



# ALMANYA

Ülke Raporu

*Gömlek. Şubat 2022*

Bu pazar araştırma raporu



tarafından gömlek ihracatçısı  
firmaların hedef pazarlar hakkında  
derinlemesine bilgi sahibi olmalarını  
sađlamak amacıyla



firmasına hazırlatılmıştır.



# YASAL UYARILAR

*Bu rapor, yapılan bir araştırma sonucunda elde edilen verilerin raporun yazarları tarafından analiz edilmesine dayanarak hazırlanmıştır. Bu rapor Zobu Consulting Ltd. uzmanları tarafından hazırlanmıştır ve her hakkı saklı olup hazırlayan kişilere aittir. Hiçbir bölüm ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal iktibaslarda, kaynak gösterilmesi zorunludur. Bu raporun kullanım hakkı İHKİB'e aittir. Raporda yer alan ve üçüncü taraflara ait bilgilerin bir kısmı "ticari sır" niteliğinde gizli bilgiden oluşmaktadır. Söz konusu bu bilgilerin, her ne koşulda olursa olsun, bu raporun hizmet gördüğü çerçevenin dışına çıkarılması Türkiye Cumhuriyeti Kanunlarına göre cezalandırılacak suç niteliği taşıyabilir. Periskop ve Zobu işaret ve şekilleri Zobu Consulting Ltd. Şti'nin doğrudan veya iştirak etmiş olduğu tescilli ve müseccel markalarıdır.*

# İçindekiler

<b>I.</b>	Metodoloji	5
<b>II.</b>	Makro Ekonomik Durum	10
<b>1.</b>	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
<b>2.</b>	Risk Profili	18
<b>a.</b>	COVID-19'un Olası Etkileri	23
<b>3.</b>	Nüfus ve Demografi	30
<b>4.</b>	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
<b>III.</b>	Yasal Düzenlemeler	39
<b>IV.</b>	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
<b>V.</b>	Sektörel Trendler	52
<b>VI.</b>	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
<b>VII.</b>	Ekler	80

# İçindekiler

I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
1.	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
2.	Risk Profili	18
a.	COVID-19'un Olası Etkileri	23
3.	Nüfus ve Demografi	30
4.	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
III.	Yasal Düzenlemeler	39
IV.	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
V.	Sektörel Trendler	52
VI.	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
VII.	Ekler	80

# Amaç ve Kapsam



## Amaç

- ❖ Gömlek alt ürün grupları bazındaki büyüklüğü, gelecekteki büyüme beklentisi ve eğilimlerini ortaya koymak,
- ❖ Sektörle ilgili pazarın gelişimini etkilemesi muhtemel asli unsurlar (tehditler, fırsatlar, sektör özelindeki riskler vb) hakkında ayrıntılı bilgiler sunmak,
- ❖ Pazardaki rekabet ve rekabet karşısında firmaların alması gereken önlemleri analiz etmek,
- ❖ Pazar büyüklüğünü ve geleceğe yönelik büyüme beklentilerini alt ürün grupları bazında miktar ve tutar olarak öngörmek,
- ❖ Pazardaki fiyat seviyeleri ve ortalama kar marjlarına ilişkin bilgilerin yanı sıra müşteriye erişim kanal ve yollarını incelemek,
- ❖ Pazardaki yerel rekabetin ve önemli rakipleri analiz etmek ve
- ❖ Pazardaki önemli alıcıları belirlemek ve alıcılara erişim için fırsatların değerlendirilmelerini yapmak.



## Kapsam



- ❖ Almanya gömlek ürün gamında bulunan ürünler
- ❖ Markalar, üreticileri, ithalatçılar, toptancılar ve büyük perakendecileri.



# Pazar Tanımı



Bu raporda konu edilen pazar gömlek pazarıdır. Pazarı oluşturan ürün grupları İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği tarafından tanımlanan ana ürün gruplarıdır. Bu gruplar aşağıdaki gibidir.

Erkekler ve erkek çocuklar için gömlekler (örme veya kroşe)

Kadınlar ve kız çocuklar için bluzlar, gömlekler, gömlek-bluzlar (örme veya kroşe)

Erkekler ve erkek çocuklar için gömlekler

Kadınlar ve kız çocuklar için bluzlar, gömlekler ve gömlek-bluzlar

Rapor kapsamında incelenmiş olan ürünlere ait G.T.İ.P. Kodları aşağıda listelenmiştir.

6105

6106

6205

6206



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBU

CONSULTING

# Veri Kaynakları





# Araştırma Yöntemi

## Makro Ekonomik Durum

- Ülkenin genel ekonomik durumu
- Risk profili
- GSYİH ve büyüme
- Nüfus ve demografik bilgiler
- Bölgesel iktisadi farklılıklar

## Sektörel Trendler

- Seçilmiş ürün grupları bazında sektör büyüklüğü
- Sektör trendleri
- Büyümeyi ve karlılığı tetikleyici unsurlar:
  - Marka büyüme kararları, tüketici satınalma eğilimleri sektördeki gelişmeler ve beklentiler
  - Perakende, vb ilişkili sektörlerdeki durum ve gelişmelerin sektör üzerindeki etkileri

## Yasal Düzenlemeler

- Ülkedeki vergi ve iş hukuku düzenlemeleri
- Yasal ortam (iş yapma kolaylığı)
- Yolsuzluk endeksi
- İş kanunları
- Ülkedeki ithalat duvarları, üretim teşvikleri
- Yabancı ürünlere karşı hükümet politikaları

## Pazar Dinamikleri ve Rekabet

- Pazarın tahmini büyüklüğü, kategori veya ürün ailesi bazında
- Pazar payları, fiyat seviyeleri
- Talebin doğası, sezonsallık yaratan unsurlar
- Pazarda beklenen büyüme
- Rakipler, rakiplerin ürün portföyleri ve güçlü/ zayıf yönleri
- Rakiplerin marka/ ürün portföyü konumlandırmaları
- Satın almadaki karar kriterleri, müşteri tercihleri
- Rakiplerin satış ve pazarlama faaliyetleri
- Marka algısı, rakiplerin marka konumlandırmaları

## Satış/ Dağıtım Kanalları

- Satış kanalı yapısı
- Pazarın satış kanalları bazında kısıtlı
- Kanala özel ticari hususlar
- En büyük kanal ortakları ve özellikleri
- Depolama gereksinimi ve altyapısı
- Diğer operasyonel gereksinimler

# İçindekiler

I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
1.	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
2.	Risk Profili	18
a.	COVID-19'un Olası Etkileri	23
3.	Nüfus ve Demografi	30
4.	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
III.	Yasal Düzenlemeler	39
IV.	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
V.	Sektörel Trendler	52
VI.	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
VII.	Ekler	80

# Makro Ekonomik Durum



Almanya AB'nin 1. ve dünyanın 4. büyük ekonomisidir.

4

4,2

Almanya ekonomisi 4,23 Trilyon ABD Doları büyüklüğündedir (2021).

Türkiye'nin yüzölçümünün % 45'ine sahip olan ülkenin nüfusu 83,2 milyon kişidir .

83,2

51

Kişi başına G.S.M.H. 50.788 ABD Dolarıdır.

Tüketici fiyat enflasyonun %3,4 seviyesindedir (02/2022).

3,4

5

İşsizlik oranı %5 seviyesindedir..

2021

# İçindekiler

I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
<b>1.</b>	<b>Ülkenin Genel Ekonomik Durumu</b>	<b>12</b>
2.	Risk Profili	18
a.	COVID-19'un Olası Etkileri	23
3.	Nüfus ve Demografi	30
4.	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
III.	Yasal Düzenlemeler	39
IV.	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
V.	Sektörel Trendler	52
VI.	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
VII.	Ekler	80

# Ülkenin Genel Ekonomik Durumu



Gelir Seviyesi	Yüksek Gelir	Kalkınma Seviyesi	Kalkınmış Ülke
Ekonominin en önemli unsuru	Avrupa'nın en büyük dünyanın ise dördüncü büyük ekonomisi olan Almanya, yüksek yetkinlikteki sanayisi ve gelişmiş nitelikteki işgücü ile makine, taşıt araçları, kimyasallar ve elektronik ev eşyalarında lider ihracatçı konumundadır.		
Ticaret	En önemli dış ticaret ortakları: Çin, ABD ve Fransa'dır. En önemli ihraç ürünleri: Sanayi makineleri, motorlu vasıtalar ve parçaları ile elektrik ile çalışan makinalardır.		
En Önemli Sanayi Dalları	Demir, çelik, kömür, çimento, kimyasallar, makine, taşıt araçları, makine parçaları, elektronik, gıda ve içecek, gemi inşa, tekstil		

Avrupa'nın birinci ve dünyanın dördüncü büyük ekonomisi olan Alman ekonomisinin COVID-19'un patlak verdiği 2020 yılında IMF tahminlerine göre % 4,9 daraldığı hesaplanmaktadır. Ülkenin imalat sanayisi, kısıtlamalardan doğrudan etkilenmese de iç ve dış pazardaki talep daralmasından dolayı ivmesini yitirmiştir. Ağırlama ve eğlence sektörü, salgın kaynaklı kısıtlamalardan olumsuz etkilenmiş ve küçülmüştür. Özel tüketim ve ihracattaki toparlanmaların 2021 ve 2022'de büyümeyi yönlendirmesi beklenmese de (sırasıyla %3,6 ve %3,4 - IMF tahmini), düzelmenin çoğu bölgesel krizlerdeki gelişmelere bağlı olacak gibi gözükmektedir.

TEMEL GÖSTERGELER	2018	2019	2020	2021	2022
GSMH (Trilyon dolar)	3	3	3	4	4,2
Kişi Başına GSMH (dolar)	47	46	45	51	51
Genel Hükümet Dengesi (GSMH'nin %)	1,3	1,3	-2,6	-4,0	-0,3
Genel Hükümet Brüt Borcu (GMH'nin %)	61,6	59,6	68,9	70,3	67,3
Enflasyon Oranı (%)	2,0	1,4	0,4	2,2	3,5
İşsizlik Oranı (%)	3,4	3,2	4,2	4,4	3,7
Cari Açık (Milyar dolar)	292,39	274,08	269,58	327,00	320,96
Cari Açık (GSMH'nin %)	7,4	7,1	7,1	7,6	7,0

KAYNAK: IMF



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING

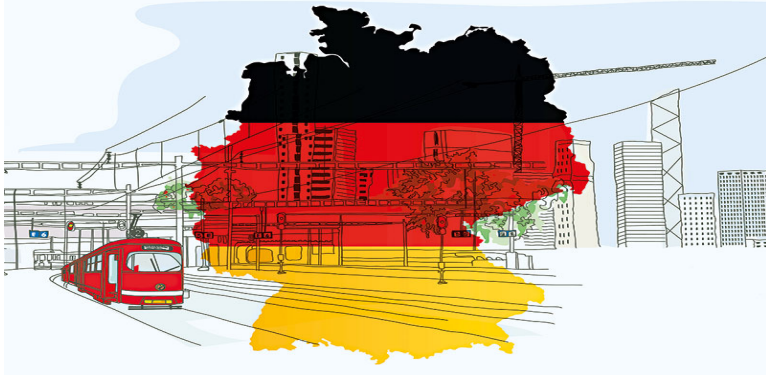
# Ülkenin Genel Ekonomik Durumu



GSMH ve istihdamın % 27'sini karşılayan Avrupa'nın en gelişmiş sanayi sektörüne sahip olan Almanya'nın en gelişmiş sanayi kolu otomotiv olsa da diğer üretim alanları da dünyanın en iyilerindedir. Almanya'nın Pazar lideri kabul edilen 1.600 büyük üreticisinin hemen hemen yarısı Baden-Württemberg ve North Rhine-Westphalia eyaletlerinde yoğunlaşmıştır.



Almanya'da istihdamın %72'sini oluşturan hizmetler sektörü toplam GSMH'nin %62,4'ünü oluşturmaktadır. COVID-19 salgınından en çok etkilenen sektör de hizmetler sektörüdür. Yapılan hesaplamalara göre sadece turizm sektörünün Pandemi nedeniyle yaşadığı kayıp 38 milyar EUR seviyesine ulaşmıştır.



Alman ekonomisi KOBİ'lere bağımlıdır. Toplam istihdamın % 57'si KOBİ'lerdedir.

1-9 kişi arasında istihdam sağlayan şirketlerin toplam istihdamdan aldıkları pay % 18 seviyelerindedir. 9-49 kişi çalıştıran KOBİ'ler ise toplam istihdamın %22'sini sağlamaktadır.



KAYNAK: IMF, Santander



# Ülkenin Genel Ekonomik Durumu

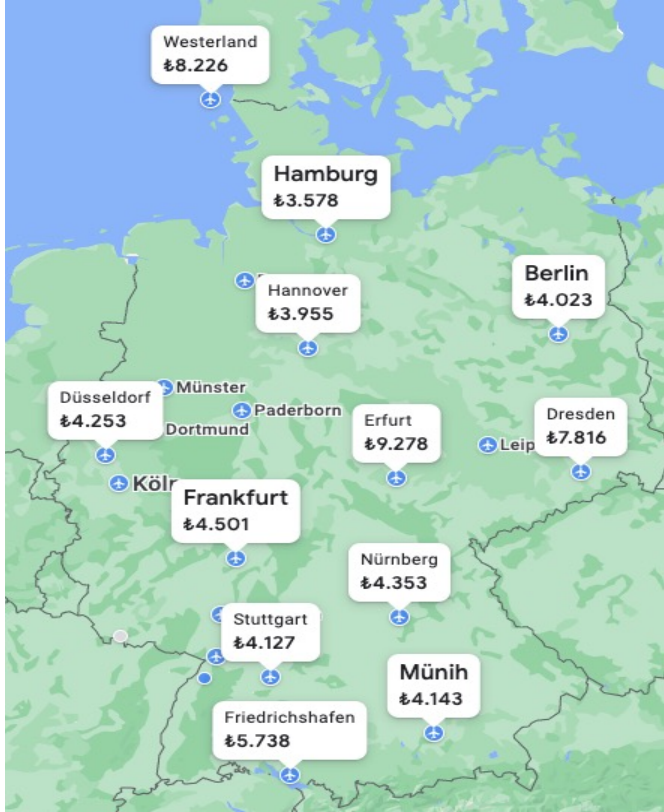


Aşağıda İstanbul ve Almanya'nın başkenti Berlin'deki bazı ürünlerin fiyat karşılaştırmaları yer almaktadır.

(Şubat 2022)	İSTANBUL	BERLİN
2 kişi- 3 kap yemek, orta sınıf restoranda	300,00 TL	719,21 TL
Su (0,33 Litre)	4,47 TL	27,44 TL
Coca-Cola/Pepsi (0,33 Litre)	10,33 TL	29,78 TL
Benzin (1 Litre)	20,48 TL	33,68 TL
Süt (1 Litre)	12,90 TL	15,67 TL
Domates ( 1 Kg)	17,11 TL	48,34 TL
Tek Yön Toplu Taşıma Bileti	4,50 TL	49,79 TL
Peynir (1 Kg)	83,51 TL	211,56 TL
Kira – 3 yatak odalı apartman dairesi, şehir merkezinde	9.405,40 TL	35.614,21 TL
Aylık ortalama ücret	5.641,71 TL	48.413,66 TL



# Gündelik Yaşam ve Fiyatlar



Türkiye'den en fazla tarifeli ve tarifesiz uçuşun yapıldığı ülke Almanya'dır. Türkiye'nin farklı havalimanlarından Almanya'nın farklı havalimanlarına günde ortalama 150 sefer düzenlenmektedir. Pandeminin etkisi ile uçuş sayıları azalsa da, 2022'nin başından itibaren eski uçuş sayılarına hızla yaklaşılmaya başlanmıştır.

Başta THY olmak üzere çok sayıda hava yolu iş, eğitim, aile ziyareti ve tatil amacıyla çok sayıda Alman ve Türk vatandaşını taşımaktadır.

Yan tarafta Şubat-2022'de bir hafta süreli bir iş seyahati için İstanbul çıkışlı gidiş-dönüş bilet fiyatları araştırılmış ve gösterilmiştir.

KAYNAK: GOOGLE TRAVEL

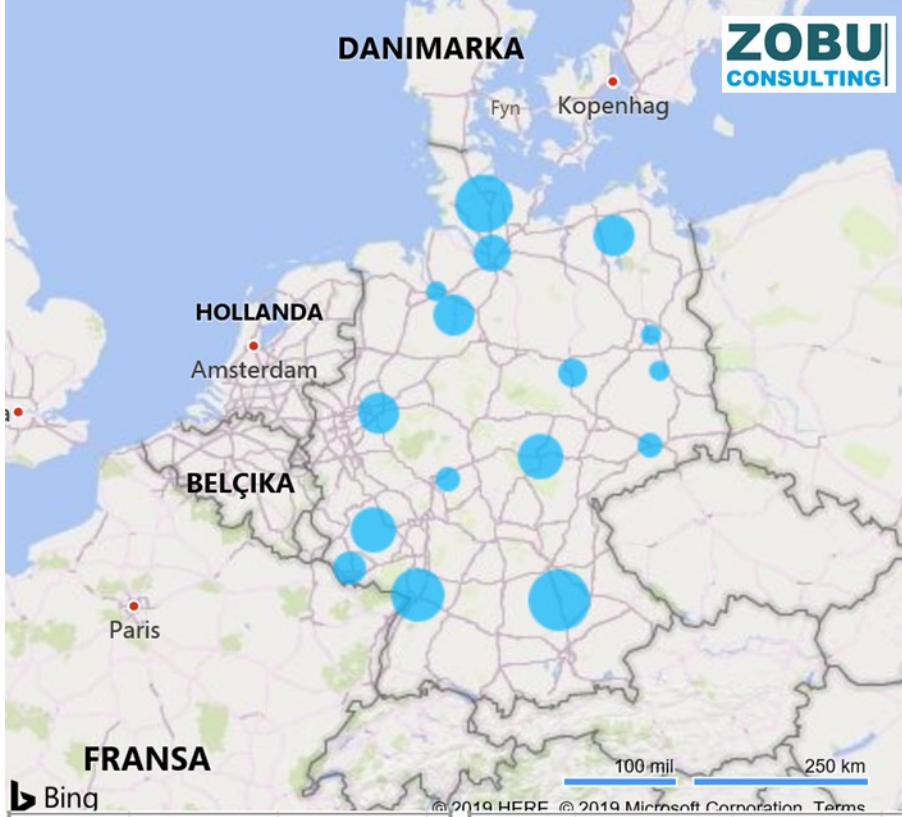


"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING



# Gündelik Yaşam ve Fiyatlar



## Ortalama OK gecelik konaklama ücretleri, EUR, 2021

Hamburg	94 €
Münih	96 €
Berlin	85 €
Frankfurt a.M.	96 €
Köln	95 €
Dusseldorf	106 €
Stuttgart	95 €
Almanya Ortalaması	95 €

Kaynak: Engel&Voelkers



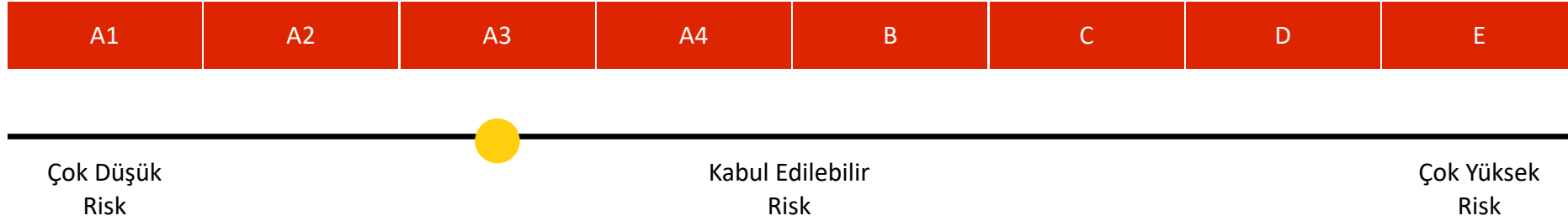
# İçindekiler

I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
1.	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
2.	<b>Risk Profili</b>	<b>18</b>
a.	COVID-19'un Olası Etkileri	23
3.	Nüfus ve Demografi	30
4.	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
III.	Yasal Düzenlemeler	39
IV.	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
V.	Sektörel Trendler	52
VI.	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
VII.	Ekler	80

# Risk Profili



## Ülke Riski



Kredi derecelendirme kuruluşu Coface'ın değerlendirmesine göre Almanya'nın ülke risk puanı A3'tür. A3 risk seviyesi, temelde iyi ama zaman zaman değişken bir siyasi ve ekonomik duruma işaret etmektedir. İş ortamı zaman zaman işletmelere zorluklar çıkarabilmektedir. Bu risk seviyesinde kurumsal temerrüt olasılığı oldukça düşük ve kabul edilebilir seviyelerdedir.

KAYNAK: COFACE



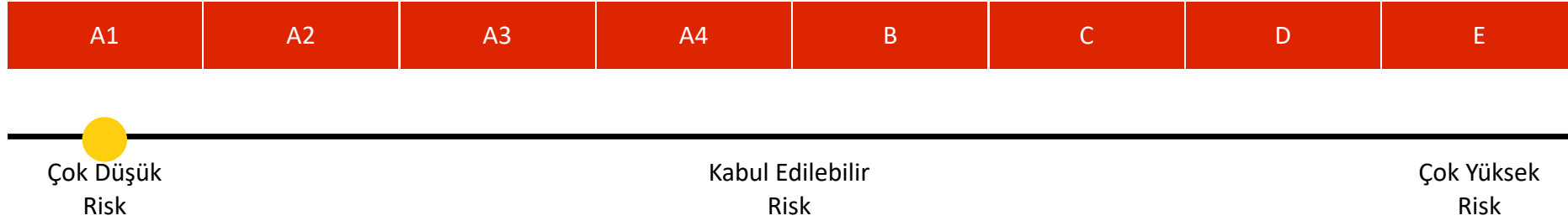
"Tüm hakları mahfuzdur®. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING

# Risk Profili



## İş Ortamı



Kredi derecelendirme kuruluşu Coface'ın değerlendirmesine göre Almanya'nın iş ortamı risk puanı A1'dir. A1 risk seviyesi, iş ortamının çok iyi olduğuna işaret etmektedir. Şirketlere ilişkin kurumsal ve finansal bilgiler kamuya açık ve güvenilirdir. Ülkede borç tahsilatı oldukça kolaylıkla yapılabilmektedir. İşletmelerin kurumsal kalite ve yönetim seviyeleri gayet iyidir. Şirketler arası işlemler bu risk derecesinde sorunsuzca çalışmakta ve sözleşmelere asgari özen ve uyum gösterilmektedir.

KAYNAK: COFACE

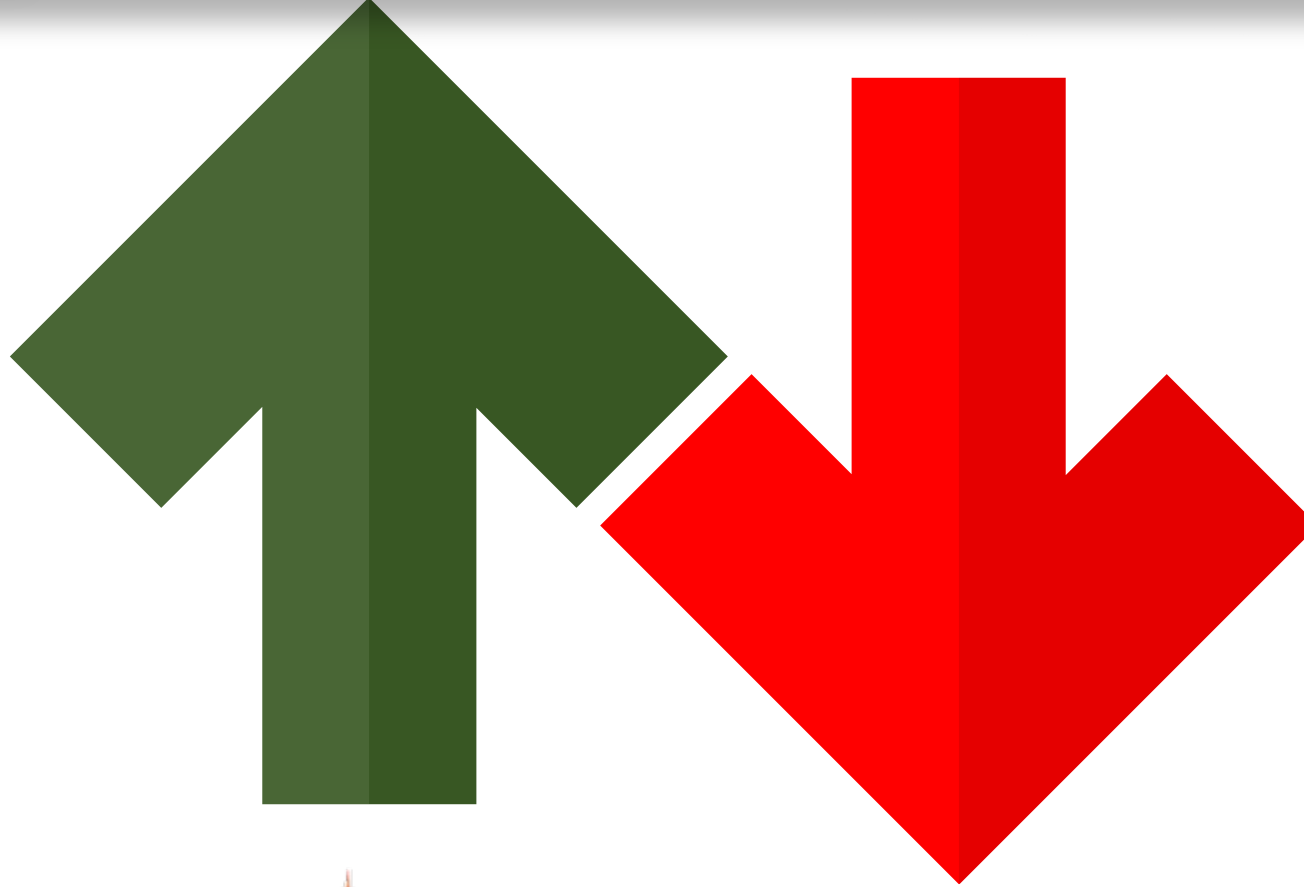


# Risk Profili



## Güçlü Yanları

- Güçlü sanayi üretimi
- Düşük işsizlik ve iyi kurgulanmış çıraklık sistemi
- İhracatçı ve aile şirketi özelliği taşıyan KOBİ'ler (Mittelstand)
- Nispeten düşük hane halkı borcu
- Temsiliyeti teşvik eden, kapsayıcı ve eşitlikçi kurumsal sistem



## Zayıf Yanları

- Alınan göçe rağmen 2020'den bu yana çalışan nüfusun azalması
- Düşük bankacılık karları
- Otomotiv ve makine sanayisinin üretimdeki aşırı yoğunlaşması (GSMH'nın % 33'ü)
- Kapasite sıkıntıları ve yetersiz sanayi yatırımları
- Doğu Almanya'nın farkı kapatmasına rağmen, bölgeler arası eşitsizlikler

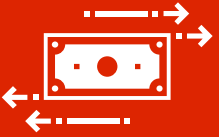
KAYNAK: COFACE



# Risk Profili



- 2020 yılında Pandemi etkisi ile yaşanan büyük gerilemeden 2021 yılında sorunsuz biçimde çıkılması beklenirken, Pandeminin tekrarlaması, ardından tetiklenen küresel tedarik zincirlerindeki duraksama kaynaklı yukarı yönlü fiyat hareketleri ve Rusya Federasyonu ile Ukrayna arasında sonu nereye varacağı bilinmeyen savaş, beklentileri oldukça negatif yöne çevirmiştir. Bu çetrefilli bir sürecin başlangıcına işaret etmektedir.



9 yıl boyunca fazla veren kamu maliyesi 2020 yılında ilk kez açık verdikten sonra 2021 yılında da açık vermiştir. Kamu borcunun GSMH'ya oranı hala Maastricht kriteri olan % 60'ın altında olsa da, özellikle hizmetler sektöründen kaynaklanan bir açığın oluşması mümkün gözükmemektedir.



- Diğer Avrupa ülkeleri ile kıyaslandığında hükümete olan güven yüksek seviyelerdedir. Bu durumun en büyük etkenlerinden biri de ülkenin pandemiye, uzun dönem boyunca ülkeyi yönetmiş ve halkın nezdinde saygınlığı bulunan Merkel'in idaresinde girilmesidir. Kamuoyunun güvenini tesis etmiş bir siyasetçi olan Merkel Pandeminin başında paniği önlemiş ve ekonominin raylarından çıkmasına izin vermemiştir.



# İçindekiler

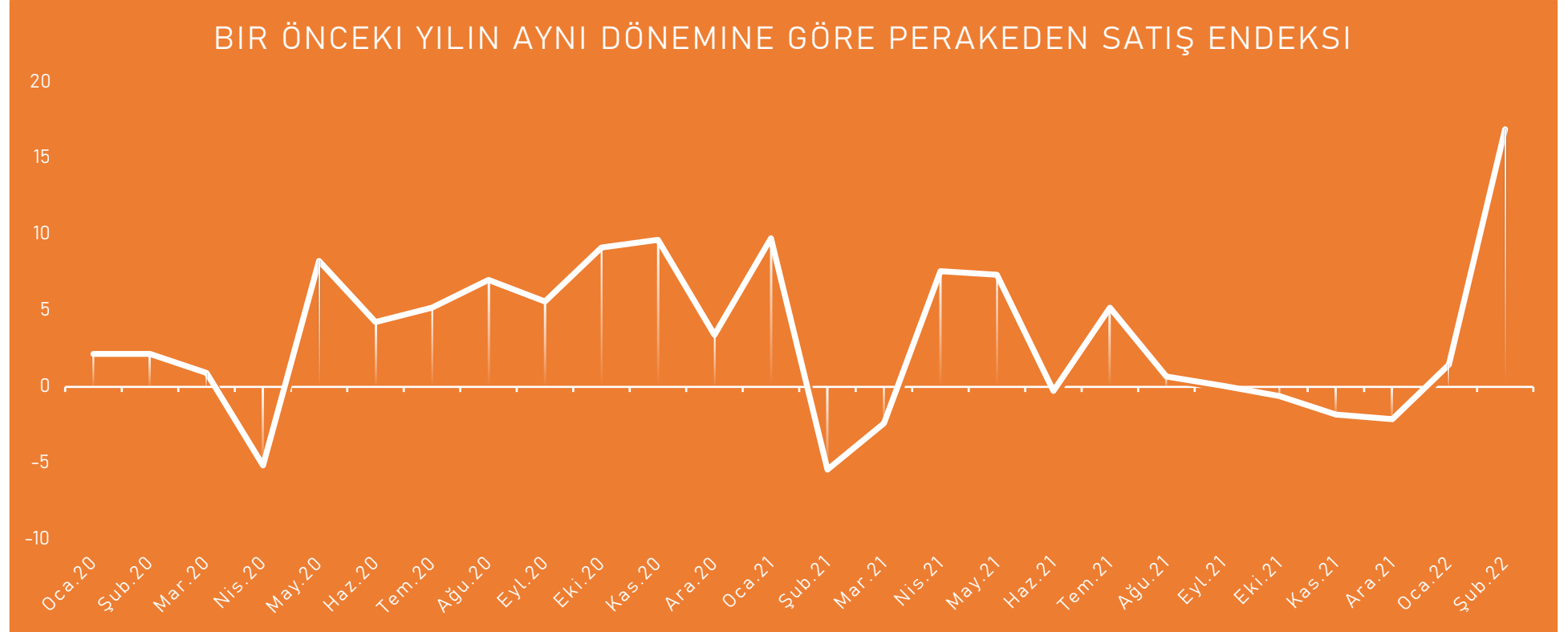
I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
1.	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
2.	Risk Profili	18
a.	<b>COVID-19'un Olası Etkileri</b>	<b>23</b>
3.	Nüfus ve Demografi	30
4.	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
III.	Yasal Düzenlemeler	39
IV.	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
V.	Sektörel Trendler	52
VI.	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
VII.	Ekler	80

# COVID19'un ETKİLERİ



Tüketici talebindeki değişimin en iyi göstergelerinden birisi olan perakende satış endeksindeki değişim incelendiğinde; özellikle 2020 Yılı'nın Nisan ve 2021 yılının Şubat aylarında keskin düşüşler yaşandığı ancak bundan sonra talebin tekrar itidalli bir seyir izlemeye başladığı söylenebilir.

Bununla beraber altının çizilmesi gereken en önemli husus 2022 yılının Ocak ayından itibaren tüketici talebinde tekrar ciddi bir canlanma ve satışlarda artış gözlemlenmiştir.



KAYNAK: THEGLOBALECONOMY.COM



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBU  
CONSULTING



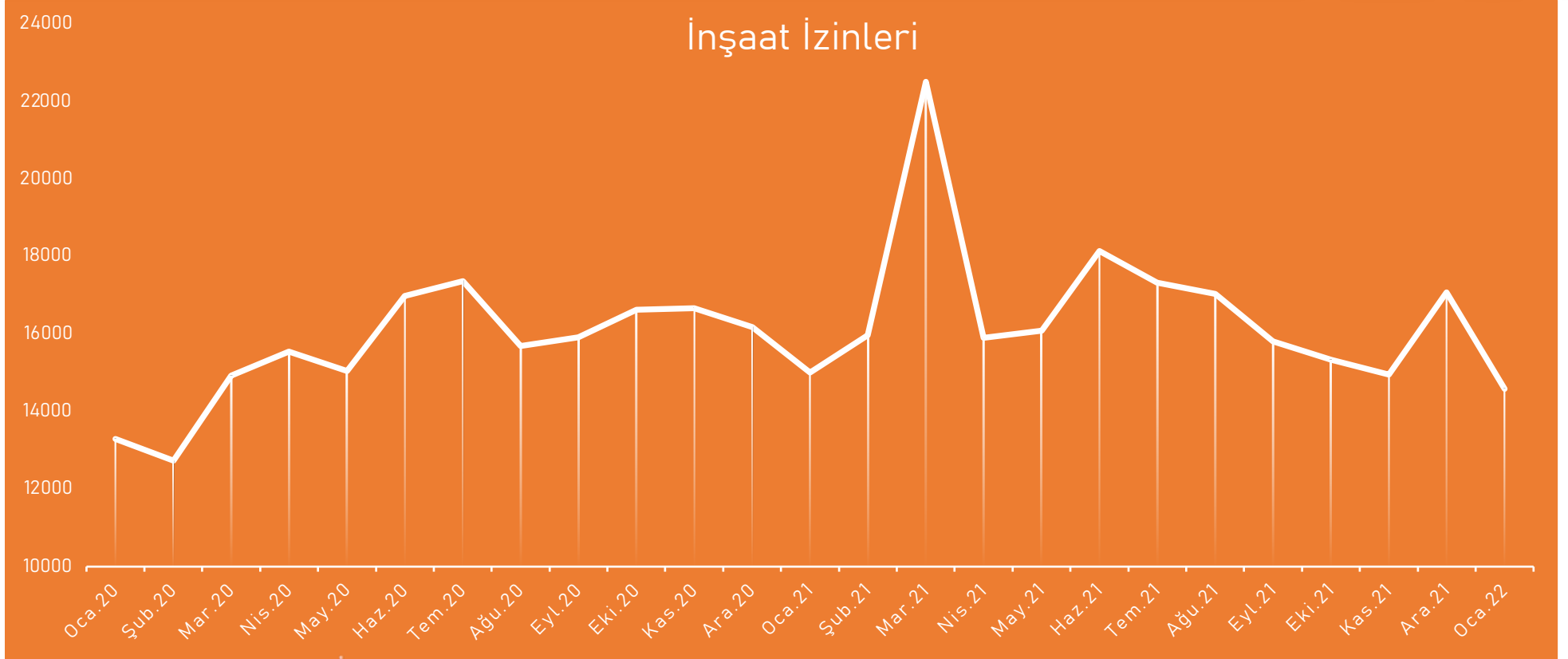
# COVID19'un ETKİLERİ



İnşaat izinlerindeki değişim ekonomik yaşamdaki canlılığı ölçmek için kullanılan önemli göstergelerdendir. Ülkedeki inşaat izinleri 2020 Ocak ayından itibaren yükselme eğilimine girmiştir.

Ertelenen talep ve artan enflasyondan etkilenmemek için öne alınan satın almalar sektörü canlı tutmakla beraber artan maliyetler ve hane halkı gelirlerinin baskı altında kalması da negatif etkenler olarak gözlenmiştir.

İnşaat izinleri 2021 Mart ayında zirveyi görmüş ve sonrasında itidalli bir seyir izlemeye devam etmiştir.



KAYNAK: THEGLOBALECONOMY.COM



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

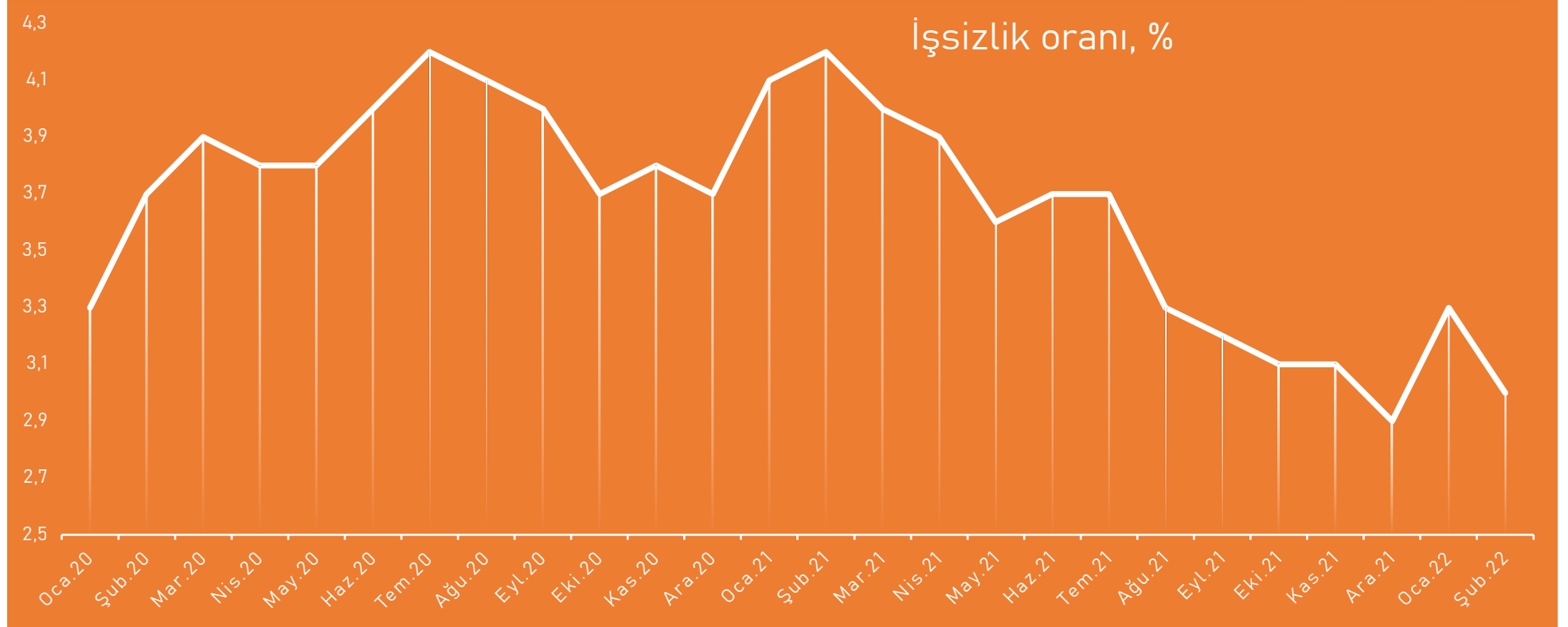
ZOBUI  
CONSULTING

# COVID19'un ETKİLERİ



Covid-19 salgını öncesi %3,2- %3,5 seviyelerinde seyreden işsizlik oranı, salgın ile birlikte hızla yükselmiş, 2020 yılının Temmuz ayı ile 2021 yılının Mart ayları arasında en yüksek seviyelerine ulaşmıştır.

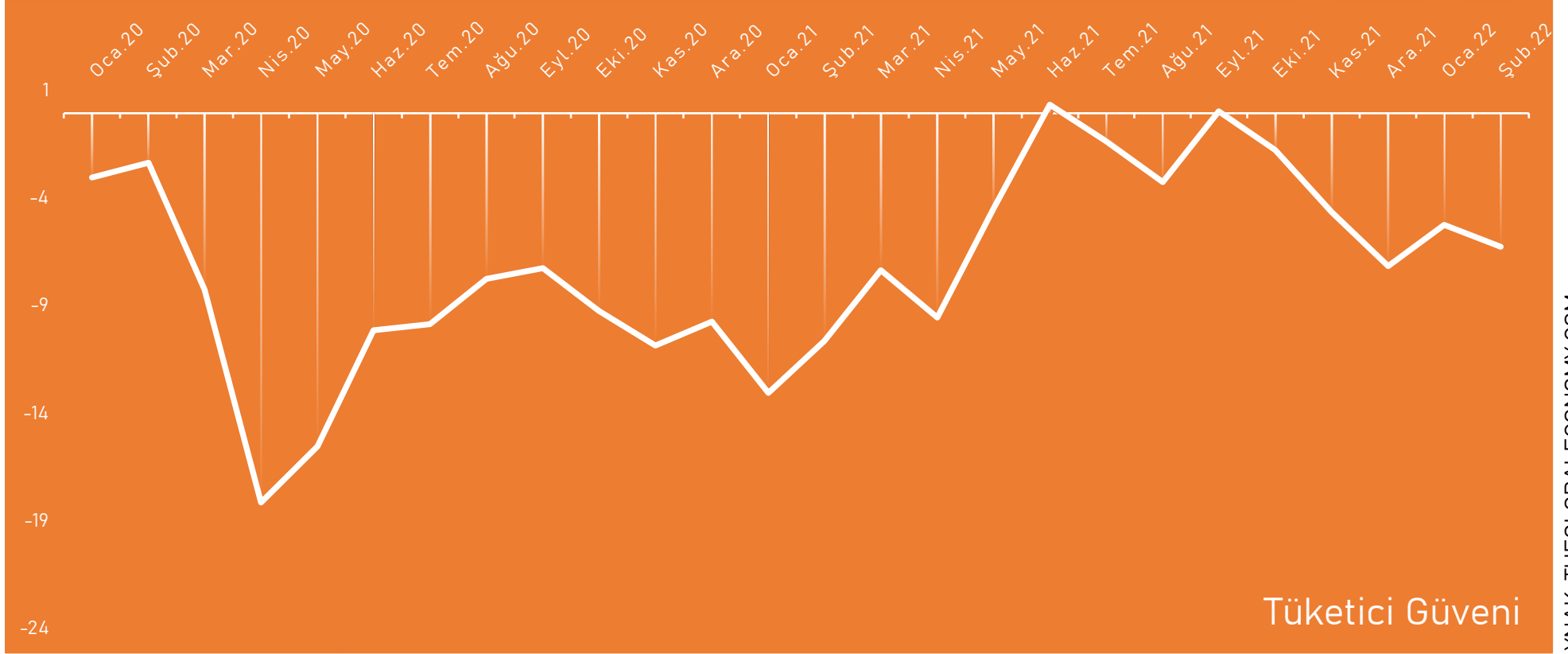
Özellikle tüketici davranışları ve alışkanlıklar üzerinde kalıcı etkiler bırakması beklenen Covid-19 salgınının bazı meslek grupları için kalıcı işsizlik yaratacağı ve insanların yoğun temas gerektiren işlerden uzak durmaya başlaması gibi bir sorun da öngörülmekle beraber 2021'in üçüncü çeyreğinden itibaren işsizlik oranı salgın öncesi haline dönmüştür.



# COVID19'un ETKİLERİ



Almanya'daki tüketici güveni 2020 yılının başından itibaren eksiye kalmış ve 2021 yılının ikinci çeyreğine kadar olan dönemde hiç pozitif güven gözlenememiştir. Dalgali seyreden tüketici güveninin en önemli nedeni Covid-19 salgınından kaynaklı belirsizlikler olsa da enflasyondaki yükselme ve jeopolitik riskler de tüketici güveni üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Ülkenin yanı başında devam eden ve ne zaman biteceği belli olmayan savaş bir yandan, enerji tedariki ile ilgili olası olumsuz senaryolar bir yandan tüketici satın alma davranışlarını olumsuz etkilemektedir.



Tüketici Güveni

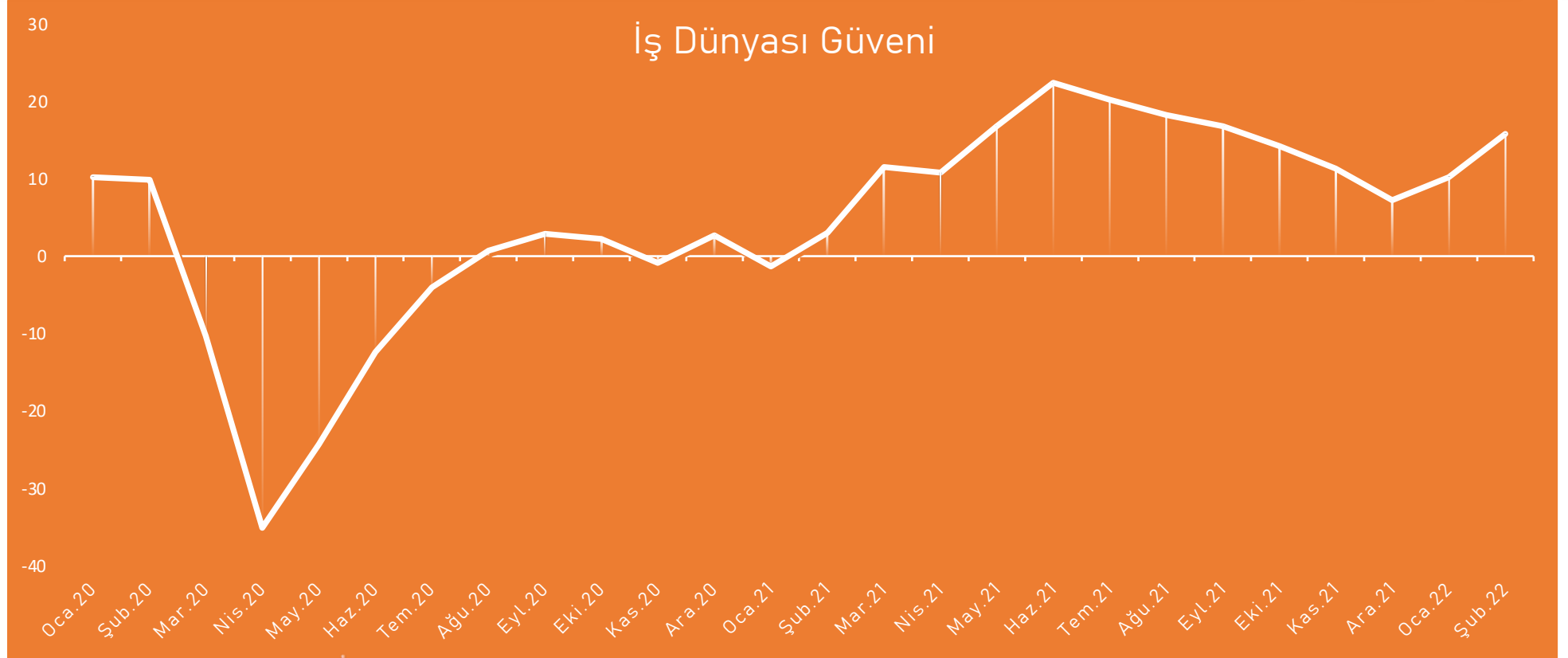


# COVID19'un ETKİLERİ



İşletme yöneticilerinin ülke ekonomisi ile ilgili olumlu ve olumsuz beklenti ve görüşlerini ortaya koyması açısından önemli olan iş güven endeksi, tüketici güveni ile paralel bir tablo çizmektedir.

2020 yılının hemen başında diğer tüm göstergeler gibi bozulan iş güven endeksi 2021 yılının başında toplanmış ve eski haline dönmüştür.



KAYNAK: THEGLOBALECONOMY.COM



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

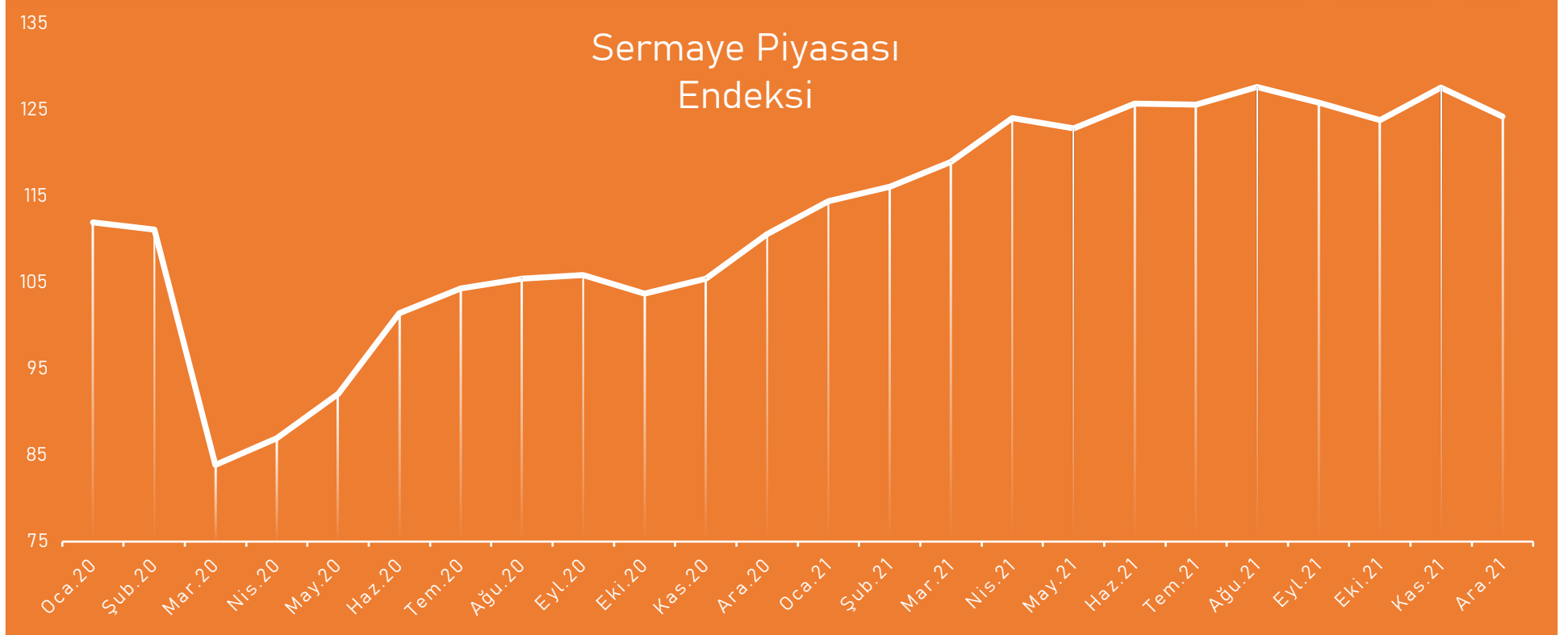
ZOBUI  
CONSULTING

# COVID19'un ETKİLERİ



Güçlü bir sermaye piyasasına sahip olan ülkenin sermaye piyasaları da yaşanan Covid-19 salgınından etkilenmekle beraber, hızla toparlanmıştır.

Sermaye piyasalarındaki mevcut toparlanmanın sağlıklı olup olmadığını tartışılırken, aşırı değerlenen emtia piyasaları, tedarik zincirlerindeki kesintiler ve enflasyon artışı ile Rusya-Ukrayna savaşı gibi belirsizlikler borsalardaki daha fazla yukarı yönlü hareketi engellemektedir.



# İçindekiler

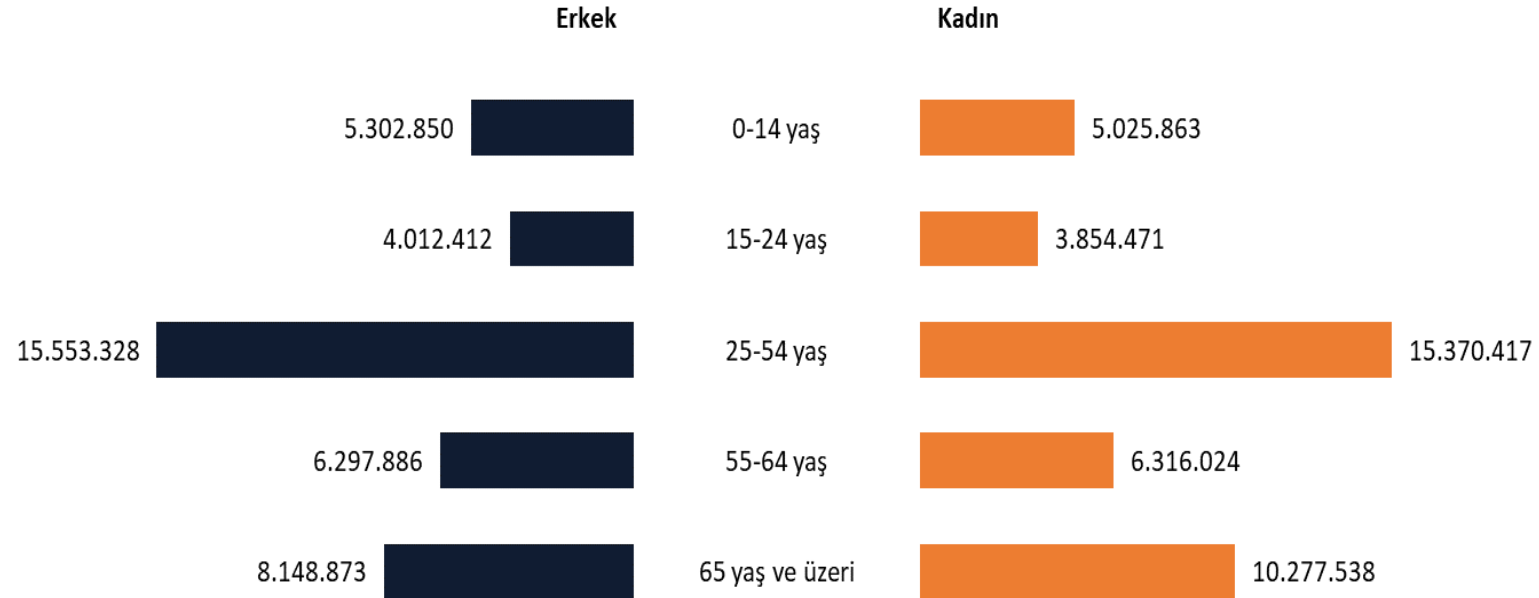
I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
1.	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
2.	Risk Profili	18
a.	COVID-19'un Olası Etkileri	23
<b>3.</b>	<b>Nüfus ve Demografi</b>	<b>30</b>
4.	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
III.	Yasal Düzenlemeler	39
IV.	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
V.	Sektörel Trendler	52
VI.	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
VII.	Ekler	80

# Nüfus ve Demografi



## Yaş Grupları İtibarıyla Almanya Nüfusu

Toplam Nüfus = 80.159.662



KAYNAK: THE WORLD FACTBOOK



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBU  
CONSULTING

# İçindekiler

I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
1.	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
2.	Risk Profili	18
a.	COVID-19'un Olası Etkileri	23
3.	Nüfus ve Demografi	30
<b>4.</b>	<b>Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum</b>	<b>32</b>
III.	Yasal Düzenlemeler	39
IV.	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
V.	Sektörel Trendler	52
VI.	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
VII.	Ekler	80



# Bölgesel, Sektörel Ekonomik Durum



TOPTAN  
TİCARET

1

Almanya toptan ticaret hacmi 2021 yılı sonu itibarıyla yaklaşık 1.242,06 Milyar Euro büyüklüğündedir. Ülkede toptan ticaretle uğraşan toplam 134.962 şirket faaliyet göstermektedir.



PERAKENDE  
TİCARET

2

Almanya'daki perakende ticaretin büyüklüğü yaklaşık 694,58 Milyar Euro civarındadır. Ülkede perakende ticaretle uğraşan toplam 197.695 şirket faaliyet göstermektedir.



SEKTÖREL  
TOPTAN TİCARET

3

Konfeksiyon Sektöründeki toplam toptan ticaret hacmi yaklaşık 27 Milyar Euro olup konfeksiyon sektöründe 3.230 şirket faaliyet göstermektedir.



SEKTÖREL PERAKENDE  
TİCARET

4

Konfeksiyon Sektöründeki perakende ticaret hacmi yaklaşık 42 Milyar Euro olup, perakende konfeksiyon sektöründe 15.315 şirket faaliyet göstermektedir.

Milyar  
€

1.242,06

694,58

27

42

KAYNAK: Destatis, Retail index,  
Uzman hesaplamaları

# Bölgesel, Sektörel Ekonomik Durum



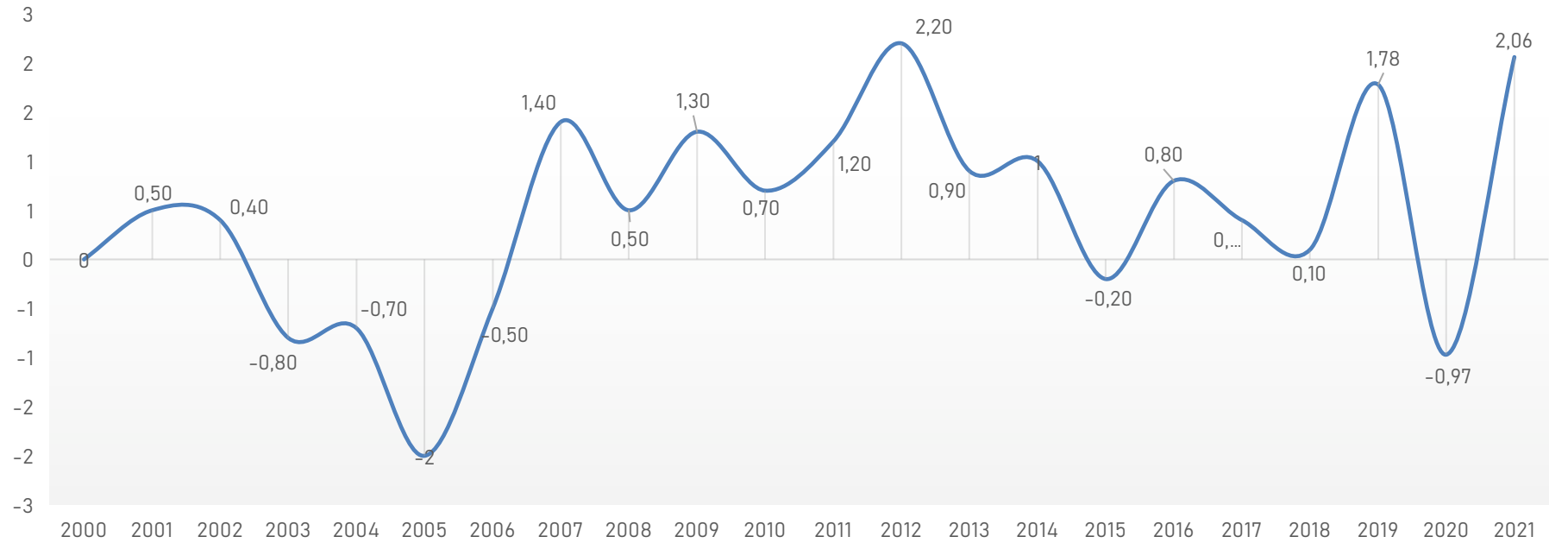
Son yirmi yıllık dönem göz önünde bulundurulduğunda hazır giyim ürünü fiyatlarının genel olarak artış eğiliminde olduğu gözlenmektedir.

Tedarik zincirindeki maliyet artışları, girdi ve nakliye fiyatlarındaki yükselmeler hem toptan hem perakende fiyatların yukarı doğru hızla değişimine neden olmaktadır.

2020 yılından itibaren yükselen fiyat artış oranları talepteki artışı frenlemektedir.

Gerek toptan gerek perakende ticarete faaliyet gösteren işletmelerin bir kısmı bu artış eğilim ve gelecek beklentisinden faaliyetlerini küçültme eğilimindedir.

Konfeksiyon ürünü fiyatlarında bir önceki yılın aynı dönemine göre değişim, %, 2000-2021



KAYNAK: Destatis, Ocak-2022

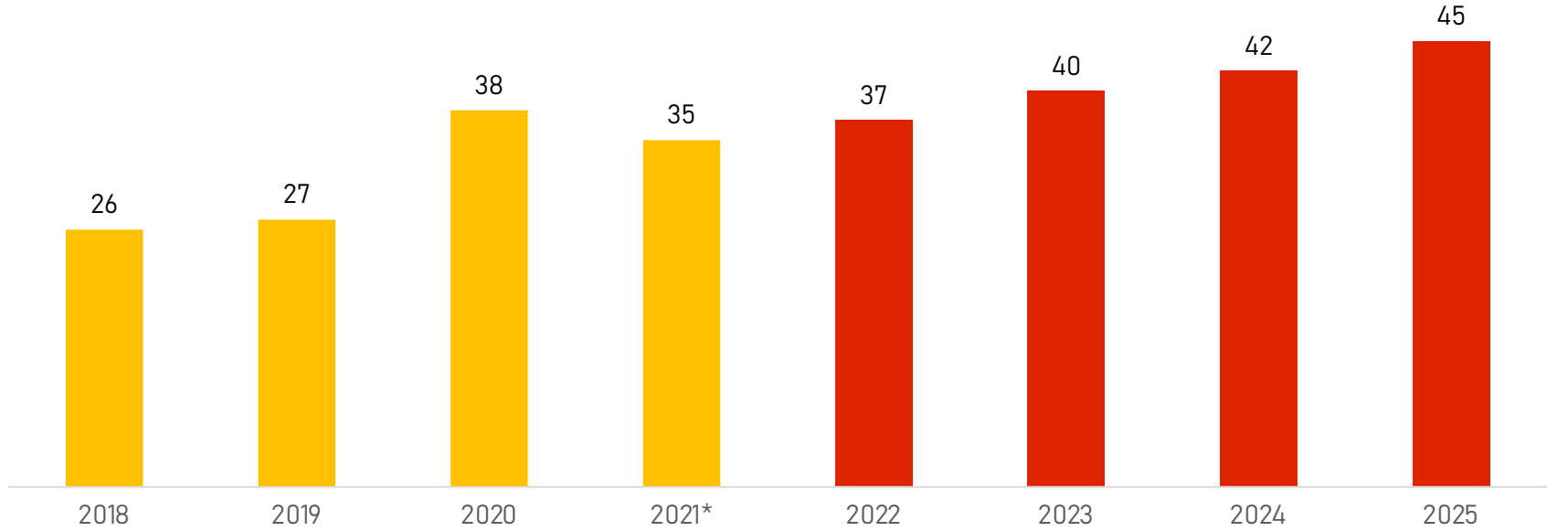


# Bölgesel, Sektörel Ekonomik Durum



Almanya'da hazır giyim ürün satışlarında online ticaretim payı gün geçtikçe artmaktadır. 2021 yılında ülkedeki toplam kıyafet satışlarının % 35'lik bölümünün online kanallardan yapıldığı varsayılmaktadır. Bu oranın 2025 yılında % 45'e erişeceği öngörülmektedir.

E-TİCARET SATIŞLARININ PAYI  
HAZIR GİYİM, %



KAYNAK: Retail Economics; Eurostat; IMF; Uzman Hesaplamaları



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING

# Bölgesel, Sektörel Ekonomik Durum



- Almanya 2021 yılında 109 milyar ABD doları online ticaret satışları ile dünyanın beşinci büyük online pazarı konumundadır.
- Alman e-ticaret pazarı 2020-2021 arasında % 14 gibi yüksek bir büyüme göstermiştir.
- Ülkedeki en büyük e-ticaret siteleri sırasıyla Amazon, Otto ve Zalando'dur.
- Ülkede çoklu kanal deneyimi sunan perakendeci sayısı gün geçtikçe artmaktadır.



## Çoklu-Kanal

- Almanya'daki perakendeciler online kanallardaki etkinliklerini sürekli artırmaktadır. Almanya perakende pazarında farklı kanallardan müşteriye ulaşmayı hedefleyen bir strateji başarı için gereklidir.
- Ülkede sadece mağazalar online satış yapmak için yeni yatırım yapmamaktadır. Aynı zamanda online satış yapanlar da müşteri ile iletişimlerini çeşitlendirmek için mağazalar oluşturmaktadır.



## Tıkla ve Topla

- Mağazalar tıkla-topla sistemini fiziksel ve online satışlarını müşterilerine rahat bir satın alma deneyimi sunmak için kullanmaktadır.
- Online siparişlerin merkezi kasalara (locker delivery) dağıtımı yaygınlaşmaktadır.



## Mobil Perakendecilik

- Mobil araçlardan özellikle cep telefonundan sipariş İngiltere'de gelişmektedir.
- Perakendecilerin BT ve özellikle mobil satın almaya yönelik yatırımları müşteri memnuniyetinin temel kaynaklarından biri haline gelmektedir.



## Sosyal Medya Perakendeciliği

- Sosyal medya üzerinden alışveriş yaygınlaşmaktadır.
- Gün geçtikçe büyüyeceği öngörülmektedir.



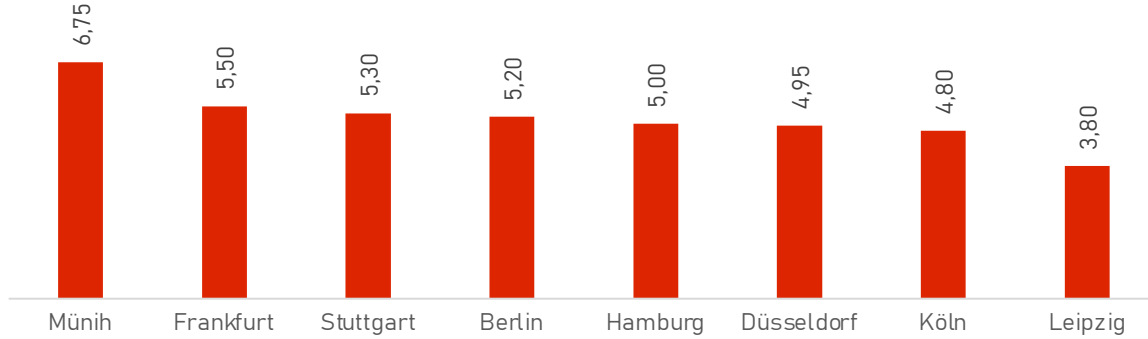
# Bölgesel, Sektörel Ekonomik Durum



## • Depolama

- Almanya depolama çözümlerinin en gelişmiş ve yaygın olduğu ülkelerdendir. Ülkenin gelişkin sanayi altyapısı depolama sektöründe de olgunlaşmış bir yapıya imkan vermektedir.
- Aşağıda 2021 yılı itibariyle Almanya'daki bazı şehirlerdeki aylık m<sup>2</sup> depo kirası ücretleri gösterilmektedir.

Aylık Depo Kira Ücretleri, m<sup>2</sup>/Eur, 2021



KAYNAK: Colliers International

- Depo kiralamak yerine haftalık palet alanı kiralama ücretlerine ilişkin bir yaklaşık maliyet tablosu aşağıda verilmiştir.

Şehir	Giriş Lojistiği	Depolama	Çıkış Lojistiği
Berlin	1,21 € - 4,50 €	4,50 € - 17,50 €	1,21 € - 4,50 €
Hamburg	2,00 € - 5,69 €	3,00 € - 14,00 €	2,00 € - 6,99 €
Münih	1,50 € - 7,00 €	3,00 € - 12,50 €	1,50 € - 7,00 €
Köln	1,50 € - 4,00 €	3,70 € - 11,70 €	1,50 € - 4,00 €
Frankfurt am Main	1,00 € - 5,00 €	2,70 € - 10,50 €	1,00 € - 5,00 €
Stuttgart	1,20 € - 7,50 €	2,88 € - 22,50 €	1,20 € - 7,50 €
Düsseldorf	1,80 € - 3,80 €	4,00 € - 9,50 €	1,80 € - 3,80 €
Leipzig	1,00 € - 5,00 €	2,00 € - 10,50 €	1,00 € - 5,00 €
Dortmund	2,25 € - 3,50 €	5,70 € - 7,50 €	2,25 € - 3,50 €
Essen	1,80 € - 3,80 €	4,75 € - 7,50 €	1,80 € - 3,80 €

Hesaplama temel teşkil eden palet ebatları : 1.000 mm (D) x 1.200 mm (G) x 1.000 mm (Y)

KAYNAK: Warehousing1



# Bölgesel, Sektörel Ekonomik Durum



## Nakliye

Ülke pazarında faaliyet göstermek isteyen ihracatçılar için dağıtım ve depolama kadar önemli olan bir diğer maliyet unsuru da nakliye olmaktadır.

Nakliye maliyetleri artan jeopolitik riskler ve enerji fiyatlarından dolayı beklenmedik şekilde yükselmiştir.

KAYNAK: Della

Türkiye'nin farklı şehirlerinden Almanya'nın farklı şehirlerine

### Nakliye Ücretleri

İstanbul – Berlin	4.600 € - Komple Kamyon
İzmir –Frankfurt	4.800 € - Komple Kamyon
Gaziantep – Köln	5.200 € - Komple Kamyon

Fiyatlar Şubat 2022 tarihine  
aittir.



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING

# İçindekiler

I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
1.	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
2.	Risk Profili	18
a.	COVID-19'un Olası Etkileri	23
3.	Nüfus ve Demografi	30
4.	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
<b>III.</b>	<b>Yasal Düzenlemeler</b>	<b>39</b>
IV.	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
V.	Sektörel Trendler	52
VI.	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
VII.	Ekler	80

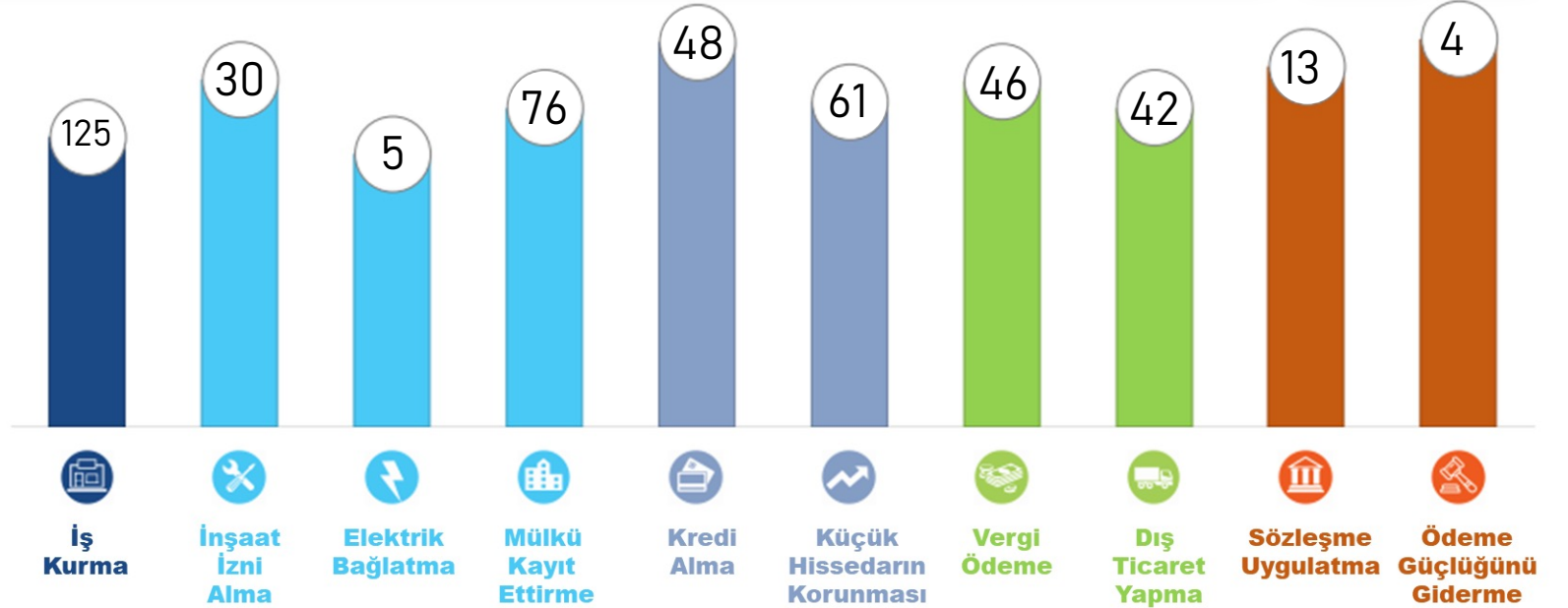
# Yasal Düzenlemeler

## İŞ YAPMA KOLAYLIĞI

Almanya, gelişmiş ekonomisine rağmen, karmaşık bürokratik sistemi açısından iş yapma kolaylığı açısından bazı sorunlar ile de mücadele etmektedir.

Bilindiği üzere Dünya Bankası 2020 yılının sonunda iş yapma kolaylığı endeksini sonlandırmıştır. DBI yerine BEE isimli yeni bir endeks yayınlamak üzerine çalışmalarını sürdürmektedir. Bununla beraber iş yapma kolaylığını ortaya koyan bir dizi göstergesi farklı veri tabanları altında yayınlamaya devam etmektedir. Bu 44 alternatif gösterge göstergeler;

- İş kurma,
- Bir işi idare etme,
- İş yerini kapatma başlıkları altında toplanmıştır. Bu nedenle yeni göstergeler işlevselliği kazanana kadar geçecek sürede kullanılacak en önemli veri 2020 DB sıralaması gibi gözükmemektedir.



### Konu Puanı



KAYNAK: WB, 2020



# Yasal Düzenlemeler



## İTHALATIN BASITLIĞI (WB)

Gösterge	Almanya	Türkiye	OECD Ortalaması
İthalat için geçen ortalama süre (Saat)	1	7	8,5
İthalatın maliyeti (Dokümantasyon, ABD Doları)	0	46	98,1

Dünya Bankası'nın iş yapma kolaylığı endeksine göre 190 ülke arasında 2020 yılı itibariyle 20'nci sırada olan Almanya, iş yapmanın en kolay olduğu ülkeler arasında yer almamaktadır. Dünya Bankası 2020 sonunda DB indeksini yayınlamayı durdurduğu için yeni veriler üretilene kadar kullanılabilir son veri 2020 yılına ait olan veri olacaktır.

KAYNAK: WB



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI

CONSULTING

# İçindekiler

I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
1.	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
2.	Risk Profili	18
a.	COVID-19'un Olası Etkileri	23
3.	Nüfus ve Demografi	30
4.	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
III.	Yasal Düzenlemeler	39
<b>IV.</b>	<b>Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet</b>	<b>42</b>
V.	Sektörel Trendler	52
VI.	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
VII.	Ekler	80

# İthalat

## Veri Kapsamı

2017-2021 döneminde Almanya'nın ilgili ürün grubunda en çok ithalat yapmış olduğu ilk on ülkeden yapılan ithalatın yıllar içindeki değişimi incelendiğinde COVID19 salgınının dış ticaret üzerine etkileri net olarak görülebilmektedir. Almanya'nın bu ürün grubundaki ilk 10 tedarikçisi arasında satış kaybı yaşamayan tek ülke Polonya olmuştur. Almanya'ya bu ürün grubunda ihracat yapan ülkeler arasında en çok satış kaybı yaşayan ülkeler sırasıyla Makedonya, Endonezya ve Hindistan olmuştur.

İlgili dönemde Almanya'nın toplam ithalatı yıllık % 6,73 oranında azalmıştır. Türkiye bu ürün grubunda Almanya'nın 3ncü büyük ticaret ortağıdır. Türkiye'den Almanya'ya yapılan ihracat ilgili dönemde yıllık % 8,73 oranında azalmıştır.

KAYNAK: Trademap

### Gömlek İthalatı, x 1.000 \$

	2017	2018	2019	2020	2021	YBBO	PAY
Toplam İthalat	3.566.998	3.626.492	3.367.327	2.768.500	2.699.643	-6,73%	100,00%
Bangladeş	688.115	738.913	707.851	596.645	634.672	-2,00%	23,51%
Çin	567.007	560.201	550.807	439.559	418.458	-7,31%	15,50%
<b>Türkiye</b>	<b>434.992</b>	<b>428.125</b>	<b>364.466</b>	<b>298.539</b>	<b>301.847</b>	<b>-8,73%</b>	<b>11,18%</b>
Hindistan	419.914	421.620	354.705	283.504	288.171	-8,98%	10,67%
Vietnam	183.607	195.330	198.511	166.201	158.348	-3,63%	5,87%
Endonezya	157.281	143.021	125.416	112.899	95.862	-11,64%	3,55%
İtalya	110.149	114.600	108.833	94.788	94.671	-3,71%	3,51%
Hollanda	75.511	82.029	76.004	56.806	73.318	-0,73%	2,72%
Makedonya	131.288	130.363	105.373	77.865	64.409	-16,31%	2,39%
Polonya	46.489	45.516	62.414	58.685	54.613	4,11%	2,02%
Diğer Ülkeler	752.645	766.774	712.947	583.009	515.274	-9,04%	19,09%

"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING

\* YBBO= Yıllık Bileşik Büyüme Oranı

# İthalat



## EN ÇOK İTHAL EDİLEN ÜRÜN GRUPLARI



Gömlük İthalatı, x 1.000 Euro	2017	2018	2019	2020	2021	YBBO	PAY
<b>Toplam ithalat</b>	3.566.998	3.626.492	3.367.327	2.768.500	2.699.643	-6,73%	<b>100,00%</b>
'620520	962.128	992.982	908.887	715.525	620.434	-10,39%	22,98%
'620640	928.664	983.688	877.437	667.808	600.060	-10,34%	22,23%
'610510	483.711	519.896	542.874	459.470	496.350	0,65%	18,39%
'620630	468.332	448.124	355.178	300.311	341.190	-7,61%	12,64%
'610610	206.968	166.952	165.656	136.249	152.253	-7,39%	5,64%
'610620	216.185	190.305	172.505	151.347	137.030	-10,77%	5,08%
'610520	88.721	94.468	93.592	84.532	88.918	0,06%	3,29%
'620530	70.854	80.245	83.073	80.707	79.428	2,90%	2,94%
'620690	26.938	32.815	49.941	59.710	70.593	27,23%	2,61%
'620590	37.504	43.655	50.131	50.251	56.682	10,88%	2,10%
Diğer Ürünler	76.993	73.362	68.053	62.590	56.705	-7,36%	2,10%

İlgili ürün kategorisinde ülkeye en çok ithalatı yapılan 10 ürününün toplam kategori ithalatı içindeki payı %97,9 seviyesindedir. Bu ürünler arasında son beş yıl içinde ithalatı belirgin biçimde artan sadece üç ürün grubu bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla 620690, 620590 ve 620530'dur.

KAYNAK: Trademap

\* YBBO= Yıllık Bileşik Büyüme Oranı



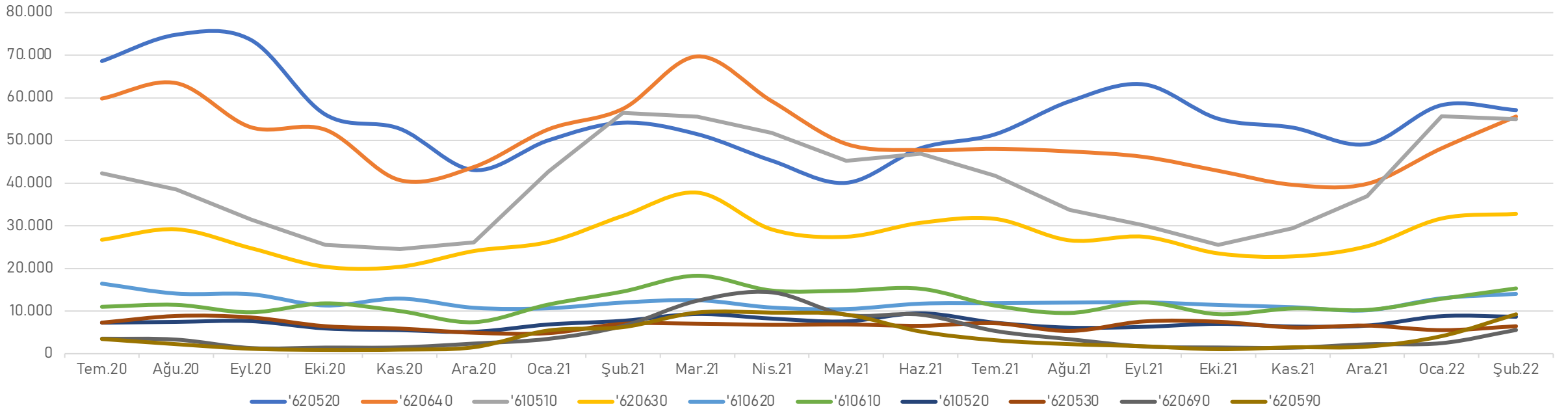
"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING

# İthalat



## EN ÇOK İTHAL EDİLEN ÜRÜN GRUPLARI - Değer - x 1.000 \$



Aylar itibarıyla en çok ithal edilen ürün gruplarından yapılan ithalattaki değişim gösterilmektedir.

KAYNAK: Trademap



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING

# İthalat



## İTHALATI EN FAZLA ARTAN ÜRÜN GRUPLARI



Gömlük İthalatı, x 1.000 Euro	2017	2018	2019	2020	2021	YBBO
'620690	26.938	32.815	49.941	59.710	70.593	27,23%
'620590	37.504	43.655	50.131	50.251	56.682	10,88%
'620530	70.854	80.245	83.073	80.707	79.428	2,90%
'610510	483.711	519.896	542.874	459.470	496.350	0,65%
'610520	88.721	94.468	93.592	84.532	88.918	0,06%

İlgili ürün kategorisinde ülkeye ithalatı en hızlı biçimde artan ilk 5 ürünün toplam ithalatı 2017 yılında 707,7 milyon \$'dan, 2021 yılında 791,9 milyon \$'a yükselmiştir. En hızlı büyüyen beş ürünün toplam kategori ithalatındaki payı %29,3 seviyesindedir. İthalatı hızla artan bu gruptaki ürünlerin orta-uzun vadede ithalatta liderliği üstlenen ürünler arasında yer alabileceği öngörülmektedir.

KAYNAK: Trademap

\* YBBO= Yıllık Bileşik Büyüme Oranı



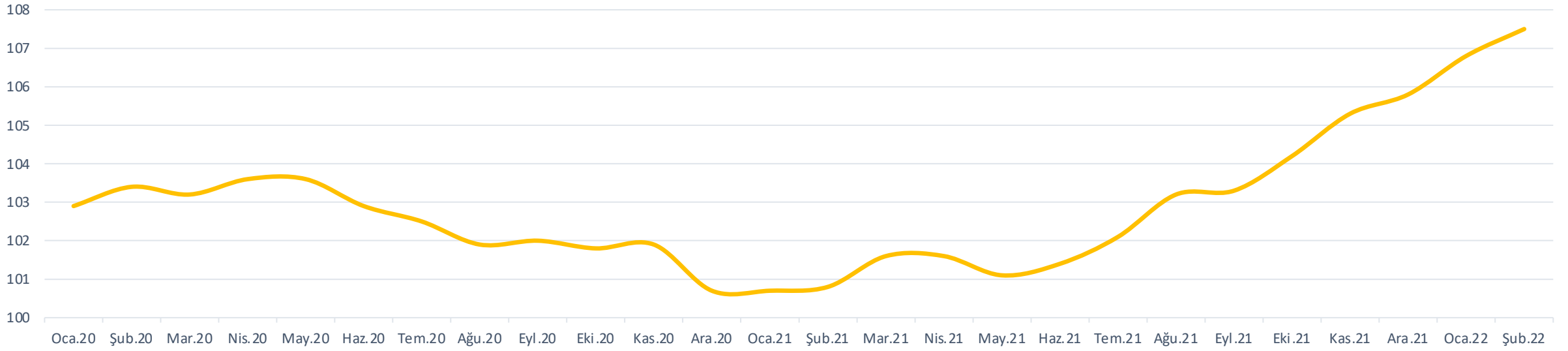
"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING

# Dış Ticaret



## İthalat Fiyat Endeksi (CGP2009 (2020-2022))



İlgili ürün kategorisinde ithalat fiyat endeksi incelendiğinde Almanya'da 2020-2022 yılları arasında konfeksiyon ürünlerinin fiyatlarının artma eğiliminde olduğu görülmektedir. 2020 yılının son çeyreği ile 2021 yılının ilk çeyreğini kapsayan dönemde fiyatlar azalmış olsa da, 2021 yılının ikinci çeyreğinden itibaren artışa geçmiştir.

KAYNAK: Destatis



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING

# Rakipler ve Rekabet



- Almanya'daki gömlek üretiminin büyüklüğü toptan fiyatları ile 2021 yılı itibarıyla **7,67 Milyon ABD Doları** civarındadır.
- 2021 yılı itibarıyla ülkede gerçekleştirilen gömlek üretimi sadece 6205 GTIP Kodlu ürünlerde olmuştur.



KAYNAK: Eurostat, Uzman Hesaplamaları, Piyasa verileri



"Tüm hakları mahfuzdur®. MMXXII"

ZOBU

CONSULTING



# Rakipler ve Rekabet – *olası yerel rakipler*



<http://shirtmakers-family.com/en/>



<https://merzbschwanen.com/>

*Kaiser Friedrich  
Herrenhemden*

<https://www.kf-hemden.de/#>

**VENVIDICI®**  
Hemdenmanufaktur

<https://www.venvidici.de/>



<https://shop.lou-i.de/hemden/>

Almanya pazarında erkek gömlek ve kadın bluzu alanında öne çıkan ve en çok satış gerçekleştiren markalar aşağıda listelenmiştir.



**OLYMP**

**ETERNA**

seidensticker

MADE  
IN  
GERMANY



# Pazar Büyüklüğü– iç pazar

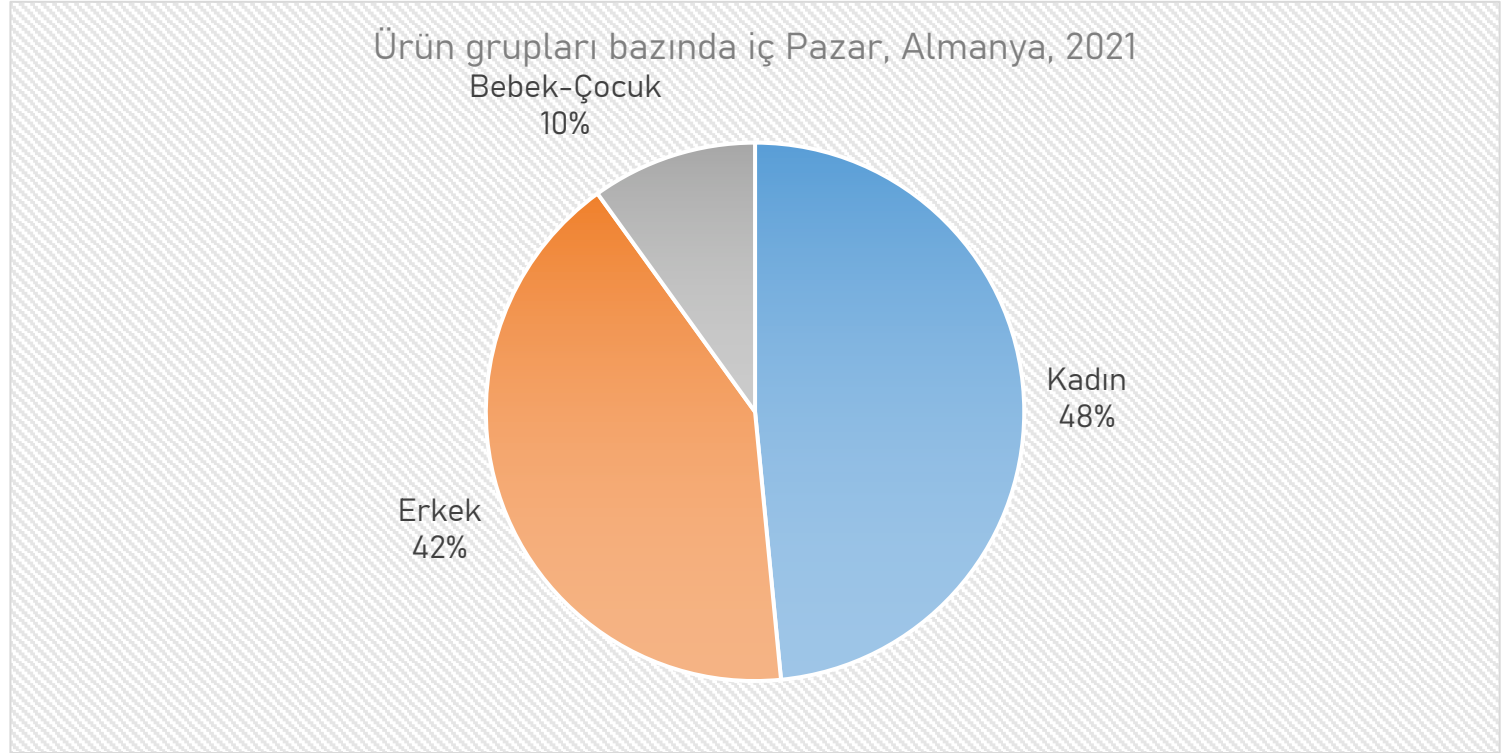


2021 yılı itibarıyla Almanya gömlek pazarının büyüklüğü 6,8 milyar ABD dolarıdır.

Pazardaki en büyük ürün kategorisi kadın gömlek ve bluzlarıdır. Kadın gömlek ve bluzlarını, sırasıyla erkek ve bebek-çocuk gömlekleri takip etmektedir.

Pazarın önümüzdeki beş yıllık dönemde yıllık ortalama %1,85 büyüme oranı ile 7,5 milyar ABD dolarına büyümesi beklenmektedir. En hızlı büyüyen ürün grubu ise çocuk gömlek ve bluzlarıdır ürünleridir.

KAYNAK: Destatis, Sektör şirketlerinin faaliyet raporları, uzman hesaplamaları



# Pazar Büyüklüğü– iç pazar



ÜRÜN GRUBU,	2021	2022	2023	2024	2025	2026 YBBO	PAY	
Kadın	3.296.089.385	3.540.000.000	3.560.178.000	3.580.471.015	3.600.879.699	3.621.404.714	1,90%	48,46%
Erkek	2.854.477.612	3.060.000.000	3.071.934.000	3.083.914.543	3.095.941.809	3.108.015.982	1,72%	41,59%
Çocuk	668.523.677	720.000.000	725.832.000	731.711.239	737.638.100	743.612.969	2,15%	9,95%
<b>TOPLAM</b>	<b>6.819.090.674</b>	<b>7.320.000.000</b>	<b>7.357.944.000</b>	<b>7.396.096.796</b>	<b>7.434.459.609</b>	<b>7.473.033.665</b>	<b>1,85%</b>	<b>100,00%</b>

KAYNAK: Destatis Sektör şirketlerinin faaliyet raporları,  
uzman hesaplamaları



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING

## İçindekiler

I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
1.	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
2.	Risk Profili	18
a.	COVID-19'un Olası Etkileri	23
3.	Nüfus ve Demografi	30
4.	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
III.	Yasal Düzenlemeler	39
IV.	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
<b>V.</b>	<b>Sektörel Trendler</b>	<b>52</b>
VI.	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
VII.	Ekler	80

# Talebin Doğası



Almanya perakende sektörünün genel görünümü aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Almanya perakende piyasası oligopol bir piyasadır. Piyasa büyük ölçekli Alman perakendecileri tarafından kontrol altında tutulmaktadır. Alman perakende pazarı olgun ve yüksek seviyede rekabetin yaşandığı bir pazardır. Fiyat seviyeleri Batı Avrupa'nın en düşüğünde gerçekleşmektedir.
- Gıda ve konfeksiyon Almanya perakende pazarının sırasıyla en büyük segmentlerini oluşturmaktadır.
- Demografik yapıda gözlenen değişimler, yaşlanan nüfus ve artan sayıda tek başına yaşayan kitle yeni müşteri grupları ve yeni talepler ve satış kanallarında değişim yaratmaktadır. Alman nüfusunun % 75'i, diğer bir deyişle 30 Milyon hane halkı tek başına yaşayan veya iki kişiden oluşan hanelerden müteşekkildir.
- Elli yaşın üzerindeki bireylerin oluşturduğu hane halkı toplam kişi başına tüketimin % 50'sini gerçekleştirmektedir.



# Talebin Doğası



- Alman giyim pazarı fiyat hassasiyeti oldukça yüksek bir pazardır. Evet Almanlar Avrupa'nın en verimli ekonomisine ve refah seviyesine yüksek tüketicilerine sahip olsalar da, giyim kuşama çok fazla para harcamayı tercih etmemektedir. Örneklendirmek gerekirse, Almanya 2022 yılı itibarıyla kişi başına kıyafet harcamasında kişi başına 909,2 \$/yıl ile kişi başına 1.250 \$/yıl harcayan İngiltere ve kişi başına 1010 \$/yıl harcayan İtalya'nın gerisinde kalmaktadır. Çok uzun zamandır Almanya'nın H&M için en büyük Pazar olarak kalması da Alman tüketicisinin genel satın alma karakteristiğini ortaya koymak için iyi bir örnektir.
- Almanya konfeksiyon pazarı özellikle markası ile pazara girmek isteyen üreticiler için oldukça rekabetçi ve zor bir pazardır. Gap 1988 Yılında, Forever 21 ise 2013 yılında büyük yatırımlar yaparak girdikleri bu pazardan çekilmek zorunda kalmışlardır. Zara ise diğer pazarlara göre çok daha az mağaza ile varlığını sürdürmeye çalışmaktadır.

KAYNAK: Sektör temsilcileri, Retail Economics



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBUI  
CONSULTING

# Talebin Doğası



- Alman konfeksiyon pazarını zor yapan en önemli etken belki de Almanların giyim tarzı ve giyimden beklentileri ile ilgilidir. Yapılan bazı araştırmaların Almanların kıyafet tercihlerinin spor ve resmi olarak ayırttıklarını göstermektedir. Almanlar iş yaşamlarında resmi giyinmeyi tercih ederken, gündelik yaşamlarında spor giyinmeye özen göstermektedir. Örneğin kadınların pantolon/etek -elbise giyme tercihleri incelendiğinde, hemen hiçbir ülkede görülmemiş bir oranda alman kadınların pantolonu etek-elbiseye tercih ettikleri gözlenmektedir (%80 pantolon/%20 etek-elbise).
- Pazarın diğer önemli farkı ise Almanya'da yapılan konfeksiyon satışlarının kabaca yarısından fazlasının taşrada gerçekleşiyor olmasıdır. Bu İngiltere'de Londra, Fransa'da Paris gibi merkezlerde şık butikler ve çok katlı mağazalarda yapılan kıyafet satışının yerine ucuzluk mağazalarında gerçekleşen bir satışı ortaya çıkarmaktadır. Gerçekten de Almanya için bir indirimli satışlar ülkesi demek mümkündür. Bu eğilimin değişmesi de beklenmemektedir.

KAYNAK: Sektör temsilcileri, Retail Economics



# Talebin Doğası



- Avrupa'nın en büyük hazır giyim ve ayakkabı tüketicisi olan Almanya'nın moda sektörüne yön veren İngiltere, Fransa gibi ülkelerin gerisinde kalması, tek başına beş önemli hazır giyim fuarına ev sahipliği yapıyor olsa da Berlin Paris ve Londra'nın ardından bir moda merkezi olamamıştır. Bunun en büyük sebebi, Almanya pazarının oldukça gelişmiş ve yüksek rekabetçilik seviyesinde olmasının ötesinde Alman tüketicisinin Satınalma alışkanlıklarıdır. Kalite müşterinin en büyük beklentisi olsa da fiyat satın alma kararlarında belirleyici unsur olmaktadır. Bu da önün alınmaz bir fiyat rekabetine yol açabilmektedir.
- Almanlar ikna edilmesi zor müşteriler olmakla beraber güven tesis edilmesinin ardından oldukça sadık müşterilerdir. Bunun için de doğru bir iletişim ve makul fiyatların yanı sıra sürdürülebilir kalite ve zamanında teslimat vazgeçilmezlerdir.

KAYNAK: Sektör temsilcileri, Retail Economics





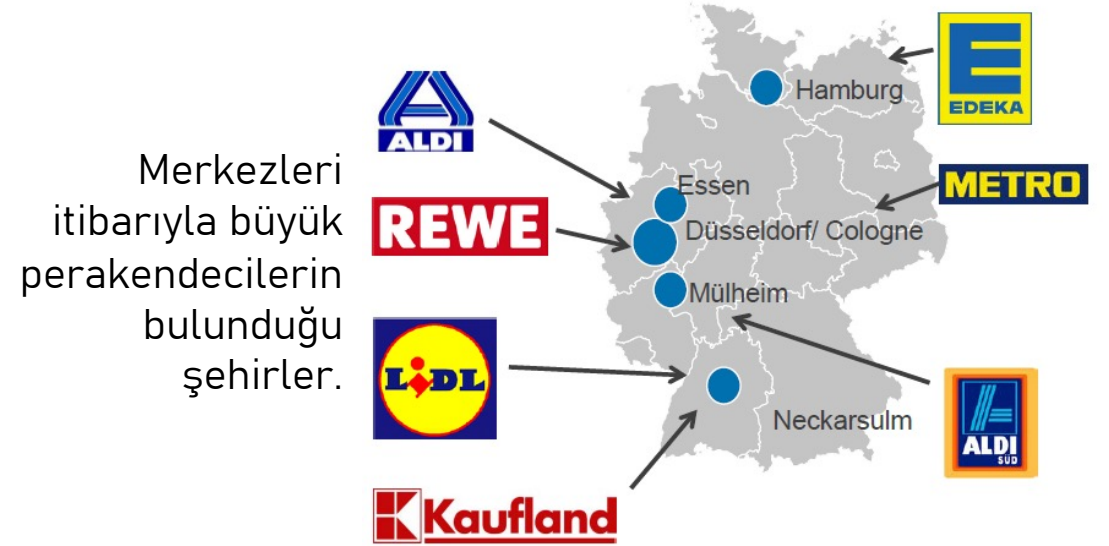
# Talebin Doğası

Almanya'da perakende harcamalarının en çok yapıldığı ilk beş şehir sırasıyla Berlin, Hamburg, Münih, Köln ve Hannover'dir.

Almanya'nın diğer gelişmiş perakende pazarlarından en büyük farkı perakende harcamalarının ülke geneline hatta kırsal alanlara doğru yayılmış olmasıdır. Örneğin kırsal bölgeler olan Recklinghausen, Rhine-Sieg-Kreis, Mettmann, Rhine-Neckar-Kreis ve Ludwigsburg en çok perakende harcamasının yapıldığı 20 bölgenin arasında yer almaktadır.

Ayrıca dikkatle incelendiğinde en çok perakende harcaması yapılan bölgelerin genel olarak eski batı Almanya bölgesinde yer alan şehir ve kasabalar olduğunun da altının çizilmesinde fayda bulunmaktadır.

Kişi başına perakende harcaması incelendiğinde ise Almanya'daki durumun diğer gelişmiş ülkelerden farklı seyrettiği açıkça görülebilmektedir. Kişi başına perakende harcamasının en çok yapıldığı bölgeler kırsal alanlar ve küçük şehirler olarak karşımıza çıkmaktadır.



# Talebin Doğası



- Almanya'da perakende satış için kullanılan alanın 123 Milyon m<sup>2</sup> civarında olduğu ve kişi başına düşen perakende alanının 1,4 m<sup>2</sup> seviyelerine ulaştığı, bunun da Avrupa'daki diğer ülkeler arasında en büyük oran olduğu söylenebilir. Bu durum Almanya'nın çok gelişkin bir perakende pazarına sahip olduğunun da ayrı bir göstergesidir. Bununla birlikte Almanya perakende pazarının % 50 gibi büyük bir bölümü indirim mağazaları ve indirim mağazası türevlerinden oluşmaktadır. Bu da tüketicinin harcama eğilim ve tercihinin bir göstergesi olarak algılanmalıdır.
- 45,6 milyon kişinin cep telefonuna sahip olduğu Almanya'da 2025 yılına gelindiğinde tüm perakende satışlarının yaklaşık % 27'sinin online olacağı tahmin edilmektedir (HDE).
- «Tıkla ve topla» şeklinde dağıtım Almanya'da da gittikçe yaygınlaşmaktadır. Mağazalar gittikçe bir Showroom'a dönüşmeye başlamıştır. Bir çok zincir mağaza ve büyük mağaza müşterilerine karma satın alma deneyimleri sunmaktadır. Müşteriler online seçip mağazadan alabilmekte, mağazadan seçip online alabilmekte, online sipariş verip mağazadan ürünleri toplayabilmektedir. Yakın gelecekte mağazaların rolünün daha çok satın alma öncesi ürün deneyimi sunma şeklinde değişeceği öngörülmektedir.



# Sektörel Trendler



2022 Almanya gömlek modasının en belirgin unsurlarından birisi de denim gömlekler olacaktır.



# Sektörel Trendler



## DİK YAKA

2022 Almanya gömlek modasında dik yakalı gömlekler de yerlerini alacaktır. Özellikle yaz aylarında keten pantolonlar ile giyilecek bu gömlekler öne çıkacaktır.



# Sektörel Trendler



## KETEN GÖMLEKLER

Sıcak havalar ile birlikte vaz geçilmezler arasına giren keten gömlekler 2022 yılında da tercih edilecektir.



# Sektörel Trendler



## HAWAII

Geçmişte kaldığı düşünölen Hawaii gömleklere bir süredir Almanya'da tekrar popülerlik kazanmaya başlamışlardır.

Polo t-shirtler ile rekabette kısa kollu Hawaii gömleklere ciddi bir rakip olmuştur. 2022 yılında da Hawaii gömleklere Almanya'da t-shirtler ile rekabet etmeyi sürdürecektir.



# Sektörel Trendler



## Kısa Kollu

1950'lerde Alain Delon'un, Paul Newman veya Sean Connery'nin giymiş olduğu tarz düz veya yivli pamuklu kumaştan kısa kollu gömlekler Almanya'da 2022 yılında moda trendleri arasında yer alacaktır.



# Sektörel Trendler



## FLANEL

Kare desenli Flanel gömlekler 2022 yılında da Almanya'da tercih edilecektir.





# Sektörel Trendler



## PASTEL TONLAR

Pastel tonlarda, hem iş hem gündelik giyime uygun bu spor-şık tarz gömlekler 2022 yılında Almanya'da çok tercih edilenler arasına yer alacaktır.



# Sektörel Trendler



Kadınların pantolon/etek - elbise giyme tercihleri incelendiğinde, hemen hiçbir ülkede görülmemiş bir oranda alman kadınların pantolonu etek-elbiseye tercih ettikleri gözlenmektedir.

2022 yılında da Alman kadınları arasında resmi bluz / erkek gömleği giymek bir trend olarak devam edecektir.



# Sektörel Trendler



## BOHEM BLUZLAR

Dikkat çekici bohem bluzlar 2022'de Alman kadın bluz modasının belirgin öğelerinden olacaktır.



"Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII"

ZOBU  
CONSULTING

# Sektörel Trendler



## BASKILI BLUZLAR

Rengarenk ve desenli baskılı bluzlar 2022'de Alman kadınlarının dolaplarındaki yerini alacaktır.



## İçindekiler

I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
1.	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
2.	Risk Profili	18
a.	COVID-19'un Olası Etkileri	23
3.	Nüfus ve Demografi	30
4.	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
III.	Yasal Düzenlemeler	39
IV.	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
V.	Sektörel Trendler	52
<b>VI.</b>	<b>Satış ve Dağıtım Kanalları</b>	<b>69</b>
VII.	Ekler	80

# Satış ve Dağıtım Kanalları

**GALERIA KAUFHOF**

[www.galeria-kaufhof.de/](http://www.galeria-kaufhof.de/)

**KARSTADT**  
SEIT 1881

[www.karstadt.de/](http://www.karstadt.de/)

**KaDeWe**

[www.kadewe.de/](http://www.kadewe.de/)

**B** breuninger

[www.breuninger.com/de/](http://www.breuninger.com/de/)

**Tchibo**

[www.tchibo.de](http://www.tchibo.de)

**Peek & Cloppenburg\***

[www.peek-cloppenburg.de/](http://www.peek-cloppenburg.de/)

**OBERPOLLINGER**

[www.oberpollinger.de/](http://www.oberpollinger.de/)

**M Müller**

[www.mueller.de/](http://www.mueller.de/)

**FÜNF HÖFE**

[www.fuenfhoefe.de/](http://www.fuenfhoefe.de/)

**E**  
EDEKA

[www.edeka.de/](http://www.edeka.de/)

**kaufingertor**

<https://kaufingertor.de/home/>

**HIRMER**

[www.hirmer-muenchen.de/](http://www.hirmer-muenchen.de/)

**Media Markt**

[www.mediamarkt.de/](http://www.mediamarkt.de/)

**SATURN**

[www.saturn.de/](http://www.saturn.de/)

**LUDWIG BECK**  
SEIT 1862

[kaufhaus.ludwigbeck.de/](http://kaufhaus.ludwigbeck.de/)

**REWE**  
DEIN MARKT

<https://shop.rewe.de/>

Kıyafet ve ayakkabı da satan perakendeciler ve mağaza zincirleri

Kıyafet ve ayakkabı harici ürünler de odaklanmış perakendeciler ve mağaza zincirleri

\*Tüm hakları mahfuzdur. MMXXII

ZOBU  
CONSULTING

# Satış ve Dağıtım Kanalları



<https://www.aldi.com/>



<https://www.lidl.de/>

**OTTO**

<https://www.otto.de/>

**expert**

[www.expert.de/](http://www.expert.de/)

**real**

<https://www.real.de/>

**dm**  
WIER BIN ICH MENSCH  
WIER KAUF ICH BIN

<https://www.dm.de/>

**ROSSMANN**  
Mein Drogeriemarkt

<https://www.rossmann.de/>

**OBI**

<https://www.obide.de/>

**SELGROS**  
cash & carry

<https://www.selgros.de/>

**CONRAD**

<https://www.conrad.com/>

**zalando**

<https://www.zalando.de/>

**METRO**

<https://www.metro.de/>

**PENNY.**

<https://shop.penny.de/>

**neckermann.de**

<https://www.neckermann.de/>

**Etsy**

<https://www.etsy.com/de>

**ESPRIT**

<https://www.esprit.de/>

Kıyafet ve ayakkabı da satan perakendeciler ve mağaza zincirleri

Kıyafet ve ayakkabı harici ürünler de odaklanmış perakendeciler ve mağaza zincirleri

# Pazara Erişim ve Kar Marjları





# Pazara Erişim ve Kar Marjları



Almanya pazarına erişim yolları bazındaki ticaretin yönü ve sektör özelinde ortalama kar marjları aşağıdadır.

**Pazara erişim yolu 1:** İhracatçı > İthalatçı-Toptancı > Müşteri ①②

Almanya'da yerleşik ithalatçılar-toptancılar online satış kanalları vasıtası ile doğrudan alıcılara ulaşabilmektedirler. Bu ithalatçıların daha yüksek kar marjları ile çalışmasına da imkan vermektedir. Bu sayede ithalatçı-toptancılar gerek kendi siteleri gerekse Zalando gibi sitelerde kurdukları online mağazalarda daha rekabetçi bir pozisyon alma imkanına sahip olabilmektedir. Elbette toptan ticaret ve perakende ticareti yapabilmek için gerçekleştirilen efor ve masraf da göz önünde bulundurulmalıdır. Toptancıların çoğunlukla bu girişimde çok da başarılı olamadığı düşünülmektedir. KDV ve satış vergileri dahil olmak üzere nihai tüketiciye mal oluş fiyatı 100 Euro olan bir ürün için kar marjı hesabı aşağıda gösterilmiştir.

(Brüt, Euro)	İthalatçı-Toptancı	Müşteri
Mal Oluş	28,57	100,00



# Pazara Erişim ve Kar Marjları



Almanya pazarına erişim yolları bazındaki ticaretin yönü ve sektör özelinde ortalama kar marjları aşağıdadır.

**Pazara erişim yolu 2:** İhracatçı > İthalatçı-Toptancı > Perakendeci > Müşteri ① ③ ⑤

Almanya'da yerleşik ithalatçılar-toptancılar bağımsız küçük perakendeciler ve görece küçük perakende zincirlerine (1-5 mağaza) dağıtım yapmaktadırlar. Bu perakendeciler üzerinden müşterilere erişilebilmektedir. Söz konusu perakendeciler çoklu-kanallar üzerinden (mağaza, online satış, mobil kanallar ve sosyal medya) müşteriye erişmektedir. KDV ve satış vergileri dahil olmak üzere nihai tüketiciye mal oluş fiyatı 100 Euro olan bir ürün için ortalama kar marjı hesabı aşağıda gösterilmiştir.

(Brüt, Euro)	İthalatçı-Toptancı	Perakendeci	Müşteri
Mal Oluş	28,57	42,00	100,0



# Pazara Erişim ve Kar Marjları



Almanya pazarına erişim yolları bazındaki ticaretin yönü ve sektör özelinde ortalama kar marjları aşağıdadır.

**Pazara erişim yolu 3: İhracatçı > Perakendeci > Müşteri 4 5**

İhracatçının Almanya'da yerleşik küçük perakendecilere doğrudan kendi imkanları ile (ülkede bulundurduğu temsilcilik ofisi veya benzeri bir yapı) dağıtım yapabildiği veya bir alternatif olarak yerleşik perakende zincirlerine PL olarak üretim yaptığı dağıtım türü olarak gözlenebilir. Bu durumda iki alternatif kar marjı söz konusu olmaktadır. KDV ve satış vergileri dahil olmak üzere nihai tüketiciye mal oluş fiyatı 100 Euro olan bir ürün için ortalama kar marjı hesabı aşağıda her bir alternatif için ayrı ayrı gösterilmiştir.

## Perakendeciye Dağıtım

(Brüt, Euro)	Perakendeci	Müşteri
Mal Oluş	42,0	100,0

## PL üretim

(Brüt, Euro)	Perakendeci	Müşteri
Mal Oluş	28,57	100,0



# Pazara Erişim ve Kar Marjları



Almanya pazarına erişim yolları bazındaki ticaretin yönü ve sektör özelinde ortalama kar marjları aşağıdadır.

**Pazara erişim yolu 4: İhracatçı > Distribütör > Perakendeci > Müşteri 6 7 5**

İhracatçının Almanya'da yerleşik distribütörü ile perakendecilere dağıtım yapması yoluyla müşteriye ulaştığı durumdur. Ülkedeki pazarlama fonksiyonunun distribütör tarafından üstlenildiği düşünülmelidir. KDV ve satış vergileri dahil olmak üzere nihai tüketiciye mal oluş fiyatı 100 EUR olan bir ürün için kar marjı hesabı aşağıda gösterilmiştir.

(Brüt, Euro)	Distribütör	Perakendeci	Müşteri
Mal Oluş	28,57	42,0	100,0



# Pazara Erişim ve Kar Marjları



Almanya pazarına erişim yolları bazındaki ticaretin yönü ve sektör özelinde ortalama kar marjları aşağıdadır.

## Pazara erişim yolu 5: İhracatçı > Distribütör > Müşteri 6 8

Almanya'da yerleşik distribütörler de tıpkı ithalatçı-toptancılar gibi online satış kanalları vasıtası ile doğrudan alıcılara ulaşabilmektedirler. Bu, distribütörlerin daha yüksek kar marjları ile çalışmasına da imkan vermektedir. Elbette bu şekilde pazar penetrasyonu ve yaygın dağıtım perakendeciler ile çalışma kadar yaygın yapılamayabilmektedir. Bu durumda distribütörün kornerlar ve/veya kendi showroamları ile ürünü sergileme maliyeti de artmaktadır. Bu sayede dağıtıcılar gerek kendi siteleri gerekse amazon gibi sitelerde kurdukları online mağazalarda daha rekabetçi bir pozisyon alma imkanına sahip olabilmektedir. KDV ve satış vergileri dahil olmak üzere nihai tüketiciye mal oluş fiyatı 100 Euro olan bir ürün için kar marjı hesabı aşağıda gösterilmiştir.

(Brüt, Euro)	Distribütör	Müşteri
Mal Oluş	42,00	100,00



# Pazardaki Etkinlikler



**Düzenlenme Tarihi** : ?  
**Konum** : Berlin  
**Ziyaretçi Sayısı** : 3.000  
**Katılımcı Sayısı** : 200  
**Web Sitesi** : [www.appareltextilesourcing.com/germany/](http://www.appareltextilesourcing.com/germany/)

Farklı ülkelerde de düzenlenen etkinlik üretici ve alıcıları bir ortamda bir araya getirmektedir. Etkinliğin ikinci gününde bir de defile organizasyonu yapılmaktadır.



**Düzenlenme Tarihi** : 6 - 9 Agustos 2022  
**Konum** : Münih  
**Ziyaretçi Sayısı** : -  
**Katılımcı Sayısı** : -  
**Web Sitesi** : [www.munichfashioncompany.com/](http://www.munichfashioncompany.com/)

Yılda iki kez düzenlenmektedir. Profesyonel bir etkinliktir, alıcılar koleksiyonları incelemekte ve sipariş verebilmektedir. Üst segment ürünlerin sergilendiği ve Almanya dışından da butiklerin geldiği bir etkinliktir.

**Berlin  
Fashion  
Week**

**Düzenlenme Tarihi** : 5 - 10 Eylül 2020  
**Konum** : Berlin  
**Ziyaretçi Sayısı** : -  
**Katılımcı Sayısı** : -  
**Web Sitesi** : <https://fashion-week-berlin.com/>

Mercedes Benz'in ana sponsoru olduğu ve yılda iki kez tekrarlanan etkinlik Berlin'i bir moda merkezi olarak konumlandırmak için BFC tarafından ve çeşitli AB Fonları tarafından da desteklenmektedir. Etkinlikle eş zamanlı olarak Premium, Seek, Show & Order gibi farklı fuarlar da düzenlenmektedir.



**Düzenlenme Tarihi** : 24-26 Haziran 2022  
**Konum** : Berlin  
**Ziyaretçi Sayısı** : 7.004  
**Katılımcı Sayısı** : 149  
**Web Sitesi** : <http://www.neonyt.com/>

Frankfurt'ta düzenlenen kadın ve erkek giyimi ile aksesuara odaklanan bir hazır giyim fuarıdır.



**Düzenlenme Tarihi** : 10-12 Ocak 2023  
**Konum** : Düsseldorf  
**Ziyaretçi Sayısı** : 15.193  
**Katılımcı Sayısı** : 129  
**Web Sitesi** : <http://www.promotex-expo.com/>

Yılda bir kez gerçekleştirilen iş ve kurumsal kıyafet üreticileri ile promosyona yönelik kıyafet üreticilerinin de katıldığı kurumsal gömlek ve bluzlarında sergilendiği bir promosyonel ürün fuarıdır.



**Düzenlenme Tarihi** : 21 - 25 Temmuz 2022  
**Konum** : Dusseldorf  
**Ziyaretçi Sayısı** : -  
**Katılımcı Sayısı** : -  
**Web Sitesi** : <https://fashn-rooms.com/>

Düsseldorf'ta düzenlenen bir moda fuarıdır.

Not: Son iki yıldır etkinlik düzenlenmediği için geçmiş katılımcı ve ziyaretçi verilerinin geleceğe ışık tutmayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle geçmişteki katılımcı ve ziyaretçi bilgileri verilmemiştir.

# Bilgi Kaynakları



<https://einzelhandel.de/index.php>  
Almanya Perakende Federasyonu, Almanya'da perakende alanında faaliyet gösteren firmaların üye olduğu ve sektörü yönlendiren bir kuruluştur.



<https://www.vfi-deutschland.de/index.php/>  
Almanya'da gıda dışı ürünleri ithal eden firmaların üye olduğu ithalatçıların birliğidir. Ürün ve sektör bazlı ithalatçı firmaların arama izin veren bir portalı bulunmaktadır.



<https://www.sharehouse.eu/en>  
Almanya'da farklı kriterlere göre lojistik depo aramaya izin veren ayrıntılı bilgi ve fiyata ulaşmaya yarayan bir arama motoru.



<https://www.auma.de/en>  
Almanya Ticaret Fuarları Birliği'nin resmi sayfasıdır. Almanya ve diğer ülkelerdeki fuarlara ilişkin ayrıntılı arama izin veren bir portalı da bulunmaktadır.



<http://fashion-council-germany.online/en>  
Almanya Moda Konseyi. Almanya'da moda ile ilgili paydaşları bir araya getirerek yön vermek amaçlı kurulmuş bir kuruluştur.



<https://cdh.de/en/>  
Almanya'da bulunan ticari acentaların üye olduğu bir federasyondur. Ürün ve sektör özelinde alt komitelerden oluşmakta olup, satış amaçlı acenta bulmak için faydalıdır.



<https://www.handelsvertreter.de/en/index.html>  
7000'den fazla ticari acentalık faaliyeti yürüten işletmenin listelendiği ve Almanya'da ticari acenta arayan üreticiler için faydalı olan bir platformdur.



## İçindekiler

I.	Metodoloji	5
II.	Makro Ekonomik Durum	10
1.	Ülkenin Genel Ekonomik Durumu	12
2.	Risk Profili	18
a.	COVID-19'un Olası Etkileri	23
3.	Nüfus ve Demografi	30
4.	Bölgesel ve Sektörel Ekonomik Durum	32
III.	Yasal Düzenlemeler	39
IV.	Dış Ticaret, Pazar Dinamikleri ve Rekabet	42
V.	Sektörel Trendler	52
VI.	Satış ve Dağıtım Kanalları	69
VII.	Ekler	80



# Kısaltmalar



AI (Artificial Intelligence)	:	Yapay Zeka
CAGR (Compound Annual Growth Rate)	:	Yıllık Bileşik Büyüme Oranı
CFRR (The Centre for Retail Research)	:	Perakende Araştırmaları Merkezi
COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur)	:	Fransız Dış Ticaret Sigorta Şirketi
ECO (Verband der Internetwirtschaft)	:	Alman İnternet Sanayisi Derneği
HDE (Handelsverband Deutschland)	:	Almanya Perakende Federasyonu
IMF (International Monetary Fund)	:	Milletlerarası Para Fonu
LDC (Local Data Company)	:	Yerel Veri Şirketi
OAG (Official Aviation Guide)	:	Resmi Havacılık Kılavuzu
WB (World Bank)	:	Dünya Bankası



# Kaynakça



<https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>

<https://www.handelsvertreter.de/de/>

<https://einzelhandel.de/index.php>

<https://knoema.com/>

<https://tradingeconomics.com/>

<https://www.imf.org/en/Home>

<https://www.theglobaleconomy.com/>

<https://data.worldbank.org/>

<https://www.lloydsbank.com/>

Sektör temsilcileri ile gerçekleştirilen görüşmeler, halka açık şirketlerin yıllık faaliyet raporları ve yatırımcı sunumları, sektörel yayınlar ve istatistikler derlenmiş ve yorumlanmıştır.



# Ekler



EK\_1\_2021\_Almanya\_Gömlek\_TK\_Elbise\_Potansiyel\_Alici\_Listesi



EK\_2\_2021\_Almanya\_Gömlek\_Fiyatlari



# TEŐEKKÜRLER

İZMİR

Yenigün Mahallesi  
FevzipaŐa Bulvarı  
No:146/803  
Konak

[www.zobu-consulting.com](http://www.zobu-consulting.com)  
[info@zobu-consulting.com](mailto:info@zobu-consulting.com)