

Esame di tedesco per il sistema Italia

Primo mercato di sbocco: molte imprese italiane esportano in Germania e un migliaio vi fattura più di quanto incassa in casa. Imporsi in riva al Reno dà la spinta giusta per l'internazionalizzazione

di **Patrick Fontana e Salvatore Ippolito**

La presenza sul mercato tedesco è una sorta di biglietto d'ingresso per l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Con l'acquisto di beni e servizi per 49.348 milioni di euro nel 2011 (+12% rispetto al 2010) e una quota del 13,1% sul totale dell'export nazionale, la Germania si conferma il principale mercato di sbocco per le esportazioni italia-

ne. La prevista crescita della domanda interna tedesca in termini di consumi delle famiglie (1,2%) e di investimenti in beni capitali delle aziende (2%) dovrebbe riflettersi sulle prossime importazioni dall'estero, con un aumento nel secondo semestre 2012 di circa 3 punti. Si tratta di una buona notizia per le migliaia di aziende italiane che vendono in Germania,

soprattutto nei settori delle lavorazioni meccaniche e della componentistica (fino a 70.000 secondo Istat). Ma che andrebbero valorizzate meglio anche sul lato dei tradizionali comparti dell'agroalimentare e dei beni di largo consumo.

Per circa 500 di queste imprese, il fatturato che ricavano dal mercato tedesco supera quello realizzato in Italia: si tratta di un risultato non trascurabile, data la condizione di debolezza della situazione di casa. A questo si aggiungono, poi, i vantaggi che derivano dai tempi di pagamento veloci con cui le aziende tedesche saldano le forniture, come pure ulteriori vantaggi collaterali. Secondo Mauro Mulinelli, docente dell'Università di Brescia, essere in grado di imporsi sul mercato tedesco costituisce la giusta

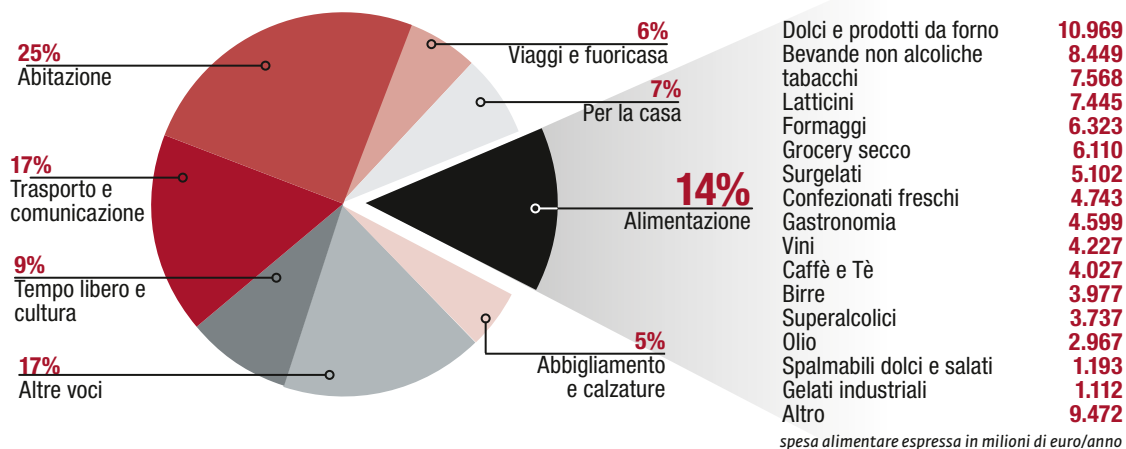
piattaforma per chi voglia esportare anche in altri paesi, eventualmente non europei.

Il food

Il flusso di vendite verso il mercato tedesco è fatto anche di prodotti agricoli e della pesca, alimentari e bevande, tessile, abbigliamento e calzature, articoli in gomma e medicali. Fra Italia e Germania esiste una dinamicità imprenditoriale che si riflette sia nelle quote che i singoli occupano sul mercato tedesco sia nella capacità delle aziende italiane di rispondere alle richieste di produzioni specialistiche delle imprese tedesche. Questa condizione di vantaggio si perde, però, nell'abito delle produzioni meno specializzate e del mass market, Qui non aiutano né le piccole dimensioni delle aziende italiane, né i limiti organizzativi che rendono faticoso l'avvicinamento alle grandi catene distributive. È quanto succede nell'agroalimentare, frammentato in una quantità di piccole imprese fortemente inadatte a confrontarsi con una distribuzione ampiamente strutturata.

La dolce vita nelle case dei tedeschi

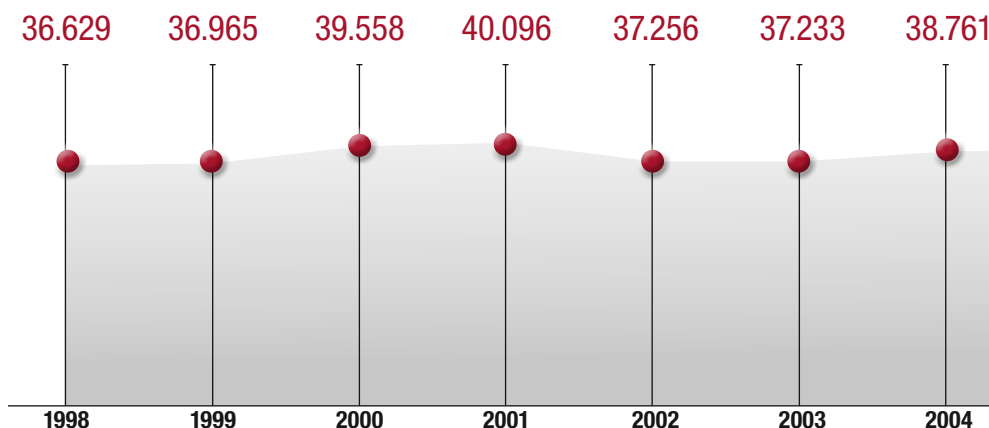
scomposizione della spesa dei nuclei familiari



Fonte: Nielsen Germany

**ANDAMENTO
STORICO
DAL 1998**

**Export Italia verso
Germania
(valori in milioni
di euro, 1998-2011)**



Le esportazioni italiane sono ai primi posti in Germania

Il Belpaese nella Top 5 dei partner strategici per Berlino: in compagnia di Cina, Francia, Usa e Paesi Bassi

Nella top 5: il made in Italy copre il 5,4% del totale dei beni importati in Germania. Si piazza così dopo la Cina (8,47%), i Paesi Bassi (8,21%) e la Francia (7,55%) e contende il quarto posto agli Stati Uniti. Il 95% delle esportazioni italiane in Germania è rappresentato da prodotti trasformati. Le esportazioni di prodotti agricoli si fermano al 3% del totale. Sul fronte dei beni di consumo, attualmente registrano un andamento positivo solo i prodotti alto di gamma. Se, però, si passa dai dati assoluti a quelli relativi di settore e se ne misurano le performance competitive, per esempio nei confronti di altri paesi esportatori, troviamo che in alcuni singoli settori si raggiungono quote significative e per certi versi dominanti. Fra il 90% e il 50% del totale delle importazioni di comparto si trovano l'olio di oliva, i tessuti di lana, le conserve di pomodoro e i pelati, le paste di frumento, i mosti d'uva; fra il 50% e il 30% si tro-

vano tessuti di fibre vegetali, vini, pelli e cuoio, piastrelle di ceramica; al di sotto del 30% e fino a raggiungere quote intorno al 10% ci sono i tessuti di cotone, di seta, i filamenti sintetici ma anche il riso e le macchine per panetteria e pasticceria.

In difesa

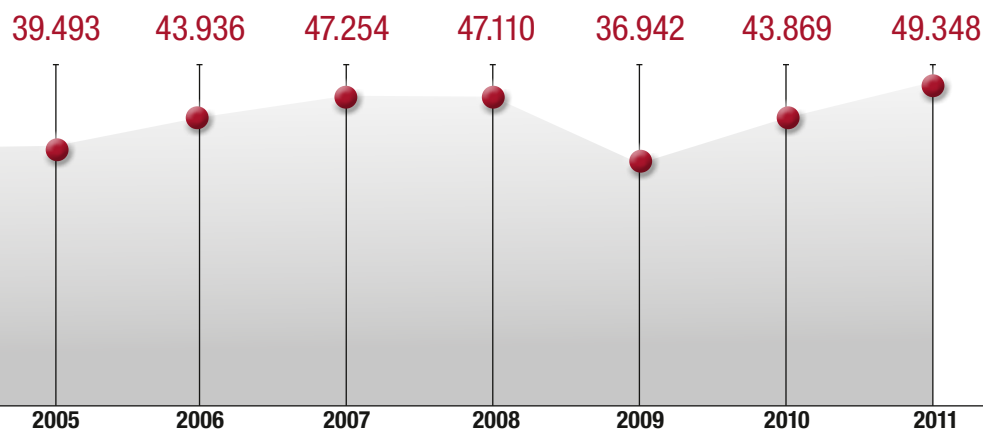
Nell'attuale scenario competitivo globale dominato da una forte oscillazione dei prezzi soprattutto delle materie prime, solo una parte dei settori italiani mostra una rinnovata propensione all'espansione o alla difesa della propria quota nel mercato tedesco. Per prodotti come i tessuti di fibre vegetali, i tessuti di cotone e di seta, i filati di fibre sintetiche e artificiali discontinui, l'olio d'oliva, mosti d'uva, si assiste a una contrazione della rispettiva posizione sul mercato, a vantaggio dei produttori di altri paesi concorrenti. È il caso di calzamaglie e calze, in cui dal 2003 l'Italia è stata superata dalla Turchia, che ha aumentato le proprie esportazioni dal 16% al 20,7%; delle calzature, con il sorpasso nel 2005 da parte della Cina; dei filati di co-

tone a favore dell'India (2006) e dei filati di lana a favore della Cina. Nel 2010 l'Italia ha poi perso anche la leadership per i tessuti di fibre sintetiche discontinue e nel primo semestre 2011 per i filati di fibre tessili vegetali e i tessuti di seta.

Esportatori d'Italia

I circa 185.000 esportatori italiani rilevati da Istat nel 2009 sono tornati sopra il tetto dei 200 mila con una significativa inversione di tendenza (6%) che ha permesso di chiudere il 2010 con 205.974 imprese esportatrici. Al netto dei micro-esportatori (con vendite all'estero inferiori a 75.000 euro), si rilevano 76.820 operatori. I primi 4 paesi per numero di presenze sono la Germania (70.000), la Francia (68.000), la Spagna (48.000) e la Svizzera (47.000). Il 92,6% di questi esportatori è costituito da imprese con meno di 50 addetti, cui si deve il 27,3% del valore delle esportazioni. Di contro, all'altro estremo, le circa 2.000 imprese con più di 250 addetti, l'1,1% del totale, realizzano il 44,3% delle esportazioni a valore..





Dopo il forte calo che si è verificato nel 2009 (-21,6%), l'export italiano verso la Germania è tornato a crescere, ottenendo un +18,8% nel 2010 e un +11,7% nel 2011. È stato questo l'anno in cui le vendite hanno raggiunto un livello record di 49.348 milioni di euro, corrispondenti al 13,1% di tutte le esportazioni italiane, superando così i valori pre crisi

Fonte: Camera di Commercio Italo-Germanica su dati Istat

La presenza in questo mercato diventa vantaggio competitivo

Le aziende italiane che operano in Germania hanno nel 70% dei casi dimensioni piccole e medie, ossia con meno di 49 dipendenti, con la maggior parte di esse che svolge un'attività manifatturiera e con un peso rilevante (27%) di aziende che operano nel settore dei servizi. Quella italiana è comunque una presenza diversifi-

cata, che va dal settore agricolo, al tessile e abbigliamento, ai prodotti chimici, alla meccanica, all'elettronica, alla logistica. Se si escludono i servizi assicurativi e bancari, le imprese tedesche controllate da investitori italiani nel 2009 erano poco meno di 1.600, di cui circa 329 nella sola industria manifatturiera, con un giro d'affari di circa 17,5 miliardi

di euro. Le imprese partecipate da investitori italiani erano oltre 1.800, di queste, quelle operanti nel settore manifatturiero erano 385, con un giro d'affari pari a 22 miliardi di euro. (fonte: elaborazione Marco Mutinelli, Università di Brescia). Secondo i dati Bundesbank, che prendono in considerazione solo le aziende il cui capitale sociale supera i 3

milioni di euro, con una quota del 7,8% l'Italia è all'ottavo posto per numero di addetti delle imprese partecipate fra i Paesi che investono in Germania, raggiungendo un fatturato pari all'11,1% del totale realizzato dalle aziende partecipate in Germania.

L'insediamento delle imprese italiane in terra tedesca nella grande maggioranza dei casi è legato alla possibilità di avere accesso al mercato locale, o alla necessità di insediarsi in prossimità a clienti strategici. In altri casi le aziende hanno scelto di stabilirsi in loco per poter superare specifici vincoli normativi, avere l'opportunità di insediarsi in prossimità di fornitori strategici, università e centri di ricerca e sviluppo, per rafforzare la propria posizione competitiva a livello globale attraverso l'acquisizione di un concorrente tedesco e del suo know how tecnologico.

I settori di punta per qdm sui prodotti di provenienza straniera

i primati dell'export italiano in Germania e incidenza sull'importazione specifica (in %)

Settore	2006	2007	2008	2009	2010	I sem 2011
Conservas di pomodoro e pelati	76	72	70	68	70	71
Macchine per panetteria e pasticceria	17	21	20	24	23	20
Mosti d'uva	70	63	79	78	72	75
Olio d'oliva	76	72	73	72	72	74
Paste di frumento	64	63	67	63	62	63
Riso	28	28	24	26	28	29
Vini	34	36	36	37	37	38
Pelli e cuoio	36	35	35	41	35	33
Stoffe a maglia	28	26	27	29	29	29
Tessuti di cotone	27	24	23	24	21	19
Tessuti di lana	72	66	67	69	68	72
Tessuti di seta	50	48	39	40	34	29

Fonte: Elaborazione ICE Berlino su dati World Trade Atlas

Presenze consolidate

Ad essere presente con impianti di produzione in Germania c'è Ferrero, che ha aperto lo stabilimento di Stadtallendorf (Assia). C'è Barilla con la controllata Barilla Wasa

**SONO
RICHIESTE
PUNTUALITÀ
E STANDARD
DI QUALITÀ
ELEVATI**

Fattori di successo sul mercato locale

valutazione media su scala da 1 (irrilevante) a 6 (fondamentale)

	Anno Sondaggio			Anno Sondaggio	
	2009	2011		2009	2011
Qualità dei prodotti e dei servizi	5,4	5,3	Certificazione qualità	4,2	4,0
Rispetto delle scadenze	5,4	5,1	Sviluppo di prodotti e servizi innovativi	4,2	3,8
Prezzi competitivi	4,6	4,5	Realizzazione di prodotti di nicchia	3,9	3,5
Assistenza tecnica e post-vendita	4,7	4,1	Vicinanza ai clienti	3,9	3,5

Fonte - Camera di Commercio Italo-Germanica, 2012

Deutschland, azienda che occupa oltre 350 dipendenti e ha un fatturato di circa 150 milioni di euro l'anno. Ma c'è anche Mozzarella Francia, che nel 2003 ha inaugurato uno stabilimento a Berlino, con un investimento di 15 milioni di euro, di cui sei garantiti dal Land della capitale. Il caseificio di Berlino, completamente computerizzato, occupa circa quaranta dipendenti. In grado di lavorare fino a 2.000 quintali di latte al giorno (in prevalenza biologico) produce fiordilatte, scamorze, caciotte e ricotta. Il prodotto finito viene distribuito in tutta il Paese da trenta furgoni refrigerati, che consegnano non soltanto le bio-mozzarelle berlinesi, ma anche l'originale mozzarella di bufala campana doc, rigorosamente 'made in Italy' e trasportata direttamente dall'Italia ogni lunedì. Nel settore del tessile-abbigliamento si trova Miro Radici Group che dal 1994 partendo dall'acquisizione di una piccola impresa commerciale è diventato uno dei principali fornitori della distribuzione moderna. Da 2001 l'azienda ha avviato un processo di sviluppo attraverso un piano di nuove acquisizioni, rivolte sia a consolidare il core business tradizionale del gruppo, che ha portato Miro Radici AG a essere un'azienda di outsourcing globale, con uffici commerciali in Germania, Cina, India e Turchia.

Paese attraente ed esigente, da presidiare in modo diretto

Dimensioni e caratteristiche del mercato, presenza di fornitori qualificati, disponibilità di fondi e di incentivi per le imprese, reperibilità di forza lavoro qualificata e possibilità di collaborare con centri di ricerca e sviluppo sono le principali forze di attrazione verso il mercato tedesco. Occorre, però tenere presente che quello tedesco è un mercato esigente, che richiede serietà, qualità e attenzione al cliente, come risulta dall'indagine condotta alla fine del 2011 dalla Camera di commercio Italo-Germanica fra le aziende italiane che esportano in area renana. I da-

ti raccolti provengono da un campione di imprese con una quota di export che tocca il 42% della produzione. Per molte di esse quello tedesco rappresenta il principale mercato di sbocco per i propri prodotti e servizi, fino alla generazione di un giro d'affari superiore a quello realizzato in casa.

Le informazioni raccolte dall'indagine consentono di identificare alcuni aspetti che devono essere tenuti in considerazione anche da parte di imprenditori italiani che intendano affrontare prossimamente questo mercato. Quello che risulta dalle risposte degli intervistati è, soprattutto, una pretesa di qualità dei prodotti e dei servizi e di rispetto delle scadenze; segue il prezzo, a indicare la sua crescita di importanza come fattore competitivo in un mercato globalizzato. Caratteristica è anche la richiesta di ottenere un'offerta customizzata per il singolo cliente.

Fattori condizionanti

Trascurabili come fattori condizionanti sono quelli legati al funzionamento della pubblica amministrazione (procedure di gara, diritto del

lavoro, stabilità politica). Per le imprese che operano nei settori rivolti al largo consumo fra i fattori condizionanti si trovano la ricettività del mercato per determinati segmenti, i trasporti e la logistica, le norme sanitarie e igieniche: un aspetto messo in particolare evidenza dalle imprese alimentari. Necessaria per garantirsi l'accessibilità ai canali distributivi è una corretta conoscenza del panorama distributivo nazionale e regionale. Cresce la consapevolezza che per consolidare o stabilizzare le proprie quote di mercato sia necessario avere una presenza diretta. Le imprese di largo consumo sono orientate verso lo sviluppo in loco di attività di ricerca e sviluppo, probabilmente per sfruttare la possibilità di collaborazione con università o centri di ricerca e sviluppo. Una tendenza che si riscontra in maniera accentuata fra le imprese del sistema moda e del settore alimentare. Altri investimenti riguardano le attività di produzione e vendita, ma vi sono aziende che producono impianti e macchinari che stanno valutando anche la possibilità di essere presenti con un investimento produttivo..



UN TESTA A TESTA CON GLI STATI UNITI PER IL RUOLO DI QUARTO PARTNER

Principali paesi di provenienza dell'import tedesco

in miliardi di euro

	2008	2009	2010	2011	Δ% 10/11	QUOTA 2010
Cina	59.296	55.428	76.505	79.273	2,6	9,5
Paesi Bassi	65.874	52.824	62.902	74.250	21,3	7,8
Francia	66.602	54.345	61.504	66.042	9,3	7,6
Italia	45.490	39.307	43.869	49.348	11,7	5,4
Stati Uniti	45.947	39.895	45.039	48.175	6,5	5,6

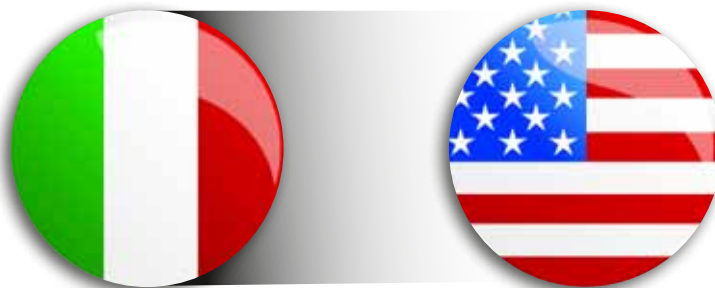
(*) una quota consistente delle importazioni tedesche dai Paesi Bassi riguarda in realtà merci provenienti dalla Cina e da altri paesi dell'estremo oriente, sdoganate nel porto di Rotterdam

Fonte: Ministero degli esteri; elaborazione dati World Trade Atlas

Coniugare gusto italiano e organizzazione tedesca

Porsche Consulting parla italiano ma pensa tedesco. O meglio, supporta le aziende italiane che desiderano sfruttare le competenze e le conoscenze dell'azienda tedesca per ripensare al proprio modello di business. Il team di consulting che opera in Italia, che vanta clienti in diversi settori merceologici, è l'interlocutore sentito da Mark Up per comprendere in quali direzioni debba muoversi un'azienda italiana - specie dell'alimentare e della moda - che voglia aprirsi al mercato tedesco con il giusto approccio nella propria logistica.

"Perché il prodotto sia competitivo, occorre che la soddisfazione del cliente tedesco sia alta". Josef Nierling, principal di Porsche Consulting Italia, prima di dare indicazioni riferite all'ambito della logistica, individua l'elemento che deve stare alla base di ogni ragionamento o progetto. Una soddisfazione che si basi su qualità, grado di servizio, costi. Ciò significa che il prodotto e il servizio devono essere 'ben pensati' per le esigenze del cliente tede-



sco; di qualità, ma non per forza caro. "Deve essere inoltre a disposizione - ecco il livello di servizio - quando il cliente lo chiede. Ciò significa che il sistema deve essere pianificato, logistica compresa. Nell'alimentare tedesco, per esempio, la catena della logistica è snella, e basata sulla sincronia. Il mercato tedesco apprezza la pianificazione costante e una struttura di interfaccia cliente chiara". Un fornitore che non sia in grado di garantire questa tranquillità e affidabilità genererebbe insicurezza, e verrebbe scartato.

Puntare sulla velocità, e non solo

Nierling identifica quattro asset che le aziende italiane interessate al mercato tedesco possono uti-

lizzare per rendersi appealing. La prima è, come già intuito, la **sincronizzazione**: un sistema, per essere efficiente, deve lavorare in sincrono. "La velocità introdotta a sistema è fondamentale per essere più competitivi. Già viene considerata indispensabile per i produttori di alimenti deperibili, essa deve diventare di valore per tutte le altre aziende. Questo aiuta la competitività sia nei confronti delle aziende tedesche, sia nei confronti di aziende di altri Paesi che vogliono, come quelle italiane, aggredire il mercato tedesco". Nella moda, per esempio, diventa essenziale la consegna della collezione per tempo e la reattività alle variazioni della domanda. Ad aiutare la logistica, negli ultimi anni, si è inserita anche

la tecnologia. Che però resta un fattore di sostegno, non il cardine di ogni strategia. Spiega Nierling: "I sistemi informativi possono aiutare ad aumentare l'efficienza, per generare meno scorte, ma riuscire a fare previsioni perfette resta praticamente impossibile. Lavorando sulla **velocità** e sulla **pianificazione collaborativa**, il forecast diminuisce la sua rilevanza, l'azienda si avvicina alla curva reale della domanda, e non perde in profittabilità per colpa di ragionamenti troppo allungati nel tempo".

Poi **trasparenza** dei processi e **misurabilità** dei risultati: deve dimostrare di sapere dov'è e dove sta andando, di misurare i risultati (lo stato della collezione, il flusso dei subfornitori, il tracking della merce) e condividerli con il cliente, nel cosiddetto **visual management**, per trovare insieme soluzioni sinergiche. Il **miglioramento continuo** è un altro asset da tenere in considerazione, unitamente, come già visto, allo studio dei prodotti il cui valore è tarato specificamente per il cliente tedesco. **E.G.**