



LA FORMULA DEL SUCCESSO DELLE IMPRESE ITALIANE IN GERMANIA

INTERVISTA A JOCHEN KRÖBER,
PRINCIPAL DI HORVÁTH & PARTNERS

IN QUALI SETTORI LE AZIENDE TEDESCHE CERCANO PARTNERSHIP CON LE AZIENDE ITALIANE E PERCHÉ?

In generale, la Germania è il principale e più importante partner commerciale per le aziende italiane in tutti quei settori caratterizzati da enormi volumi di esportazione e importazione da o verso l'Italia, come ad esempio **l'automotive, la componentistica per veicoli, l'ingegneria, l'oil, la farmaceutica**. È interessante sottolineare che entrambe le industrie, sia di importazione che

di esportazione, sono coinvolte. I motivi risiedono nell'**interesse comune ad aumentare reciprocamente le quote di mercato, a moltiplicare la quantità di idee e innovazio-**

ni di prodotto, a sfruttare al meglio l'intelligence, i diversi background e l'esperienza per un'ulteriore crescita della competitività di entrambi, una massimizzazione dell'efficienza, oltre

"Flessibilità, agilità e affidabilità sono doti particolarmente apprezzate dalle aziende tedesche."

che la continua tensione a ridurre i costi. Ciò potrebbe portare a **canali di distribuzione sicuri** e a una **migliore sostenibilità**. Infine, da non sottovalutare che la breve distanza tra Italia e Germania offre un

facile accesso per **estendere gli apalti e i mercati di vendita sulla base di catene di approvvigionamento efficienti e affidabili**, già presenti e abbastanza consolidate.

QUALI STRATEGIE DOVREBBERO ADOTTARE LE AZIENDE ITALIANE PER SPOSTARSI A MONTE NELLA CATENA DEL VALORE DEL PARTNERIATO ITALO-TEDESCO?

In primo luogo, le aziende italiane dovrebbero **identificare quali sono le attività o le capacità a maggiore valore aggiunto per i clienti tedeschi**. Successivamente, dovrebbero valutare le **opportune strategie di differenziazione per valorizzare questo valore aggiunto**. Per esempio, spostarsi a monte nella catena del valore in una partnership italo-tedesca potrebbe accadere laddove vi è una limitata quantità di fornitori disponibili, i prezzi variano, i margini di profitto dei fornitori usuali sono piuttosto alti o essi sono inaffidabili. **Vagliare l'attuale mercato dei fornitori per identificare i campi di azione e implementare tecnologie scalabili e piani per una rapida espansione: questo potrebbe facilitare il passaggio a monte nella catena del valore** delle aziende italiane, cui spetta senz'altro il compito di **aumentare le attività di marketing** per migliorare la loro reputazione

"Le differenze culturali tra aziende tedesche e italiane offrono molti vantaggi, ma richiedono anche di essere gestite"

sul mercato tedesco e dimostrare di poter soddisfare i requisiti di due diligence. Tenendo presente che **flessibilità, agilità e affidabilità sono doti particolarmente apprezzate dalle aziende tedesche**.

QUALI SONO LE PRINCIPALI SFIDE CHE LE AZIENDE TEDESCHE E ITALIANE DOVRANNO AFFRONTARE IN FUTURO?

Dato che le tipologie di società sono abbastanza simili, quando si forma una partnership tedesco-italiana quel che bisogna tener presente sono le diverse normative civilistiche e fiscali di ciascun Paese.

Le differenze culturali tra aziende tedesche e italiane offrono molti vantaggi, ma richiedono anche di essere gestite. Sebbene abbiano successo oggi, in futuro **le aziende**

tedesche dovranno trasformare i loro prodotti, soprattutto in vista di cambiamenti come quelli in atto nei Paesi asiatici, come la Cina, sempre più attenti alle emissioni ambientali, o in vista dei continui progressi tecnologici che di fronte al boom del traffico nelle grandi città offrono enormi opportunità per i veicoli autonomi. Inoltre, Germania e Italia stanno invecchiando rapidamente, il che significa che il loro bilancio demografico è negativo: questa **comune tendenza demografica rappresenta un'importante sfida futura per entrambi i Paesi**. Infine, **le società tedesche presentano un elevato surplus, se- gno che preferiscono risparmiare piuttosto che investire**.

PUOI INDICARCI ALCUNE REALTÀ R&D IN GRADO DI ACCELERARE INNOVAZIONE E SVILUPPO DI PRODOTTO IN PROSPETTIVA DI UNA PARTNERSHIP ITALO-TEDESCA?

Sicuramente è da segnalare sul tema la **seconda conferenza tedesco-italiana sull'innovazione che si è svolta a Berlino nel 2018**, con il molteplice obiettivo di presentare il quadro politico italiano per attrarre investitori stranieri (a livello nazionale e regionale), raccontare la politica digitale italiana oltre che la Foreign Investment Unit dell'Italian Trade Agency (ITA) che fungerà da sportello unico per gli investitori stranieri, supportando la creazione e l'espansione delle operazioni, e condividere casi d'uso per opportunità di investimento e partnership tecnologiche. Poi, **altre realtà attive in quest'ambito sono Fraunhofer-Gesellschaft**, che conduce ricerche applicate sia per aziende private che pubbliche, e **Max Planck Society (MPG)**, organizzazione di ricerca indipendente e senza scopo di lucro che fornisce ricerca e sviluppo di base.

HORVÁTH & PARTNERS

Horváth & Partners è una società internazionale di **consulenza manageriale indipendente**, specializzata nella gestione delle performance aziendali e nell'ottimizzazione delle prestazioni delle organizzazioni del settore pubblico e privato. Con **circa 1.000 dipendenti in tutto il mondo** e oltre **180 milioni di euro di fatturato**, la società, che è stata **fondata a Stoccarda nel 1981**, è presente in Germania, Austria, Ungheria, Romania, Svizzera, Arabia Saudita e Emirati Arabi Uniti. Jochen Kröber è Principal di Horváth & Partners, a capo della Business Segment Supply Chain Management.