

Modelli di business e strategie di successo nei mercati internazionali

Imparare dai competitor europei

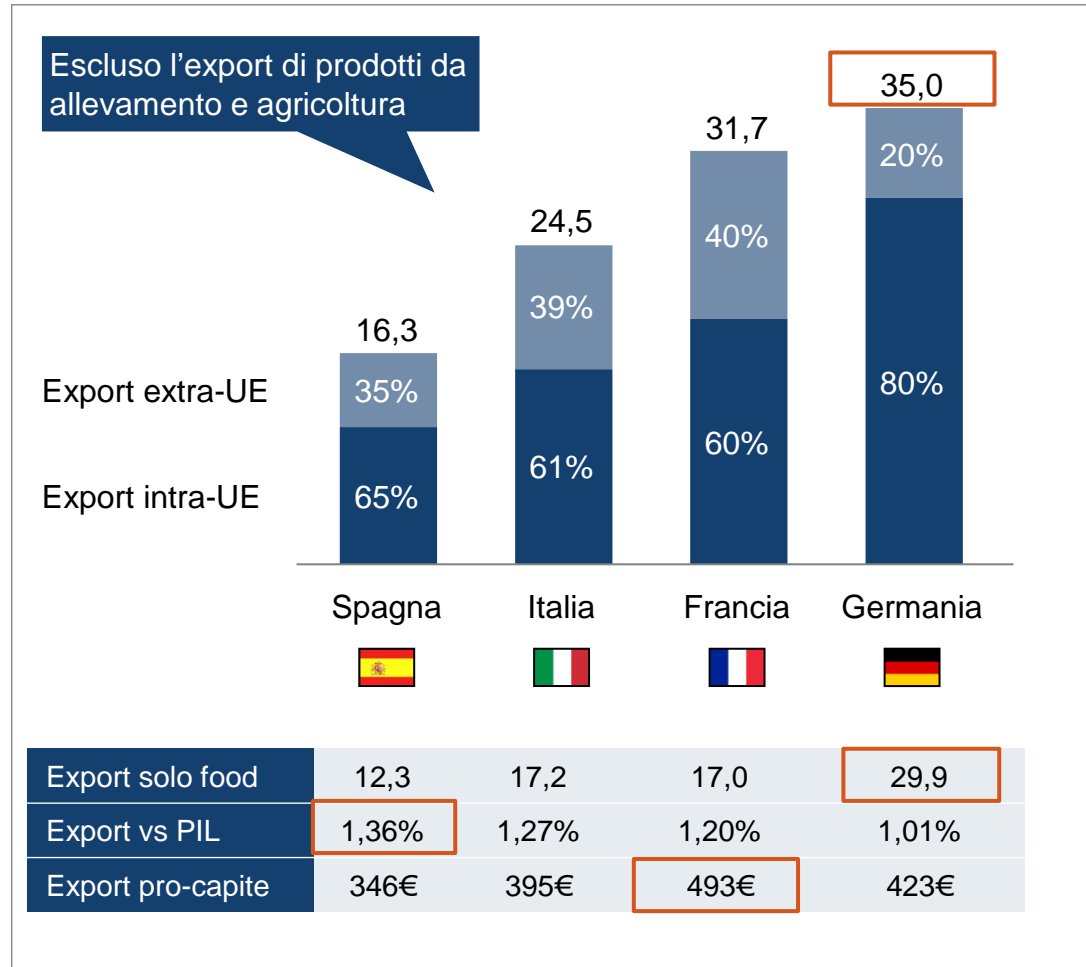


Enterprise Improvement
Financial Advisory
Information Management
Leadership & Organizational
Effectiveness
Turnaround & Restructuring

AlixPartners
When it really matters.

Export food & beverage rilevante per il PIL italiano, ma inferiore del 30% rispetto alla Germania

Export alimenti e bevande 2015, Miliardi di €



In nessun indicatore l'Italia primeggia per l'export di alimenti e bevande



Le aziende tedesche sono quelle che esportano di più in valore assoluto



Guardando solo il Food, il gap con la Germania supera il 40% (30 miliardi vs 17)

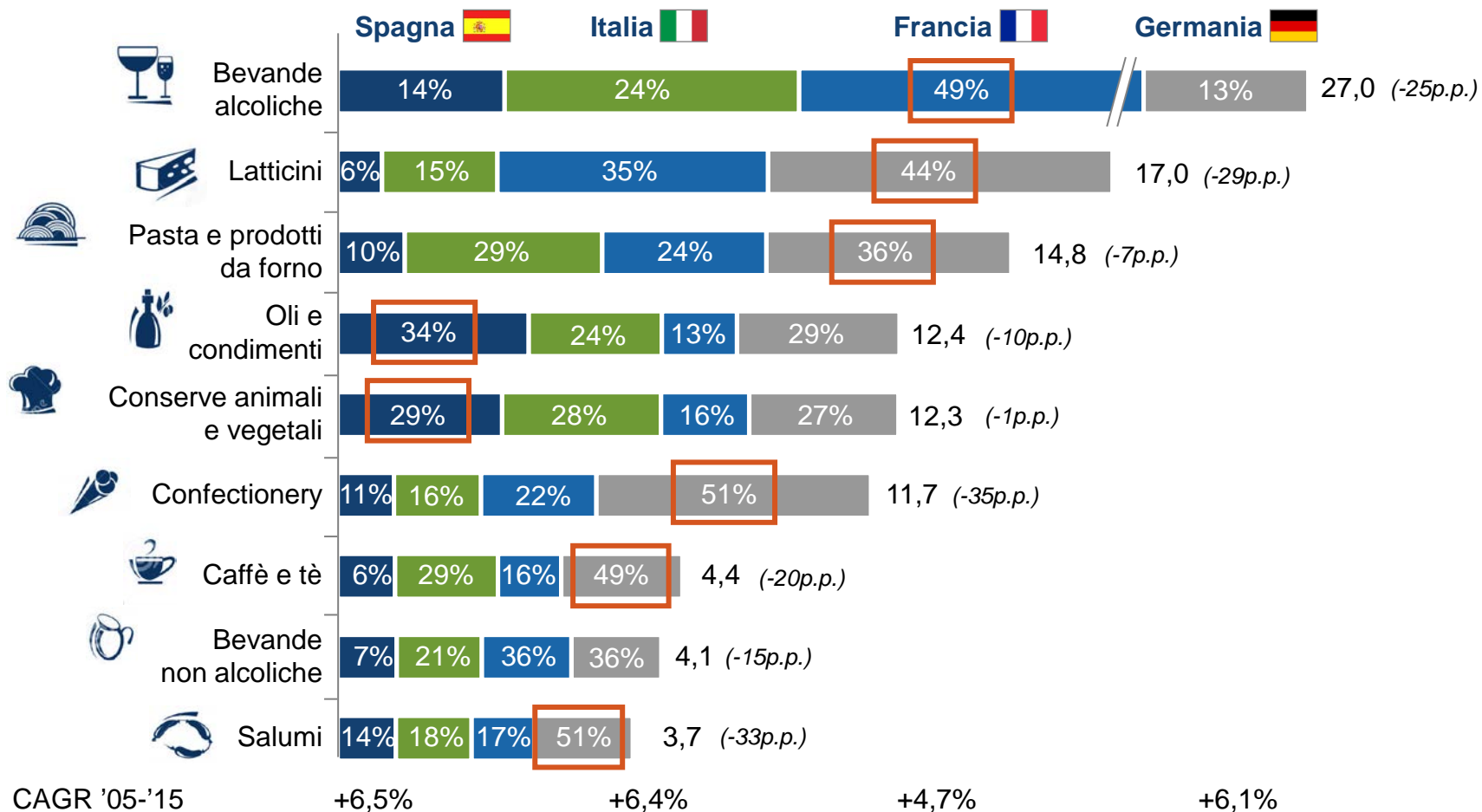


La Francia ha il maggior export pro-capite di alimenti e bevande mentre il peso sul PIL è il più elevato in Spagna

Fonte: Oecd, Comtrade, Eurostat, Oanda, Intracen

Germania al primo posto nell'Export di molte categorie, Italia spesso con oltre 20 p.p. di distanza

Export alimenti e bevande 2015, Miliardi di € (Δ p.p. Italia vs leader)



Fonte: Oecd, Comtrade, Eurostat, Oanda, Intracen

Posizionamento premium dell'Export italiano

2015, Euro per kg

L'Italia esporta oltre l'80% della pasta, che abbassa il prezzo medio, ma ha nei prodotti da forno un prezzo di 3,6€

L'Italia esporta prevalentemente (circa 50% a volume) conserva di pomodoro che ha un prezzo medio di 0,8€



Crescita media annua '05-'15

	Spain	Italy	France	Germany
Volume	19%	4%	4%	3%
Prezzo	-11%	2%	1%	3%

	Spain	Italy	France	Germany
Volume	2%	9%	2%	1%
Prezzo	3%	-2%	2%	3%

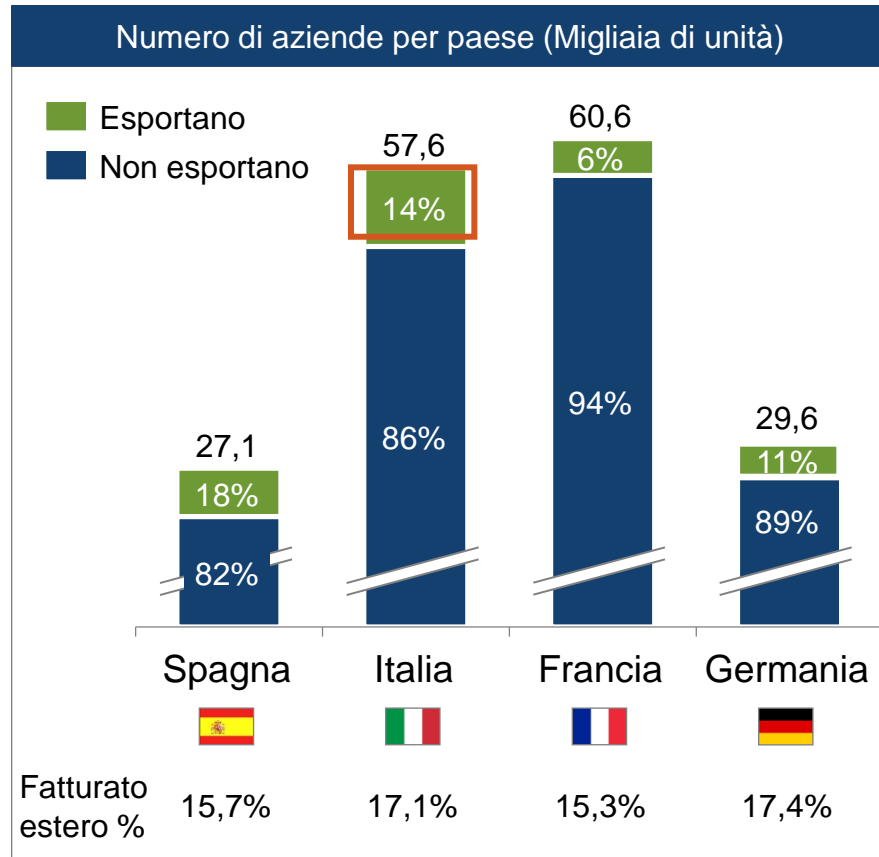
	Spain	Italy	France	Germany
Volume	5%	2%	3%	5%
Prezzo	3%	4%	2%	2%

	Spain	Italy	France	Germany
Volume	6%	3%	2%	4%
Prezzo	1%	1%	3%	4%

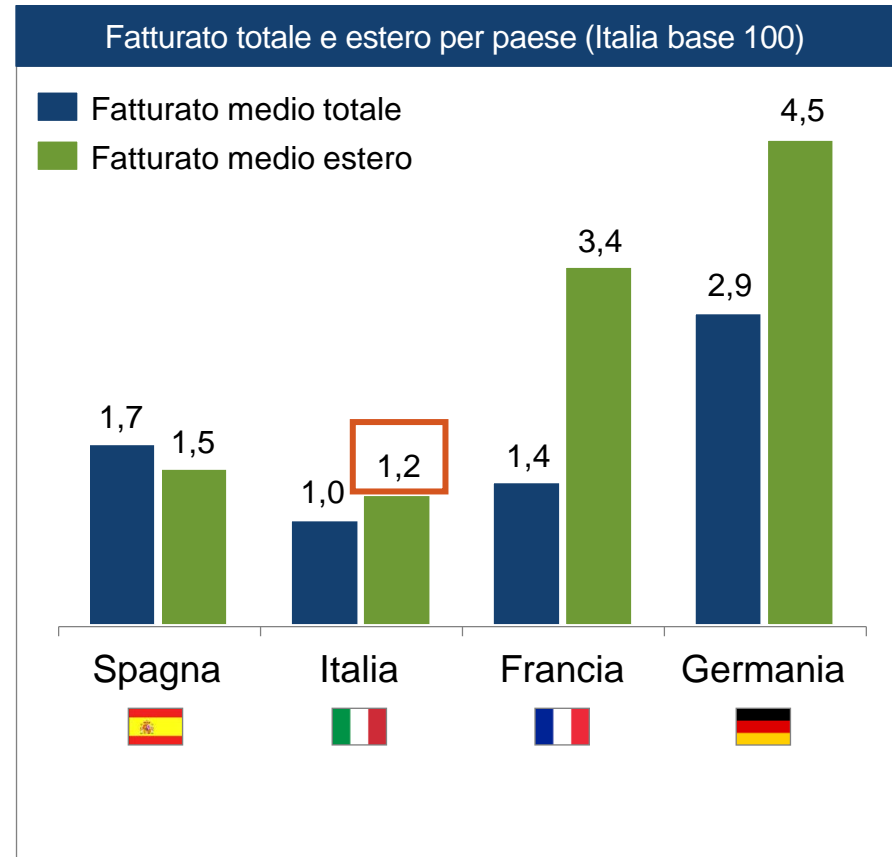
	Spain	Italy	France	Germany
Volume	5%	3%	0%	0%
Prezzo	1%	3%	3%	4%

Fonte: Oecd, Comtrade, Eurostat, Oanda, Intracen

Le aziende italiane che esportano sono le più piccole



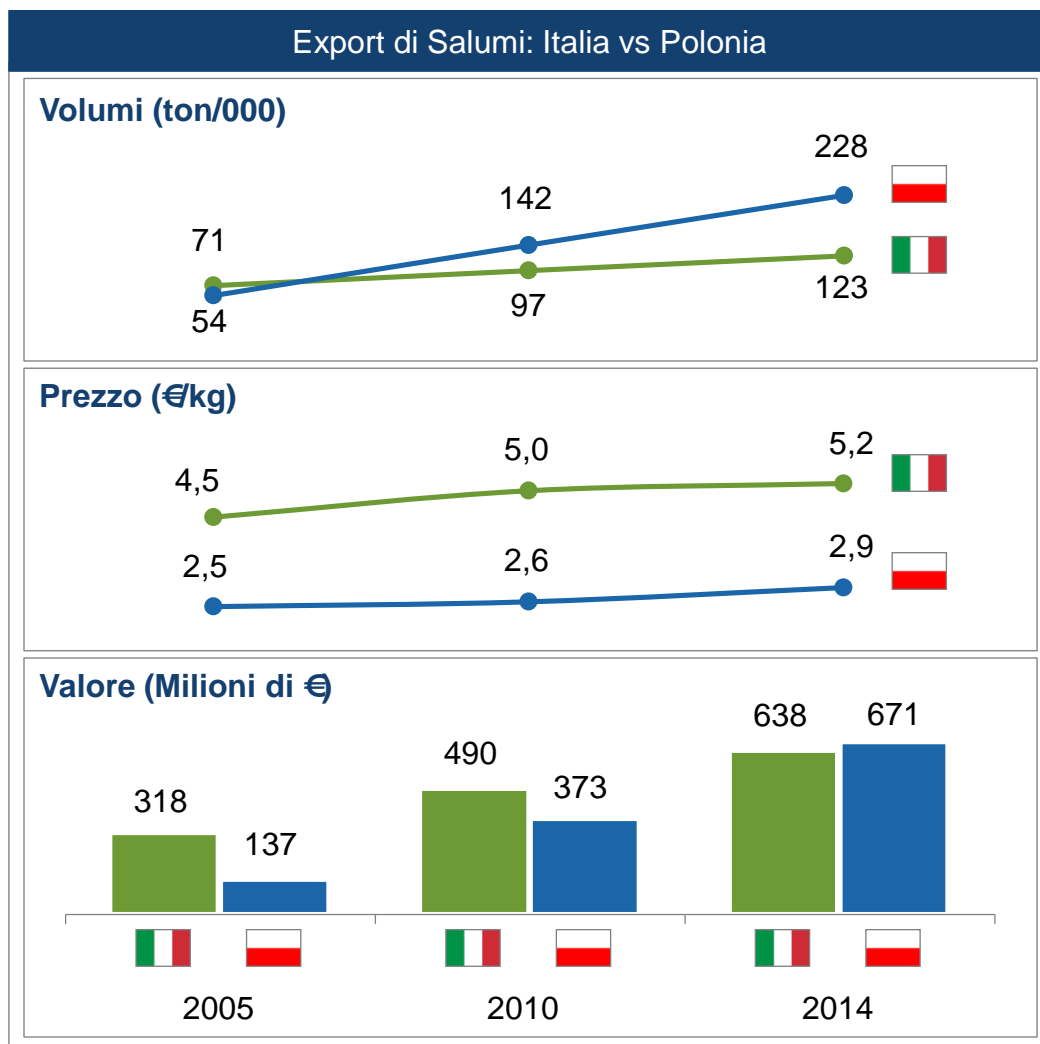
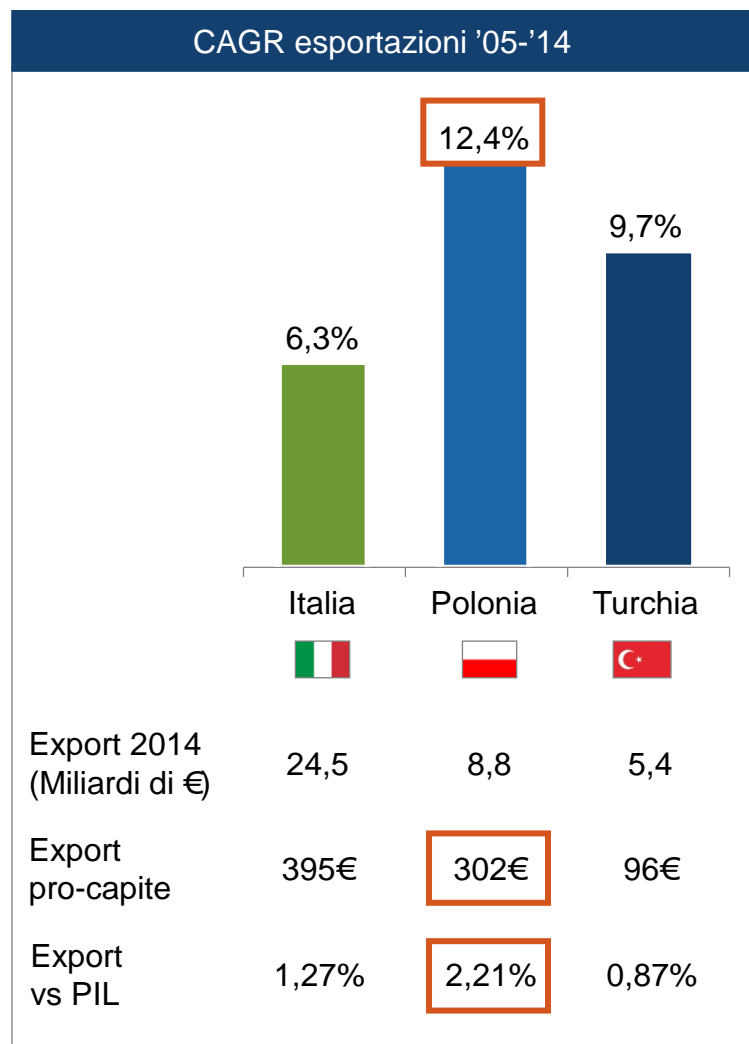
Le aziende italiane sono quelle che si rivolgono di più all'estero, in numero e per incidenza sul fatturato



In Francia e Germania esportano solo le aziende più grandi, in Italia e Spagna anche le aziende minori

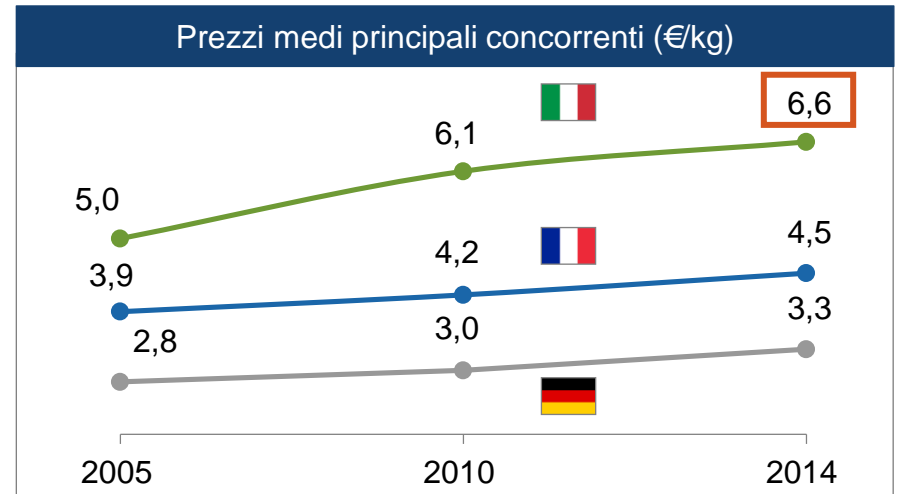
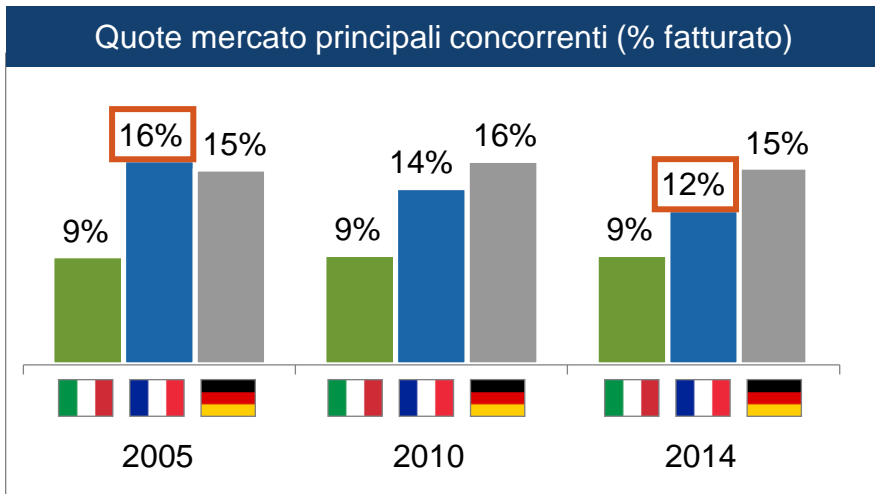
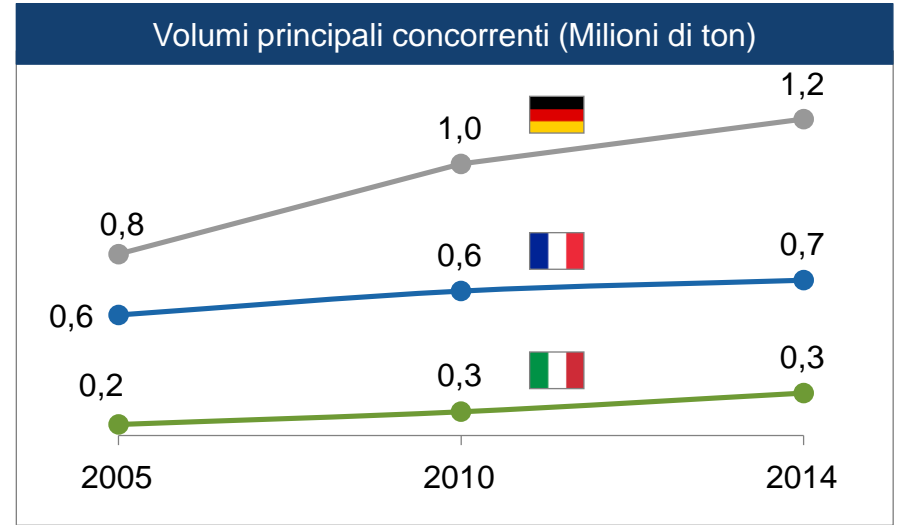
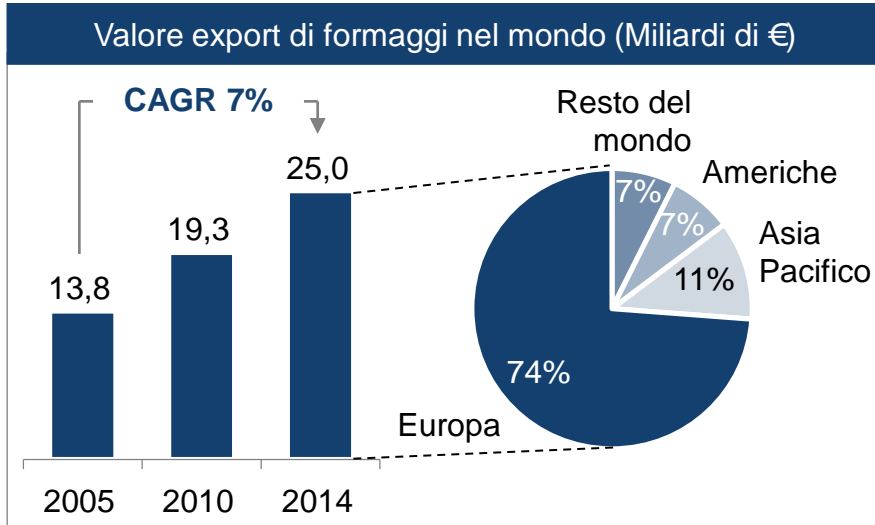
Fonte: Oecd, Comtrade, Eurostat, Oanda, Intracen

Si affacciano al mercato anche nuovi competitor



Fonte: Oecd, Comtrade, Eurostat, Oanda, Intracen

Formaggi: i prodotti tedeschi sono i più esportati



Fonte: Oecd, Comtrade, Eurostat, Oanda, Intracen

Le aziende tedesche sfruttano i minori costi e le maggiori dimensioni



LEADERSHIP DI COSTO

- La Germania ha **prezzi più competitivi** grazie a:
 - **Consumi interni più elevati** (2 milioni di tonnellate in Germania contro 1,7 in Francia e 1,3 in Italia) che stabilizzano i prezzi
 - **Minor costo del latte** (0,38 €/litro in Germania contro 0,42 in Italia)
 - Minor **costo dell'energia**



AZIENDE PIÙ GRANDI

- Nel settore, **le aziende tedesche sono più grandi**, con fatturato medio pari a circa €100m contro €50m in Francia e €20m in Italia
- Le maggiori dimensioni aiutano le imprese nei **rapporti con la grande distribuzione** e negli **investimenti per lo sviluppo di nuovi mercati**, oltre che per le economie di scala



MENO CONTRAFFAZIONI

- Essendo considerati di minor qualità, **i formaggi tedeschi subiscono meno le contraffazioni** rispetto a quelli italiani (prima nazione per segnalazioni di contraffazione)
- **Parmigiano e mozzarella** italiani sono tra i prodotti italiani **più contraffatti**, anche attraverso i prodotti dal c.d. «italian sounding»

Per aumentare la competitività, le aziende italiane devono aggregarsi e allearsi contro la contraffazione

Fonte: Clal, Amadeus, Studi di settore e articoli di giornale

Rücker: un modello vincente nell'export di formaggi tedeschi



Descrizione

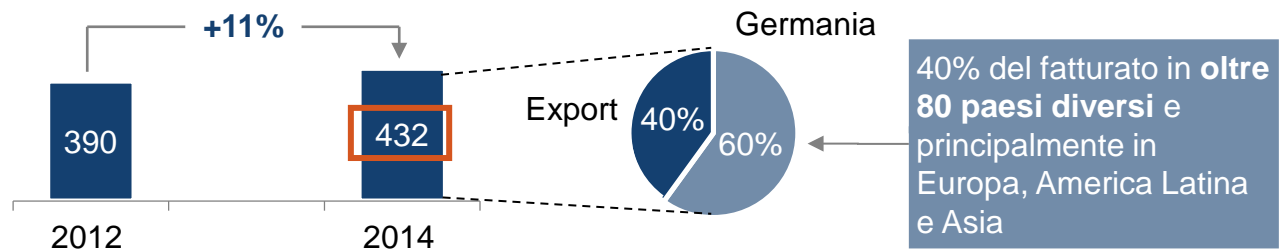
- Fondata nel 1890, è leader nella **produzione e distribuzione** di formaggi, burro e latte
- L'azienda conta **500 dipendenti** e la produzione si concentra nei **due stabilimenti** di Aurich e Wismar, nel nord della Germania



Produzione e distribuzione

- Si rifornisce di **latte da oltre 1.000 produttori tedeschi**, con cui mantiene rapporti di lungo periodo
- Dal 2011 la distribuzione oltremare è affidata alla **trading company Quantum** (controllata al 75%) che vende una gamma completa, anche di altri produttori, sotto il brand Cow's Best

Ricavi (milioni di €)



Fonte: sito web e brochure dell'azienda, Factiva, articoli di giornale

Lo sviluppo di una trading company è stato fondamentale per il successo di Rücker



SPECIALIZZAZIONE

- Rücker si è specializzata soprattutto nella produzione di **formaggi DOP** (oltre 90% del fatturato, 70% del volume)
- **Gamma semplice**: 5 tipologie di formaggio, fresco e stagionato
- **Numero limitato di prodotti**



TRADING COMPANY

- Attraverso la controllata Quantum, Rücker **esporta una gamma completa** nei paesi extracomunitari
- Anziché complicare il proprio footprint con l'introduzione di nuovi prodotti, **ha demandato il completamento della gamma** a Quantum che si fornisce da altri produttori e dà a Rücker **maggiore flessibilità**



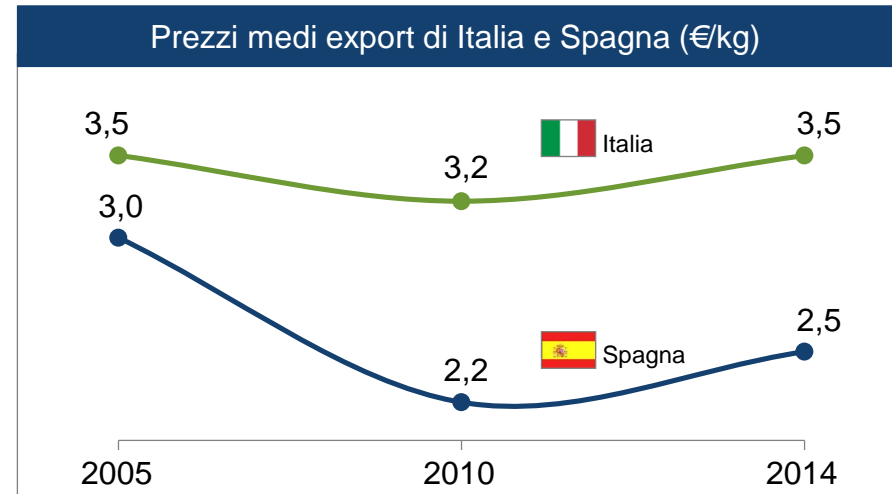
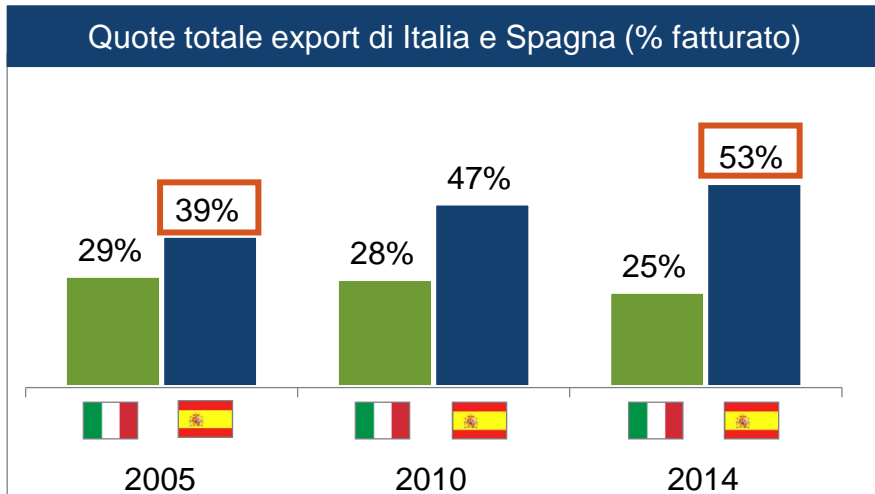
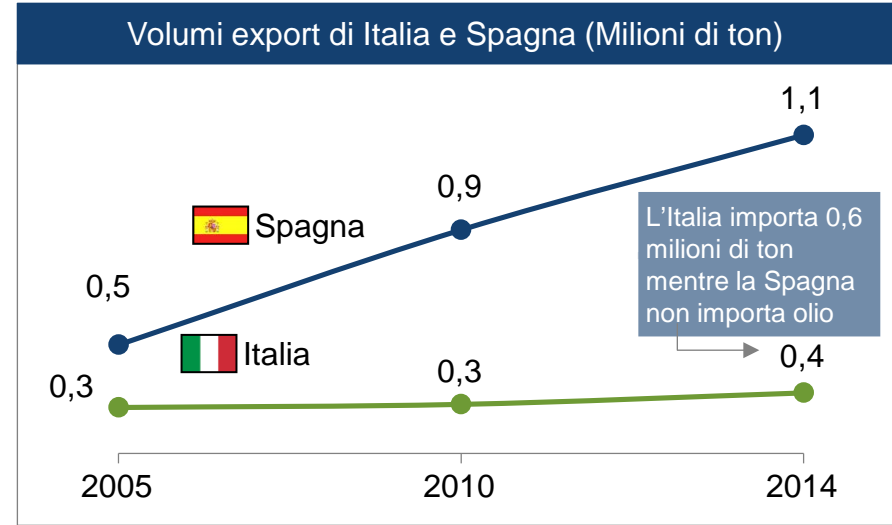
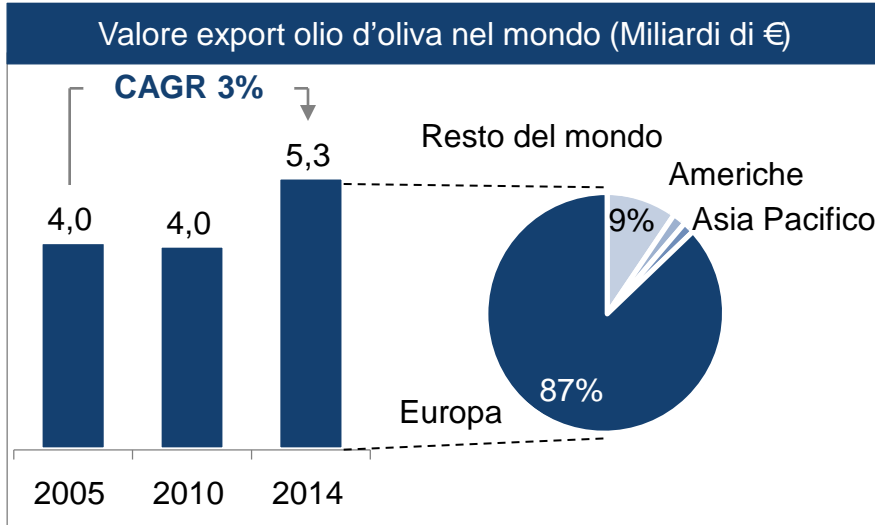
FOOTPRINT ESSENZIALE

- Entrambi **gli stabilimenti sono specializzati** a loro volta:
 - Aurich fa solo formaggio fresco, burro e latte
 - Wismar solo formaggio stagionato
- La **localizzazione degli stabilimenti è strategica** per esportare verso il Regno Unito e i paesi del Nord e dell'Est Europa

Sfruttando una trading company, l'azienda rimane specializzata ed efficiente, avendo allo stesso tempo una gamma di prodotti adeguata per l'export

Fonte: sito web e brochure dell'azienda, Factiva, articoli di giornale

Olio d'oliva: i produttori spagnoli hanno incrementato la quota mondiale con una strategia di volume



Fonte: Oecd, Comtrade, Eurostat, Oanda, Intracen

L'alleanza tra produttori spagnoli nell'export è stata determinante per prevalere sul mercato estero



LEADERSHIP DI COSTO

- Leadership di costo raggiunta grazie a **investimenti nella filiera**:
 - A fine anni '90 la Spagna ha **impiantato 45 milioni di olivi**, l'Italia solo 1,5 milioni
 - **Raccolta meccanizzata** ampiamente diffusa
 - **Forme di coltivazione intensiva** con costi di raccolta ridotti



UNIONE DEI PRODUTTORI

- I produttori di olio spagnolo sono uniti tra di loro e riescono a **condizionare la politica nazionale e internazionale**
- I produttori hanno promosso investimenti in **campagne promozionali di sistema** per acquisire quote di mercato nei paesi esteri e per **riposizionare il brand dell'olio spagnolo**, soprattutto nei confronti di quello italiano



AZIENDE PIÙ GRANDI

- **Dieci aziende** controllano il **56% dell'export** olivicolo spagnolo
- Le dimensioni hanno permesso l'**acquisizione di noti brand italiani** come Bertolli e Carapelli
- La Spagna ha conquistato il mercato anche grazie ai **segmenti meno "nobili"** ma ad elevato volume, mentre l'Italia si è concentrata nell'olio extravergine

I produttori italiani devono investire per ridurre i costi della filiera e promuovere la qualità italiana all'estero in maniera coesa

Fonte: Amadeus, Studi di settore e articoli di giornale

Grupo Migasa: il più grande esportatore di olio d'oliva spagnolo



Descrizione

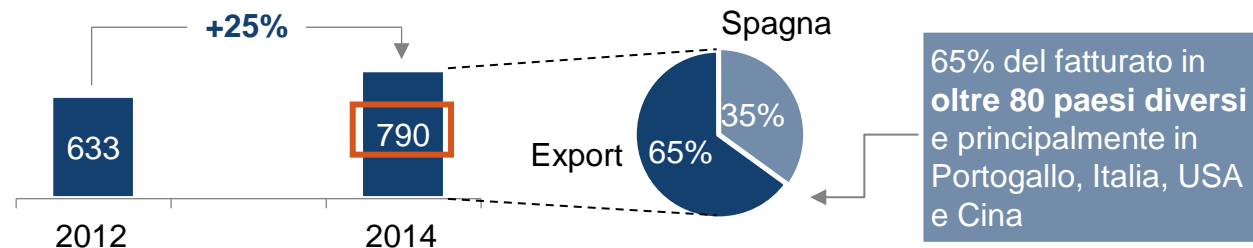
- Fondato nel 1960 **produceva solo olio sfuso**, si è affacciato al largo consumo con alleanze distributive
- Produce e distribuisce **olio di oliva, olio di semi e salse** attraverso più brand, tra cui Ybarra e La Masia
- L'azienda impiega **oltre 500 dipendenti**, distribuiti in 11 stabilimenti diversi



Produzione e distribuzione

- Il Gruppo è **totalmente integrato**, dalla coltivazione alla lavorazione delle olive
- La trasformazione si sviluppa in **11 stabilimenti** tra lavorazione, raffinamento e imbottigliamento
- L'azienda **distribuisce** sia **direttamente** che attraverso **partnership** nei mercati più lontani

Ricavi (milioni di €)



Fonte: sito web e brochure dell'azienda, Factiva, articoli di giornale

Il Gruppo Migasa ha una gamma completa con brand forti, elementi chiave per vincere all'estero



STRATEGIA DI BRAND

- Migasa **produceva solo olio sfuso** per imbottigliatori portoghesi e italiani
- Per entrare nel mercato della grande distribuzione ha sviluppato una strategia di brand con l'**acquisizione di La Masia** e l'**alleanza con Ybarra**, famosi marchi di olio spagnolo
- Investe con continuità nella **brand awareness**



GAMMA COMPLETA

- Migasa è in grado di offrire una **gamma completa di condimenti**: olio d'oliva, di semi di girasole e di sansa di oliva
- Per completare la propria **gamma di condimenti mediterranei sotto un unico brand**, ha acquistato il 50% del già partner Ybarra, di cui distribuisce aceto, maionese e altre salse



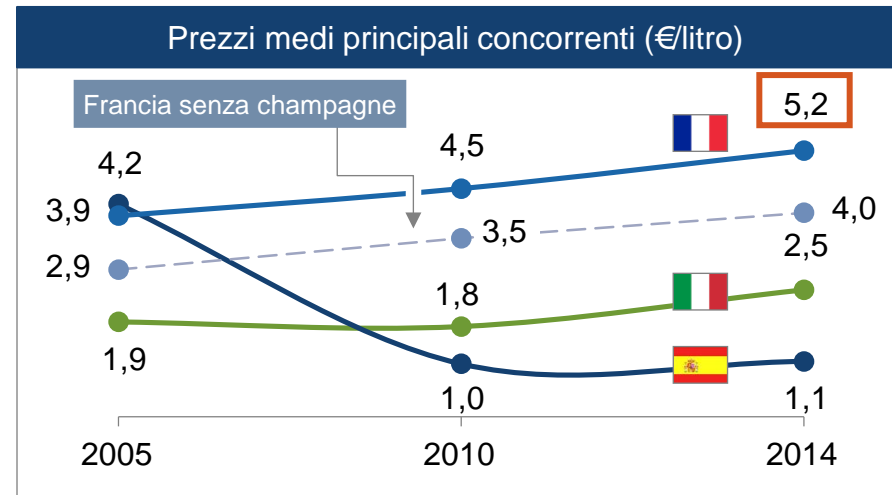
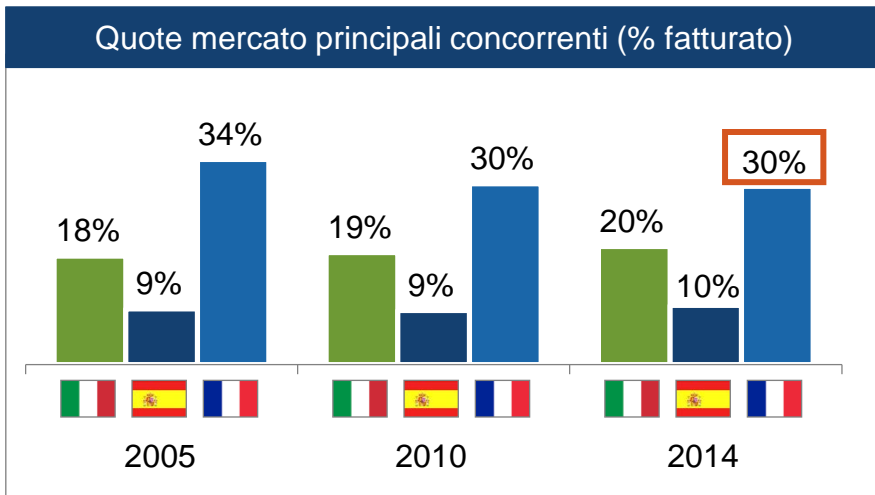
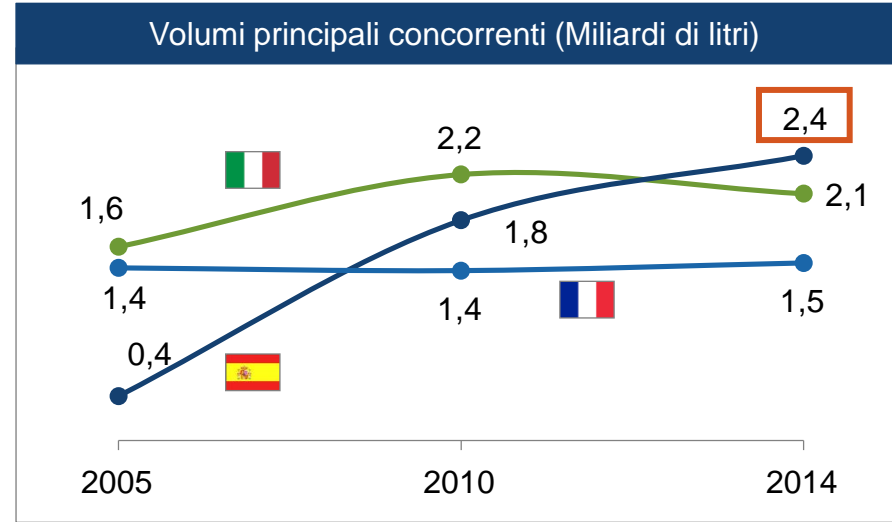
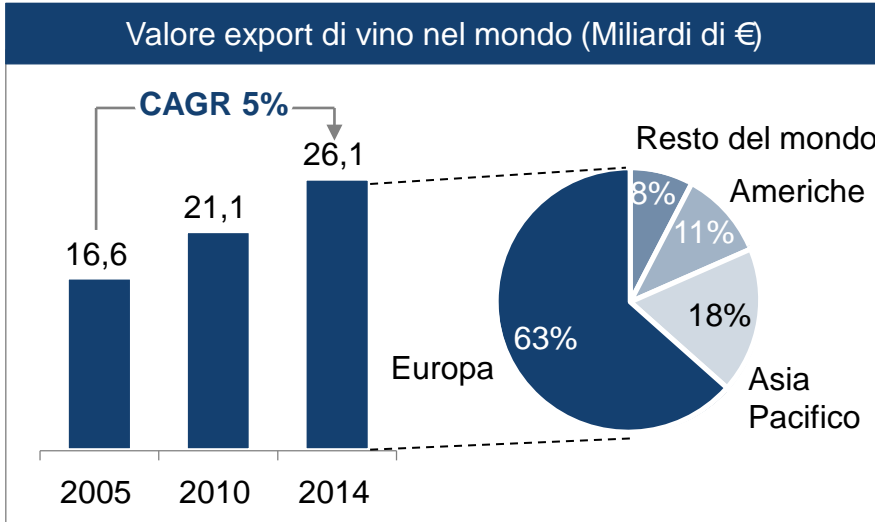
INNOVAZIONE TECNOLOGICA

- Il Gruppo ha investito molto nell'**innovazione per ridurre i costi** di produzione
- L'azienda ha una **filiera produttiva totalmente integrata**, che permette la massima efficienza e lo sfruttamento di economie di scala, anche grazie alle grandi dimensioni

Oltre a promuovere l'origine del prodotto e valorizzare la dieta mediterranea, è importante sostenere la percezione del proprio specifico brand

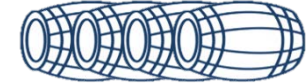
Fonte: sito web e brochure dell'azienda, Factiva, articoli di giornale

Vino: i francesi rimangono leader di mercato e sinonimo di alta qualità



Fonte: Oecd, Comtrade, Eurostat, Oanda, Intracen

I produttori francesi hanno saputo sfruttare le proprie tradizioni e i contributi comunitari



QUALITÀ

- **Produzione di *Vin de Qualité Produit Dans Une Région Déterminée***: in Francia sono il 67% del totale mentre in Italia solo il 33%
- **Formazione della classe dirigente** in scuole come il *Wine Management Institute*, garantiscono avanguardia nei metodi di gestione e produzione migliorando la qualità

POLITICA COMUNITARIA

- **Francia prima beneficiaria della politica agricola comunitaria**, assorbe circa il 20% dei fondi contro il 12% dell'Italia
- I contributi sono pagati anche in base agli ettari coltivati, **favoriscono le grandi aziende** senza tenere conto delle loro economie di scala

NÉGOCIANTS

- **Tradizione francese**: a Bordeaux ce ne sono più di 400
- Comprano il vino all'inizio della fase di fermentazione per poi rivenderlo quando credono sia pronto; in questo modo:
 - **Finanziano l'invecchiamento ai produttori**
 - **Stabilizzano i prezzi**

I vinicoltori italiani devono investire di più nella qualità per rimanere competitivi, cercando di sfruttare meglio i fondi comunitari

Les Grands Chais de France: prima azienda nell'export di vino francese



Descrizione

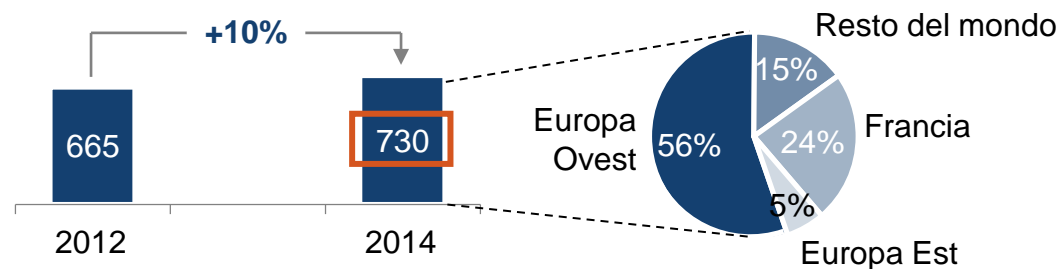
- GCF conta oltre 1.200 dipendenti in 40 proprietà diverse e nei **due stabilimenti produttivi** di Pertersbach in Alsazia e di Landiras nell'area di Bordeaux
- Il **brand** dell'azienda J.P. Chenet è il più riconosciuto tra i vini europei: vino francese a prezzi abbordabili in una bottiglia dal design particolare



Produzione e distribuzione

- **Coltivazione sviluppata in tutte le regioni** del vino francese
- Produzione concentrata in **due siti, anche hub logistici**
- **Accordi commerciali con altri produttori** per la distribuzione dei propri prodotti in USA, Cina, Russia, Sud Africa e Sud America

Ricavi (milioni di €)



Fonte: sito web e brochure dell'azienda, Factiva, articoli di giornale

Les Grands Chais de France ha partnership solide all'estero e una supply chain ottimale



GAMMA COMPLETA

- GCF è un'azienda cresciuta per vie esterne, **ha completato la propria gamma** acquisizione dopo acquisizione, rimanendo principalmente nell'ambito dei vini francesi
- **Sfrutta l'origine e il forte brand francese** per vendere la qualità dei propri prodotti



PARTNERSHIP

- L'azienda è supportata da un gruppo di **specialisti di Bordeaux** nella vendita dei propri prodotti
- GCF ha stretto **accordi con altri produttori** cinesi, statunitensi, africani e sudamericani, per la distribuzione oltremare
- **Nei paesi in cui non conosce le esigenze del cliente**, sfrutta la loro vicinanza al mercato



LOGISTICA EFFICIENTE

- Il **posizionamento dei due centri di produzione e logistica** è strategico
- L'azienda **sfrutta al massimo le economie di scala**, con solo due stabilimenti di fermentazione e imbottigliamento
- L'efficienza permette a CGF di essere **competitiva sui prezzi**

Gamma completa, partnership con produttori esteri ed eccellenza di processo sono fattori di successo per l'export

Fonte: sito web e brochure dell'azienda, Factiva, articoli di giornale

Implicazioni per lo sviluppo dell'export delle aziende italiane



PRODOTTO

- Nessun compromesso sulla qualità per **sostenere la *premiumness*** dei prodotti italiani, mantenendo l'equilibrio di costo
- Scelta netta tra **specializzazione o gamma completa**
- **Strategia di brand e cross-selling** di prodotti diversi

ROUTE TO MARKET

- **Condivisione di piattaforme distributive e partnership**
- **Scelte organizzative decise** (e.g. società dedicate per l'export)
- **Promozione di sistema** per sostenere la percezione dei prodotti italiani
- **Fattore dimensionale** elemento chiave per costruire competenze

SUPPLY CHAIN

- **Semplificazione** del footprint produttivo
- **Aggregazione e sfruttamento** delle economie di scala produttive e distributive
- Attenzione alle opportunità di **innovazione** lungo tutta la filiera **per ridurre i costi**

AlixPartners is a leading global business advisory firm of results-oriented professionals who specialize in creating value and restoring performance. We thrive on our ability to make a difference in high-impact situations and deliver sustainable, bottom-line results.

The firm's expertise covers a wide range of businesses and industries whether they are healthy, challenged, or distressed. Since 1981, we have taken a unique, small-team, action-oriented approach to helping corporate boards and management, law firms, investment banks, and investors respond to critical business issues. For more information, visit alixpartners.com.

AlixPartners. *When it really matters.*

