spirito di iniziativa**. Come sottolineato da un manager di un'azienda italiana presente a Singapore da oltre vent'anni, i dipendenti locali sono sì molto efficienti, ma anche molto schematici e difficilmente riescono a creare feeling con il cliente o a gestire **relazioni complesse,** come quelle necessarie per il recupero crediti.

MAPPARE E MONITORARE POTENZIALI SINERGIE E NUOVI CANALI

Se essere presenti è essenziale per chi decide di entrare in questi tre mercati, un approccio iniziale può consistere nel sondare eventuali opportunità di sinergie e partnership attraverso una mappatura approfondita del mercato prescelto, a partire dalla presenza di imprese italiane.

Secondo Luca Paioletti, Chief Representative per il Vietnam della società costruttrice romana **Ghella**, attualmente impegnata nei lavori della metropolitana di Hanoi, **l'unico canale di accesso** per piccoli fornitori del settore consiste proprio nella collaborazione con un'altra azienda più grande e già presente.

Christopher Tay, Chief Administrative Officer e Board Director di Menarini Asia-Pacific, spiega però che, nonostante molte PMI italiane li contattino alla ricerca di partner, per incontrare il loro interesse queste devono avere **prodotti innovativi** per i quali potrebbero anche essere **interessati a sostenere l'azione di R&D**, come nel caso della startup bolognese Silicon Biosystems. Esiste l'opportunità di divenire fornitori di grandi gruppi italiani nella regione, ad esempio per aziende creative e agenzie di marketing italiane. già inseriti Questo è valido soprattutto per aziende basate nella regione, oppure che vi lavorano regolarmente, dunque in grado di portare un chiaro valore aggiunto.

Oltre a rafforzare l'idea, segnalata da numerosi intervistati, che la creazione di sinergie possa rappresentare una soluzione, almeno iniziale, al problema di scala delle aziende italiane, questo dato suggerisce anche di guardare oltre gli steccati del proprio settore. Potenzialità sottolineata ad esempio da Silvia Saliti, Head of Marketing and PR Asia Pacific di **Lamborghini**, con riferimento alla possibilità di attività o eventi specifici in partnership con realtà appartenenti allo stesso segmento, ma in settori diversi come **food & beverage, fashion, gioielleria, pelletteria e ricami**. Tendenzialmente tali attività vengono organizzate con realtà già presenti a Singapore, ma è possibile farlo **anche con aziende non presenti,** soprattutto se hanno **prodotti poco conosciuti**, dato che a Singapore, mercato molto esclusivo, i prodotti rari e di valore sono molto ricercati.
Successivamente all'azione di mappatura occorre poi monitorare con continuità gli sviluppi delle realtà individuate per intercettare le opportunità emergenti. Osservando solo a intermittenza la Thailandia, ad esempio, potrebbe essere sfuggito che a fine maggio 2019 il consorzio guidato dal conglomerato Charoen Pokphand Group (**CP**) si è aggiudicato un appalto da **6,8 miliardi** di dollari per la costruzione di una linea ferroviaria ad **alta velocità** che connetterà i tre principali aeroporti del paese. La notizia è rilevante per le aziende italiane perché il consorzio a guida CP include **Ferrovie dello Stato Italiane** per le attività di Operations and Maintenance. Il medesimo consorzio include altresì Italthai Group che collabora con **Salini Impregilo**, presente a Bangkok con un ufficio di rappresentanza dall'anno scorso. Potrebbero dunque aprirsi **opportunità per PMI** leader nella loro nicchia, in possesso di tecnologie e know-how, ad esempio nel settore delle casseforme. In particolare, potrebbe essere un'ottima opportunità per aziende italiane con soluzioni d'avanguardia per le **infrastrutture sopraelevate.** Nella fattispecie, non va trascurato che, operando con il supporto di SACE, l'azienda è vincolata a importare una determinata quota di forniture dall'Italia.

INTRAPRENDERE UNA RELAZIONE

Mettendosi nei panni di un imprenditore o di un commerciale che non conosce questi paesi o i loro operatori, un primo e cruciale ostacolo è probabilmente rappresentato dal **come avviare una relazione** senza avere dimestichezza con le abitudini, le priorità, gli stili che caratterizzano il modus operandi della controparte. Il Sudest asiatico è, tra l'altro, una regione non banale da interpretare, essendo altamente **eterogenea** sotto il profilo linguistico, culturale e religioso.
Ad esempio, per fare business in Thailandia è importante sapere che difficilmente ci si sentirà rispondere "no" a una richiesta, nel rispetto dello spirito *del greng jai*, che richiede di essere accomodanti. Durante uno dei colloqui per analizzare i bisogni con un'azienda del torinese che esporta da diversi anni quantitativi sempre crescenti verso il Vietnam, è emerso il seguente dilemma: come ci si deve comportare quando si riceve una richiesta di quotazione dal Vietnam? **È meglio rispondere subito, magari in maniera non troppo dettagliata, oppure prendersi più tempo per essere precisi**?

Il fattore tempo

Come ci ricorda il Professor Dordi relativamente al Vietnam, il fattore tempo è un elemento cruciale per fare business, che può costituire un serio ostacolo se non gestito adeguatamente. Sia in Vietnam sia in Thailandia le decisioni non seguono un andamento regolare nel tempo, ma riflettono **stimoli**. È un processo non lineare che si può tradurre in brusche accelerate, ma anche in periodi di stasi che richiedono molta pazienza. Singapore, sotto questo profilo, è più allineata alle consuetudini occidentali. La risposta al dubbio dell'azienda torinese è dunque che, avendo a che fare con il Sudest asiatico, conviene evadere la richiesta di quotazione il prima possibile. Con specifico riferimento al Vietnam, un consulente basato da anni a Ho Chi Minh City spiega che occorre inviare **informazioni e prezzi approssimativi subito,** per poi rivederli anche al rialzo per non rischiare di essere anticipati da un concorrente. Non c'è nemmeno il pericolo di compromettere la relazione perché questo è un **comportamento diffuso e accettato**. L'azienda dovrà dunque saper anticipare e valutare le implicazioni concrete legate al fattore tempo. Di fronte a un cambiamento delle regole, ad esempio, sarà necessario adattarsi il prima possibile, senza perdere settimane con il commercialista.

La comunicazione

Data la necessità di essere veloci, la comunicazione non può che essere "instant", nel senso di viaggiare prevalentemente attraverso **app di messaggistica istantanea**. Le telefonate si usano pochissimo e le mail possono avere tempi di reazione più lunghi. Per contro, utilizzare le app di messaggistica istantanea (WhatsApp a Singapore, Line in Thailandia e Zalo in Vietnam) non è considerato né scortese né invadente. Anzi, sono preferite sia alle telefonate sia alle mail perché facilitano la comprensione, consentendo domande e risposte sintetiche e veloci.
Spesso anche le quotazioni si trasmettono tramite questi canali. Di conseguenza è fortemente consigliabile avere sui **biglietti da visita un numero di cellulare collegato alle app** utilizzate abitualmente.
La possibilità di comunicare in modo informale e "smart" non deve però far pensare che l'informalità possa essere estesa automaticamente a tutta l'interazione. Soprattutto in Vietnam, ad esempio, è necessario prestare molta **attenzione alla seniority**: in una società famigliare e gerarchica, gli affari si concludono infatti prevalentemente tra titolari.

Singapore, Thailandia e Vietnam sono dunque paesi dalle enormi opportunità sia in termini di esportazioni sia di investimenti. Essendo ancora poco presidiati dalle PMI italiane, offrono un grande spazio di crescita. Una conoscenza reale delle sfide, immancabilmente presenti, per ragioni diverse, in ogni contesto, è tuttavia essenziale per avere successo. Le principali opportunità e sfide individuate sono le seguenti:

SINGAPORE

OPPORTUNITÀ

- Ecosistema ideale per fare affari (secondo posto nel ranking Doing Business di Banca Mondiale) che ne fa il leader nell'attrazione di IDE in ASEAN (50%)
- Hub regionale per servizi e marketing: con 25% del commercio mondiale è un hub per ASEAN e APAC, e una piazza chiave per il marketing nella quale sono presenti i maggiori brand mondiali
- FTA con UE che avvantaggerà varie categorie di prodotti Made in Italy, aprendo ai prodotti di origine animale e il procurement pubblico
- Focus su innovazione supportato dal governo con forti investimenti e incentivi

SFIDE

- Barriere all'entrata soprattutto in termini di assunzione di stranieri
- Dimensioni ridotte del mercato e concorrenza molto elevata in tutti i settori
- Mercato del lavoro caratterizzato da costi elevati e difficoltà nella retention del personale

THAILANDIA

OPPORTUNITÀ

- Mercato maturo, vivace e internazionale, caratterizzato da forte domanda interna e crescita della classe media e dei consumatori ad alto/altissimo reddito
- Sviluppo infrastrutturale e tecnologico con relativi progetti di investimento
- Mercato vantaggioso per investimenti produttivi grazie a costi bassi delle materie prime, competenze e, attualmente, benefici derivanti dalla guerra commerciale USA-Cina

SFIDE

- Incertezza politica strutturale che provoca rallentamenti e fa perdere opportunità, rischio politico costante nel medio-lungo termine
- Concorrenza elevata, in particolare da parte di gruppi locali, e quadro regolatorio complesso e incerto
- Costi del personale alti (contrariamente a quanto si potrebbe immaginare) e, come a Singapore, problemi di retention

VIETNAM

OPPORTUNITÀ

- Economia in forte crescita, prima al mondo per apertura commerciale tra i paesi con una popolazione superiore ai 50 milioni, e una pluralità di FTAs tra cui quello firmato di recente con l'UE
- Consumi sempre più sviluppati, con una classe media che l'anno prossimo sarà di 44 milioni. Nel 2030 si stima sarà cresciuta sino a 95 milioni
- Complementarietà con l'economia italiana che, unita al recente FTA, configura grandi opportunità per l'export italiano, e rende il paese hub ideale per l'Asia orientale

SFIDE

- Corruzione ancora elevata, compliance critica, sistema spesso opaco, connotato da regole complesse e difficile da navigare
- Infrastrutture e logistica ancora carenti, che necessitano di 25 miliardi annui di investimenti
- Scarsità di competenze e talenti necessari per sostenere gli attuali ritmi di crescita

I FATTORI CRUCIALI

Al di là delle specificità dei tre paesi, i risultati dell'indagine mostrano dunque come si tratti di mercati ricchi di opportunità per le aziende italiane. Singapore, Thailandia e Vietnam sono realtà in forte crescita economica, prive di rischi non gestibili e con una relazione commerciale con l'Italia già matura. Tuttavia, per cogliere tali opportunità alcuni fattori sono cruciali, in particolare:

- **conoscenza del contesto** e delle sue peculiarità, anche culturali e specialmente legate alle pratiche di business, per avvicinarsi in modo corretto e instaurare relazioni proficue dal momento che, come si è visto, sono tre mercati ricchi di opportunità, ma che presentano contestualmente sfide da non sottovalutare;
- conoscere il contesto significa anche avere la possibilità di **mappare gli attori** che rappresentano un tassello rilevante per sviluppare la propria strategia di internazionalizzazione con successo;
- **presenza e pazienza per creare fiducia**, elementi essenziali in mercati che subiscono rapide trasformazioni e sottoposti a stimoli sempre maggiori;
- la concorrenza (soprattutto asiatica) è forte e in crescita, gli aspetti **relazionali e comunicativi**, marketing incluso, sono fondamentali;
- nonostante il basso costo della manodopera poco qualificata in Thailandia e soprattutto in Vietnam non bisogna commettere l'**errore di considerare questi mercati poco costosi** in termini di accesso e operatività;
- le **opportunità di collaborazione con le aziende italiane** già presenti, anche in settori diversi dal proprio, offrono un canale poco battuto, ma dal grande potenziale, soprattutto nella fase iniziale.