

## 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

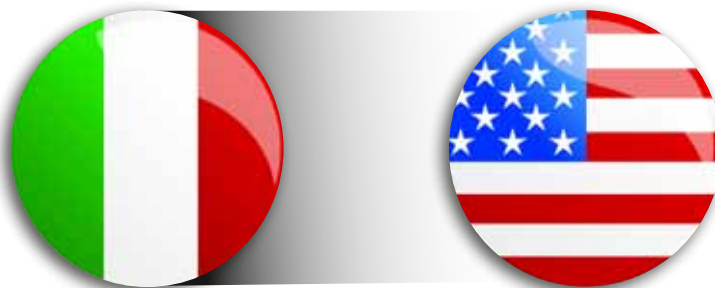
(\*) una quota consistente delle importazioni tedesche dai Paesi Bassi riguarda in realtà merci provenienti dalla Cina e da altri paesi dell'estremo oriente, sdoganate nel porto di Rotterdam

Fonte: Ministero degli esteri; elaborazione dati World Trade Atlas

# Coniugare gusto italiano e organizzazione tedesca

**P**orsche 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.**

## LE LEVE CHE SUPPORTANO IL MADE IN ITALY SUL MERCATO TEDESCO

- 1 Sincronizzazione
- 2 Trasparenza e misurabilità
- 3 Miglioramento continuo
- 4 Prodotto di valore profilato sul cliente tedesco

## Principali attrattive per chi arriva

valori percentuali sulle imprese italiane rispondenti

	Anno Sondaggio
	2011
Dimensione del mercato	87
Presenza di fornitori qualificati	21
Disponibilità di forza lavoro qualificata	13
Disponibilità di fondi e incentivi per le imprese	13
Collaborazione con centri di R&S e Università	11
Altro	1

Fonte - Camera di Commercio Italo-Germanica, 2012

# Ora è tempo di spingere di più Consumi delle famiglie in aumento

### Investimenti d'impresa: così dall'Italia

Oggi con un giro d'affari di 54,3 miliardi di euro e 530 aziende, l'Italia è l'ottavo fra i Paesi che investono in Germania e precede austriaci e giapponesi, mentre ai primi posti si trovano gli olandesi con un giro di affari di 261,8 miliardi di euro generato da 2.756 aziende partecipate o controllate, e gli inglesi con 187,4 milioni di euro e 1.222 aziende di riferimento. In un mercato aperto agli investimenti come quello tedesco, nell'attuale contesto competitivo sta crescendo fra le imprese di tutte le dimensioni la consapevolezza che per assicurare all'impresa maggiore capacità di penetrare il mercato locale o per stabilizzare al meglio le proprie quote di mercato, è necessario avere una presenza diretta.

Nel secondo semestre del 2011 sono aumentati i consumi delle famiglie (+0,7%). Lo scenario che si presenta per la seconda metà del 2012 è quello di un aumento delle disponibilità sia per i consumatori, che potranno portare alla crescita della domanda interna, sia per le aziende che potranno impiegarle per investimenti in beni capitali. Questi aumenti potrebbero riflettersi in una crescita delle importazioni dall'estero che, secondo i dati disponibili, dovrebbero essere vicini al 3%. Nella graduatoria dei principali mercati di sbocco per le esportazioni italiane, la Germania si conferma anche nel 2011 come principale Paese acquirente per le imprese italiane con una quota del 13,1% sul totale dell'export dell'Italia. Secondo un sondaggio previsionale della Camera di Commercio Italo-Germanica (AHK), la maggioranza assoluta del campione imprenditoriale (60%) si attende una crescita nel mercato di riferimento. Un ottimismo che raggiunge percentuali più elevate fra le aziende di dimensioni comprese fra 10 e 249 dipendenti e che si fonda sulla per-

cezione che il mercato tedesco abbia reagito meglio di altri mercati di esportazione.

Maggiore cautela arriva dalle aziende che operano nel settore degli alimenti e delle bevande e all'interno del sistema moda, nel cui giudizio si rispecchiamo ancora le difficoltà strutturali del mass

market europeo in confronto con altri mercati d'esportazione.

Per chi prevede una crescita è il momento di lanciare nuovi prodotti, intensificare l'attività di ricerca e sviluppo e di marketing, riorganizzare la forza vendita e aumentare la copertura geografica del mercato tedesco.

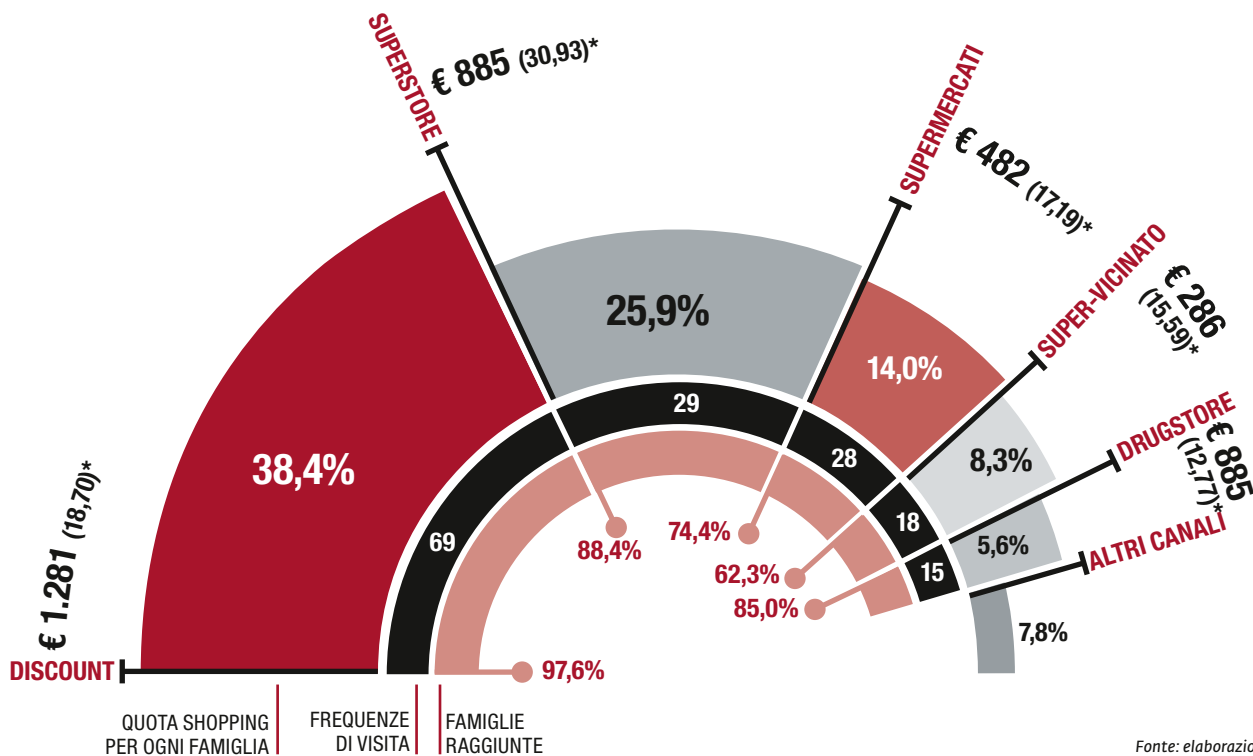
### Il calo del 2009

La caduta delle esportazioni che si è verificata nel 2009 è stata causata dalla diminuzione delle esportazioni di acciaio e ferro e dei loro derivati, settori in cui la produzione italiana ha risentito della concorrenza di paesi che presentano un'offerta più concorrenziale; per gli altri prodotti le quote hanno subito solo delle oscillazioni.

### LA SODDISFAZIONE DIMINUISCE

Quando nel 2009 Ahk chiese alle imprese quale fosse il loro giudizio sulla propria posizione competitiva in Germania i giudizi erano equamente distribuiti fra buona, soddisfacente e non soddisfacente. **Nel 2011 la quota dei soddisfatti è scesa al 25% ed è aumentata la quota delle aziende che non giudica soddisfacente la propria posizione.** Una condizione che si riscontra in maggior misura fra le imprese produttrici di beni industriali, soprattutto fra le aziende di medie dimensioni che in Germania si confrontano con competitori locali che spesso hanno dimensioni maggiori.

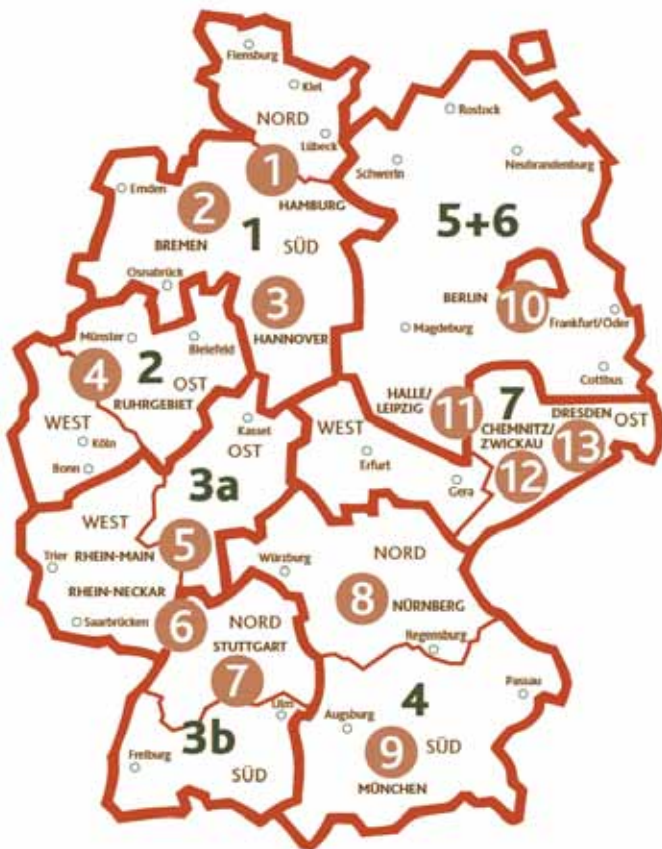
## Il discount per tutti. Gli altri canali sono solo complementari



L'infografica a lato richiama (dall'esterno all'interno) il rapporto fra i tedeschi e i canali distributivi del largo consumo: per spesa annua, scontrino, quota shopping, frequenza e penetrazione. Gran parte delle sue esigenze la famiglia tedesca la soddisfa al discount: 38,4% la quota di shopping realizzata nel canale da 97,6 famiglie su 100 (valore rosa). Mediamente vi spendono 1.281 euro l'anno, con uno scontrino medio per visita di 18,70 euro (valore fra parentesi) e un totale di 69 visite annue (spicchio nero). Per gli altri canali - da sinistra verso destra - la lettura avviene allo stesso modo

\*spesa annua per famiglia (scontrino medio)

Fonte: elaborazione Mark Up su dati Nielsen Germany



## Qui il mercato food è più dinamico che nel Belpaese

suddivisione del retail alimentare per macroaree + dati nazionali discount

Zona Nielsen	Agglomerati metropolitani	Negozi Gdo	Fatturato Gdo milioni di €	Δ% fatturato annuo
AREA1	1 Amburgo 2 Brema 3 Hannover	6.165	20.321	2,3
AREA2	4 la Ruhr	8.088	24.382	1,5
AREA3a	5 Francoforte 6 Mannheim 7 Stoccarda	5.097	16.650	3,2
AREA3b		4.467	14.405	1,2
AREA4	8 Norimberga 9 Monaco	5.304	16.157	3,3
AREA5+6	10 Berlino 11 Lipsia	5.872	15.069	2,3
AREA7	12 Chemnitz 13 Dresda	3.612	10.941	0,8
Aldi+Lidl+Norma		8.820	37.960	-0,5
Altri discount		7.373	21.070	2,6

Per quanto riguarda le aree urbane più promettenti e in grado di attrarre le aziende italiane, Nierling (Porsche Consulting) cita per Mark Up i territori di Amburgo, Stoccarda, la Baviera, oltre a Berlino e Dresda, città fortemente glamour, che amano le sperimentazioni.

Fonte: Nielsen Germany

**EDEKA È IL LEADER DEL MERCATO, IL RITMO PERÒ LO DETTA ALDI**

**Non c'è spazio per la Gdo straniera**

primi 5 gruppi retail (e principali insegne usate) - area food marzo 2012

Insegne	Fatturato milioni €	Δ% ap	Quota % Food	Struttura del gruppo	Valore PL in mio UsD
Edeka	35.301	4,5	90,5	E. Hessenring; E. Nord; E. Reno/Ruhr; E. Sudbaviera; E. Nordbaviera + Sassonia + Turingia; E. Sudovest;	1.433
Netto (discount)	11.744	3,0		E. Hannover/Minden Netto (discount) 4.000 pdv a livello nazionale	276
Rewe (solo food)	17.290	3,1	70,7	Toom (ipermercati); Rewe (Superstore e supermercati);	439
Penny (discount)	7.582	0,4		Nahkauf (Superette) Penny (discount);	
Kaufland	12.850	2,4	81,1	Kaufland (ipermercati);	538
Lidl (discount)	15.800	1,9		Handelshof (supermercati);	1.414
Aldi Süd	13.700	2	82,0	Aldi Süd (discount) 1.800 pdv nei Länder del sud;	3.152
Aldi Nord	11.000	0,4		Aldi Nord (discount) 2.500 pdv nei Länder del nord ed est	
Metro	5.152	-2,8	38	Real (ipermercati);	1.340
Real	8.304	-1,6		Metro (cash and carry)	(nel non-food)

Fonte: Trade dimensions - Lebensmittel Zeitung - bilanci aziendali, rielaborati dall'autore. I valori dei brand d'insegna sono calcolati da Interbrand (Feb. 2012)

# I lombardi preferiscono la Francia

Con un totale di 15 miliardi di euro, la Lombardia ha incrementato esportazioni in Germania del +15% rispetto al 2010. Ma guardando all'analisi dei principali mercati di sbocco delle esportazioni delle imprese lombarde condotta da Assolombarda, la Germania si colloca soltanto al secondo posto, con il 48% sul totale delle imprese esportatrici, dopo la più coinvolgente Francia (52%). Dal punto di vista della presenza in loco con filiali commerciali, joint-venture o uffici di rappresentanza, nel 2011 le imprese lombarde presenti in Germania erano circa un centinaio. Nell'esportazione d'impresa il mercato tedesco scivola per le aziende regionali al quarto posto per attrazione, dopo Stati Uniti, Francia e Cina. Le società lombarde presenti in Germania con filiali o joint-venture destinate ad attività produttive o di ricerca e sviluppo, sempre nel 2011, erano meno di 20. Pur tuttavia la

Germania resta uno dei principali paesi in cui le imprese lombarde intendono sviluppare le esportazioni e effettuare investimenti diretti nel periodo che va dal 2012 al 2014. Eppure perde posizioni rispetto ai paesi emer-

genti, come Brasile, Russia, India e Cina, in cui i tassi di crescita sono molto più elevati.

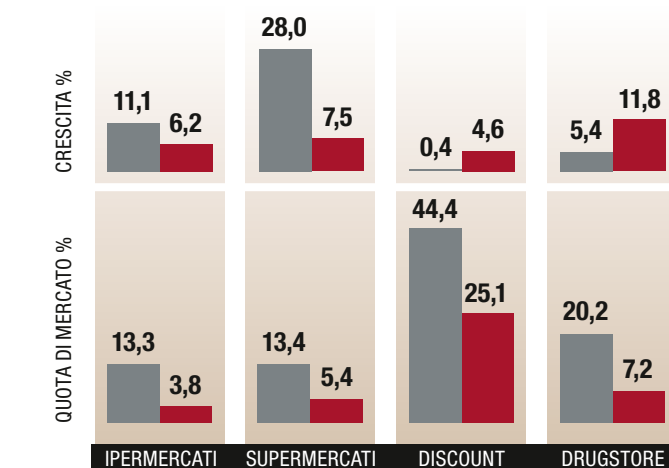
**I risultati della ricerca di Assolombarda**

Emergono dalla ricerca di As-

solombarda anche le difficoltà operative incontrate dalle aziende nell'affrontare i mercati stranieri: si tratta di limiti nelle risorse manageriali, dei costi elevati cui l'impresa deve fare fronte per avviare e sostenere il processo di internazionalizzazione, della mancanza sostanziale di quella che viene definita 'cultura dell'internazionalizzazione'. In teoria per le aziende i benefici che derivano dalle esportazioni dei loro prodotti risultano evidenti. In pratica meno di un terzo degli esportatori lombardi (31%) realizza sul principale mercato di esportazione almeno la metà del fatturato complessivamente realizzato all'estero; per il 40% le vendite sul principale mercato estero rappresentano una percentuale compresa tra il 26% e il 50%, mentre il restante 29% delle imprese evidenzia una forte dispersione delle vendite all'estero, che porta il principale mercato di esportazione a pesare per meno del 25% del totale.

**Store brand a caccia del discount**

andamenti 2011 delle marche commerciali tedesche per canale



■ PL di prezzo ■ PL premium

Fonte: GfK Germany

## PERCEZIONE DA PARTE DELLE AZIENDE DEI FATTORI CHE CONDIZIONANO LE ESPORTAZIONI

## Scarsa consapevolezza delle differenze regionali

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

Sondaggio	2009	2010		2009	2010
Ricettività del mercato	4,4	4,3	Norme sanitarie o igieniche	3,2	2,6
Lingua / comunicazione	4,2	4,1	Stabilità politica	2,5	2,6
Immagine dei prodotti italiani	4,0	4,1	Telecomunicazioni	3,0	2,5
Pagamenti e condizioni contrattuali	3,9	3,8	Particolarità regionali in Germania	2,4	2,1
Trasporti e logistica	3,9	3,7	Pubblica amministrazione	2,2	2,0
Accessibilità dei canali distributivi	4,0	3,7	Diritto del lavoro	2,2	2,0
Normative di sicurezza e normative tecniche	3,6	3,2	Procedure di gara	2,0	1,8
Accesso a informazioni di mercato	3,6	3,2			

Fonte - Camera di Commercio Italo-Germanica, 2012

# È in atto una revisione strategica del marketing d'ingresso nel Paese

L'apertura verso l'estero e la scarsità di problematiche legate al funzionamento della pubblica amministrazione, al diritto del lavoro e all'organizzazione delle singole regioni fanno della Germania un Paese adatto per lo sviluppo di iniziative commerciali e attività imprenditoriali. Anche per gli esordienti. Quello del marketing e della pianificazione è uno dei fronti sui

quali le imprese stanno mettendo in atto una revisione strategica. Per la maggior parte di esse le principali fonti di informazione sul mercato tedesco e sulle potenzialità nei settori di riferimento derivano da contatti personali con i clienti, fiere, informazioni che arrivano dai distributori e dai partner, anche se è in crescita il numero di aziende che utilizza internet per la ricerca di infor-

mazioni, soprattutto fra le piccole. Ridotta invece la percentuale di imprese che utilizza riviste e pubblicazioni (18%) prodotte in Germania come fonte di informazione; ancora di meno sono le aziende che utilizzano le fonti di informazione disponibili presso le camere di commercio in Germania e in Italia, o presso le istituzioni tedesche.

Su fronte della promozione dei prodotti e delle attività le fiere sono considerate lo strumento principale (63% delle imprese campione). Particolarmente attente all'uso delle fiere sono le imprese del sistema moda. Cresce il direct marketing (48%), al quale ricorrono con più frequenza le imprese di medie dimensioni e meno quelle di piccole dimensioni. Ridotto anche l'uso del marketing online in particolare fra le imprese del settore alimentare e in quello delle bevande. Poco utilizzata è anche la pubblicità su riviste specializzate; vi fa ricorso solo il 17% delle imprese, soprattutto le grandi imprese e quelle del terziario e dei beni di largo consumo non alimentare.

## Fatturato per pdv

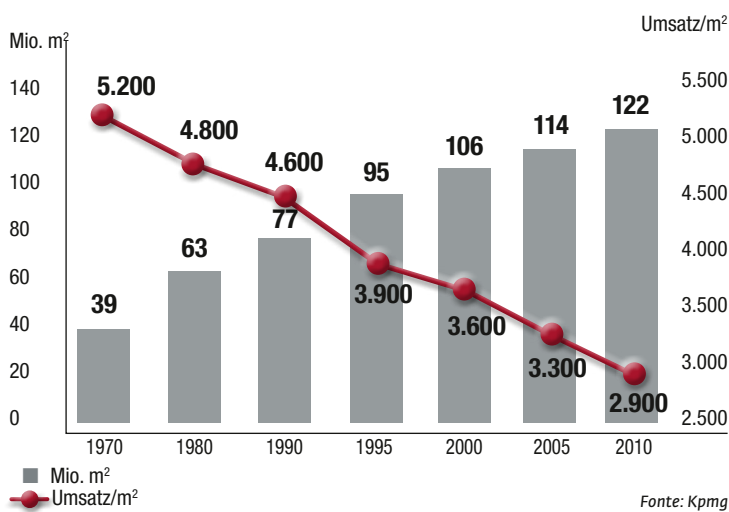
media annua espressa in migliaia di euro - Retail alimentare

Superstore	20.836
Aldi Süd	6.600
Lidl	4.787
Super d'attrazione	4.766
Altri Discount	3.677
Supermercati urbani	3.150
Drugstore	992
Super di vicinato	773

Fonte: Nielsen Germany

## Produttività per mq in contrazione

trend di evoluzione: superficie Lcc, fatturato Lcc, incasso x mq



## Efficienza della distribuzione

L'efficienza della forma distributiva sembra essere l'anello debole delle aziende italiane che esportano in Germania. Aziende piccole non sono in grado di confrontarsi con le catene distributive che caratterizzano il panorama retail locale. Se la vendita tramite agenti è molto frequente nella imprese produttrici di beni di consumo non alimentari, nel caso di quelle alimentari la presenza nel mercato tedesco è veicolata prevalentemente da importatori o distributori.

**PER GLI  
INTERNAUTI  
TEDESCHI  
RESTIAMO  
UN PAESE  
DI FORMAGGI**

**L'analisi del mese sui siti .de**

riscontri raccolti sul made in Italy online

Prodotti	WEB INDEX	Δ MESE	SOCIAL INDEX	Δ MESE	VIDEO INDEX	Δ MESE	E-COMMERCE INDEX	Δ MESE
	Contenuti		Utenti		Visualizzazioni		Items in vendita	
Carni Preparate	29%	31%	0%	14%	2%	17%	2%	34%
Lattiero-Caseario	50%	33%	8%	2%	42%	4%	1%	13%
Caffè	6%	29%	41%	41%	5%	3%	43%	34%
Pasta	10%	4%	47%	47%	27%	3%	11%	16%
Vini	6%	24%	4%	4%	24%	2%	42%	20%

Fonte: Reputation manager

# Segafredo e Lavazza, la popolarità del caffè italiano

di **Andrea Barchiesi, Tecla Notti** – Reputation Manager

Nelle conversazioni del mese di aprile il più citato è il Parmigiano: nel 75% dei casi come Parmesan, e nel restante 25% come "Parmigiano Reggiano". I formaggi italiani si riconfermano la categoria che cresce di più (33%) nel nostro Web Index, anche se in proporzione dimezzata rispetto al mese precedente (68%). Nelle ricette proposte dai tedeschi il parmesan fa la parte del "prezzemolino", lo si ritrova un po' ovunque. Come per esempio nella riproposizione piuttosto fantasiosa di una "amatriciana" sul canale YouTube di "Der Bio Koch", uno chef che prepara il famoso primo romano nella sua cucina suggerendo di usare il "parmesan" in alternativa al "pecorino". In generale notiamo che i video online rispetto ai mesi precedenti hanno realizzato un incremento più elevato in termini di visualizzazioni, grazie alla nascita di nuovi canali dedicati alla cucina casalinga e alle video-ricette degli amatori. Il lifestyle continua a essere un vetto-

re importante delle conversazioni sui prodotti italiani, specie per quanto riguarda formaggi e vini. I ristoranti francesi propongono nei menù piatti al "parmigiano reggiano", che viene presentato in altre occasioni come uno dei formaggi stranieri più adatti per una "serata formaggi", in compagnia. Una blogger racconta della sua cena in un ristorante italiano, citando Lambrusco e Chian-

ti come due vini cari sulla carta, ai quali ha preferito il vino della casa per risparmiare. A Berlino invece, un ragazzo alla ricerca di un negozio che vendesse il Lambrusco, si è imbattuto nella risposta di un utente del forum che lo segnala come adattissimo per cucinare. In generale i vini sono sempre molto presenti in blog e portali tematici con pagine dedicate e schede descrittive dettagliate.

Tv e You Tube  
Ad aprile Barilla ha lanciato sul-

la tv tedesca lo spot della pasta pronta, che è subito circolato su You Tube ottenendo in pochi giorni centinaia di visualizzazioni. In parallelo è partito un concorso, promosso sulla pagina Facebook, grazie al quale gli utenti hanno la possibilità di vincere a casa una Serata Barilla per 20 persone, con una cena di tre portate cucinate da uno chef professionista. Per quanto riguarda il caffè si rileva sempre una particolare attenzione alla qualità e alla composizione del prodotto. In un forum tedesco dedicato al caffè gli utenti discutono su quali siano i chicchi migliori della Lavazza, generalmente viene classificato nei caffè economici. Su un altro forum un utente chiede quale sia il miglior caffè da acquistare in Italia, specificando che ha provato il Lavazza Crema&Gusto ma che non gli è piaciuto perché aveva poco sapore. Segafredo e Lavazza sono marche molto popolari in Germania: la prima ha numerosi bar sul territorio, e Lavazza viene utilizzata molto nei luoghi di lavoro, ad esempio il caffè viene offerto gratuitamente agli operai della Fiat.

## La top ten degli investitori above-the-line

investimenti stimati netti ad aprile 2012 (x.000 €)

	Aprile	Quadrimestre
Procter & Gamble	36.538	152.536
Unilever	41.253	124.366
Springer Axel	30.293	112.149
L'Oreal	36.129	109.392
Metro/Saturn	32.543	90.614
Volkswagen	29.060	88.839
<b>Ferrero</b>	<b>16.995</b>	<b>82.689</b>
RTL Television	23.479	82.073
McDonald's	20.103	68.709
Lidl	17.998	68.340

Fonte: Nielsen Germany