

*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese*

**L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE
IMPRESE DI MODA: IL CASO GIORGIO
ARMANI S.p.A NEGLI USA**

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATA

Lucrezia Maria Monaca

Matr. 157621

ANNO ACCADEMICO 2012/2013

INTRODUZIONE.....	5
1 LA MODA.....	9
1.1 IL MERCATO MODA.....	9
1.1.1 CARATTERISTICHE	9
1.1.1.1 CICLO DI VITA DEL MERCATO MODA	11
1.1.1.2 LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO.....	13
1.2 IL PRODOTTO MODA.....	14
1.2.1 CARATTERISTICHE	14
1.2.1.1 LA CLASSIFICAZIONE DI PRODOTTO.....	18
1.2.1.2 IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO	19
1.3 ELEMENTI CHIAVE PER IL SUCCESSO DI UN'IMPRESA DI MODA	21
1.3.1 LA FIGURA DELLO STILISTA.....	21
1.3.2 IL CONSUMATORE.....	22
1.3.2.1 CUSTOMER SATISFACTION.....	26
1.3.3 IL PUNTO VENDITA.....	26
1.3.4 IL BRAND	29
1.4 IL MADE IN ITALY.....	31
1.4.1 CENNI STORICI.....	31
1.4.2 IL MADE IN ITALY OGGI	32
2 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	35
2.1 IMPRESE DI MODA INTERNAZIONALIZZATE.....	35
2.2 FORME E MODALITA' DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	37
2.3 SCELTA DEI MERCATI ESTERI.....	49
2.4 STANDARDIZZAZIONE O ADATTAMENTO?	52
2.5 DISTRIBUTORI INTERNAZIONALI	54
2.6 FORMATI DISTRIBUTIVI DELL'ABBIGLIAMENTO.....	55
3 GIORGIO ARMANI S.p.A	65
3.1 STORIA GIORGIO ARMANI'	65
3.2 STORIA GIORGIO ARMANI S.p.A	68
3.3 CARATTERISTICHE	75
3.4 ANALISI DEL MERCATO USA.....	77
3.4.1 ANALISI PEST	80
3.4.2 ANALISI SWOT	92

3.4.3	I PRINCIPALI FORMATI DISTRIBUTIVI	103
3.5	MODALITA' DI INGRESSO NEL MERCATO USA.....	107
3.6	GIORGIO ARMANI OGGI NEGLI USA.....	109
	Articoli.....	112
	Bibliografia	112
	Sitografia	113

***Ai miei genitori e
a chi ha sempre
creduto in me ...***

INTRODUZIONE

“Non è imparando a far vestiti che li si fa bene (far la moda e creare la moda non è lo stesso); la moda non esiste solamente nei vestiti; la moda è nell’aria, è il vento che la porta, la si presagisce, la si respira, è in cielo e sulla strada, è ovunque, dipende dalle idee, dalle usanze, dagli avvenimenti.” Coco Chanel

Questa definizione ci fa capire come il mondo della moda sia qualcosa di più profondo del semplice apparire. Moda è concretezza, ha carattere e identità, dà emozioni. È la tramutazione in capi di abbigliamento e prodotti vari delle istanze psico-socio-culturali della società. La moda è storia che fornisce uno spaccato della società: documenta la vita sociale, economica, comportamentale e culturale di ogni secolo. È in continuo divenire.

Oggetto della tesi è l’internazionalizzazione delle imprese di moda con la finalità di far emergere come le decisioni connesse a questa strategia siano varie e complesse. Non è infatti pensabile decidere di penetrare in un mercato estero se in primo luogo non si ha una forte presenza nel mercato domestico e se in secondo luogo non si conosce in profondità il mercato verso cui si vuole orientare la propria attenzione. Non si possono però affrontare queste tematiche se prima non si ha un quadro completo su quello che tutti comunemente definiamo “mercato moda”.

Nel primo capitolo viene analizzata la moda, con particolare attenzione alla differenza tra “mercato moda” e “prodotto moda”. Spesso infatti questi vengono confusi gli uni negli altri; nella realtà possiamo dire che queste due espressioni sono legate da una relazione circolare: ognuna rappresenta la causa e l’effetto dell’altra (sono le mode a determinare i prodotti ma sono anche i prodotti a far nascere le mode). Per ognuna di queste categorie verranno analizzate le principali caratteristiche. La seconda parte del capitolo è invece dedicata ai fattori che a mio avviso determinano il successo di un’impresa rispetto ad un’altra, mi riferisco alla figura dello stilista, di fondamentale importanza per trasformare le esigenze dei consumatori in prodotti e ottenere così una posizione

di vantaggio rispetto alla concorrenza, al punto vendita, luogo d'incontro fra domanda e offerta, al brand, le cui proprietà evocative sono in grado di creare una fidelizzazione alla marca e, soprattutto al cliente. La moda nasce e muore con esso: un prodotto o una moda nasce da suoi bisogni latenti e insoddisfatti e muore quando nasce un nuovo bisogno. Nella parte finale mi sembrava doveroso soffermarmi su un qualcosa che tutto il mondo ci invidia e che rappresenta uno dei punti di forza delle nostre industrie e della nostra economia: il Made in Italy.

Nel secondo capitolo viene invece analizzato il fenomeno dell'internazionalizzazione dell'impresa di moda, differenziando i concetti "forme di internazionalizzazione" e "modalità di internazionalizzazione". Vengono poi prese in esame due scelte fondamentali: il mercato in cui entrare e come entrare in quel mercato. La prima scelta è forse la più importante e più difficile per un'impresa, tanto da richiedere periodi molto lunghi di analisi. I mercati sono infatti estremamente eterogenei tra loro a causa di differenze culturali, politiche ed economiche. L'impresa dovrà trovare quello che più si avvicina alle caratteristiche del prodotto che offre, in modo da avere sicurezze circa il suo successo. Per quanto concerne la seconda scelta, questa dipende molto dalla legislazione vigente nel paese estero e soprattutto dal prodotto che l'impresa offre; ci sono prodotti che meglio si prestano a determinate forme rispetto che ad altre. La scelta dipende anche molto dall'esperienza in ambito internazionale dell'impresa e dal suo orientamento nei confronti della stessa internazionalizzazione. Ad esempio nel mercato preso in esame, il mercato americano, la maggior parte delle imprese di moda decidono di entrarvi mediante la creazione di corner nei "department store".

Infine, il terzo capitolo è dedicato all'analisi dell'internazionalizzazione di un pilastro della moda italiana: Giorgio Armani negli USA. Si tratta di una delle prime imprese ad essere arrivata oltreoceano e ad aver conquistato un pubblico internazionale. La mia scelta è ricaduta su quest'azienda in primo luogo perché volevo analizzare un'azienda italiana ed, in secondo luogo, perché sono rimasta affascinata dalla modalità con cui quest'ultima si è insediata nel mercato

americano. Armani è infatti andato controcorrente cercando inizialmente non tanto di insediarsi fisicamente nel mercato americano, quanto piuttosto nella mente degli americani. L'esperienza di Armani negli USA inizia nel 1976 ma il primo negozio a Beverly Hills risale al 1998, dopo più venti anni, durante i quali lo stilista italiano ha cercato di conquistare il pubblico americano in uno dei modi forse più semplice in assoluto: l'imitazione delle star.

Questa tesi è il frutto di un amore profondo che nutro per il mercato moda. Ho sempre analizzato questo mercato con criticità non soffermandomi esclusivamente alla superficialità ma scorgendo le immense opportunità che offre. Si tratta di un mercato dinamico, in continuo divenire, mai banale ed emozionante che spinge i suoi attori ad avere sempre la voglia di andare oltre, di scoprire il futuro. Mi auguro con tutto il cuore che, alla fine del mio percorso di studi, anche io possa essere uno di quegli attori.

CAPITOLO 1:

LA MODA

“La moda riflette sempre i tempi in cui vive, anche se, quando i tempi sono banali, preferiamo dimenticarlo.”

Coco Chanel

1 LA MODA

1.1 IL MERCATO MODA

All'inizio del XX secolo aveva come destinatari pochi soggetti (re, regine, aristocratici e alta borghesia). È stato grazie alla produzione di massa e alla meccanizzazione che questo mercato ha potuto crescere come offerta (prodotti d'alta moda, prêt-à-porter, abbigliamento casual, sportswear, underwear, accessori vari, ecc.), come vendita (vendita all'ingrosso, al dettaglio, per corrispondenza, online, attraverso boutiques, grandi magazzini, ipermercati, supermercati, catene di negozi, corner e shop-in-shop, ecc.), come domanda (uomini, donne, bambini, giovani, anziani, ecc.).¹ Oggi, la moda è soprattutto business in quanto rappresenta uno dei settori con i più elevati tassi di crescita. Contribuisce in maniera significativa all'economia del nostro paese con un fatturato annuo di circa 52 miliardi di euro, fornendo lavoro a quasi due milioni di soggetti.

1.1.1 CARATTERISTICHE

Quando si prende in esame il mercato moda, si deve particolarmente prestare attenzione ai suoi elementi caratterizzanti. Si tratta infatti di un mercato particolarmente complesso e variegato:²

- **Mercato accessibile**: la sua offerta non è rivolta ad una ristretta nicchia di consumatori in quanto, grazie alla diversificazione delle proposte,

¹ **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

² **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

ogni tipologia di consumatore può trovare il prodotto più adatto alle sue esigenze;

- **Mercato dinamico**: la moda è sinonimo di dinamicità e non di staticità in quanto è riflesso della società. Come disse Coco Chanel: “ *Le mode passano, lo stile resta*”;
- **Mercato globale**: si rivolge ad un consumatore globale. I prodotti, le politiche e le strategie devono essere tali da permettere alla moda di rispondere ai bisogni globali con l’obiettivo di vendere i prodotti in tutto il mondo, dalla Cina all’America;
- **Mercato graduale**: da una stagione all’altra i capi non devono cambiare radicalmente ma gradualmente in quanto non tutti i consumatori hanno sia le disponibilità economiche che il desiderio di rivoluzionare il proprio guardaroba. Essi infatti saranno più inclini ad aggiungere alcuni capi in ogni stagione;
- **Mercato segmentato**: abbiamo già detto che l’offerta si rivolge a diverse categorie di consumatori. Alcune di queste rappresentano vere e proprie nicchie di mercato alle quali le aziende si dedicano con offerte ad hoc;
- **Mercato differenziato**: anche se stagione dopo stagione le collezioni degli stilisti sembrano simili, il mercato moda in realtà è un mercato fortemente differenziato ed incline alla sperimentazione. L’offerta viene adattata ai bisogni di uno o più segmenti, sviluppando prodotti e strategie diverse per ciascun gruppo;
- **Mercato attuale**: la moda deve stare al passo con i gusti dei consumatori. Un prodotto sarà attuale se l’azienda, dopo aver analizzato le esigenze del mercato, riuscirà a realizzarlo e lanciarlo nel più breve tempo possibile. Il suo successo dipenderà dalla ricezione di feedback positivi composti da: considerazione, accettazione e quindi acquisto da parte del consumatore;

- **Mercato condizionato**: non è un mercato a se stante ma è condizionato dal mondo che lo circonda, ovvero dai fattori culturali, politici, tecnologici, sociali, ecc.;
- **Mercato consumer oriented**: si tratta della caratteristica più importante in quanto la moda nasce nel momento in cui un soggetto prende in considerazione l'esistenza di un abito, si reca al punto vendita per osservarlo da vicino e provarlo e, infine, decide di acquistarlo e di indossarlo nella quotidianità.

1.1.1.1 CICLO DI VITA DEL MERCATO MODA

Una delle caratteristiche di questo mercato è la dinamicità. Il suo ciclo di vita avrà quindi il classico andamento a S suddiviso in 5 fasi:³

- **Introduzione**: le imprese e gli stilisti trasformano la loro ricerca e analisi sui consumatori in una moda da lanciare sul mercato (es. skinny jeans). In questa fase intervengono ovviamente gli stilisti che trasformano in un prodotto gli studi effettuati dall'impresa, i giornalisti che promuovono la nuova moda e i testimonial che indossano e rendono di tendenza il nuovo capo;
- **Crescita in popolarità**: i consumatori recepiscono e accettano la nuova moda. Si recano quindi presso i punti vendita per acquistare i nuovi prodotti che ne sono espressione;
- **Picco della popolarità**: la moda raggiunge il picco della popolarità. Possiamo dire che questa fase rappresenta l'obiettivo per ciascuna moda in quanto vuol dire che è riuscita a raggiungere consumatori diversificati ed internazionali;
- **Declino**: i suoi follower diminuiscono e con essi anche la propensione all'acquisto;

³ **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

- **Rigetto:** la moda non è più in voga ma diventa antiquata con la conseguenza che il consumatore si allontana il più possibile in modo da non essere identificato con essa.



Fonte: *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, 2007.*

Anche se quello descritto è il ciclo standard di una moda, ognuna di esse ha poi una diversa durata. Alcuni cicli possono arrivare velocemente al picco della popolarità mentre altri possono impiegare più tempo; alcune mode possono essere più durature mentre altre possono diventare velocemente obsolete. Possiamo individuare 5 cicli:⁴

- **Ciclo classico:** la moda non diventerà mai obsoleta e rimarrà stabilmente sul mercato (jeans, camicie, gonne, ecc.);
- **Ciclo rapido:** la moda è stagionale, ossia cattura l'interesse del consumatore per una sola stagione;
- **Ciclo nel ciclo:** la moda rimane sul mercato attraverso continue modifiche nelle caratteristiche dei prodotti (un esempio può essere il classico tubino nero: sono cambiati i materiali, le forme, i dettagli ma il "little black dress" rimarrà popolare ed essenziale in eterno);
- **Ciclo interrotto:** la moda non viene accolta dal mercato;

⁴ **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

- **Ciclo ricorrente:** una moda che cessa di vivere può nel futuro essere rivitalizzata. Gli stilisti molto spesso nel creare le proprie collezioni si rifanno al passato.

1.1.1.2 LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

La divisione del mercato in segmenti avviene utilizzando diverse variabili di segmentazione: geografiche (area geografica, popolazione, clima), socio-demografiche (età, sesso, reddito, occupazione, reddito, livello di istruzione), psicografiche (classe sociale, stile di vita, personalità), comportamentali (vantaggi ricercati, qualità, prezzo), atteggiamento (positivo, negativo), consapevolezza (informato, disinformato), fedeltà alla marca). Ai fini della nostra trattazione risulta utile utilizzare la distinzione fra: *Abbigliamento uomo*, *Abbigliamento donna*, *Abbigliamento bambina/bambino*.

- **Abbigliamento uomo:** la moda maschile italiana è il punto di riferimento a livello mondiale per il suo gusto, stile, modo di concepire l'eleganza. Il settore dell'abbigliamento uomo ha incominciato ad allontanarsi dal prodotto classico, tailored (su misura), con il svilupparsi negli uomini di una maggior cura del proprio corpo, al fine di esibirlo, quindi a competere con le donne;
- **Abbigliamento donna:** l'offerta è altamente frammentata e competitiva e alla costante ricerca d'originalità. Riscontra grande successo proprio perché si propone di produrre e di promuovere ciò che la donna vuole vestire;
- **Abbigliamento bambino/bambina:** l'offerta è iniziata dopo la prima guerra mondiale con la Baby Boom Era (1946-1964). Si caratterizza per la creatività, styling, aspetti psicologici e sociologici.

1.2 IL PRODOTTO MODA

Tutta l'attività dell'impresa ruota attorno al prodotto, (styling, produzione, distribuzione, vendita, comunicazione, promozione); per questo il ruolo che svolge nel marketing mix è di rispondere nel migliore modo possibile alle esigenze del mercato, del consumatore e dell'azienda stessa. Un buon prodotto può essere considerato come tale solo se esiste un consumatore che lo richiede. Per raggiungere questo obiettivo l'impresa deve mettere in atto una politica di prodotto al fine di promuoverlo all'interno del proprio mercato obiettivo, suscitando così l'interesse e la voglia all'acquisto. Ovviamente la politica adottata dall'impresa dovrà adattarsi al segmento di mercato cui il prodotto è rivolto: *Abbigliamento uomo, Abbigliamento donna, Abbigliamento bambino/bambina.*

1.2.1 CARATTERISTICHE

Per poter avere un'adeguata politica di prodotto, il prodotto in questione dovrà avere determinate caratteristiche:⁵

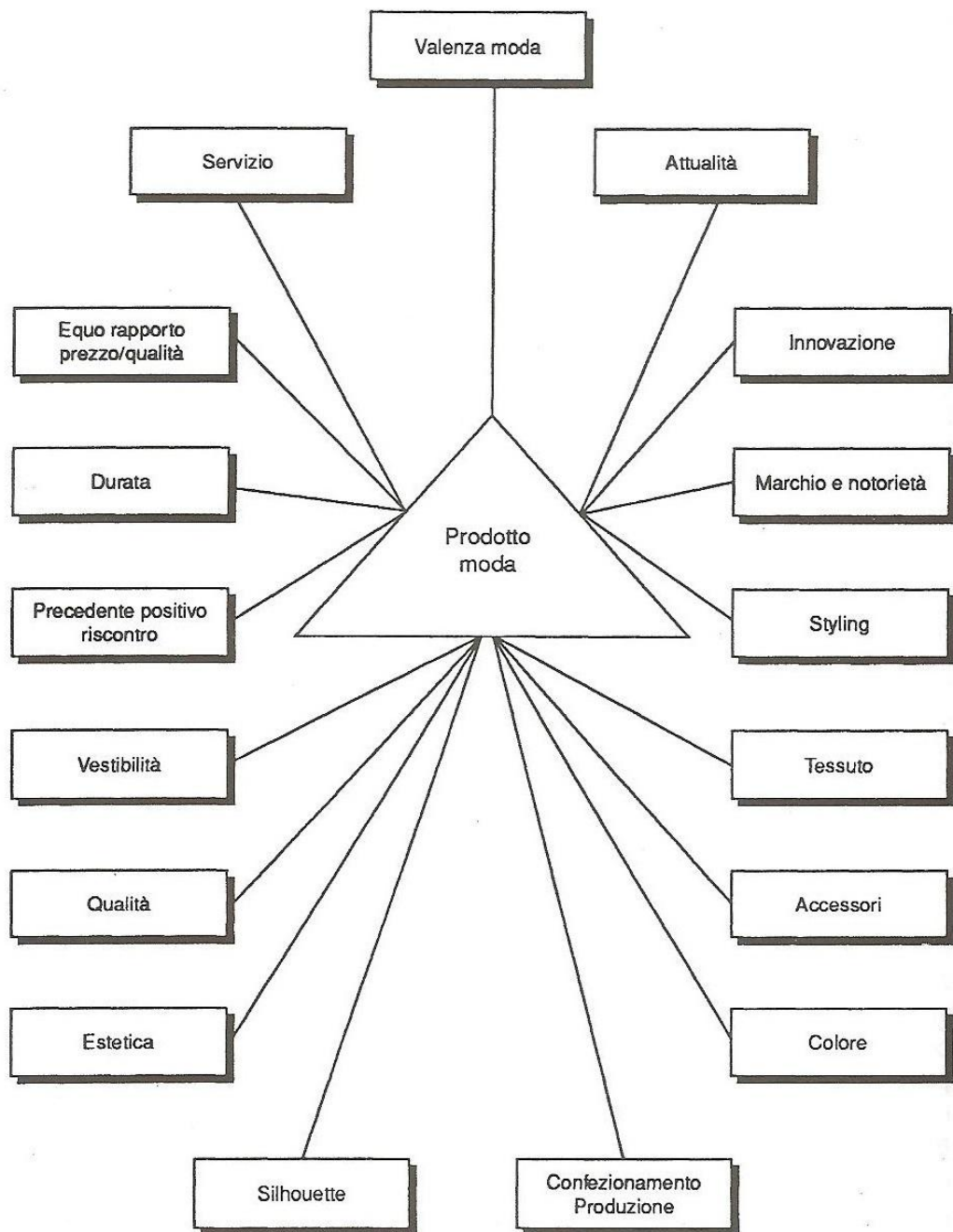
- **Valenza moda:** nel prodotto debbono fondersi tutte quelle caratteristiche che poi lo renderanno moda, quali: l'esteticità, l'estro, l'appartenenza ad uno status, il riflesso della personalità, l'eleganza e l'attrattività;
- **Styling:** insieme agli stilisti interpreta la moda e la propone ai consumatori sotto forma di prodotti. Lo styling è legato ad altri elementi quali, il design, il colore, il tessuto, la linea, la confezione;
- **Innovazione:** le imprese devono creare costantemente nuovi prodotti, aggiornando così il proprio portafoglio prodotti;
- **Marchio e notorietà:** il prodotto deve essere facilmente identificabile dal consumatore, in modo da influenzare la sua scelta d'acquisto;

⁵ **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

- **Accessori di completamento:** completano il prodotto dandogli spesso quel valore aggiunto desiderabile agli occhi del consumatore;
- **Attualità:** il prodotto deve rappresentare la risposta alla domanda del mercato;
- **Tessuto:** dipende dalla moda: ci sono tessuti che meglio si adattano ad una moda ed altri che meglio si adattano ad un'altra. Per la maggioranza dei consumatori è simbolo di qualità; quindi un prodotto realizzato con un tessuto pregiato potrà anche essere venduto ad un prezzo più elevato;
- **Silhouette:** indica il modo in cui un capo "veste" la persona. Per alcuni consumatori è una forte motivazione all'acquisto, in quanto in grado di farli apparire più belli mettendo in risalto le parti migliori del corpo e nascondendo i piccoli difetti. Gioca un ruolo importante l'aspetto psicologico;
- **Colore:** è il primo elemento che cattura l'attenzione del consumatore. La scelta dei colori in ogni stagione è quindi di fondamentale importanza;
- **Confezionamento/produzione:** bisogna creare il giusto mix fra classico e moderno, cioè fra confezionamento sartoriale e processo produttivo tecnologico. Solo così si riuscirà ad ottenere un prodotto in grado di vincere la concorrenza;
- **Vestibilità:** il prodotto deve creare l'armonia perfetta fra corpo e vestito;
- **Esteticità:** il prodotto deve essere effettivamente bello e di buon gusto;
- **Qualità:**
 - **Qualità estetico-stilistica** (fa riferimento alla forma estrena del prodotto)
 - **Qualità sartoriale** (fa riferimento al produttivo)
 - **Qualità dei materiali** (fa riferimento ai tessuti utilizzati)
- **Precedente positivo riscontro del mercato per altri prodotti:** la storia passata dell'impresa è di fondamentale importanza; se l'impresa ha già

lanciato sul mercato prodotti di successo, ci saranno maggiori probabilità che anche il nuovo prodotto avrà successo;

- **Durata del prodotto:** dipenderà dalla confezione, dai materiali e dai colori;
- **Equo rapporto prezzo/qualità:** il prezzo del prodotto deve essere in linea con la sua qualità;
- **Servizio:** il servizio pre e post vendita sta sempre più diventando il fattore fondamentale nell'acquisto di un capo.



Fonte: *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, 2007.*

Ciò che oggi distingue il prodotto moda italiano è il suo look: i tessuti utilizzati, lo styling, il taglio, la confezione, la gamma delle collezioni e l'originalità ad ogni stagionalità.

1.2.1.1 LA CLASSIFICAZIONE DI PRODOTTO

È possibile classificare il prodotto moda in:⁶

- **Alta moda (haute couture)**: si riferisce alla creazione da parte di stilisti affermati di esclusivi abiti su misura. Generalmente sono ordinati da un cliente specifico e vengono realizzati con tessuti costosi di alta qualità. Conseguentemente il relativo prezzo d'acquisto sarà elevato, rendendoli accessibile ad una ristretta elite che li indosserà ai grandi eventi;
- **Pronto moda (prêt-à-porter)**: a differenza dell'haute couture, si tratta di abiti non realizzati su misura per il cliente ma venduti finiti in taglie standard pronti per essere indossati. Ovviamente la qualità sarà minore rispetto al caso precedente ma sempre abbastanza elevata per non andare a compromettere il nome dello stilista. Ciò fa abbassare anche il prezzo e quindi allargare il target di consumatori cui tale prodotto è rivolto;
- **Abbigliamento normale di massa**: si tratta di prodotti con qualità minori e prezzi più contenuti. I destinatari di questi prodotti sono la maggior parte dei consumatori;
- **Abbigliamento sportivo**: come dice anche il nome, comprende i capi sportivi rivolti a tutti i segmenti di consumatori analizzati precedentemente.

⁶ **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

1.2.1.2 IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

I prodotti moda non sono statici ma dinamici: vengono creati dall'impresa, lanciati sul mercato, diffusi fra i consumatori e infine muoiono. Anche il prodotto moda può essere descritto dal classico ciclo di vita, il quale sarà influenzato da quello della moda cui il prodotto si riferisce:⁷

- **Studio del prodotto:** è la fase con cui l'impresa concretizza l'idea di prodotto. È sicuramente una fase particolarmente costosa, caratterizzata da elevati investimenti iniziali che non è detto che si trasformino in futuri ricavi;
- **Lancio del prodotto:** il prodotto viene lanciato sul mercato e fatto conoscere al consumatore. Anche in questa fase i costi saranno elevati a causa degli elevati investimenti che, in questa fase, riguarderanno il settore distributivo e promozionale;
- **Espansione del prodotto:** il prodotto si diffonde sul mercato. Questo vuol dire che finalmente il prodotto raggiunge l'interesse del consumatore, il quale lo accetta e lo acquista. In questa fase incomincia anche la reale concorrenza che si gioca principalmente sul rapporto qualità/prezzo. L'impresa dovrà difendersi da questi attacchi con un potenziamento dell'intervento comunicazionale e promozionale;
- **Picco della popolarità/maturità del prodotto:** il prodotto ha conquistato il proprio segmento di mercato, incidendo anche positivamente sul fatturato dell'impresa. In questa fase non ha più senso effettuare elevati investimenti in campagne promozionali e comunicazionali;
- **Declino del prodotto:** il prodotto non desta più l'attenzione e l'interesse da parte dei consumatori in quanto ritenuto fuori moda. Il prezzo e le vendite diminuiscono e sono rivolte solamente a quei consumatori che sono ancora interessati. Diminuisce anche la redditività;

⁷ **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

- **Doppio ciclo o ciclo ricorrente**: un prodotto, precedentemente divenuto obsoleto, dopo un certo periodo viene riproposto dallo stilista con alcune modifiche e diventa nuovamente attuale.

1.3 ELEMENTI CHIAVE PER IL SUCCESSO DI UN'IMPRESA DI MODA

Nei prossimi paragrafi verranno analizzati gli elementi chiave per il successo di un'impresa di moda: lo stilista (colui che crea il prodotto), il consumatore (il destinatario del prodotto), il punto vendita (luogo d'incontro tra domanda e offerta) e il brand (simbolo di qualità e di successo).

1.3.1 LA FIGURA DELLO STILISTA

All'interno del mondo della moda occupa un ruolo di primaria importanza e centralità. È esso a creare la moda attraverso l'interpretazione delle tendenze. Tratti distintivi sono, soprattutto la voglia di sperimentare e di rischiare, al fine di non essere mai banale e di differenziarsi dalla concorrenza. Soprattutto deve trattarsi di un visionario, capace di immedesimarsi nei gusti e nei bisogni dei consumatori e, sulla base di questi, creare prodotti in grado sempre di stupire, di catturare l'attenzione, non banali e che siano adeguati a soddisfare le aspettative dei clienti. È da ritenersi errato che la bravura di queste figure sia raggiungere il successo e l'affermazione all'interno del mercato. La vera difficoltà sta infatti nel mantenere la posizione raggiunta, perché basta anche una collezione sbagliata per far cambiare opinione ai consumatori. Inoltre oggi la figura dello stilista e soprattutto la sua notorietà sono diventati un fattore di vendita e di garanzia dei

prodotti che griffano. L'Italia è esempio di grandi nomi quali, Armani, Fendi, Ferré, Krizia, Missoni, Trussardi, Versace, ecc. Possiamo distinguere fra:⁹

- **Stilista produttore:** lavora esclusivamente all'interno della propria azienda, non solo come stilista ma anche come manager. Esempio è Giorgio Armani;
- **Stilista aziendalista:** è un dipendente dell'azienda e generalmente il direttore creativo. Esempio è Marc Jacobs all'interno della maison Vuitton;
- **Stilista consulente professionista:** presta il suo lavoro a una o più aziende. Esempio è Karl Lagerfeld per Chanel e Fendi.

1.3.2 IL CONSUMATORE

Esso costituisce il punto di partenza e di arrivo del sistema moda: di partenza in quanto la moda nasce dall'analisi dei bisogni e delle esigenze dei consumatori, di arrivo in quanto rappresenta il destinatario dei prodotti. È di fondamentale importanza per le imprese studiare i consumatori e le reazioni nei confronti dei prodotti, quindi il loro comportamento d'acquisto. Questo ha sia una componente razionale, legata soprattutto al rapporto qualità/prezzo sia emotiva, legata alla ricerca di riconoscimenti e status da parte della comunità. A seconda della persona si avrà un differente comportamento d'acquisto; questo infatti è senza dubbio influenzato dalla storia personale del consumatore, cioè dal suo contesto familiare, lavorativo e culturale. I principali step per i quali il processo d'acquisto passa sono:

- Percezione del problema
- Ricerca di informazioni
- Valutazione delle alternative

⁹ **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

- Decisione d'acquisto
- Comportamento del dopo acquisto

L'impresa dovrà anche fare una classificazione dei consumatori sulla base della propensione all'acquisto dei propri prodotti. Dovrà cioè distinguere tra:

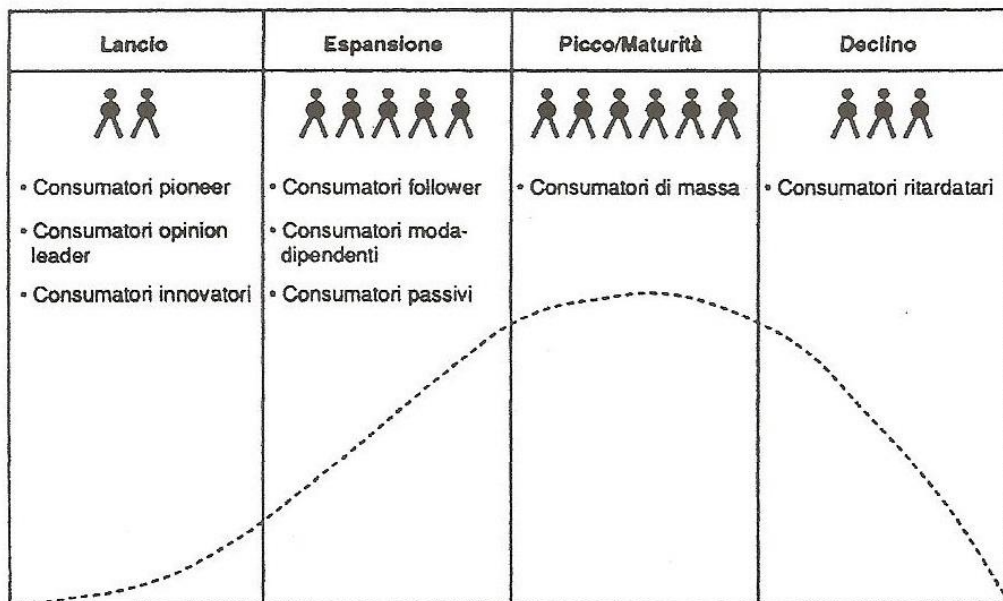
- Il consumatore abituale che normalmente acquista il prodotto
- Il consumatore potenziale, colui che potrebbe essere interessato al prodotto ma che ancora non è del tutto sicuro che questo risponda alle proprie esigenze
- Il consumatore che non ha mai acquistato prodotti dell'azienda

Ovviamente, a causa delle differenze culturali, sociali, economiche, non tutte le reazioni d'acquisto saranno uguali. A tal proposito possiamo distinguere fra:¹⁰

- **Consumatori pioneer:** si tratta di un numero limitato di consumatori con elevate disponibilità economiche, disposti quindi ad acquistare i prodotti a un prezzo elevato. Il loro obiettivo è quello di ottenere uno status e una differenziazione dalla massa;
- **Consumatori opinion leader:** sono persone importanti nel mondo dello spettacolo e del cinema che sponsorizzano i prodotti semplicemente indossandoli. I consumatori, vedendo un determinato capo d'abbigliamento indossato da queste persone, saranno spinte ad acquistarlo;
- **Consumatori innovatori:** creano le mode ricercando capi unici, riflesso di un'élite di appartenenza;
- **Consumatori follower:** vengono influenzati dalla moda in un momento successivo al suo lancio; questo per motivi psicologici e finanziari. Il prezzo pagato è alto ma inferiore a quello dei pioneer;

¹⁰ **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

- **Consumatori moda-dipendenti:** coloro che non possono far a meno dell'ultimo capo alla moda. Non prestano attenzione al prezzo in quanto godono di elevate disponibilità finanziarie;
- **Consumatori passivi:** seguono passivamente la moda lasciandosi condizionare da quest'ultima;
- **Consumatori di massa:** costituiscono la maggior parte dei consumatori in quanto si tratta di coloro che si avvicinano al prodotto quando questo si afferma nel mercato. Il prezzo pagato è inferiore a quello dei follower;
- **Consumatori ritardatari:** non hanno elevate disponibilità finanziarie e quindi acquistano il prodotto che si appresta al declino e quindi il suo prezzo diminuisce;



Fonte: *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, 2007.*

Dietro all'acquisto di un prodotto moda non vi è però solamente un'esigenza di vestirsi ma sussistono ragioni più profonde. Le motivazioni d'acquisto possono essere rappresentate dalla piramide di Maslow:

- **Esigenze fisiologiche:** per garantire la sopravvivenza all'essere umano. Per esempio l'acquisto di capi che tengano al caldo di inverno e al fresco d'estate;
- **Esigenze di sicurezza:** necessità di sentirsi al sicuro con i propri capi di abbigliamento; sicurezza fisica ed emotiva;
- **Esigenze sociali:** l'appartenere ad un gruppo, società;
- **Esigenze di stima e status:** ottenere la realizzazione all'interno della società e il rispetto reciproco;
- **Realizzazione di se stessi:** essere accettati per quello che si è attraverso l'affermazione propria individualità all'interno della società.¹¹



Fonte: *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, 2007.*

Conoscere le motivazioni è vitale per le imprese ed in particolare per la realizzazione di un prodotto. Questo infatti permetterà di creare prodotti ad hoc che soddisfino pienamente le varie esigenze.

¹¹ **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

1.3.2.1 CUSTOMER SATISFACTION

Costituisce uno degli obiettivi fondamentali dell'impresa. È infatti il cliente a determinare vita e morte di una moda e di un prodotto. Il punto di partenza per raggiungere questo obiettivo è costituito dalle persone che sono a contatto diretto con i consumatori, ovvero il personale di vendita e i venditori. Essi svolgono un ruolo fondamentale in quanto punto di incontro fra impresa e cliente e maggior fonte di informazione. Essi sanno cosa piace e cosa no, cosa potrebbe piacere, hanno un contatto diretto con il cliente che permette loro di studiarlo e di interpretarne le esigenze. Spesso si assiste proprio alla nascita di un rapporto di fiducia fra venditore e cliente. Proprio per la loro importanza, oggi le imprese investono sempre più in programmi di formazione di personale di qualità, che possono essere svolti sia internamente all'azienda che esternamente. Se un'impresa non riesce a soddisfare la clientela o peggio ancora a deludere le sue aspettative, la sua immagine ne risente fortemente e si dovranno effettuare elevati investimenti promozionali e comunicazionali per riconquistare la posizione persa.

“Esiste un solo capo supremo: il cliente. Il cliente può licenziare tutti nell'azienda, dal presidente in giù, semplicemente spendendo i suoi soldi da un'altra parte.”

Sam Walton

1.3.3 IL PUNTO VENDITA

Legato al personale di vendita è il punto vendita. Esso ha un ruolo da protagonista nell'incontro tra chi offre un prodotto moda e chi lo domanda. I fattori di richiamo della clientela in un punto vendita sono:

- **Atmosfera:** si può definire come un insieme di elementi fisici e non, che vengono percepiti soggettivamente dai visitatori, in primis attraverso i sensi, determinando reazioni cognitive e/o affettive in grado di tradursi

in atteggiamenti e comportamenti favorevoli all'acquisto. L'idea di fondo, è che l'atmosfera costituisca uno strumento di in-store marketing a disposizione del retailer per cercare di condizionare i comportamenti della clientela;

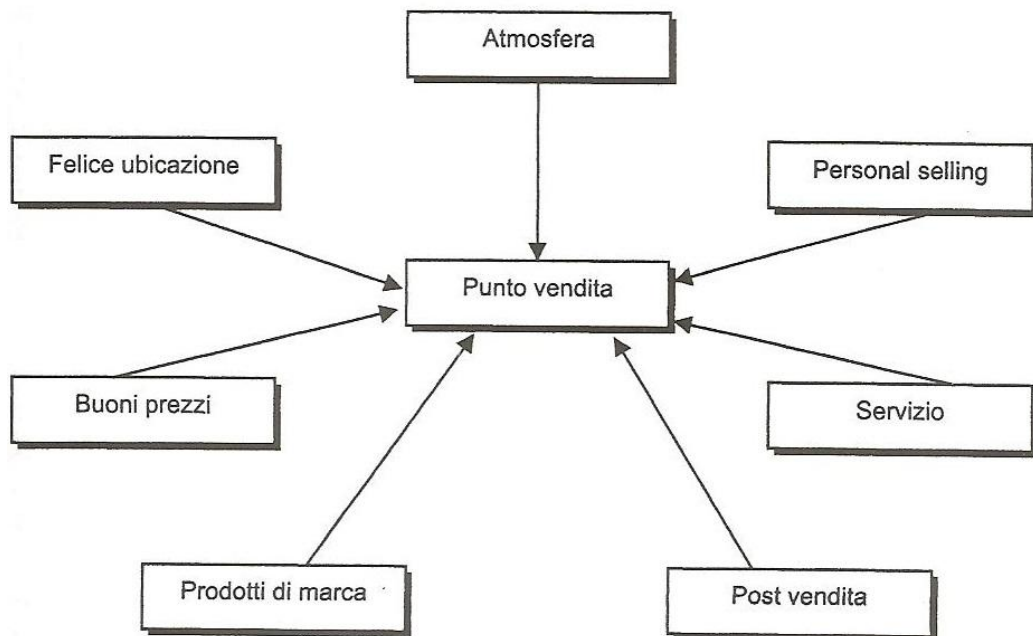
- **Felice ubicazione:** A seconda del luogo in cui è ubicato, un punto di vendita è visitato in un dato modo e da un certo tipo di clientela. Per questo motivo si potrebbe asserire che un determinato punto di vendita, destinato a soddisfare i bisogni di una clientela-obiettivo e le consuete modalità fruizionali, per avere successo deve cercare l'ubicazione mercatistica più adatta al suo caso. Si possono sintetizzare i tipi ubicazionali-fruizionali di punti di vendita nel seguente modo:

- punti di vendita di prossimità;
- punti di vendita di attrazione specifica;
- punti di vendita di attrazione generica;
- punti di vendita di comodità di transito;
- punti di vendita di comodità commerciale.

Possiamo concludere asserendo che bisogna tenere molto presente la funzionalità ubicazionale, perché in base ad essa si determineranno le conseguenti azioni di marketing;

- **Personal selling:** letteralmente è il personale di vendita. Tuttavia con questa espressione si fa riferimento a tutte quelle attività che servono di supporto ed informazione per il potenziale cliente. La forza vendita è una delle leve che l'impresa può impiegare nella promozione della propria attività e dei propri prodotti. Essa, infatti, rappresenta il legame tra azienda e cliente, viene spesso identificata dal cliente con la stessa impresa e ha il compito importante di raccogliere direttamente le informazioni sul cliente;
- **Servizio:** il cliente deve sentirsi coccolato in tutte le fasi del processo d'acquisto. Uno dei ruoli del punto vendita è proprio quello di mettere il cliente a proprio agio e di farlo sentire come se stesse a casa;

- **Buoni prezzi:** deve trattarsi di prezzi concorrenziali che quindi rendano, agli occhi dei consumatori, i prodotti preferibili rispetto a quelli dei competitor;
- **Prodotti di marca:** sono simbolo di qualità e di garanzia e quindi preferiti dai consumatori;
- **Post vendita:** oggi la concorrenza si è spostata a questo livello. I consumatori prestano sempre più attenzione nel processo d’acquisto, al livello di servizi aggiuntivi offerti dall’impresa. Essi orienteranno la loro scelta verso le imprese con la più vantaggiosa combinazione qualità prodotti-ampiezza portafoglio dei servizi post vendita;



Fonte: *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, 2007.*

Nel parlare di punto vendita, è opportuno introdurre il concetto di **Visual merchandising**, l'insieme di operazioni che collocano il prodotto all'interno del punto di vendita in sintonia con le scelte strategiche e che riguardano il sistema espositivo, l'ambientazione, l'illuminazione, la grafica. La traduzione letterale è "*visualizzazione della merce*", ma indica una serie di operazioni molto più complesse di una semplice esposizione di prodotti. Riguardano l'atmosfera prodotta dagli stimoli sensoriali che il prodotto esposto è in grado di indurre nel

cliente per attirarne maggiormente l'attenzione e aumentare i volumi di vendita. Per la creazione di questi stimoli sensoriali, vengono utilizzati i 5 sensi che l'uomo ha a disposizione:

- **Vista:** è la più importante in quanto giunge per prima al consumatore, tutto deve essere ben visibile con uno sguardo;
- **Udito:** l'utilizzo di musiche o suoni che rappresentino la filosofia del brand;
- **Olfatto:** grazie all'utilizzo di fragranze si stimolano i ricordi limbici nel cervello del consumatore;
- **Tatto:** fondamentale per poter abbattere la barriera tra consumatore e produttore; tutta la merce deve essere "toccabile", dall'abbigliamento al tecnologico;
- **Gusto:** grazie alla possibilità dell'assaggio si avvicina il prodotto al consumatore.

Importante ricordare che tutti i sensi devono seguire un filo logico, e seguire il mood del marchio. Grazie all'utilizzo delle tecniche di visual merchandising, si passa da una vendita assistita, alla libera vendita. Il visual merchandising è inoltre una tecnica che serve a facilitare la preselezione e l'acquisto da parte del cliente esponendo la merce in una sequenza logica riferita alla priorità di scelta del cliente stesso (per esempio sequenza di utilizzo).

1.3.4 IL BRAND

Oggi il brand è diventato fattore di differenziazione e di scelta per i consumatori. Quest'ultimi tendono sempre più a identificare un prodotto con il relativo brand: se quindi si avrà un'immagine positiva sul brand, questa si

rifletterà sul prodotto e viceversa se negativa. Un marchio per essere valido deve assolvere ad una serie di funzioni:¹²

- **Funzione d’identificazione:** il marchio identifica i prodotti e le loro caratteristiche;
- **Funzione di garanzia:** un brand noto è sinonimo di qualità del prodotto. Nella decisione di acquisto fra un prodotto di un brand noto e uno no, il consumatore tenderà ad acquistare quello noto perché certo delle sue prestazioni;
- **Funzione d’orientamento:** sul mercato esistono innumerevoli prodotti di brand diversi. Il brand deve quindi richiamare l’attenzione del consumatore verso i suoi prodotti;
- **Funzione di fidelizzazione:** nel settore moda la fidelizzazione alla marca è molto forte in quanto un consumatore, se acquistando un prodotto ne rimane soddisfatto, tenderà ad effettuare un secondo acquisto. Il brand con le sue caratteristiche supporta l’instaurazione di questo rapporto;
- **Funzione di personalizzazione e di differenziazione:** la scelta di un brand rappresenta una scelta di differenziazione e di personalizzazione da parte del cliente. Con questa infatti esso decide di identificarsi nella marca che acquista;
- **Funzione di praticità:** permette al consumatore di ricordarsi in maniera immediata e automatica una serie di caratteristiche che il prodotto ha.

Avere un marchio forte e affermato non vuol dire solamente disporre di prodotti validi e di vendite certe, ma è elemento fondamentale nelle decisioni sulle “4 P”: price, placement, promotion e product. Le imprese che rivolgono la propria offerta non soltanto al mercato domestico ma a quello internazionale, devono avere un brand che non sia troppo legato alla nazione d’origine per poter essere accettato dai consumatori globali.

Le aziende di moda possono ricorrere a 3 diverse politiche di branding:¹³

¹² **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

- **Aziende che producono con il marchio degli stilisti:** utilizzano per i propri prodotti il marchio del loro stilista interno che è anche il produttore oppure sono aziende terziste o con licenza che ricorrono al marchio di stilisti affermati;
- **Aziende che producono con il loro marchio aziendale:** utilizzano il proprio marchio per creare prodotti realizzati da stilisti interni o esterni di prestigio;
- **Aziende terziste che producono per altre aziende con marchi diversi:** forniscono i propri prodotti ad altre aziende produttrici e distributrici secondo le loro direttive e con il loro marchio.

1.4 IL MADE IN ITALY

1.4.1 CENNI STORICI

Nacque tra gli anni settanta e ottanta e sancì la vittoria internazionale della moda italiana e dei suoi stilisti quali: Armani, Valentino, Versace e Ferré. Questo fenomeno venne riconosciuto anche dall'editoria internazionale. Nel marzo 1980 *l'International Herald Tribune* scrisse: *“la gara Milano-Parigi è in pieno svolgimento e Milano è in chiaro e netto miglioramento: Parigi fornisce l'ispirazione e la direzione, Milano arriva all'interpretazione e alla confezione [...] La Francia si guadagna la gloria, ma gli italiani sono stati molto bravi nel guadagnare denaro.”* Una delle figure chiave nella nascita del Made in Italy fu Beppe Modenese che nel 1978 fu determinante per la creazione del Modit a Milano, rassegna di prêt-à-porter che consacrò la città come una delle capitali della moda. Si formò il Centro Sfilate che poi cambiò nome in Milano Collezioni e

¹³ **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

Beppe Modenese, il 4 agosto 1983, venne definito dal *Women's Wear Daily* "Italy's Prime Minister of Fashion". Milano era città industriale ed è proprio questa caratteristica il punto di forza del Made in Italy. Per lo stesso Modenese il suo successo è dovuto alla "compenetrazione tra industria e design anche se non bisogna dimenticare la partenza artigianale di tutto il nostro lavoro. Quello che distingue la moda italiana da quella straniera è la cura del dettaglio [...] e l'Italia si caratterizza proprio grazie ai tessuti, ai materiali nuovi, alle nuove lavorazioni che è in grado di offrire meglio di qualsiasi altro paese."¹⁴

1.4.2 IL MADE IN ITALY OGGI

Il settore dell'abbigliamento rappresenta una delle 4 A del Made in Italy. La moda, e il modo di concepire la moda, è ciò che tutto il mondo ci invidia. È divenuto negli anni un vero e proprio marchio: è il terzo al mondo per notorietà dopo Coca-Cola e Visa. I prodotti italiani sono apprezzati per la loro qualità di realizzazione, cura dei dettagli, fantasia nel disegno e nelle forme e durevolezza. Fino al 2009, apporre la dicitura Made in Italy su un prodotto era possibile per riferirsi alla parte imprenditoriale del produttore, mentre quella produttiva (manifatturiera, coloro che materialmente lavorano il prodotto) vera e propria poteva trovarsi ovunque. Bastava quindi che il prodotto fosse pensato o disegnato se non tout-court gestito da un imprenditore italiano, per potersi tranquillamente fregiare di tale marchio, anche se questo era costruito in un qualsiasi altro luogo. Nel 2009 è stata emanata una legge per tutelare il Made in Italy: il decreto legge n. 135 del 25 settembre 2009 contiene l'art. 16 "Made in Italy e prodotti interamente italiani." Oggi quindi il Made in Italy non è solo una scelta di qualità e status symbol che sublima il prodotto ma un indispensabile atto di comunicazione. È parte integrante del prodotto il cui pregio lo rende unico e correttamente apprezzato dal consumatore. Con la certificazione,

¹⁴ **SOFIA GNOLI**, *Moda. Dalla nascita dell'haute couture a oggi*, Carocci editore, Roma, 2012

l'azienda che se ne fregia riesce quindi a comunicare correttamente il valore del prodotto di qualità realizzato interamente in Italia. Il marchio viene rilasciato dopo una attenta serie di controlli sulla qualità, lo stile, i materiali e molte altre fasi della produzione.

CAPITOLO 2:

L' INTERNAZIONALIZZAZIONE

“Sovente, l’eleganza viene confusa con la superficialità, la moda, una certa mancanza di interiorità. Si tratta di un grave errore: l’essere umano ha bisogno di eleganza sia nelle azioni che nella postura, perché questa parola è sinonimo di buon gusto, amabilità, equilibrio e armonia.”

Paulo Coelho, *Sono come il fiume che scorre,* 2006

2 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Internazionalizzarsi per un'impresa non vuol dire solo aprire punti vendita all'estero, ma assumere un orientamento strategico consapevole allo sviluppo della propria attività in mercati diversi da quello di origine. Nell'implementare la propria strategia d'ingresso nel mercato estero, l'impresa dovrà:

- 1) Valutare quali sono i mercati che offrono le migliori possibilità di successo. Inoltre dovrà svolgere anche un'analisi interna finalizzata ad accertare che le risorse che ha a disposizione (organizzative, produttive e finanziarie) siano adeguate a supportare tale strategia;
- 2) Analizzare le possibili opzioni strategiche d'ingresso nel mercato estero.

L'indice di Balassa, che rapporta il peso dell'export di un settore di una nazione al peso dell'export dello stesso settore nel mondo, evidenzia come a partire dagli anni '70 l'Italia si sia specializzata in tale strategia. Da questo periodo infatti i mercati esteri hanno incominciato ad avere un peso rilevante nel fatturato delle imprese italiane. L'interesse italiano si è rivolto prima ai mercati europei per poi passare a quelli statunitensi e giapponesi. Inizialmente l'internazionalizzazione era vista essenzialmente come strategia per incrementare le quote di export; partire dagli anni '80 l'attenzione si è sempre più concentrata sull'importanza della vicinanza al cliente. Il vero boom è avvenuto negli anni '90 quando l'aumento dei costi di produzione nel mercato nazionale, l'ampliamento delle dimensioni delle imprese e della pressione competitiva, hanno spinto le imprese del settore tessile-abbigliamento a supportare i costi di costituzione di reti internazionali e i relativi rischi.

2.1 IMPRESE DI MODA INTERNAZIONALIZZATE

Oggigiorno ci sono circa 114 case di moda internazionali che competono in un mercato globale che ruota attorno ai 29 miliardi di euro. Ma quali sono

precisamente le imprese di moda internazionalizzate? Nel 1992, **Brown e Burt**¹⁵, scrissero nella conclusione di un numero speciale dell' *“European Journal of Marketing”* che: “una visione di internazionalizzazione è quella basata sul trasferimento di un marchio di vendita al dettaglio, con la sua immagine associata per i consumatori, oltre i confini nazionali”. Da questa definizione si evince che l'immagine della marca è sinonimo di casa di moda internazionalizzata; per questo per diffondere ed affermare la propria identità di marca le imprese hanno adottato strategie di comunicazione standardizzate ed esercitato severi controlli sulle strategie di merchandising, di distribuzione e di prezzo.

Con l'aumento dell'importanza dell'internazionalizzazione per le imprese, è aumentato anche l'interesse accademico e le pubblicazioni su questo argomento. In particolare, la letteratura copre 3 aree di interesse:

1. La direzione dell'espansione internazionale

Le imprese scelgono come mercati iniziali quelli più vicini o geograficamente o culturalmente a quello domestico. Questo ovviamente per minimizzare i rischi connessi all'operazione.

2. I motivi dietro alla crescita delle strategie internazionali

I fattori push e pull sono i motivi chiave dietro le strategie di internazionalizzazione. I fattori push riguardano le limitate opportunità nel mercato domestico dovute alla saturazione, alla regolazione o alle avverse condizioni di commercio, mentre i fattori pull sono legati alla ricerca di opportunità nei mercati favorevoli per l'offerta del retail.

3. Il ruolo del marchio nelle strategie internazionali

¹⁵ **CHRISTOPHER M. MOORE-JOHN FERNIE-STEVE BURT**, *Brands without boundaries. The internationalisation of the designer retailer's brand*, European Journal of Marketing, Vol. 34 No.8, 2000

Come visto anche dalla definizione precedente, il marchio gioca un ruolo fondamentale nelle strategie internazionali, in quanto è con esso che i potenziali acquirenti identificano l'impresa.

2.2 FORME E MODALITA' DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Spesso questi 2 termini vengono usati indistintamente ma nella realtà indicano 2 concetti completamente diversi: "*Forme di internazionalizzazione*", il tipo di attività che l'impresa svolge all'estero, "*Modalità di internazionalizzazione*", la strategia attraverso la quale l'impresa intende internazionalizzarsi.

A. FORME DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le attività che l'impresa può svolgere sul mercato estero possono essere:

- **Attività produttiva:** l'impresa sposta il polo produttivo dal mercato domestico al mercato globale. Le motivazioni che spingono l'impresa ad implementare questa strategia sono 2:
 - ✓ **Minori costi** → dovuti o al minor costo delle materie prime o all'abbattimento dei costi di trasporto per l'avvicinamento degli impianti di produzione ai mercati di sbocco;
 - ✓ **Effetto made in** → conoscere la provenienza del prodotto aiuta il consumatore ad estrarre altre informazioni quali la qualità, le caratteristiche e il valore;
- **Attività commerciale:** l'impresa decide di vendere il proprio prodotto all'estero perché:
 - ✓ **Crede nel proprio prodotto** → ritiene di avere un prodotto migliore della concorrenza che riesce a soddisfare le esigenze dei consumatori non soddisfatte dai competitor esteri;

- ✓ **Eccesso di capacità produttiva** → non riesce a vendere nel mercato domestico tutto quello che produce e quindi decide di collocare sul mercato estero l'eccesso di prodotti;
- **Attività di ricerca e sviluppo:** l'impresa decide di svolgere all'estero lo studio concernente l'innovazione tecnologica, da utilizzare per migliorare i propri prodotti, crearne di nuovi, o migliorare i processi di produzione. Questo perché:
 - ✓ **Attori istituzionali esteri credono nel progetto** → ci sono casi in cui il progetto di ricerca dell'impresa non viene preso in considerazione dalle istituzioni del mercato domestico. L'impresa cerca quindi in altri mercati attori istituzionali che scommettano sul suo progetto;
 - ✓ **Riduzione dei rischi** → l'impresa trova partner esteri con cui condividere i rischi e l'investimento iniziale;
 - ✓ **Sfruttare benefici delle esternalità positive** → le imprese tendono a spostarsi verso aree definite "*pockets of innovation*", caratterizzate da una forte vivacità intellettuale che porta allo sviluppo giornaliero di nuove idee, business e prodotti;
- **Attività di approvvigionamento:** l'impresa ricerca all'estero input produttivi in virtù di:
 - ✓ **Minori costi** → le materie prime costano meno rispetto al paese di origine;
 - ✓ **Indisponibilità** → assenza degli input nel mercato domestico;
- **Attività finanziaria:** letta sotto la prospettiva degli impieghi, indica la ricerca di nuove forme di capitale nei mercati esteri; letta sotto la prospettiva delle fonti, fa riferimento al fatto che l'impresa decida di internazionalizzarsi per investire i propri capitali in imprese straniere in modo da diversificare il proprio portafoglio investimenti e quindi diminuire il rischio;

B. MODALITA' DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

La selezione delle modalità di entrata si colloca nell'ambito più generale della strategia di internazionalizzazione adottata dall'impresa e deve tener conto di:

- a) Grado di flessibilità richiesta per adattarsi alle diverse condizioni presenti nei mercati di destinazione, nella misura in cui alcune modalità rendono l'adattamento più facile e più veloce di altre;
- b) Livello di controllo e di impegno che si intende mantenere sulle attività svolte all'estero;
- c) Fabbisogno di risorse finanziarie che può variare notevolmente a seconda della modalità di entrata prescelta, nonché fabbisogno gestionale e organizzativo richiesto;
- d) Tipologia di prodotto/servizio offerto;
- e) Livello di risorse e competenze necessarie;
- f) Obiettivi perseguibili;
- g) Distanza culturale fra i paesi;
- h) Arco temporale in cui l'impresa vuole rimanere sul mercato estero;
- i) Presenza di barriere (legali, istituzionali, politiche) all'entrata nel paese estero;
- j) Esperienza stessa dell'impresa in campo internazionale;
- k) Orientamento dell'impresa nei confronti dell'internazionalizzazione stessa;
- l) Caratteristiche culturali, demografiche, politiche ed economiche del mercato verso cui l'impresa intende internazionalizzarsi.

Le modalità di entrata più utilizzate sono¹⁶:

- **Esportazione indiretta**
- **Vendita diretta all'estero**
- **Integrazione con il mercato estero**

¹⁶ **GIORGIO PELLICELLI**, *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, ETAS, 5 edizione, 2010

ESPORTAZIONE INDIRETTA

Si caratterizza per un contenuto livello di investimenti necessari e per un elevato grado di reversibilità. Inoltre permette all'impresa di mantenere basso il livello di rischio e di impegno finanziario/organizzativo in quanto vende i propri prodotti e servizi oltre i confini nazionali attraverso un intermediario:

- ❖ **Trading company:** Impresa specializzata nella distribuzione dei prodotti nei mercati esteri. Essa rappresenta uno dei più importanti canali indiretti di commercializzazione al quale le aziende produttrici ricorrono nel caso in cui non abbiano la capacità finanziaria di penetrare autonomamente nei mercati esteri. Le trading company sono a tutti gli effetti intermediari commerciali in quanto acquistano prodotti dalle aziende produttrici e provvedono in totale autonomia al loro collocamento sui mercati esteri. Esse sono generalmente di rilevanti dimensioni poiché risultano presenti in numerosi Paesi nei quali sviluppano una profonda conoscenza delle specifiche regole competitive; molto spesso, inoltre, sono parte di gruppi ancora più ampi e variegati nei quali intervengono anche aziende produttrici e istituti finanziari. I punti di forza delle trading company sono rappresentati, oltre che dalle ovvie possibilità di realizzare economie di scala e dall'elevato grado di conoscenza dei mercati esteri, dalla capacità di fornire in modo capillare una efficace assistenza dopo la vendita, dalla disponibilità di consistenti risorse finanziarie, dalla predisposizione a trattare con relativa facilità il cosiddetto *countertrade* (cioè la compensazione di una vendita con la cessione di un'altro tipo di prodotto).
- ❖ **Export broker:** intermediario che acquista i prodotti in nome proprio ma per conto altrui, senza assumerne la proprietà. Conduce studi di mercato, individua le imprese produttrici e controlla la merce. Il suo

compenso è rappresentato da una provvigione sul valore della merce esportata.

❖ **Società di esportazione:** società specializzate per area geografica o limitatamente ad un gruppo di paesi. Ricercano la controparte, acquistano la merce, provvedono alla spedizione, adempiono alle formalità, vendono a proprio nome. I principali vantaggi sono che l'impresa produttrice riceve direttamente il pagamento in moneta nazionale e che la società di esportazione si assume il rischio commerciale. Il principale svantaggio è costituito dal fatto che l'impresa non conosce né la destinazione né il prezzo con cui viene venduto il suo prodotto.

❖ **Consorzi per l'esportazione:** associazioni di imprese che hanno come scopo sociale esclusivo l'esportazione dei prodotti delle imprese associate e la relativa attività promozionale.

Non tutte le imprese possono scegliere questa strategia, in quanto ovviamente esistono strategie che meglio si adattano alle caratteristiche di un'impresa e strategie che meglio si adattano ad altre. Nella fattispecie questa è particolarmente indicata per le imprese che vendono i propri prodotti nei mercati esteri e le cui dimensioni non siano eccessivamente grandi. Si tratta inoltre di imprese che godono di una posizione di supremazia competitiva rispetto alla concorrenza per quanto concerne¹⁷:

- 1) Prezzo
- 2) Qualità
- 3) Immagine del prodotto
- 4) Tecnologia
- 5) Unicità
- 6) Nicchia di mercato

¹⁷ **GIORGIO PELLICELLI**, *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, ETAS, 5 edizione, 2010

Per le imprese che implementano questa strategia il mercato principale rimane comunque il mercato domestico. I prodotti, le tecniche di distribuzione, le tecniche di promozione sono studiati e realizzati in funzione di questo mercato e poi adattati alle esigenze dei singoli mercati esteri. L'impresa si rivolge all'estero quando l'offerta eccede la richiesta del mercato nazionale oppure quando ci si accorge che il prodotto ha destato l'attenzione di attori internazionali.

VENDITA DIRETTA ALL'ESTERO

Definita anche **esportazione diretta**, si caratterizza anch'essa per i ridotti investimenti iniziali necessari, per il basso rischio, per l'elevato grado di reversibilità (in qualsiasi momento l'impresa può decidere di ritirarsi) e per il mercato interno come punto di riferimento. A differenza dell'esportazione indiretta, è l'impresa stessa ad istituire un contatto diretto con la realtà locale: interagisce direttamente con il cliente e gestisce in prima persona le attività estere e i rapporti con il mercato locale. Ciò può avvenire tramite:

- ❖ **Instaurazione di un rapporto con un importatore:** avviene attraverso la stipula di un contratto di concessione con il quale il concedente si obbliga a fornire determinati prodotti che il concessionario si obbliga a promuovere e vendere in nome proprio, per conto proprio e a proprio rischio. Il concessionario può essere l'unico distributore, o commercializzare i prodotti insieme al concedente o in concorrenza con un numero limitato di concorrenti. Questa tipologia permette all'impresa di disporre di una rete di vendita, gestire le scorte di prodotto, occuparsi della promozione, garantire il credito alla clientela, amministrare ed evadere in proprio gli ordini e la distribuzione fisica a livello locale.
- ❖ **Negoziazione diretta con il cliente estero:** può avvenire attraverso 3 modalità:

1. *Produzione su commessa*
2. *Rapporti diretti con le grandi aziende commerciali locali*
3. *Commercio elettronico (diretto e indiretto)*

❖ **Costituzione di una rete di vendita dedicata al mercato locale:**

1. **RETE DIRETTA** → avviene con un personale di vendita dipendente che ha il compito di prendere contatti con i clienti, accogliere gli ordini, individuare le esigenze dei consumatori. Il principale svantaggio è rappresentato dagli elevati costi di distribuzione, mentre il vantaggio dal costante controllo della propria immagine;

2. **RETE INDIRETTA** → avviene con un personale di vendita indipendente (agente) che svolge il ruolo di mediatore tra l'esportatore e il compratore per promuovere le vendite in nome e per conto dell'azienda mandante. È retribuito con una provvigione sul venduto e non ha la proprietà della merce. I principali vantaggi sono la variabilità dei costi di commercializzazione, la miglior conoscenza del mercato estero da parte dell'agente e quindi della clientela. I principali svantaggi sono invece l'orientamento a breve termine dell'agente e il fatto che il rischio di insolvenza resta all'impresa esportatrice.

❖ **Istituzione di una propria unità organizzativa nel paese estero:**

attraverso questa l'impresa definisce la politica distributiva, coordina la rete di vendita, cura i problemi di marketing, finanziari ed amministrativi. Può assumere diverse forme:

- **Filiale di vendita:** sede secondaria priva di personalità giuridica;
- **Consociata:** società dotata di personalità giuridica e di una maggiore autonomia economica e amministrativa. Può operare come:
 - ✓ **Ufficio importazione:** importa e poi distribuisce direttamente a grandi compratori mentre per i piccoli compratori la competenza passa agli agenti;

- ✓ **Unità predisposta all'importazione-distribuzione-assistenza:**
 importa e gestisce completamente la politica distributiva e di vendita direttamente sia ai dettaglianti sia agli utilizzatori, e svolge assistenza.

Questa modalità di esportazione è più onerosa e rischiosa, in quanto prevede un coinvolgimento in prima persona dell'impresa ma permette di entrare più durevolmente nei mercati esteri. Però questa strategia non è adottabile da tutte le imprese ma solo da quelle che:¹⁸

- I. Conseguono ricavi di vendita tali da coprire gli elevati costi che essa comporta;
- II. Dispongono di risorse e organizzazione sufficienti per poter operare efficacemente in altri mercati oltre a quello di origine.

	Esportazione indiretta	Vendita diretta all'estero
V A N T A G G I	<ul style="list-style-type: none"> •Ridotte risorse finanziarie per l'investimento iniziale •Ridotto rischio 	<ul style="list-style-type: none"> •Contatto diretto con i mercati esteri •Maggior controllo sui metodi di distribuzione •Maggior margine di utile sulle vendite
S V A T A G G I	<ul style="list-style-type: none"> •No contatto diretto con i mercati esteri •Minor controllo sui metodi di vendita e sui prezzi 	<ul style="list-style-type: none"> •Maggior impiego di risorse umane e finanziarie •Maggiori rischi •Nuova struttura organizzativa

¹⁸ **GIORGIO PELLICELLI**, *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, ETAS, 5 edizione, 2010

INTEGRAZIONE CON IL MERCATO ESTERO

Se l'impresa vuole entrare nel mercato estero per rimanervi in modo durevole e continuativo, deve integrarsi maggiormente. Potrà scegliere fra 2 strategie differenti:¹⁹

❖ PRODUZIONE ALL'ESTERO

Può essere realizzata in 4 modi:

- 1) Assemblaggio di parti componenti o produzione diretta** → l'impresa o assembla le parti componenti nel paese estero in cui è entrata, oppure assembla alcune parti componenti prodotte in tale paese con altre prodotte in quello d'origine;
- 2) Contratti di produzione** → l'impresa affida la fabbricazione dei propri prodotti ad un'impresa del mercato in cui vuole entrare. L'impresa potrà poi decidere se gestire in prima persona la distribuzione in tale paese o se affidarla a imprese locali;
- 3) Cessione di licenze, know-how, brevetti** → l'impresa cede la produzione e la vendita dei propri prodotti ad un'impresa locale dietro il pagamento di una royalty;
- 4) Global outsourcing** → quasi tutte le competenze dell'impresa vengono esternalizzate, ad eccezione di quelle "core". Come fa l'impresa a prendere questa decisione? Per rispondere a questa domanda Cordon, Vollmann e Heikkilä hanno proposto un modello che classifica le competenze in 5 categorie:²⁰
 1. *Competenze distintive*: sono quelle che la differenziano dalla concorrenza;
 2. *Competenze essenziali*: sono quelle che servono all'impresa per poter svolgere la propria attività;

¹⁹ **GIORGIO PELLICELLI**, *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, ETAS, 5 edizione, 2010

²⁰ **GIORGIO PELLICELLI**, *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, ETAS, 5 edizione, 2010

3. *Competenze derivate*: sono quelle che sono collegate a quelle distintive e permettono all'impresa di ottenere utili;
4. *Competenze da proteggere*: sono quelle la cui mancanza mette a rischio la sopravvivenza stessa impresa;
5. *Competenze non necessarie*: come dice anche il nome sono quelle attività non vitali.

Sulla base di questa classificazione, le competenze essenziali e da proteggere possono essere affidate in outsourcing solo se esistono garanzie da parte del partner estero, quelle derivate solo se consentono ugualmente di realizzare utili, quelle non necessarie solo in caso di accordi particolarmente vantaggiosi.

	Produzione all'estero	Cessione di licenze, know-how, brevetti	Assemblaggio di parti componenti o produzione diretta	Global outsourcing
VANTAGGI	<ul style="list-style-type: none"> •Abbattimento delle barriere all'entrata •Minori costi del lavoro •Minori costi di trasporto •Maggiore flessibilità 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumenta la presenza nel mercato estero senza aumentare le dimensioni dell'impresa o impiegare risorse finanziarie •Minore rischio di imitazione del prodotto •Possibilità di ricavi •Può applicarsi sia a prodotti finiti che a parti componenti 	<ul style="list-style-type: none"> •Maggiore tempestività nelle consegne •Maggiore affidabilità per i clienti •Dazi all'importazione più bassi rispetto a quelli su tutto il prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> •Minori costi del lavoro •Mancanza di pressione da parte dei sindacati •Accesso a tecnologie specializzate •Flessibilità
SVANTAGGI	<ul style="list-style-type: none"> •Difficoltà nel controllare gli standard di qualità dei prodotti •L'impresa locale diventa un concorrente, diventando un rischio per l'impresa •Costi di formazione del personale locale •Ripartizione degli utili con il partner locale 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumenta il numero di imprese concorrenti •Ripartizione degli utili fra l'impresa che cede la licenza con quella estera che la ottiene •No controllo sulla qualità dei prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> •Se la domanda non assorbe la produzione, questa strategia ha vita breve 	<ul style="list-style-type: none"> •Rischi elevati

❖ RETE DI DISTRIBUZIONE

L'impresa può anche decidere di produrre nel proprio paese e di affidarsi a reti di distribuzione internazionali, oppure di produrre nel paese estero affidandosi sempre a reti distributive estere. Per raggiungere queste finalità, le modalità che l'impresa può adottare sono:²¹

- 1. Apertura di filiali di vendita (subsidiary):** si tratta di una società consociata o affiliata alla casa madre, dotata di una propria organizzazione. È essa stessa a curare direttamente gli aspetti commerciali, finanziari, amministrativi, di vendita, di marketing, sotto il continuo controllo della società madre, la quale avrà il compito di accertare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il principale **vantaggio** è rappresentato dall'elevato coinvolgimento dell'impresa al quale però corrisponde un aumento dei costi, che infatti rappresenta il principale **svantaggio**;
- 2. Joint venture con partners locali:** è un accordo di collaborazione tra due o più imprese, la cui unione definisce un nuovo soggetto giuridicamente indipendente dalle imprese. Questa tipologia comporta una serie di **vantaggi** quali, la presenza diretta nel mercato estero, maggiore velocità di penetrazione nel mercato estero, contare su un partner già affermato nel mercato, ripartizione del rischio e dell'investimento iniziale, ottenere economie di scala e un ritorno di redditività più veloce;
- 3. Franchising:** il franchisor (affiliante) dà al franchisee (affiliato) il diritto di commercializzare i propri prodotti e/o servizi utilizzando la sua insegna. In cambio il franchisee si impegna a rispettare standard di qualità e modelli di gestione del franchisor. Tutto questo avviene dietro il pagamento di una royalty da parte del franchisee al

²¹ **GIORGIO PELLICELLI**, *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, ETAS, 5 edizione, 2010

franchisor, ossia di una percentuale sul fatturato. **Vantaggi:** investimenti contenuti; possibilità di crescita a ritmi elevati, ripartizione dei costi con il franchisee, consente di derogare a normative antitrust. **Svantaggi:** il franchisor non ha più un controllo diretto sulla qualità dei prodotti e sul personale;

- 4. Licensing:** si intende la cessione da parte dell'autore o del detentore di un diritto ad altro soggetto perché la possa utilizzare traendone dei benefici economici. Il licenziante, ovvero colui che cede la licenza, ed il licenziatario, colui che gestisce la licenza, si accordano perché i benefici vengano remunerati attraverso un compenso (fee) che può essere fisso o variabile sulle vendite. Quando la parola licensing è usata nel linguaggio di marketing si parla del diritto di cui sopra legato ad una delle seguenti categorie: arte, spettacolo/personaggi, moda, musica, sport, marchi aziendali, editoria/autori. La licenza è quindi quell'attività di marketing attraverso la quale chi detiene un diritto con riferimento alla licenza lo cede ad un altro soggetto dietro pagamento di un compenso unico o percentuale (royalty) nel rispetto di alcune regole definite nel contratto di licensing. In questo modo il licenziatario (licensee) ha diritto di utilizzare e sfruttare economicamente il marchio o il logo, le tecnologie di processo o prodotto e le stesse conoscenze che il soggetto licenziante (licensor) mette a disposizione con questo contratto. **Vantaggi:** superamento delle barriere all'entrata e possibilità di entrare in mercati di modeste dimensioni che altrimenti non sarebbero accessibili e limitati investimenti. **Svantaggi:** ripartizione degli utili fra licensor e licensee, favorisce la nascita della concorrenza, scarso controllo sulla qualità del prodotto e quindi rischio di ledere la propria immagine.

2.3 SCELTA DEI MERCATI ESTERI

Per realizzare un'adeguata strategia di vendita all'estero, l'impresa deve analizzare costantemente cosa i mercati chiedono. Più precisamente l'impresa dovrà svolgere una duplice analisi:

- 1) Una per identificare i potenziali mercati in cui l'impresa può entrare
- 2) Una per controllare l'andamento dei mercati nei quali è già presente. In questo modo l'impresa potrà rilevare velocemente, senza perdere quote di mercato, eventuali cambiamenti rispondendo con la strategia più opportuna

La scelta del mercato estero in cui entrare è molto delicata, considerando anche il fatto che i mercati globali in cui l'impresa può entrare sono più di 200. L'ingresso in un nuovo mercato comporta costi addizionali, che dovranno essere compensati dai profitti offerti dal mercato estero. Per poter fare la scelta giusta, l'impresa dovrà implementare una strategia in 4 fasi:²²

- **Selezione dei mercati con maggiore potenziale**
- **Analisi a tavolino**
- **Analisi di un mercato in profondità**
- **Monitoraggio nei mercati in cui l'impresa già opera**

La **prima fase** considera tutti i possibili paesi del mondo (circa 200) per scremarne buona parte e scegliere un gruppo più ristretto di mercati verso i quali rivolgere analisi più dettagliate. Questa prima selezione può essere impostata seguendo varie metodologie, come quella delle esperienze precedenti che l'impresa intenzionata ad internazionalizzarsi ha effettuato in tali mercati o l'imitazione dei comportamenti delle imprese concorrenti, o ancora, riferendosi a determinati fattori chiave dell'economia. Infine, si può utilizzare il metodo degli "stadi di sviluppo" dei mercati mondiali per definire quali siano le possibilità di assorbimento dei prodotti da parte di ogni gruppo di mercati. Generalmente, i

²² **GIORGIO PELLICELLI**, *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, ETAS, 5 edizione, 2010

dati che meglio si prestano a tale analisi sono il reddito pro capite, il prodotto nazionale lordo e la sua composizione, tuttavia, spesso si ritiene utile integrare tali indicatori costruendo, ad esempio, una serie di stadi di sviluppo privilegiando criteri qualitativi come la presenza di risorse naturali nel Paese, il suo livello di istruzione, ecc.

La suddetta analisi, basata, quindi, su fattori economici, sociali e politici di carattere generale, permette di selezionare, tra tutti i paesi del mondo, quei 20-30 paesi che presentano il maggior potenziale e consente il passaggio dalla prima alla **seconda fase** del processo di ricerca. In questa fase vengono, perciò, approfondite le analisi sui paesi precedentemente selezionati. Innanzi tutto, viene studiata a fondo la loro situazione politica, sociale ed economica, poi si prendono in considerazione alcune grandi variabili dell'economia, in particolare quelle che consentono di prevedere l'andamento della domanda potenziale del prodotto che si mira a vendere e che sono, oltre alle due grandezze considerate nella precedente fase, la produzione di risorse naturali del Paese, quella industriale, il tasso di disoccupazione, e così via. Successivamente si esaminano i consumi e gli investimenti pubblici e privati, allo scopo di prevedere quale sarà la domanda potenziale di beni di consumo, di beni industriali e strumentali. Infine, è importante analizzare i rapporti che il Paese in esame ha con gli altri Stati esteri, in particolare, se e quali sono le merci importate dall'estero.

I mercati che hanno dato risultati positivi nelle selezioni operate nella prima e nella seconda fase necessitano di un ulteriore approfondimento dell'analisi, che ha luogo nella **terza fase**. In altre parole, la seconda fase ci ha permesso di individuare i 3-4 paesi che presentano un potenziale maggiore e verso i quali le imprese dovrebbero indirizzare la proprie merci. E' necessario, a questo punto, per ciascun Paese individuato, esaminare il prodotto, i segmenti di mercato ed il mercato stesso nel quale le imprese intendono entrare, analizzare la concorrenza, definire il profilo del compratore-target delle aziende, reperire, infine, informazioni relative ai fattori di marketing mix già presenti nel mercato ed in uso da altre aziende concorrenti ed identificare eventuali vincoli di accesso

al mercato. Tale fase risulta particolarmente delicata, poiché presenta un livello di approfondimento dell'analisi molto superiore alle fasi precedenti. Per questo motivo, allo scopo di ottenere informazioni il più possibile complete ed aderenti alla realtà, nonché personalizzate a seconda dell'azienda interessata alla ricerca, sarebbe opportuno inviare in loco, in ciascun Paese individuato, dirigenti o personale delle imprese che intendono espandersi all'estero, oppure attivare rapporti con consulenti locali e/o internazionali.

Alla conclusione della seconda fase si è, quindi, in grado di indirizzare le imprese verso quei mercati che presentano caratteristiche tali per cui le probabilità di successo della politica di esportazione dei prodotti già esistenti siano considerate alte. A questo punto le imprese dovrebbero approfondire ulteriormente lo studio dei paesi selezionati in modo autonomo a seconda delle loro particolari esigenze e concludere il processo di ricerca ed analisi dei nuovi mercati attuando un'ultima fase (**quarta fase**), consistente nel continuo monitoraggio delle caratteristiche e dell'andamento dei suddetti mercati, per poter effettuare previsioni, almeno nel breve termine, allo scopo di anticipare le loro tendenze evolutive e mettere in pratica strategie atte a garantire la sopravvivenza ed il successo delle imprese italiane all'estero.

Una volta conclusa l'analisi per individuare i mercati, l'impresa deve decidere se entrare in uno o pochi mercati (**strategia di concentrazione**) oppure in più mercati (**strategia di diversificazione**). Per poter effettuare la scelta più idonea, l'impresa dovrà prendere in esame diversi indicatori, quali le esperienze precedenti, la strategia implementata dalla concorrenza, le opportunità di sviluppo e di crescita dei mercati, la domanda interna del mercato e le differenze culturali fra il mercato domestico e quello estero.

Fatta la scelta, per selezionare i mercati e le strategie di presenza negli stessi, l'impresa può utilizzare la matrice Harrell-Kiefer. Sull'asse verticale è rappresentata l'attrattività dei mercati/paesi, mentre su quello orizzontale la

capacità di competere dell'impresa con il proprio prodotto. Per valutare l'attrattività dei mercati/paesi si utilizzano variabili quali la stabilità economica e politica, la dimensione del mercato, l'intervento dello Stato, il ritmo di sviluppo. Per la valutazione della capacità di competere vengono prese in analisi la capacità del prodotto di rispondere alle richieste del mercato, la quota di mercato, il margine di contribuzione e i servizi di marketing. Sulla base della combinazione di queste variabili otteniamo:²³

Alta	Investire/Sviluppare		Disinvestire Joint venture Alleanze strategiche
Attrattività del mercato/paese		Selezione attenta	
Bassa	Selezione attenta		Disinvestire
	Alta	Capacità di competere dell'impresa	Bassa

Fonte: *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive, 2010.*

2.4 STANDARDIZZAZIONE O ADATTAMENTO?

L'impresa, scelto il mercato/segmento a cui rivolgersi e il target, deve decidere la politica di prodotto. A livello internazionale quando parliamo di prodotto, la prima caratteristica che esso deve avere per poter essere migliore e preferibile a quello della concorrenza è che sia "buono". Sulla base di cosa possiamo definire un prodotto "buono"? Quando è facilmente vendibile consentendo all'impresa di ottenere profitti. Inoltre deve soddisfare le attese, le

²³ **GIORGIO PELLICELLI**, *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, ETAS, 5 edizione, 2010

esigenze e i bisogni dei consumatori quali, la qualità, l'affidabilità, la tempestiva consegna, l'assistenza pre e post-vendita.

Una volta creato il prodotto per il mercato locale, l'impresa deve domandarsi se esso vada bene così come è per il mercato su cui intende rivolgersi. Le 4 strategie di prodotto che può adottare sono:²⁴

1. **Strategia Alfa** (*stesso prodotto del mercato di origine*) → per l'impresa il mercato principale è quello di origine. Cercherà quindi mercati esteri in cui possa vendere il proprio prodotto senza modificarlo;
2. **Strategia Beta** (*prodotto adattato ai nuovi mercati*) → anche in questo caso il mercato principale rimane quello di origine ma l'impresa implementa una politica di espansione internazionale diversificando parzialmente i prodotti secondo i bisogni del mercato cui si rivolge;
3. **Strategia Gamma** (*prodotto nuovo per il mercato mondiale*) → l'impresa realizza un nuovo prodotto appositamente per il mercato globale;
4. **Strategia Delta** (*prodotto "su misura"*) → l'impresa realizza il prodotto sulla base delle richieste e delle esigenze del consumatore.

Ovviamente nella scelta fra quale strategia implementare, l'impresa dovrà svolgere un'analisi vantaggi/ svantaggi. Per quanto concerne la standardizzazione, i vantaggi sono rappresentati da una riduzione dei costi, un miglioramento qualitativo dei prodotti in quanto non vi è un dispendio di risorse, un maggior numero di clienti raggiungibili, vantaggi organizzativi, una maggiore competitività e la creazione di una marca globale. I principali svantaggi sono rappresentati dal fatto che l'offerta unica non tiene conto delle differenze geografiche, linguistiche, comunicative, culturali e legislative tra i paesi, da una demotivazione dei dipendenti e dalla difficoltà di applicare altre strategie al di là di quella di costo. Dal lato dell'adattamento, invece, i principali vantaggi sono l'allineamento dell'offerta dell'impresa alle specifiche esigenze dei consumatori dei singoli paesi, la rapidità di risposta ai cambiamenti della domanda locale e,

²⁴ **GIORGIO PELLICELLI**, *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, ETAS, 5 edizione, 2010

infine, l'aumento della motivazione e della creatività dei dipendenti. I maggiori svantaggi sono la maggior difficoltà nel raggiungere economie di scala e di apprendimento, gli elevati costi di adattamento e un processo conoscitivo del mercato più impegnativo.

2.5 DISTRIBUTORI INTERNAZIONALI

Da sempre le imprese di moda hanno cercato di implementare strategie che riducessero i tempi di consegna (il cosiddetto delivery time) e rispondessero velocemente alle esigenze del mercato. Tutto ciò per ottenere un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Monroe e Fernie (2004) hanno dato un contributo importante per quanto concerne l'internazionalizzazione in termini di mercati di sbocco, individuando 4 tipologie di distributori internazionali nel settore tessile-abbigliamento:²⁵

- **Distributori specialisti di prodotto:** rientrano in questa categoria le imprese che rivolgono la propria attenzione e le proprie risorse ad un determinato assortimento di prodotto. Si rivolgono ad un target ben definito sia in termini demografici (abbigliamento uomo, donna, bambino) che di specifici interessi (abbigliamento sportivo, casual, elegante, etc..). La vittoria sulla concorrenza dipenderà dalla profondità dell'assortimento di prodotto, in grado di saper soddisfare le singole esigenze dei consumatori;
- **Catene di distribuzione degli stilisti:** a questa categoria appartengono imprese con punti vendita che portano il nome dello stilista. Esse propongono ai clienti proposte di abbigliamento affiancate da accessori che spaziano dagli articoli per la bellezza a quelli per la casa. Il successo sul mercato in questo caso dipende da molteplici varianti che possono

²⁵ **ANDREA RUNFOLA**, *Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail. Il caso del tessile-abbigliamento*, Firenze University Press, 2012

essere il valore che il consumatore attribuisce al marchio, nonché la capacità dello stesso di suscitare emozioni positive in grado di far risaltare il prodotto e di renderlo identificabile. Rientra in questa categoria anche l'impresa oggetto della nostra analisi, Giorgio Armani;

- **Catene di distribuzione generalista:** le imprese offrono una combinazione di prodotti che spaziano dall'abbigliamento ai prodotti alimentari e per la casa. Il successo sul mercato dipende sia dall'ampiezza che dalla profondità dell'assortimento;
- **Catene di distribuzione specializzate:** focalizzano la propria offerta essenzialmente sull'abbigliamento e sugli accessori strettamente legati alla persona, quali borse, scarpe e bigiotteria. Si rivolgono ad una clientela vasta e variegata che spazia dalla "business woman" alla "teenager". Il successo sul mercato dipende dalla forza del marchio, dalla profondità e dall'ampiezza dell'assortimento.

2.6 FORMATI DISTRIBUTIVI DELL'ABBIGLIAMENTO

In ambito internazionale i formati attraverso cui possono essere commercializzati i prodotti dell'abbigliamento sono plurimi e si contraddistinguono per la varietà degli elementi che li caratterizzano. La scelta del giusto formato è di vitale importanza in quanto esso, assieme al punto vendita, contribuisce a creare l'identità di marca, a comunicarla al cliente finale, a creare l'immagine della marca e a mantenere il posizionamento sul mercato. I principali formati rientrano nelle modalità di internazionalizzazione viste precedentemente e possono essere classificati come segue:

- **Formati distributivi indiretti** → gestiti da insegne, boutique o department stores, ospitano al loro interno più marche accomunate in genere dallo stesso posizionamento sul mercato;

- **Formati distributivi diretti** → gestiti e finanziati direttamente dall'impresa titolare;
- **Formati distributivi misti** → si tratta di un mix delle due formule precedenti: le imprese vendono i prodotti sia in propri negozi che in negozi gestiti da terzi;

FORMATI DISTRIBUTIVI INDIRETTI

- ***Negozi multimarca specializzati/despecializzati***: si tratta di punti vendita "storici" con clientela fidelizzata; spesso di non grandi dimensioni e, proprio per questo, in grado di fornire un'assistenza altamente professionale ai propri clienti. Spesso si specializzano in una sola categoria di prodotto ma possono anche incentrare la propria offerta su più tipologie;
- ***Boutique***: offrono prodotti di haute couture rivolgendosi quindi ad una fascia alta di mercato. I punti vendita, di grande effetto e curati nei minimi dettagli, sono localizzati in vie centrali e di prestigio, il servizio offerto di alta qualità, i prezzi di conseguenza elevati;
- ***Grandi superfici specializzate***: sono caratterizzate da dimensioni medio-grandi (800-3000 mq) e per questo sono posizionati o all'interno di centri commerciali o in ex aree industriali nelle zone periferiche di grandi città. Dispongono di un assortimento vasto indirizzato a una specifica categoria di prodotto che può essere di marca ma anche no. I prezzi sono accessibili a vaste categorie di mercato;
- ***Concept stores***: sono spazi nati per attrarre clientela, indipendentemente dalla vendita. Offrono intrattenimento (mostre fotografiche, proiezioni video, spazi lettura, ecc.) in un'ottica di store loyalty, ovvero hanno l'obiettivo primario, prima ancora della vendita, di fidelizzare il cliente al negozio. L'offerta può essere monotematica o raggruppare prodotti apparentemente incompatibili. Le superfici possono essere medio-grandi o piccole;

- **Grandi magazzini (department stores):** recentemente oggetto di un profondo restyling che ne ha rilanciato l'immagine, favorendo così l'ingresso anche a insegne di lusso. Sono generalisti, nel senso che offrono prodotti di marca, prodotti unbranded e private label e prodotti per fasce di mercato alte, medio-alte e medie. Solitamente ubicati nei capoluoghi di provincia, possono essere considerati il punto vendita ideale per tutte le imprese del settore moda. Hanno superfici molto estese, e la principale modalità di ingresso per le case di moda avviene attraverso i corner (angoli dedicati a una specifica marca, attrezzati di materiali pop relativi alla marca e personalizzati nell'arredamento nel rispetto dell'immagine generale del department store. Costituiscono una valida alternativa per le imprese che non possono permettersi la creazione di un network monomarca);
- **Magazzini popolari:** punti vendita di medio-grande dimensione che offrono un vasto assortimento di varie tipologie di prodotti oltre a quelli d'abbigliamento. Si posizionano su una fascia di mercato bassa, affiancando ai prodotti di marca anche quelli meno conosciuti ma con un forte impatto in termini di prezzo. Recentemente sono stati oggetto di restyling, soprattutto per fronteggiare la concorrenza delle catene estere;
- **Stock house:** sono negozi, più spesso capannoni, gestiti da privati, che offrono prodotti delle grandi marche fortemente scontati, in quanto si tratta di capi fallati o di stagioni passate. Le aree sono spersonalizzate, con bassissima attenzione all'immagine;
- **Mercati ambulanti:** è la destinazione ultima e incauta di tutte le vendite a stock;
- **Internet:** il crescente successo di siti internet come Ebay e Yoox è testimonianza di come i negozi online riescano ad essere il giusto canale anche per i prodotti moda.

Il formato distributivo indiretto offre alle imprese, rispetto a quello diretto, l'indiscutibile vantaggio di confrontarsi sul mercato con i diretti concorrenti all'interno del punto vendita e, conseguenza, di valutare il corretto posizionamento dei propri marchi (potendo verificare la percezione del marchio da parte del cliente). D'altro canto, però, non consente di controllare in maniera efficace il marketing mix elaborato per la marca né di ottenere in tempi rapidi un riscontro sui propri prodotti (quick response). Nelle imprese di natura commerciale, infatti, bisogna percepire il processo di vendita non come pura attività di "vendita", appunto, ma come parte di un processo di marketing intelligence in cui il valore della quick response diventa fondamentale. È vitale per l'area stile/prodotto essere informata del riscontro presso il consumatore delle proprie creazioni, solo così si possono classificare i best-seller e gli slow-seller e individuare tempestivamente delle strategie per eliminare le inefficienze causate dalla produzione di capi che non piacciono e quindi non vendono. Diventa possibile così ripianificare la collezione, decidere quali prodotti spingere o ritirare, ridefinire le politiche di pricing, avviare sollecitamente promozioni in-season e, in definitiva, indirizzare le successive scelte creative del gruppo.

In questa tipologia di formato distributivo vi sono molti passaggi di informazioni tra cliente finale e aree di prodotto:

Cliente finale – negozio – agente - capo area - area commerciale aziendale – area marketing aziendale – area stile/prodotto aziendale

In quello diretto, invece, il rapporto è senza intermediari:

Cliente finale – negozio di proprietà aziendale – area marketing aziendale – area stile/prodotto

Nel primo caso il flusso informativo è piuttosto articolato, soggetto ad una dispersione delle informazioni o a un'inutile e dannosa pluralità di interpretazioni. Nel secondo caso, invece, il passaggio di informazioni è diretto: dal cliente finale all'azienda. Un modo per superare questa criticità nel formato indiretto, è stato dato ultimamente dall'avvicinamento del mercato alle imprese,

attraverso la vendita negli showroom. Sempre più numerose sono le aziende che invitano i propri clienti-trade negli showroom, un luogo permeato di filosofia aziendale, molto curato dal punto di vista del design, che trasmette meglio di qualunque rete di vendita i valori e l'immagine del brand e in cui è possibile presentare dal vivo le intere collezioni. Negli showroom è possibile effettuare il sell-out su appuntamento e offrire al trade un'esperienza d'acquisto particolare: quel tipo di esperienza che il consumatore finale vuole vivere in una boutique.

FORMATI DISTRIBUTIVI DIRETTI

La principale e più diffusa espressione di formato distributivo diretto è il **Negozio monomarca**. Tuttavia altre nuove modalità sono entrate di fatto a far parte di questa sfera:

- **Flagship store:** è una tipologia di punto vendita di grande superficie localizzato in aree prestigiose a livello internazionale, che attraverso le sue caratteristiche rappresenta una sorta di modello che propone il mood e la qualità del servizio al cliente secondo la scelta del marchio. Spesso viene inaugurato un flagship store anche per dare una svolta allo stile e al format del marchio atualizzando l'immagine data al pubblico esterno. Nel flagship store l'assortimento delle collezioni è più ampio, come la superficie espositiva. Solitamente questo tipo di negozio serve a rappresentare e introdurre il cliente ad un nuovo posizionamento all'interno dell'area politica-commerciale del marchio. Il concept, lo stile e il design della location variano a seconda dello stile della griffe. A causa degli elevati investimenti in comunicazione si richiede, a questa tipologia di punto vendita, di rispettare severi vincoli di fatturato;
- **Self standing store:** spazio commerciale, in franchising o di proprietà, di medie dimensioni (50-200 mq), situato all'interno dei centri commerciali. Oggigiorno la proliferazione dei centri commerciali sembra

non avere sosta, soprattutto per la loro capacità di attrarre consumatori indipendentemente dalla vendita. Sono rivolti a un pubblico generalista, molto ampio per target, comunque abbastanza attento alla moda;

- **Franchising:** è la formula più utilizzata nei casi di apertura di molti punti vendita. Consente di controllare direttamente il posizionamento della marca in termini di assortimento, politiche di pricing e immagine senza ricorrere alla destinazione di ingenti risorse e alla creazione di un network proprio;
- **Shop in shop:** è un'area di piccole dimensioni posta all'interno di insegne commerciali, gestita da personale aziendale. Grazie alle opportune personalizzazioni dello spazio, trasmette identità di marca nel rispetto dell'immagine dell'insegna che la ospita. L'offerta è abbastanza ampia ma poco profonda;
- **Internet:** sempre più utilizzato dai consumatori. Permette all'impresa titolare del marchio di saltare tutti gli intermediari. Internet porterà ancora grandi cambiamenti negli anni a venire;
- **Factory outlet:** in questi punti vendita, che sono gestiti dal produttore stesso, vengono offerti prodotti scontati provenienti da rimanenze di magazzino di passate stagioni o con piccoli difetti di produzione;
- **Outlet center:** in grado di attrarre complessivamente in Europa circa 100 milioni di visitatori l'anno, sono la vera rivoluzione nello shopping. Si tratta di cittadelle artificiali costruite secondo i canoni dell'architettura dell'urbanistica locale, in cui ci sono piazze, panchine, bar, ristoranti, spazio giochi per i bambini, ampi parcheggi gratuiti e naturalmente negozi, solo ed esclusivamente outlet, gestiti direttamente dalle aziende titolari dei marchi più prestigiosi della moda nazionale e internazionale. I clienti possono trovare capi d'abbigliamento, scarpe, accessori, articoli per la casa provenienti dalle collezioni degli anni precedenti e dalle eccedenze di produzione, con prezzi ridotti tutto l'anno dal 30% al 70%. Tali centri outlet riescono a trasformare una giornata di shopping in

un'esperienza emotiva gratificante. E riescono a far vendere. Si può dire infatti che il 100% dei visitatori sia propenso all'acquisto. Attualmente i centri che riescono a raccogliere il maggior numero di visitatori e, di conseguenza, quelli in cui i vari marchi riescono ad ottenere i maggiori profitti sono il Designer's Outlet di McArthurGlen a Serravalle Scrivia (AL) e il Valmontone Outlet di Fashion District a Valmontone (RM);

- **Concept stores:** in questo caso a gestire il punto vendita è direttamente l'impresa titolare, ed esso contiene ovviamente solo prodotti monomarca;
- **Grandi superfici specializzate:** sono caratterizzate da dimensioni medio-grandi (800-3000 mq) e da un'offerta di prodotti monomarca notevole sia per l'ampiezza sia per la profondità di gamma. Tale offerta è generalista, sia in riferimento alle occasioni d'uso (spazia dal casual al formale allo sportivo) sia in riferimento alle linee (le tocca tutte, incluse le linee baby e premaman);
- **Temporary shop:** sono negozi "a tempo", ovvero con una lunghezza di vita prestabilita. La durata è variabile: ci sono temporary shop che aprono e chiudono in una giornata e altri che restano aperti qualche mese. Sono monomarca o multimarca e possono essere aperti per diversi motivi: offerte promozionali, lancio di nuovi prodotti, ecc. Sono molto utili alle imprese che vogliono sperimentare il monomarca prima di aprirne uno o a quelle realtà che pur credendo fortemente nel proprio marchio, non hanno le risorse da investire nella costruzione di un network privato. Ma soprattutto sono imbattibili per generare entrate legate all'effetto "evento".
- **Fashion retail park:** si tratta di un insieme di punti vendita di grandi dimensioni localizzati in ampie aree periferiche, che uniscono allo shopping aree conviviali e dedite all'intrattenimento quali cinema e ristoranti. Ad un'offerta più ampia dei negozi situati in città, garantiscono uguaglianza di prezzi.

In tutti questi formati distributivi analizzati è possibile leggere tutti i giorni i dati di sell-out dei negozi monomarca, in un flusso di notizie snello e tempestivo. L'analisi dei dati ha importanza sia per ridefinire le strategie di vendita, sia per avere nozione dell'esatta dimensione del proprio mercato o per riassorbire il punto vendita in modo che possa tenere costante la quantità di taglie e modelli disponibili. Il controllo sul proprio network, inoltre, permette anche di poter avviare sul punto vendita una serie di iniziative di marketing atte a profilare il consumatore per poterlo meglio accontentare e servire. La conoscenza approfondita del consumatore-tipo è utile per lo stesso ulteriore sviluppo della marca.

Per tutti questi motivi, si assiste a un progressivo abbandono dei formati indiretti da parte delle imprese di moda, che preferiscono invece investire nella costruzione di un network di vendita di proprietà. Questa è una tendenza vera all'interno di ogni categoria merceologica.

Un altro vantaggio del formato diretto è la gestione non mediata dei processi di vendita che attraverso la creazione di una propria rete, favorisce l'eliminazione di figure come il grossista o gli agenti plurimandatari. Anche grazie a ciò, il mercato è più vicino. In uno scenario postindustriale, dove i comportamenti di consumo non sono più decifrabili attraverso i tradizionali modelli di analisi, l'avvicinamento al luogo di consumo appare un'esigenza sempre più forte.

Il principale e più evidente svantaggio è il grosso investimento finanziario necessario alla creazione di un network privato.

FORMATI DISTRIBUTIVI MISTI

È il caso in cui un formato diretto, principalmente negozio monomarca di proprietà o in franchising, viene affiancato al tradizionale formato indiretto. Questo sistema misto prevede uno sforzo aziendale in più, teso soprattutto all'integrazione verticale di tutti gli attori della filiera e alla loro gestione.

Sicuramente informativo e comunicativo dell'intera filiera, ma di certo è il modello che offre le migliori garanzie di successo del brand e di controllo sul mercato.

CAPITOLO 3:

GIORGIO ARMANI S.p.A

*“Il modo in cui
lavoro alle mie
creazioni non
dipende da qualcosa
che ho sviluppato
con consapevolezza.
Semplicemente,
faccio quello che mi
viene più
spontaneo.”*

Giorgio Armani

3 GIORGIO ARMANI S.p.A

3.1 STORIA GIORGIO ARMANI^{26,27}

Stilista e imprenditore italiano, nato l'11 luglio 1934 a Piacenza, cresce con la sua famiglia in quella città dove frequenta anche le scuole superiori. In seguito, tenta la strada universitaria frequentando per due anni la Facoltà di Medicina alla Statale di Milano. Lasciati gli studi trova lavoro, sempre a Milano, come "buyer" per i magazzini "La Rinascente". Lavora inoltre come assistente fotografo, prima di accettare un incarico in un ufficio di promozione di un'agenzia di moda. Qui ha modo di conoscere, e quindi anche di far conoscere, i prodotti di qualità che provenivano dall'India, dal Giappone o dagli Stati Uniti, introducendo in questo modo elementi tratti da culture straniere nell'"eurocentrico" universo del fashion milanese e dei consumatori italiani.

Nel 1965, senza avere una vera e propria formazione specifica, viene assunto da Nino Cerruti per ridisegnare la moda del marchio *Hitman*, confezione dei prodotti del Lanificio fratelli Cerruti. Incoraggiato dal suo amico e partner di avventure finanziarie Sergio Galeotti, lo stilista lascia Cerruti per diventare un disegnatore di moda e un consulente "freelance". Il suo nome compare direttamente nell'universo della moda per la prima volta attraverso il marchio di abbigliamento in pelle *Sicons*. Nel 1974 nasce infatti la linea "*Armani by Sicons*", che lo convince definitivamente alla creazione di un marchio personale.

Il **24 luglio 1975** nasce la Giorgio Armani S.p.A e viene lanciata una linea di "prêt-à-porter" maschile e femminile. Ecco dunque che l'anno dopo presenta, nella prestigiosa Sala Bianca di Firenze, la sua prima collezione, altamente

²⁶ www.armani.com

²⁷ www.giorgioarmani.com

acclamata per le sue rivoluzionare giacche "destrutturate" e per il trattamento originale degli inserti di cuoio che appaiono nei vestiti dedicati alla linea casual.

Di colpo Armani dona prospettive nuove ed inconsuete a elementi del vestiario ormai dati per scontati, come appunto quelli per uomo. La sua famosa giacca si libera delle costrizioni formali mutuate dalla tradizione, con le sue linee squadrate e severe, per approdare a forme libere e fascinosi, sempre e comunque controllate e di classe. Insomma, Armani riveste l'uomo con un tocco informale, offrendo a chi sceglie i suoi capi una sensazione di benessere e di un rapporto con il proprio corpo sciolto e disinibito, senza per questo corteggiare in segreto la trasandata moda hippie. Tre mesi dopo un percorso più o meno simile viene elaborato anche per ciò che concerne l'abbigliamento femminile, introducendo nuovi modi di intendere il tailleur, "demistificando" l'abito da sera e accostandolo a scarpe con il tacco basso o perfino a scarpe da ginnastica. La sua spiccata propensione nell'usare materiali in contesti inaspettati e in combinazioni insolite portano qualcuno ad intravedere in lui tutte le caratteristiche del genio. Se forse il termine può apparire esagerato, applicandolo ad uno stilista usando i parametri dell'arte, certo è che pochi creatori di abiti nel novecento sono stati importanti come Armani, che ha sicuramente sviluppato uno stile inconfondibile, raffinato ma nello stesso tempo perfettamente consono alla vita di tutti i giorni. Utilizzando le comuni filiere produttive per la realizzazione di abiti, mai affidandosi quindi ai grandi sarti, riesce a realizzare capi molto sobri ma anche assai seducenti che, pur nella loro semplicità, riescono comunque a conferire un'aura di autorevolezza a chi li indossa.

Nel 1982, la consacrazione definitiva, quella attribuita dalla classica copertina del settimanale *Time*, forse il magazine più prestigioso al mondo. Fino a quel momento, fra gli stilisti, solo Cristian Dior aveva ottenuto un tale onore, e erano passati quarant'anni. Lunga la lista dei premi e dei riconoscimenti ricevuti dallo stilista italiano. Più volte premiato con il *Cutty Sark Award* come migliore stilista internazionale di abbigliamento maschile.

Nel 1983 il *Council of Fashion Designers of America* lo elegge "*Stilista internazionale dell'anno*". La Repubblica Italiana lo nomina commendatore nel 1985, grand'ufficiale nell'86 e gran cavaliere nell'87. Nel 1990 viene premiato a Washington dall'associazione animalista *Peta* (People or the ethical treatment of animals). Nel 1991 il *Royal College of Art* di Londra gli conferisce la laurea honoris causa.

Nel 1994 a Washington la *Niaf* (National Italian American Foundation) gli assegna il *Lifetime Achievement Award*. Mentre nel 1998 il quotidiano *Il Sole 24 Ore* gli tributa il *Premio Risultati*, il riconoscimento assegnato alle imprese italiane che creano valore e rappresentano esempi di formule imprenditoriali di successo.

Nel 2000 il Guggenheim Museum di New York gli tributa una retrospettiva, in occasione del venticinquesimo anniversario. Nel 2006 è uscita la prima biografia dedicata allo stilista, *Essere Armani*, scritta da Renata Molho e pubblicata in Italia da Baldini Castoldi Dalai, e nelle traduzioni in inglese, giapponese, coreano, russo, ebraico, portoghese ed estone.

Nel 2009 è diventato "*ambassador*" del movimento *Internet for Peace* fondato dalla rivista mensile *Wired Italia* con lo scopo di candidare Internet al Premio Nobel per la pace nel 2010. Nell'intervista rilasciata a *Playboy Italia* n. 16 (giugno 2010), Giorgio Armani ha dichiarato, a proposito del dilemma tra "essere" e "apparire" che caratterizza la società attuale:

"Nella società dell'apparire occorre apparire, ma l'essere oggi rappresenta ancora un valore? Fondamentalmente ritengo che l'apparire abbia breve durata, ma l'essere sia per la vita".

La sua ricchezza al 2013 è valutata dalla rivista *Forbes* in circa 8,5 miliardi di dollari, cosa che lo rende il quarto uomo più ricco di Italia e il 131° uomo più ricco del mondo.

3.2 STORIA GIORGIO ARMANI S.p.A

ANNI SETTANTA^{28,29}

La Giorgio Armani S.p.A è una holding italiana leader nel mondo nel campo della moda, che comprende abiti, accessori, occhiali, orologi, cosmetici, profumi, mobili e complementi d'arredo. Creata il 24 luglio 1975, quando Giorgio Armani e Sergio Galeotti, con un capitale di circa 2.500.000 £, fondano a Milano una casa di moda, con sede nell'atelier di Corso Venezia a Milano; pochi mesi dopo esce la prima collezione prêt-à-porter (Primavera/Estate 1976), che sfilata al "Plaza Hotel" di Milano. Questo eccezionale avvio, con una notorietà già a livello europeo, nel 1978 subisce un ulteriore spinta con il contratto di licenza con il *Gruppo Finanziario Tessile*: grazie a questo contratto il gruppo si espande e apre una nuova sede, con tanto di sala stampa e diversi showroom. L'anno successivo l'azienda si espande oltreoceano, dove lo stilista fonda la "*Giorgio Armani Corporation*". Alla fine degli anni settanta la maison è una delle più importanti aziende di moda del globo, posizione sottolineata dal lancio di nuove linee:

- ***Armani junior***
- ***Giorgio Armani accessori***
- ***Giorgio Armani Underwear***
- ***Giorgio Armani Swimwear***

ANNI OTTANTA

Negli anni ottanta, lo stilista comincia una collaborazione, tuttora attiva, con l'azienda francese *L'Oreal*, cui affida la produzione dei suoi profumi. Nello stesso periodo nascono le linee ***Armani Jeans*** e ***Emporio Armani***, e le prime due boutique, "*Emporio Armani*" e "*Giorgio Armani*", entrambe a Milano.

²⁸ www.armani.com

²⁹ www.giorgioarmani.com

Nel 1987, grazie ad una joint venture con le aziende *Itochu Corporation* e *Seibu Department Store*, nasce la divisione nipponica "*Giorgio Armani Japan*". L'anno successivo la società stabilisce un accordo con la *Luxottica* per la produzione degli occhiali (attualmente ne detiene una quota del 4,995%) . Inoltre, al fine di aumentare il controllo su qualità e distribuzione dei prodotti, la Giorgio Armani S.p.A. persegue una serie di investimenti azionari che attualmente comprendono la società Intai (100%) e Antinea (100%), e Simint (100%) la cui totalità azionaria è stata acquisita nel 2001.

ANNI NOVANTA/DUEMILA

Verso la fine degli anni novanta l'azienda si informatizza, creando nel 1999 *armaniexchange.com*, il sito *e-commerce* della casa. Lo stesso anno vede la nascita della **Divisione Accessori Armani**. Nel 2000 avviene la piena informatizzazione dell'azienda, che lancia il sito internazionale *armani.com* (successivamente diventato *giorgioarmani.com* a causa di un contenzioso con un'azienda minore detentrica del dominio e ad oggi ripristinato in *armani.com*), in collaborazione con il Gruppo Zegna, detentore del 49% delle azioni del sito per la produzione e distribuzione del business uomo delle linee Armani Collezioni nel mondo. Nello stesso anno nascono inoltre le linee **Giorgio Armani Cosmetics** e **Armani Casa**, e il negozio nel quadrilatero della moda, in *via Manzoni 31*, una grandiosa boutique su tre piani.

L'anno successivo viene aperto il primo negozio "Giorgio Armani Accessori", e la sede centrale, viene trasferita da via Borgonuovo 21 a via Bergognone 59: la nuova sede, viene progettata dall'architetto giapponese di fama mondiale *Tadao Ando*. Nel 2002 acquisisce la *Deanna S.p.A*, fabbrica di maglieria di alta qualità, e la *Guardi*, azienda che controlla quattro fabbriche specializzate nella produzione di calzature. Nello stesso anno viene creata la linea **Armani Gioielli** e firmato un accordo con la ditta *Safilo* per la produzione di una esclusiva linea di occhiali, chiamata **Emporio Armani occhiali**.

Il 2004 è l'anno degli accordi: quello con la *EMAAR Properties* che assicura all'azienda l'apertura di 14 hotel di lusso nel mondo, e la concessione della licenza di produzione e distribuzione di calze e collant alla *Wolford*. Dal 6 giugno 2008 la Giorgio Armani S.p.A ha assunto la proprietà dell'80% delle quote societarie della *Pallacanestro Olimpia Milano*, sponsorizzata dal gruppo con il marchio Armani Jeans dal 2004 a tutt'oggi.

L'esclusiva rete distributiva del Gruppo è presente in 36 paesi con 1503 punti vendita, e comprende 59 boutique Giorgio Armani, 11 negozi Armani Collezioni, 122 negozi Emporio Armani, 71 negozi A/X Armani Exchange, 13 negozi AJ | Armani Jeans, 6 negozi Armani Junior, 1 negozio Giorgio Armani Accessori e 17 negozi Armani Casa in 37 Paesi nel mondo, oltre a quattro multi-concept store a Milano, Monaco di Baviera (Armani/Fünf-Höfe), Tokyo (Armani/Ginza Tower) e Shanghai (Armani/Three On the Bund). L'ultima boutique aperta in Italia è stata quella di Roma in Via Condotti il 6 giugno 2013, in occasione della quale è stato fatto un party al quale hanno partecipato celebrità quali, Milla Jovovich, Tina Turner, Clive Owen, Paolo Sorrentino, Giuseppe Tornatore, Laura Biagiotti, Margherita Buy, Ornella Muti, Paul Bova, Maria Grazia Cucinotta, Valeria Golino, Fiorello, Sophia Loren ed Emma Bonino.

Possiamo sintetizzare i marchi che oggi la holding detiene nel seguente modo:

GIORGIO ARMANI

Noto anche come **Black Label**, è il brand core (o prima linea) della maison: fondata nel 1978 è caratterizzata da linee essenziali, monocromaticità e colori tenui; lo stesso stile viene riproposto dall'arredamento degli 81 negozi monobrand "*Giorgio Armani*". Sotto il marchio vengono distribuiti abiti, accessori, occhiali e fragranze;

ARMANI COLLEZIONI

E' la linea Armani nata nel 2000 dalla *Giorgio Armani Le Collezioni*. Dal costo più contenuto rispetto alle linee *Giorgio Armani* e *Armani Privé*, *Armani Collezioni* propone abiti dal taglio classico ed elegante. La produzione e la distribuzione sono controllate dal Gruppo Zegna. La linea è disponibile oltre che nei negozi monomarca, in boutique di alta moda come Harrods;

EMPORIO ARMANI

E' la linea più giovanile e trendy della casa. Nata nel 1981, comprende abiti prêt-à-porter, occhiali, accessori e fragranze. Con 171 negozi monomarca, e la distribuzione in centinaia di boutique multibrand in tutto il mondo, è il marchio Armani più venduto nel mondo;

AJ | ARMANI JEANS

Abbreviato talvolta in AJ, è la linea denim dell'azienda milanese, nata nel 1981. Sotto il marchio AJ vengono distribuiti prodotti più semplici e casual, meno costosi rispetto ad altre linee della casa, con uno stile diverso rispetto alla monocromaticità tipica delle altre linee. La linea viene venduta attraverso 9 negozi monomarca, in alcuni negozi "Emporio Armani", ed in svariati negozi sparsi per tutto il mondo, con particolare apprezzamento in Asia;



E' il marchio Emporio Armani sotto cui vengono prodotti i capi sportivi. Nata nel 2004 ed ispirata al calciatore Andriy Shevchenko, all'epoca numero 7 del Milan, la linea è specializzata in abbigliamento tecnico di elevatissima qualità per fitness, jogging, snowboard, tennis e nuoto, avvalendosi della collaborazione di aziende specializzate come *Carrera*, *Safilo*, *Skullcandy* e *Burton*. Nel 2012 EA7 è sponsor tecnico del CONI alle Olimpiadi di Londra 2012;



A R M A N I E X C H A N G E

E' la linea fast fashion, e quindi più economica, del gruppo Armani. Il marchio, nato nel 1991, è gestito dal 2005 dalla *Presidio Holdings Ltd.*, joint venture al 50% con la società *Como Holdings Inc.*, che dal 1994 detiene la licenza di produzione e distribuzione del marchio. A|X è stato uno dei pionieri dell'e-commerce: nel 1995 nasce il sito ufficiale *armaniexchange.com*, che due anni dopo offrirà il servizio di acquisto on line. La collezione, dallo stile molto contemporaneo e urbano, offre abbigliamento, ed in particolare t-shirt, polo, jeans e tute sportive, oltre ad orologi ed occhiali. A|X è distribuito in 82 negozi nel mondo e 8 outlet;

ARMANI/PRIVÉ

Nel 2005, la Giorgio Armani S.p.A annuncia tre importanti iniziative strategiche: viene presentata la prima collezione di Haute Couture *Giorgio Armani Privé*, che soddisfa le richieste di una parte della clientela che desidera avere un prodotto di altissimo livello realizzato con i canoni dell'alta sartoria, alla fine del 2005 l'esclusivo mondo Armani/Privé si espande nell'alta orologeria di lusso con il lancio dell'orologio *Borgo 21*;

ARMANI JUNIOR

O **AJR**, è la linea dedicata ad un target dai 3 mesi ai 16 anni. Il marchio è diviso in tre linee: **Armani Baby** (3-24 mesi), **Armani Junior** (2-8 anni) e **Armani Teen** (8-16 anni). I negozi monobrand sono solo sei, a Milano, Münster, Londra, Tokyo, EAU, e Madrid;



GIORGIO ARMANI

La divisione occhiali si contraddistingue per occhiali di alta qualità che abbinano un approccio innovativo a una forte tradizione artigianale. Un'influenza

riconosciuta all'unanimità dal mercato e dagli osservatori più qualificati. Per la creazione dei modelli, il punto di partenza è la qualità assoluta, che si applica a ogni singola fase del processo, dal design alla scelta dei materiali, dalla produzione ai concept di vendita al dettaglio, dalle campagne pubblicitarie alle strategie di comunicazione, creando una "catena di valore" che genera la "qualità totale". Sofisticati ed eleganti, gli occhiali sono caratterizzati da una forte personalità e da uno stile inconfondibile;

ARMANI / CASA

E' la divisione nata nel 2000 che si occupa di arredamento di lusso. Oltre a mobili, oggettistica, tessuti e illuminazione, la società offre anche un servizio di interior designer per progettare l'intero ambiente. I prezzi sono piuttosto alti. Il primo negozio venne aperto nel 2000 a Milano, oggi è presente in 45 paesi con 29 negozi monomarca e 38 punti vendita;

ARMANI / FIORI

Nasce nel 2000 con l'apertura del negozio Armani in Via Manzoni 31. Da allora sono state aperte altre boutique floreali a Monaco, Hong Kong, Manama, Kuala Lumpur, Dubai, Amman e Seoul. Essa porta il gusto essenziale e raffinato e la raffinatezza dello stile Armani al mondo dei fiori e decorazioni floreali;



Nel 2005 Giorgio Armani ed *Emaar* (una delle più grandi società immobiliari del mondo), due società leader a livello globale, si sono unite per creare un'esclusiva catena internazionale di hotel, resort e residenze che definiscono nuovi standard del lifestyle di lusso, nelle più belle destinazioni del mondo. Questa innovativa collaborazione sarà contraddistinta da una perfetta integrazione dell'estetica iconica di Giorgio Armani, dei luoghi più prestigiosi e dei più alti livelli di servizio e tecnologia. Il progetto prevede la creazione di 14 hotels; attualmente solo 2 sono stati realizzati: a Milano e a Dubai;

Ultimamente la holding ha lanciato nuovi marchi quali:

- ***Armani Caffè***
- ***Armani Dolci***
- ***Armani Libri***

3.3 CARATTERISTICHE

Giorgio Armani S.p.A è una società per azioni con Presidente Giorgio Armani stesso (riveste anche il ruolo di amministratore delegato e di stilista). Nel 2009 è avvenuto un processo di semplificazione dell'organizzazione interna per rispondere più tempestivamente ed efficacemente alle evoluzioni del mercato. È avvenuta anche una riorganizzazione manageriale con la nomina di Livio Proli nella Direzione Generale del Gruppo e l'uscita di Gianni Gerbotto. Si tratta di

un'azienda in forte crescita con risultati positivi: i dati pervenutemi risalgono al 2011 e mostrano un fatturato di 1,804 miliardi di €, un utile netto di 650,3 milioni di €, un margine di intermediazione di 759,3 milioni di €, 5700 dipendenti e 13 stabilimenti di produzione.

A livello stilistico, simbolo di Giorgio Armani è la cosiddetta *"giacca destrutturata"*: vengono eliminate le imbottiture e le fodere, vengono spostati i bottoni e modificate le proporzioni tradizionali. La giacca è la protagonista di tutte le collezioni, sia maschili che femminili. Grazie alla destrutturazione, è al tempo stesso sinonimo di rigore e di scioltezza.

"Il mio lavoro è nato intorno alla giacca. È stato il punto di partenza per tutto ciò che ho fatto in seguito. La mia piccola cruciale scoperta consiste nell'aver concepito un indumento che cade con un'inattesa naturalezza. Ho sperimentato nuove tecniche, come rimuovere l'imbottitura e la controfodera. Ho mutato la disposizione dei bottoni e modificato radicalmente le proporzioni. Ciò che prima era considerato un difetto è diventato la base per una nuova forma, una nuova giacca." Giorgio Armani

Lo stile Armani è semplice e classico, caratterizzato da tagli nitidi e colori freddi: beige, grigio, greige (mix fra grigio e beige) e, soprattutto, il *blu-Armani*. Da quanto detto è chiara l'influenza del cinema in bianco e nero e dell'America degli anni venti e trenta. Ciò non è un caso, considerando l'amore dello stilista per il cinema. Numerose sono le collaborazioni cinematografiche; Armani ha prestato i suoi abiti ad oltre 150 film, primo fra tutti *"American Gigolò"*. Giorgio Armani nelle sue esperienze cinematografiche non si è limitato solo a vestire gli attori. Egli si è anche cimentato come produttore; nel 1999 ha prodotto il documentario di Martin Scorsese sul cinema italiano, *"Il mio viaggio in Italia"*.

Altra fonte d'ispirazione è la cultura orientale e araba. Questa è particolarmente evidente nella collezione *"Armani casa"*.

3.4 ANALISI DEL MERCATO USA

Giorgio Armani ha scelto come primo mercato estero quello Americano. Il mercato USA assorbe da solo il 7% del totale delle nostre esportazioni, e costituisce per l'Italia il terzo mercato di sbocco in assoluto (dopo Germania e Francia), e primo extra-UE. Il saldo commerciale attivo più grande in termini assoluti del nostro Paese è, storicamente, quello con gli Stati Uniti.

Nel 2012 le esportazioni italiane hanno raggiunto (dati preliminari ISTAT) un valore di 26,7 mld di euro, registrando un incremento del 16,8% rispetto al 2011. Tra i paesi dell'UE, l'Italia è il quarto fornitore del mercato americano, dopo Germania, Regno Unito, Francia. Tra i fornitori a livello mondiale, con una quota in crescita dell'1,62%, l'Italia occupa la 13ma posizione.

A livello settoriale, la meccanica continua ad essere il settore di maggior rilievo, assorbendo un quinto del totale esportato dall'Italia. Seguono poi i settori: mezzi di trasporto (16,8%), **moda e accessori (11,1%)**, agroalimentari e vini (9,9%), prodotti in metallo (8,9%). In termini di crescita, proprio quest'ultimo settore fa registrare tra i maggiori (+36%) incrementi rispetto al 2011, assieme ai prodotti petroliferi raffinati (+66,6%).

Nonostante l'ottima performance del nostro export, sono ancora presenti barriere non tariffarie soprattutto di carattere fitosanitario (prodotti ortofrutticoli, malattia vescicolare suina, possibili barriere all'olio d'oliva).

Sul piano degli investimenti, la presenza italiana in termini di stock e flussi IDE (investimenti diretti esteri) è ancora al di sotto delle potenzialità e dei principali *competitors*. Buono il numero degli investimenti *greenfield* (326 tra il 2003 e il 2011), che fanno degli USA il secondo Paese di destinazione dopo la Cina di questo tipo di investimenti.

È stato annunciato da parte dell'UE e degli Stati Uniti, l'avvio di negoziati per una Partnership Transatlantica su commercio e investimenti (TPTI). Tale accordo, potrà portare non solo all'abbattimento progressivo delle barriere tariffarie residue, ma anche alla soluzione di problematiche non tariffarie e

all'armonizzazione di standard e regolamenti, soprattutto nei settori tecnologici nuovi, nonché in tema di investimenti, servizi e proprietà intellettuali.

Classificate in base all'ambito settoriale, le principali aziende italiane presenti negli USA sono:³⁰

AZIENDA	SETTORE
Barilla USA	Prodotti alimentari
Enel Green Power North America, Inc.	Energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
Fiat USA	Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi
Fincantieri USA	Altri mezzi di trasporto (navi e imbarcazioni, locomotive e materiale rotabile, aeromobili e veicoli spaziali, mezzi militari)
Finmeccanica North America	Altri mezzi di trasporto (navi e imbarcazioni, locomotive e materiale rotabile, aeromobili e veicoli spaziali, mezzi militari)
Giorgio Armani	Prodotti tessili
GTECH	Altre attività dei servizi
HMS Host Corp.	Servizi di alloggio e ristorazione
Luxottica Group	Prodotti delle altre industrie manifatturiere
Marazzi USA	Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi

Cercheremo di capire perché Giorgio Armani abbia scelto proprio il mercato americano come primo mercato di sbocco. Per farlo ricorreremo a due strumenti:

- **ANALISI PEST** (Analisi Politica, Economica, Sociale e Tecnologica) è una metodologia che si basa su alcune variabili del contesto che riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui opera un'azienda (analisi statica), al fine di individuare quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale aziendale, nelle scelte strategiche e operative dell'azienda. Le riflessioni su tali variabili possono essere

³⁰ www.infomercatiesteri.it

sviluppate anche in chiave prospettica (analisi dinamica) con l'intento di individuare i principali elementi di discontinuità con i quali ci si vuole confrontare. Il focus di questa analisi è la valutazione delle variabili macro-ambientali:

- contesto politico: il quale può condizionare significativamente uno specifico settore attraverso provvedimenti legislativi volti a regolamentarne il funzionamento;
- situazione economica: il cui andamento può influenzare le scelte aziendali anche per effetto dei condizionamenti dei comportamenti di consumo posti in essere dalla domanda;
- tendenze sociali: le cui dinamiche possono produrre effetti significativi sulla consistenza e sulle caratteristiche della domanda reale e potenziale di un'azienda.
- dinamiche tecnologiche: sia rispetto alle problematiche di produzione ed erogazione del servizio offerto che con riferimento alla distribuzione dei prodotti.
- **ANALISI SWOT**, conosciuta anche come **matrice SWOT**, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (**Strengths**), debolezza (**Weaknesses**), le opportunità (**Opportunities**) e le minacce (**Threats**) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi riguarda l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità). La tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca all'Università di Stanford fra gli anni sessanta e settanta utilizzando i dati forniti dalla Fortune 500. La dimensione del modello di analisi SWOT può essere meglio compreso attraverso la seguente matrice:

Analisi SWOT		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
A n a l i s i E s t e r n a	Opportunità	Strategie S-O: Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	Strategie W-O: Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	Strategie S-T: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	Strategie W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza.

3.4.1 ANALISI PEST

CONTESTO POLITICO

Gli Stati Uniti d'America sono una Repubblica Federale composta da 50 stati e un distretto federale. Il diritto del paese, basato sulla Costituzione, ha le sue fonti nelle leggi approvate dal Congresso, nei regolamenti e in sentenze interpretative delle norme federali. Il sistema federale si divide in tre poteri ("rami"): **esecutivo**, **legislativo** e **giudiziario**. Secondo il sistema di separazione dei poteri, ciascuno di questi rami ha sia poteri per agire autonomamente, sia poteri per controllare gli altri due rami mentre, di converso, per altri aspetti ogni potere ricade sotto il controllo di un altro potere o degli altri due.

- **Potere legislativo**

Il Potere legislativo a livello federale è esercitato dal **Congresso**. Si tratta di un'assemblea legislativa bicamerale, composta dalla Camera dei Rappresentanti e dal Senato. La prima è composta da 435 membri, ciascuno dei quali rappresenta un distretto e rimane in carica due anni. I seggi alla Camera sono distribuiti tra i vari Stati a seconda della popolazione. Il secondo è composto da due senatori per ogni Stato (quindi da 100 senatori), che rimangono in carica per sei anni (ogni due anni viene rinnovato un terzo del Senato, contestualmente all'elezione dell'intera Camera dei Rappresentanti).

Ogni Camera ha poteri particolari ed esclusivi. Il Senato deve dare approvazione a molte importanti decisioni del Presidente e la Camera dei Rappresentanti deve introdurre ogni progetto di legge teso ad aumentare le entrate federali. Peraltro, le leggi debbono essere approvate da entrambe le Camere. In generale i poteri del Congresso si limitano a quelli previsti dalla Costituzione. Il Congresso ha però, grazie alla "**necessary-and-proper-clause**" prevista dalla Costituzione, il potere di emanare ogni legge necessaria a rendere effettivi i suoi poteri (*make all laws which shall be necessary and proper for carrying into execution the foregoing power*).

I membri della Camera e del Senato sono eletti mediante un sistema elettorale uninominale maggioritario a turno unico in ogni stato dell'Unione, eccezion fatta per la Louisiana e lo Stato di Washington, che adottano il doppio turno.

Il Congresso ha la responsabilità di controllare ed influire su diversi aspetti del potere esecutivo. La sorveglianza del Congresso previene sprechi e frodi, protegge le libertà civili e i diritti individuali, assicura che l'esecutivo osservi la legge, raccoglie dati per migliorare la formulazione delle leggi ed informare l'opinione pubblica. In generale, il Congresso

controlla le attività del potere esecutivo in tutte le sue ramificazioni, dai dipartimenti alle agenzie esecutive, dalle commissioni di regolazione alle strutture della Presidenza.

La Costituzione attribuisce molti poteri al Congresso. Tra questi, quelli di stabilire e raccogliere le imposte, pagare i debiti, provvedere alla difesa comune ed il benessere generale degli Stati Uniti, prendere a prestito denaro per conto della federazione, regolare il commercio internazionale, stabilire una regola uniforme per le naturalizzazioni, battere moneta, prevedere sanzioni per i falsari, fondare uffici postali e tracciare strade, promuovere il progresso della scienza, creare Corti di grado inferiore alla Corte Suprema, definire e comminare la pena per gli atti di pirateria e di tradimento, dichiarare guerra, arruolare eserciti e disporre per il loro sostentamento, fornire del necessario la flotta, stabilire le norme che regolano le forze terrestri e navali, regolare la milizia, il suo armamento e la sua disciplina, esercitare in via esclusiva il potere legislativo a Washington e promulgare tutte le leggi necessarie ad applicare i suoi poteri.

Il Congresso può destituire il Presidente tramite lo strumento dell'*impeachment* previsto dalla Costituzione, mentre il Presidente non può decidere uno scioglimento anticipato del Parlamento.

Il Presidente può esercitare diritto di veto su tutte le leggi approvate dal Congresso, il quale può approvare i provvedimenti, nonostante il veto presidenziale, se raggiunge una maggioranza dei 2/3. Il Presidente invia al Congresso proposte di legge, delle quali il Congresso può, senza esserne obbligato, calendarizzare dibattito e voto.

- **Potere esecutivo**

Il Potere esecutivo è esercitato dal **Presidente** (attualmente **Barack Obama**) e dai suoi delegati. Il Presidente e i suoi più stretti collaboratori

sono indicati con il termine di *Administration*, quasi sempre associato al nome del Presidente.

Il Presidente è capo dello Stato e del Governo, oltre che comandante in capo delle Forze armate e massima autorità diplomatica. Secondo la Costituzione, il Presidente deve curarsi che "*le leggi siano fedelmente applicate*".

Per svolgere i suoi compiti, il Presidente dispone dell'apparato amministrativo federale, un enorme insieme di organizzazioni che impiega circa quattro milioni di persone, tra cui un milione di militari in servizio attivo. Inoltre, il Presidente ha importanti poteri legislativi e giudiziari. All'interno dell'apparato esecutivo, può promulgare "ordini esecutivi" (*executive orders*), che hanno forza di legge per gli organismi federali. Ha il potere di indirizzare messaggi al Congresso, che sovente si tramutano in iniziative legislative. Il Presidente, che non può sciogliere le Camere o convocare elezioni anticipate, ha però il diritto di veto sulle leggi approvate dal Congresso. Quest'ultimo può superare il veto presidenziale solo riapprovando la legge con la maggioranza dei due terzi di ciascuna Camera.

Il Presidente ha potere di graziare i condannati per reati federali (quindi, non coloro che hanno compiuto crimini ricadenti sotto le giurisdizioni statali) e, con il consenso del Senato, nomina i giudici della Corte Suprema e delle altre Corti federali.

Nella procedura di *impeachment*, finalizzata alla messa sotto accusa e all'eventuale rimozione del Presidente (e di altri funzionari federali) per tradimento, corruzione e altri gravi crimini, la Camera dei Rappresentanti svolge le funzioni istruttorie e, con voto a maggioranza, decide se dare corso al procedimento, formulando le contestazioni. Il Senato è organo giudicante e, con la maggioranza di due terzi, può destituire l'accusato.

Il potere esecutivo federale è interamente assegnato al Presidente degli Stati Uniti; tuttavia egli spesso ne delega ampie porzioni ai membri del **Gabinetto** e ad altri funzionari. Il Presidente e il Vice Presidente sono eletti congiuntamente per quattro anni dall'apposito Collegio di Grandi elettori, nel quale a ciascuno Stato spetta un numero di seggi pari a quello che complessivamente ha nelle due Camere del Congresso (anche il Distretto di Columbia è rappresentato nel Collegio, sebbene non lo sia al Congresso).

Il Congresso con legge può porre limiti all'esercizio del potere esecutivo da parte del Presidente, anche riguardo alla sua funzione di comandante delle forze armate; tuttavia questo potere viene utilizzato molto raramente. Anche se il Presidente può fare proposte di legge, deve però affidarsi ai suoi sostenitori al Congresso affinché promuovano e sostengano il suo programma legislativo. Dopo che un progetto di legge è stato approvato nello stesso testo da entrambe le camere del Congresso, la firma del Presidente è indispensabile perché il progetto diventi legge. Il Presidente ha quindi il potere di porre il veto alle leggi approvate dal Congresso. Il Congresso può però annullare un veto presidenziale con un voto a maggioranza dei due terzi in entrambe le camere. Il massimo potere che il Congresso può esercitare nei confronti del Presidente è quello di impeachment, cioè la rimozione del Presidente, a cui si giunge attraverso un voto della Camera, un processo tenuto dal Senato, e un voto del Senato a maggioranza dei due terzi. Il Presidente effettua le nomine di circa 2.000 funzionari esecutivi (tra cui i membri del Gabinetto ed ambasciatori), molte delle quali debbono essere approvate dal Senato. Il Presidente può anche emettere ordini esecutivi ed ha potere di grazia.

I membri del Gabinetto presidenziale hanno la responsabilità di dirigere i dipartimenti (cioè i ministeri), tra cui quelli della Difesa, della Giustizia e il Dipartimento di Stato. I dipartimenti e i loro capi hanno il compito di

applicare le leggi e i regolamenti federali e sono quindi dotati di considerevoli poteri regolatori e politici.

- **Potere giudiziario**

Il sistema giudiziario federale ha competenza su casi, civili e penali, che ricadono sotto la Costituzione, un atto del Congresso (ad esempio, una legge), o un trattato degli Stati Uniti; su casi riguardanti diplomatici stranieri negli Stati Uniti; su controversie in cui è parte il Governo federale; sulle controversie tra Stati (o loro cittadini) e nazioni estere (o loro cittadini o sudditi); sui casi di *bankruptcy* (Diritto fallimentare).

I giudici federali vengono nominati dal Presidente, con conferma del Senato. La Costituzione salvaguarda l'indipendenza del potere giudiziario, prevedendo che i giudici federali rimangano in carica "*during good behavior*". Praticamente, l'incarico è a vita e in situazioni normali il giudice mantiene le funzioni fino alle dimissioni (o alla morte). Nel caso il giudice commetta reati, può subire l'impeachment come il Presidente e altri ufficiali federali. La Costituzione prevede anche che il Congresso non possa ridurre il trattamento economico ai giudici in carica. Questa garanzia vale, appunto, per i soli giudici in carica e il Congresso è quindi libero di prevedere compensi inferiori per coloro che devono ancora essere nominati.

La più alta istanza del sistema giurisdizionale federale è la **Corte Suprema**, composta da nove giudici, nominati a vita dal Presidente (nomina che deve essere confermata dal Senato). La Corte giudica sulle materie di pertinenza del governo federale, sulle dispute tra Stati e sull'interpretazione costituzionale. Può dichiarare l'incostituzionalità delle leggi e dell'operato del Governo, rendendo nulle le leggi e creando un precedente per successive decisioni e per l'interpretazione del diritto. Al di sotto della Corte Suprema si trovano le 13 *Corti d'appello*, e, al primo grado della giurisdizione federale, le 94 *Corti distrettuali*. Il

Congresso mantiene il potere di creare ed abolire Corti federali, come anche di determinarne il numero di giudici. Non può, però, abolire la Corte Suprema.

- **Governi statali**

I governi dei vari Stati hanno, sulla vita quotidiana degli statunitensi, un'influenza maggiore di quella delle autorità federali. Ogni Stato ha una Costituzione scritta, un suo sistema di governo e un suo codice di leggi. Le differenze tra le normative dei vari Stati possono essere notevoli, anche in materie importanti come proprietà, salute, istruzione e diritto penale.

In ogni Stato, la massima autorità è il Governatore, eletto direttamente. Tutti gli Stati hanno un organo legislativo (bicamerale in tutti tranne che in Nebraska, dove vige un parlamento monocamerale), i cui membri rappresentano gli elettori dello Stato. Infine, ogni Stato ha un suo sistema giudiziario che, in genere, parte da un livello inferiore, costituito dai Tribunali di contea e arriva fino ad una Corte Suprema statale. In certi stati i giudici vengono eletti, in altri sono nominati, come accade nel sistema federale.



SITUAZIONE ECONOMICA

L'economia degli Stati Uniti d'America è la più grande del mondo per valore aggiunto, con una stima del prodotto interno lordo (PIL) nel 2013 di circa 13 miliardi di dollari. È la più grande economia statale del pianeta in termini di PIL.

Il PIL pro capite è l'ottavo in termini nominali e il quarto in termini di parità di potere d'acquisto. L'economia americana ha cominciato a decollare davvero solo dopo la seconda guerra mondiale, arrivando oggi ad essere capitalistica di tipo misto, con un grande contributo delle imprese private nelle decisioni microeconomiche, regolate però dalle scelte del governo. Il paese rappresenta il 39% della spesa militare mondiale, essendo la prima potenza economica e militare, una forza politica e culturale di primo piano nel mondo e leader nel settore della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica. L'economia è alimentata da una abbondanza di risorse naturali, numerose infrastrutture ed elevata produttività. Gli Stati Uniti sono il più grande importatore di merci (in primo luogo di veicoli) e il terzo maggiore esportatore (in particolare di macchinari elettrici), anche se le esportazioni pro capite sono relativamente basse. I principali partner commerciali sono il Canada, la Cina, il Messico, il Giappone e la Germania.

Simbolo della potenza economica statunitense è Manhattan. Qui infatti si trova Wall Street, sede della **New York Stock Exchange**, la maggiore borsa valori del mondo.

Uno dei punti di forza degli USA è rappresentato dal metro di valuta monetaria: il **dollaro statunitense**. Moneta ufficiale del 1792, rappresenta anche quella di riferimento a livello mondiale: in dollari sono quotate le materie prime ed alcuni paesi adottano il dollaro americano come valuta nazionale. Questo permette agli Stati Uniti di emettere più moneta di quella necessaria per soddisfare il bisogno nazionale con conseguente aumento del signoraggio incamerato dalla Banca Centrale. Il vero vantaggio è rappresentato dall'aver

una maggiore libertà di usare gli strumenti di politica monetaria per la stabilizzazione interna.

I settori di punta sono il terziario (banche, assicurazioni, trasporti, commercio, editoria, intrattenimento) e l'industria (petrolio, armi, prodotti di largo consumo, aerospazio, automobili, elettronica, informatica, telematica). Rilevante è anche il peso del settore primario, soprattutto nella produzione di soia e cereali (mais, frumento) e nella zootecnia, nonostante il ridottissimo numero di addetti. Il principale settore in termini di giro d'affari è quello del commercio all'ingrosso e al dettaglio; in termini di reddito netto è quello della finanza e assicurazioni. Gli Stati Uniti sono il terzo più grande produttore di petrolio del mondo, così come il più grande importatore di questa materia prima. È leader nella produzione di energia elettrica e nucleare, nell'estrazione di gas naturale, zolfo, fosfati e sale. Sebbene l'agricoltura rappresenti poco meno dell'1% del PIL, gli Stati Uniti sono i migliori produttori mondiali di mais e soia. Il settore dove gli USA hanno minore competizione a livello internazionale è quello delle telecomunicazioni, nonostante gli incentivi anche statali. Il commercio interno è guidato da vaste e potenti reti di distribuzione, che in gran parte vendono tramite centri commerciali (*department stores*) e sono diffusi in tutto il territorio.

A causa del voluto mancato controllo sulle banche e una speculazione di borsa trentennale gli Stati Uniti hanno avuto un collasso economico a partire dal 2009 e con loro anche gran parte delle nazioni del pianeta. Problemi di deficit commerciale iniziarono nel 1985. Gli Stati Uniti presentano, a partire dal 1981, un disavanzo del conto corrente che si è andato approfondendo con il tempo fino a raggiungere il 6% del PIL nel 2006. Negli anni successivi, anche per il sopraggiungere della crisi economica, il disavanzo si è quasi dimezzato toccando il 2,94% del PIL nel 2009. Tuttavia, secondo le stime del Fondo monetario internazionale il deficit estero è destinato a peggiorare nuovamente nei prossimi anni; infatti a settembre 2012 ammonta a 16.000 miliardi di dollari, il più alto del mondo. In particolare, tale deficit è dovuto ad un forte disavanzo commerciale.

Al contrario, nel settore dei servizi le esportazioni sono superiori alle importazioni di circa l'1% del PIL. Tra le cause principali di questo trentennale disavanzo sono i bassissimi livelli di risparmio delle famiglie, ai quali corrispondono altissimi consumi (intorno al 70% del PIL). Il debito pubblico degli Stati Uniti ha raggiunto nel 2009 gli 11.863 miliardi di dollari, circa l'83% del PIL, più che raddoppiando rispetto al 2000, quando era inferiore ai 5.500 miliardi (54% del PIL). In particolare, la crescita del debito ha avuto una forte accelerazione nel biennio 2008-2009 in coincidenza con le misure prese dal Governo per combattere la crisi finanziaria ed economica. Infatti, in questi due anni il deficit pubblico è stato molto elevato (6,6% e 12,5% rispettivamente). D'altra parte, già nei primi anni del decennio, gli Stati Uniti avevano fatto registrare di nuovo deficit di bilancio, ponendo fine alla politica di avanzi di bilancio e risanamento dei conti pubblici che aveva caratterizzato gli anni '90.

INDICATORI MACROECONOMICI USA				
INDICATORE	2010	2011	2012	2013
PIL Nominale (mln €)	10.934.389	10.838.246	12.294.580	12.840.855
Variazione del PIL reale (%)	2,4	1,8	2,2	2,3
Popolazione (mln)	309,4	311,8	314,3	317
PIL pro-capite a parità di potere d'acquisto (\$)	46,85	48,35	49,79	51,17
Disoccupazione (%)	9,6	9	7,8	7,6
Debito pubblico (% PIL)	62,9	67,8	100,8	102,8
Inflazione (%)	1,4	3	2,1	2,1
Variazione del volume delle importazioni di beni e servizi (%)	12,53	4,93	3,01	4,17

Fonte: Elaborazioni Ambasciata d'Italia su dati "EIU" e "IMF"

TENDENZE SOCIALI

Con una superficie di oltre 9 milioni di km² e con più di 300 milioni di abitanti, gli Stati Uniti sono il quarto paese più esteso al mondo e il terzo più popolato, dopo Cina e India.

È una delle nazioni più etnicamente diverse e multiculturali al mondo, risultato di un ingente flusso migratorio. Secondo le stime ufficiali del 2009, il 79,6% della popolazione è bianca (di cui un 15% di origine ispanica), il 12,9% nera o afroamericana, il 4,6% asiatica e solo l'1% di origine amerindia. Oggi circa il 6% della popolazione è italo-americana. È stato inoltre calcolato che negli Stati Uniti vivano approssimativamente 12 milioni di clandestini (*unauthorized immigrants*), principalmente messicani, salvadoregni, guatemaltechi, filippini.

Il gruppo comunemente identificato come WASP (bianco, anglosassone, protestante) pur detenendo ancora le leve del potere politico ed economico, non costituisce più la maggioranza della popolazione del paese. Il censimento del 2010 ha infatti rilevato che solo il 23% dei bambini sotto i 15 anni ha genitori bianchi, percentuale destinata anche a diminuire ulteriormente. Inoltre, l'*Affirmative Action*, una politica a favore dei gruppi minoritari, ha permesso negli ultimi decenni agli appartenenti alle minoranze etniche un più facile accesso alle università, a molti posti di lavoro che precedentemente erano loro preclusi e ad incarichi di grande responsabilità nel mondo politico e nell'alta finanza.

La popolazione americana è in forte crescita (è aumentata del 9,7% nell'arco temporale 2000-2010), soprattutto grazie ad una forte immigrazione, proveniente in buona parte dall'America Latina e dall'Asia orientale.

Sebbene gli abitanti siano molto numerosi, la densità di popolazione si aggira sui 30ab/km², il che significa che la maggior parte delle terre è scarsamente abitata. I principali nuclei urbani si concentrano su:

- East Coast, dove sorgono grandi metropoli come New York, Boston, Philadelphia, Washington, Baltimora, Miami;

- Parte continentale, sulle rive dei Grandi Laghi, dove sorgono Chicago e Detroit;
- Coste californiane, con San Diego, Los Angeles e San Francisco.

Secondo le statistiche del 2012, il 24% degli statunitensi è ricco (ha cioè un reddito superiore ai 200.000 dollari annui), il 61% appartiene al ceto medio (ha un reddito che oscilla tra i 199.999 e i 28.000 dollari) e il 15% è povero (cioè guadagna in un anno meno di 28.000 dollari). La povertà colpisce soprattutto una parte degli afroamericani e gli immigrati. Il tasso di disoccupazione è stabile intorno all'8,4%.

▪ **Consumatore di beni di lusso**

Ai fini della nostra trattazione, possiamo dire che il consumatore cui si rivolge Giorgio Armani è un consumatore di beni di lusso. Il consumatore americano di beni di lusso è oggi diviso in 3 categorie:³¹

- *Ultra ricchi*: hanno un reddito annuo di oltre 25 milioni di dollari. Si tratta di coloro che sono ricchi di famiglia o che hanno fatto fortuna. Il loro numero sta rapidamente crescendo;
- *Ricchi*: hanno un reddito annuo di oltre 150 mila dollari ma inferiore ai 25 milioni. Anche questa categoria è in forte crescita e ciò nel mondo della moda si riflette nella “*democratizzazione del lusso*”;
- *Aspiranti ricchi*: hanno un reddito annuo pari o inferiore ai 75 mila dollari. Si tratta di coloro che pur di acquistare un prodotto di lusso rinunciano a qualcosa di essenziale. Molte aziende di moda stanno incominciando a rivolgersi a questa categoria, stringendo alleanze con grandi catene (si pensi alla collaborazione di molti stilisti con H&M).

Le 3 categorie descritte rientrano nella “*Generazione X e Y*” (nati rispettivamente tra il 1965 e il 1975 e tra il 1976 e il 2000). Sono figli dei “*Baby*

³¹ www.ice.gov.it

boomer”, la prima generazione americana ad aver viaggiato, frequentato l’università e effettuato investimenti azionari. La *Generazione X e Y* è quindi abituata da sempre a vivere nell’agiatezza e ad avere a disposizione denaro per le spese personali. Si tratta di consumatori perspicaci e che conoscono il mondo della moda con le relative marche.

DINAMICHE TECNOLOGICHE

L’industria è un altro settore dove gli USA sono estremamente competitivi, anche se dal 1970 è in continua discesa, sostituita dai servizi e prodotti di alto valore aggiunto e molte industrie sono state delocalizzate. È stata favorita sin dal XIX secolo dalle ricche risorse minerarie che hanno fatto sviluppare le industrie del settore. La "*manufacturing belt*" (la cintura manifatturiera), si estende in tutto il nord est, ma si sta espandendo anche verso sud ed ovest.

L’industria statunitense è favorita principalmente da tre fattori: abbondanza di capitali, tecnologie all’avanguardia e diffusione nel mondo dalla fine del XIX secolo. Le produzioni più importanti riguardano le automobili, i mezzi aerospaziali, i prodotti chimici, farmaceutici e soprattutto derivati del petrolio, gli elettrodomestici, l’elettronica, i prodotti alimentari, **dell’alta moda e dell’abbigliamento sportivo**, l’industria del tabacco, i laterizi e le armi.

3.4.2 ANALISI SWOT

I punti di forza, le opportunità e le minacce sono identificati localmente sulla base di informazioni qualitative e quantitative provenienti da varie fonti. I punti di debolezza risultano dalle interviste ad imprenditori operanti in loco, realizzate dal World Economic Forum – Global Competitiveness Index (ultima edizione disponibile).

PUNTI DI FORZA		PUNTI DI DEBOLEZZA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensione del mercato ▪ Visibilità internazionale ▪ Competitività ▪ Potere di acquisto ▪ Prospettiva di Accordo di Libero Scambio USA-UE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burocrazia statale inefficiente ▪ Aliquote fiscali 		
OPPORTUNITA'		MINACCE	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dove investire <ul style="list-style-type: none"> ○ Energia elettrica, gas, vapore, aria condizionata ○ Macchinari e apparecchiature ○ Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi ▪ Cosa vendere <ul style="list-style-type: none"> ○ Servizi di informazione e comunicazione ○ Prodotti chimici ○ Prodotti alimentari 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Polarizzazione forze politiche ▪ La crisi zona euro innesca un'altra crisi finanziaria globale ▪ Mancanza di un piano di medio termine per il consolidamento fiscale 		

Fonte: www.infomercatiesteri.it

Nel dettaglio³²:

PUNTI DI FORZA

DIMENSIONE DEL MERCATO

Con una superficie di 9.161.923 km² e 311,6 milioni di abitanti, gli Stati Uniti rappresentano il quarto paese più esteso e il terzo più popolato al mondo. Sono la prima economia mondiale con un PIL pari a 15,8 trilioni di dollari nel 2012 (stima EIU).

VISIBILITA' INTERNAZIONALE

Per le imprese straniere gli Stati Uniti rappresentano una grande opportunità per acquisire visibilità a livello internazionale e, per il suo tramite, conquistare nuovi mercati.

³² www.infomercatiesteri.it

COMPETITIVITA'

Gli Stati Uniti sono tra i sette paesi più competitivi al mondo e trovano nell'innovazione e nell'efficienza del mercato finanziario i principali punti di forza.

POTERE DI ACQUISTO

Con quasi 50 mila dollari annui di reddito pro capite, Gli Stati Uniti sono tra i primi Paesi al mondo (ed il primo di grandi dimensioni) a parità di potere di acquisto, garantendo in tal modo -in maniera continuata e diffusa- un sicuro mercato di sbocco ai prodotti italiani.

PROSPETTIVA DI ACCORDO DI LIBERO SCAMBIO USA-UE

Con il possibile inizio dei negoziati per un Accordo di Libero Scambio tra gli Stati Uniti e l'Unione Europea e l'incidenza che esso avrà sulle dinamiche del commercio mondiale qualora fosse perfezionato, diventa ancora più importante per le aziende italiane pre-posizionarsi su questo mercato per sfruttarne da subito le potenzialità.

PUNTI DI DEBOLEZZA

BUROCRAZIA STATALE INFECCICIENTE

Gli USA svilupparono le istituzioni democratiche prima che un apparato burocratico statale si consolidasse. Ne deriva che la burocrazia è debole, ed inoltre vige lo *spoils system* " sistema del bottino "(descrive la pratica con cui le forze politiche al governo distribuiscono a propri affiliati e simpatizzanti cariche istituzionali, la titolarità di uffici pubblici e posizioni di potere, come incentivo a lavorare per il partito o l'organizzazione politica). Una burocrazia forte ed efficiente garantisce un buon funzionamento della democrazia a patto che istituzioni ed elite politiche siano saldamente in controllo delle loro prerogative e funzioni.

ALIQUOTE FISCALI

Il regime fiscale degli Stati Uniti è imperniato sull'imposizione a livello federale, statale e locale. Alle imposte federali vanno quindi aggiunte le imposte statali e quelle di alcuni comuni quale, ad esempio, quello della città di New York.

In via generale, è assoggettata alla giurisdizione fiscale degli Stati Uniti ciascuna persona fisica o giuridica che produca, venda beni o servizi o che sia membro di una Partnership o Limited Liability Company. A livello statale l'imposizione fiscale sulle società varia notevolmente da Stato a Stato e quindi anche le eventuali agevolazioni per le imprese che intendano investire in un determinato stato possono variare. L'imposta sui redditi d'impresa è generalmente calcolata come una percentuale degli utili ma può basarsi anche sul valore della proprietà e su altre forme di reddito generate dalla società. Si tenga presente, inoltre, che mentre il governo federale non applica alcuna imposta sulle vendite gli Stati ed in alcuni casi anche i comuni, esigono il pagamento di una tassa sulle vendite che hanno luogo nello Stato (c.d. "Sales Tax").

OPPORTUNITA'

DOVE INVESTIRE

ENERGIA ELETTRICA, GAS, ARIA CONDIZIONATA

Gli Stati Uniti sono uno dei leader nella produzione e fornitura di energia ed tra i maggiori consumatori di energia del mondo. L'industria energetica è la terza industria più grande degli Stati Uniti. Le società energetiche americane producono petrolio, gas naturale, carbone, energia nucleare, energie rinnovabili e servizi di energia elettrica, così come forniscono energia e tecnologie di energia elettrica in tutto il mondo. L'energia e le attrezzature di elettricità prodotte negli USA dominano il mercato interno e detengono considerevoli quote di mercato all'estero. Secondo la US Energy Information Administration, la spesa totale nazionale per i servizi energetici aumenterà da circa \$1.200 miliardi (€909 miliardi) nel 2010 a oltre \$1.700 miliardi (€1.287 miliardi) nel 2030. La crescente

domanda dei consumatori, in combinazione con una forza lavoro competitiva e una supply chain in grado di costruire, installare e mantenere tutte le tecnologie energetiche, rendono gli Stati Uniti il mercato più attraente al mondo nell'industria globale di energia del valore di \$6000 miliardi.

Petrolio e gas: nonostante un calo generale della produzione nazionale di petrolio, gli Stati Uniti rimangono il terzo produttore di petrolio al mondo. Gli Stati Uniti continuano a soddisfare la maggior parte del proprio fabbisogno di gas naturale attraverso la produzione interna. Secondo il Minerals Management Service, le aree esterne della piattaforma continentale e molte terre onshore federali detengono risorse di petrolio e gas non ancora scoperte.

Carbone: Gli Stati Uniti sono il secondo paese produttore e consumatore di carbone al mondo. Il carbone è la risorsa più abbondante di energia interna, che costituisce il 94% delle riserve energetiche fossili. Un totale di 28 impianti a carbone sono in costruzione negli Stati Uniti e dovrebbero entrare in funzione entro l'inizio del 2013. Gli Stati Uniti sono riconosciuti a livello internazionale per la loro leadership di mercato per quanto riguardano la tecnologia del carbone pulito e le attrezzature per la riduzione di emissioni. È comune, infatti, l'applicazione di tecnologie pulite del carbone a impianti di produzione di energia elettrica a carbone.

Energia nucleare: su scala mondiale, gli Stati Uniti gestiscono il maggior numero di reattori nucleari, hanno la più grande capacità installata di energia nucleare, e generano la maggior quantità di energia nucleare. Quasi il 20% dell'elettricità degli Stati Uniti è prodotta presso 104 reattori nucleari in 31 stati. Entro il 2015, il primo dei 26 nuovi reattori nucleari sarà attivo.

MACCHINARI E APPARECCHIATURE

Gli Stati Uniti sono il più grande mercato del mondo per la produzione di macchinari e apparecchiature. L'industria americana dei macchinari ha registrato un fatturato di \$360 miliardi (€261 miliardi) nel 2010.

L'impegno delle società statunitensi verso l'innovazione tecnologica è la chiave della loro leadership in un mercato globale altamente competitivo. L'applicazione dell'information technology alle macchine per ottenere maggiore produttività, efficienza e sostenibilità è un fattore critico. Inoltre, numerose università americane sono impegnate nella ricerca avanzata in ingegneria e discipline scientifiche correlate che contribuiscono alla competitività dell'industria americana dei macchinari. Al 2012, le società americane detenevano il 60% del mercato interno statunitense. Il comparto dei macchinari fornisce tecnologia essenziale e sofisticata a molte altre industrie manifatturiere e dei servizi. Il controllo di processo e di altre tecnologie di automazione consentono agli utenti finali di massimizzare la produttività delle proprie attrezzature. Le vendite di molti tipi di macchine in genere sono accompagnati da una serie di servizi ad alto valore, tra cui l'architettura specializzata, ingegneria e logistica. Nel 2012 più di 1 milione di americani erano impiegati direttamente nella produzione di macchinari, quasi interamente in posizioni di tipo high-skill. Dal gennaio 2010 al marzo 2012 il settore ha creato 125.000 nuovi posti di lavoro. La fabbricazione di macchinari sostiene anche centinaia di migliaia di posti di lavoro in una varietà di altre industrie manifatturiere e dei servizi. Migliaia di aziende statunitensi producono macchinari. La maggior parte sono piccole e medie imprese, ma ci sono anche molte grandi aziende quotate in borsa che operano su scala globale. Le attività produttive avvengono in tutti gli Stati Uniti, ma si concentrano principalmente nel Midwest. California e Texas sono anche stati importanti per la produzione dei macchinari.

Le società statunitensi di macchinari sono anche grandi esportatori, posizionando al terzo posto gli USA nella classifica dei principali paesi fornitori al mondo. Nel 2011, il valore delle esportazioni americane di macchinari si aggirava intorno ai \$160 miliardi, avendo registrato un incremento di oltre il 14% rispetto al 2010. Gli Stati Uniti godono di una posizione favorevole e strategica per l'esportazione verso mercati limitrofi come il Canada e il Messico.

AUTOVEICOLI, RIMORCHI E SEMIRIMORCHI

Gli Stati Uniti hanno uno dei più grandi mercati automobilistici del mondo e annoverano 13 case automobilistiche, che hanno prodotto una media di 8,6 milioni di veicoli passeggeri dal 2006 al 2010 e al 2010 impiegavano circa 674.000 lavoratori. Da quando la Honda ha aperto il suo primo impianto negli Stati Uniti nel 1982, quasi tutte le principali case automobilistiche europee, giapponesi e coreane hanno prodotto veicoli in uno o più impianti di assemblaggio negli Stati Uniti. Oltre a Honda e le tre grandi case automobilistiche statunitensi - General Motors, Ford e Chrysler - Toyota, Nissan,, Hyundai-Kia, BMW, Daimler, Mazda, Mitsubishi, Volkswagen e Subaru hanno tutti impianti di produzione degli Stati Uniti. Molte hanno anche impianti per la produzione di motori e di trasmissioni e stanno conducendo attività di ricerca e sviluppo, progettazione e sperimentazione negli Stati Uniti. Le cifre di mercato del settore automobilistico rappresentano circa 4,5 % del prodotto interno lordo degli Stati Uniti.

C'è anche una vasta rete di fornitori di parti di ricambio, che hanno generato \$203 miliardi (€153 miliardi) in spedizioni nel 2010, pari a circa il 4% delle attività complessive di produzione degli Stati Uniti. Secondo il Center for Automotive Research, fornitori del settore automobilistico nel 2008 impiegavano 3,3 milioni di posti di lavoro a livello nazionale - più posti di lavoro e benessere economico rispetto a qualsiasi altro settore manifatturiero. Nonostante le difficoltà del settore negli ultimi anni, il mercato automobilistico statunitense è altamente innovativo. Nuove iniziative di ricerca e sviluppo stanno trasformando il settore per meglio rispondere alle opportunità del 21° secolo. Nel 2010, gli Stati Uniti hanno esportato circa 2,3 milioni di veicoli in oltre 200 paesi in tutto il mondo, per un valore di \$45,3 miliardi (€34,3 miliardi), con esportazioni supplementari di parti di ricambio per automobili del valore di circa \$58 miliardi (€44 miliardi). Con una politica di investimento aperto, un mercato di largo consumo, una forza lavoro altamente qualificata, infrastrutture disponibili e incentivi statali, gli Stati Uniti continuano ad essere uno dei mercati più importanti del settore automobilistico.

COSA VENDERE

SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

L'ICT nel corso degli ultimi anni ha acquisito sempre più rilevanza strategica l'aspetto legato all'utilizzo dell'ICT come strumento atto a produrre informazioni. Secondo i dati diffusi dall'ultimo rapporto del WTO, gli Stati Uniti si confermano nel 2012 principale Paese importatore al mondo. Le importazioni dall'Italia sono pari a circa 339 milioni di dollari di beni esportati nel 2011 e pari a 181 milioni di dollari per il periodo gennaio/luglio 2012, importo tuttavia molto inferiore al livello delle esportazioni dei principali concorrenti europei, quali Germania, Regno Unito e Francia. Sicuramente l'ICT, coprendo vari sottosectori tra cui i software, è il mercato con il giro d'affari più importante. L'Associazione di categoria (Consumers Electronics Association) ha confermato che negli USA nel 2011 il fatturato per il settore è stato pari a \$180 miliardi di dollari, con la stima per il 2012 di un incremento del 3,6%. La principale concentrazione delle grandi aziende americane del settore si trova nel distretto SanFrancisco/Silicon Valley, come anche numerose start up italiane.

PRODOTTI CHIMICI

Gli Stati Uniti, sono i maggiori consumatori di APIs (principi attivi e intermedi – Active Pharmaceutical Ingredients), con una domanda che supera il 25% del mercato totale. Questo è uno dei motivi per cui devono attingere abbondantemente alle forniture dall'estero per coprire la domanda interna. Le importazioni dal resto del mondo registrano nel periodo gennaio-luglio 2012 un decremento rispetto allo stesso periodo del 2011 (-1,30%), mentre le importazioni dall'Italia nello stesso periodo hanno registrato un incremento (+ 17,10%) con una quota di mercato pari al 2,37%. Si prevede una crescita del settore nei prossimi 5 anni pari del 9%, e che il giro di affari raggiungerà i 580 miliardi di dollari alla fine del 2012. L'industria chimica italiana mantiene la posizione di leader nel mercato USA, dove è riconosciuta come molto qualificata

ed in grado di offrire un “servizio globale” al cliente. L’industria chimica italiana, che opera nel settore di nicchia del “Custom Manufacturing”, dove deve contrastare l’avanzata di Paesi come Cina e India, mantiene una buona posizione nel mercato USA, dove è riconosciuta come molto qualificata ed in grado di offrire un “servizio globale” al cliente.

Il mercato nordamericano, oltre che commercialmente appetibile per le dimensioni della popolazione, l’alta propensione al consumo di farmaci generici e la presenza dei grandi gruppi multinazionali, rappresenta una sfida molto impegnativa anche per le nostre aziende più qualificate del settore. Un’affermazione commerciale negli USA, nonostante i colossi americani ed i severi controlli di qualità della FDA (Food and Drugs Administration) equivale ad un riconoscimento unanime a livello globale. Le registrazioni FDA sono accettate dalle autorità di controllo della maggior parte dei Paesi importatori e spesso sono considerati parametri da rispettare e seguire da parte degli altri Paesi. L’industria delle scienze della vita è multisetoriale, ed oltre a raccogliere i tre principali settori - “biotecnologie rosse” (medicinali e prodotti farmaceutici), “biotecnologie bianche” (ecotecnologie, prodotti biochimici e processi industriali) e “biotecnologie verdi” (agricoltura, materie prime agricole) - si allarga alle attrezzature e dispositivi bio-medicali, alla Ricerca e sperimentazione, ai laboratori medici e di diagnostica, alle banche degli organi e del sangue. Nel 2005 esistevano nel Nord America 329 società nel campo della Biopharma con capitali sociali compresi tra 50 milioni e 200 miliardi di dollari. Nel 2011 risultano circa 240 società superiori ai 50 milioni di dollari, un calo del 27% in soli cinque anni, dovuto soprattutto alla natura del settore che spinge molte delle società verso le acquisizioni e fusioni (M&A). Le biotecnologie americane sono concentrate sulle coste Ovest ed Est e sono dominate dai due principali bio-cluster: Massachusetts e California. Nel resto del Paese notiamo una distribuzione moderata nel Midwest ed una crescente presenza nel Sud-Est. I principali distretti sono localizzati in nove aree metropolitane, che in ordine di grandezza sono: San Francisco (Bay Area), Boston, San Diego, Los

Angeles/Orange County, New York City, Filadelfia, Raleigh-Durham, Seattle e Washington/Baltimore. Queste zone sono leader perché presentano i tre elementi strutturali ritenuti fondamentali per lo sviluppo dell'industria: una consolidata capacità nella Ricerca e Sviluppo (grazie alla presenza di importanti università e istituti di ricerca sia privati che federali), il know-how per la commercializzazione di prodotti e servizi, e il continuo impulso generato dalle numerose fonti di finanziamento (private, corporate e pubbliche, sia statali che federali). Nel 2011 le importazioni di biotecnologie dall'Italia hanno registrato un valore di 505 milioni di dollari, con quota di mercato pari al 4.3% ed incremento rispetto all'anno precedente del 13.4%. Nel periodo gennaio/luglio 2012, il valore è 371 milioni di dollari.

PRODOTTI ALIMENTARI

Nel primo semestre del 2012 il comparto dei prodotti agroalimentari e dei vini italiani, con un export di 1,76 miliardi di dollari, ha fatto registrare un incremento del 1,68% rispetto al 2011, anche se la quota di mercato continua a scendere a 2,88% rispetto al 3,07% del 2011 e 3,14% del 2010. Nello stesso periodo 2011 la quota principale del comparto ha continuato ad essere rappresentata dal settore delle bevande (particolarmente i vini, i distillati, le acque minerali ed altre bevande, compresi gli aceti), con un export di 928,09 milioni di dollari in valore ed un aumento del 1,25% rispetto all'anno precedente. In questo settore l'Italia mantiene una quota del 10,38% del mercato di importazione (in calo dall'11,09% dello stesso periodo dell'anno precedente). Il vino costituisce la principale fonte di export nel comparto delle bevande, come pure dell'intero export italiano per il settore agroalimentare. Nel primo semestre del 2012, le esportazioni dall'Italia, di vini e vermouth, con una quota di mercato del 32,44%, ha raggiunto il valore di \$726,09 milioni. Tale cifra tuttavia è risultata in calo dello -0,96% rispetto allo stesso periodo del 2011, mantenendo, comunque, l'Italia sempre la propria posizione di leadership detenuta sin dal 2006 rispetto ai principali concorrenti - Francia, Australia, Argentina e Cile - sia in termini di fatturato sia di volume. Oltre ai vini, tra le altre

tipologie merci in arrivo dall'Italia in questo settore vi è una ampia varietà di prodotti pregiati tra i quali le tante tipologie di oli di oliva, numerose varietà di formaggi e salumi, sia crudi (es. prosciutti DOP) che cotti, prodotti da forno, paste alimentari, prodotti dolciari, conserve vegetali, come pure salse e condimenti vari. Alcuni importanti comparti merceologici, dove da anni l'Italia ha una leadership incontrastata rispetto ad altri paesi concorrenti risultano quelli dell'olio d'oliva, con il 53,4% di quota di mercato, il settore delle paste alimentari, con il 31,2% , e quello dei formaggi, con il 27,26%.

MINACCE

POLARIZZAZIONE FORZE POLITICHE

La polarizzazione delle forze politiche e la configurazione politica in Congresso, con la House a maggioranza repubblicana e il Senato a maggioranza democratica, potrebbe portare anche nella 113a legislatura, iniziata nel gennaio 2013, a difficoltà nell'approvazione di provvedimenti legislativi anche a carattere economico e fiscale e sulla sostenibilità del debito a medio-lungo termine.

LA CRISI ZONA EURO INNESCA UN'ALTRA CRISI FINANZIARIA GLOBALE

La crisi del debito dell'Eurozona potrebbe avere ripercussioni sull'economia USA attraverso i canali commerciali e finanziari. La contrazione della domanda nei paesi europei accompagnata dall'apprezzamento del dollaro potrebbe avere conseguenze sui livelli di crescita degli USA.

MANCANZA DI UN PIANO DI MEDIO TERMINE PER IL CONSOLIDAMENTO FISCALE

La mancata adozione di un piano credibile per riportare il debito verso la sostenibilità potrebbe spingere verso l'alto i rendimenti dei Buoni del Tesoro nel medio periodo.

3.4.3 I PRINCIPALI FORMATI DISTRIBUTIVI

Negli Stati Uniti il mercato del lusso è in continua crescita e, con un valore di circa 50 miliardi di dollari, è pari al 30 % del mercato globale. Il Nord America, con la sua quota di mercato in stimato aumento grazie ai passi in avanti compiuti dal marketing, ma anche per la crescita demografica e la crescente tendenza sociale che promuove gli acquisti quale attività culturale, può essere descritto quale un mercato emergente per i prodotti di lusso. I principali prodotti importati sono quelli italiani, anche se i produttori italiani stanno avendo difficoltà a mantenere la crescita delle vendite a causa dell'aumento dell'euro rispetto al dollaro. Secondo l'Istituto Nazionale per il Commercio Estero, il successo sei prodotti italiani è dovuto alle seguenti motivazioni:

1. Il valore del design, dello status e delle novità che continuano ad attirare nuovi e più giovani clienti americani;
2. Il traffico internazionale del mercato, con l'arrivo di clienti stranieri nei negozi americani dove acquistano in dollari i maggiori design a una frazione del loro costo in patria. Le richieste di un design innovativo stanno crescendo a un ritmo velocissimo, tale che possono essere soddisfatte solo da quei produttori che possono più agilmente riposizionare la loro attività per creare e mettere sul mercato una base di prodotti sempre nuova e diversificata;
3. Il glamour. La forza italiana è rappresentata dalla squisita eleganza, assicurata dalle rifiniture e dall'abilità di esecuzione di secoli di artigianato. Non è un caso che i commercianti di New York citino quale loro scelta preferita proprio i prodotti di Armani.

Da quanto detto si può capire quanto i prodotti italiani riscuotano successo nel mercato americano. Le imprese italiane per poter far arrivare i loro prodotti in questo mercato possono utilizzare i seguenti canali:

- **Grandi magazzini:** i canali primari di vendita per la presentazione di prodotti importati di alto livello in questo mercato, grazie ai loro molteplici negozi. Comprendono:
- Bergdorf Goodman: l'azienda è stata fondata nel 1899 da Herman Bergdorf e fu poi di proprietà e gestito da Edwin Goodman e suo figlio Andrew. Oggi Bergdorf opera con due negozi situati a New York lungo la Fifth Avenue tra la 57° e la 58° strada. Il negozio principale, che ha aperto la sua sede attuale nel 1928, si trova sul lato ovest, mentre il reparto uomo, fondato nel 1990, sul lato est. Nel corso degli anni ha trovato strada in una varietà di film, come *"Come sposare un milionario"*, e programmi televisivi, come *"Sex and the City"*;
 - Saks Fifth Avenue: è una catena di grandi magazzini statunitensi di proprietà e gestione della Saks Fifth Avenue Enterprises (SFAE), una sussidiaria della Saks Incorporated. Saks Fifth Avenue è il successore di un'azienda fondata da Andrew Saks nel 1867 e incorporata a New York nel 1902 come Saks & Company. Saks morì nel 1912 e nel 1923, Saks & Co. si fuse con Gimbel Brothers, Inc. , che opera come una filiale autonoma separata. Il 15 settembre 1924, Horace Saks e Bernard Gimbel aprirono Saks Fifth Avenue a New York City . La strategia della catena per l'espansione internazionale si concentra sui mercati del lusso abbienti: sedi internazionali sono infatti Riyadh, Emirati Arabi Uniti, Bahrain, Città del Messico, Jeddah e Porto Rico. Il 18 maggio 2009 Diego Della Valle, patron della Tod's, ha comunicato l'acquisto di una quota del 5,9% dei grandi magazzini di lusso americani Saks per 30,3 milioni di dollari, diventando il secondo azionista. Nell'ottobre 2010 Della Valle sarebbe salito al 20 % del capitale, ciò lo porterebbe ad essere il maggior azionista insieme al magnate delle comunicazioni Carlos Slim Helù. Anche Saks nel corso degli anni è stato protagonista di numerosi film, come *"Shall We*

Dance”, serie televisive, come *“Sex and the City”*, e libri, come *“La versione di Barney”*;

- **Barneys**: è una catena di grandi magazzini di lusso con sede a New York City. La catena possiede flagship stores a New York, Beverly Hills e Chicago; è oltretutto possibile trovare negozi di più piccole dimensioni e outlet in altre località degli Stati Uniti. L’azienda ha iniziato la sua attività nel 1923, quando Barney Pressman ha aperto il suo primo negozio a Manhattan, sulla Seventh Avenue 17th Street West. Dopo aver firmato un accordo nel 1976, è diventato il primo negozio di abbigliamento degli Stati Uniti ad immagazzinare la linea completa di Giorgio Armani; è ritenuto di aver introdotto Giorgio Armani nel pubblico americano. Nel 1993 il negozio si trasferì nell’attuale sede sulla Madison Avenue 61th Street East; è stato il più grande negozio aperto a New York dopo la Grande Depressione. Barneys ha iniziato ad espandersi oltre i confini di Manhattan intorno al 1988, mentre oltre i confini nazionali nel 1990. Il primo negozio al di fuori degli Stati Uniti fu aperto a Tokyo alla fine del 1990; oggi è presente in Giappone con 5 negozi. Barneys è da sempre simbolo di lusso e di atteggiamento elitario, come sottolineato anche dai protagonisti della serie televisiva *“Friends”*;
- **Bloomingdale’s**: è una catena di Department stores statunitensi di proprietà della Macy’s, Inc., che è anche la società che controlla la catena di vendita Macy’s, fondata nel 1861 dai fratelli Giuseppe e Lyman G. Bloomingdale. Nel 1872 i due fratelli aprirono il loro primo negozio al numero 938 della Third Avenue, New York City, che nel 1886 si trasferì nella sede attuale sulla 59th Street Lexington Avenue. Oggi è presente in tutto il continente americano con 36 punti vendita, con vendite complessive annuali del valore di 1,9miliardi di dollari. Bloomingdale’s fu la prima azienda ad utilizzare un ormai noto strumento di marketing: la "shopping bag". Infatti nel 1961

l'impresa introdusse l'uso di una busta di carta per evidenziare il proprio marchio distintivo, "*Big brown bag*";

- *Nordstrom*: è una catena di abbigliamento di lusso americana, fondata da John W. Nordstrom e Carl F. Wallin e con sede a Seattle, Washington. La società ha iniziato come un negozio di scarpe, aperto nel 1901, e da allora ha ampliato il suo inventario per includere abiti, accessori, borse, gioielli, cosmetici e profumi. Attualmente vi sono 244 negozi che operano in 33 stati. A livello nazionale, rispetto ai suoi concorrenti, Nordstrom ha sia il maggior numero di punti vendita che di presenza geografica;

➤ ***Negozi specializzati e commercianti indipendenti multimarca***: altra importante fonte di distribuzione su vari centri di mercato nonostante il limitato numero di queste boutique. Alcune società possono avere più di una succursale;

➤ ***Uffici acquisti***: acquistano per conto di commercianti minori che non hanno a disposizione i tempi necessari per acquistare i prodotti ad alto livello. La loro forza deriva dall'approccio unitario che permette loro di instaurare relazioni dirette con i maggiori produttori italiani e incrementa il valore in qualità di partner;

➤ ***Internet e canali di vendita del commercio elettronico***: è il segmento in più rapida espansione del mercato del commercio ad alto livello. I vantaggi degli acquisti online comprendono la facilità dello shopping, l'accesso istantaneo a prodotti che possono non essere disponibili in negozio, e i consigli di stilisti e acquirenti personali che instaurano una relazione con il cliente;

➤ ***Commercianti ad alto livello che offrono punti di vendita di commercio elettronico***: comprendono:

- *Berqdorfgoodman.com*
- *Neimanmarcus.com*

- Americanamanhasset.com
- Vivre.com
- eLuxury.com

3.5 MODALITA' DI INGRESSO NEL MERCATO USA

Nel 1979 la Giorgio Armani S.p.A inizia l'attività oltreoceano con la fondazione della Giorgio Armani Corporation negli Stati Uniti. Vengono implementate 3 tattiche di marketing per entrare nel mercato americano:

- Celebrity Marketing
- Academy Award
- Apertura di punti vendita e presenza nei grandi magazzini di lusso

Celebrity Marketing

Si può affermare che Giorgio Armani sia stato il primo produttore di moda a ricorrere al *“celebrity marketing”*. Con questo termine si indica il fenomeno con cui personaggi famosi diventano venditori. Le aziende cioè utilizzano personaggi famosi, quali attori, cantanti e sportivi, come mezzo per veicolare i propri prodotti tra i consumatori. Questo fa sì che si crei una forte immagine e identità di marca che spinge i soggetti ad acquistare il prodotto presentato dal proprio attore, cantante o sportivo preferito. In tal senso Armani ha introdotto una rivoluzione: non scegliere più come testimonial unicamente modelle e modelli ma anche personaggi famosi. Il punto di svolta si ebbe nel 1980 con il film **“American Gigolò”**. Il film può essere considerato come una sfilata della collezione maschile Armani, presentata dal “modello” Richard Gere. Egli infatti è vestito per 117 minuti unicamente con abiti Armani. La figura di uomo proposta era quella di un seduttore elegante, raffinato e sobrio che dedica tempo alla cura della propria persona e del proprio outfit. Il messaggio che Armani ha voluto dare con questo film è chiaro: indossando abiti Armani l'uomo appare sempre al meglio delle proprie possibilità, sempre perfetto. Il marchio Armani è inteso

come sinonimo di certezza. Il film ha avuto un grande impatto sul pubblico maschile, tutti volevano abiti Armani tanto che l'anno successivo l'azienda fatturò negli Stati Uniti 90 milioni di dollari.

Un'ulteriore pubblicità arrivò con la serie televisiva degli anni ottanta *"Miami Vice"*. Il pubblico pensò infatti che le giacche indossate dai protagonisti fossero di Armani; in realtà erano state create da Nino Cerruti.

Altro ruolo da protagonista fu nel film del 1987 *"Gli intoccabili"*. In questo caso il nome di Armani fu addirittura collocato fra i titoli di apertura.

Academy Award

Ad Armani non bastava veder sfilare i propri vestiti sul piccolo e grande schermo, voleva vederli anche ai grandi eventi. È per questo che a partire dagli anni novanta si impegnò a vestire i più grandi attori e le più grandi attrici di Hollywood nella notte degli Oscar. L'apice si raggiunse agli Oscar del 1991, tanto che furono definiti "The Armani World" in quanto quasi tutti gli attori indossavano Armani. Fra questi citiamo Michelle Pfeiffer, Faye Dunaway e Jodie Foster. Ma come aveva fatto Armani, in pochi anni, ad aver conquistato le star hollywoodiane? Certamente con il suo stile unico ma anche grazie ad un'efficace strategia di marketing: riservava grandi privilegi al cosiddetto "club Armani". Gli attori che sceglievano di indossare un abito dello stilista, ricevevano uno sconto del 50% sugli acquisti ed inoltre omaggi.

Dopo aver conquistato i red carpet, Armani decise di concentrare la sua attenzione sul mondo dello sport. La sua scelta ricadde principalmente su due sport molto famosi negli USA: il basket e il golf. Per conquistare il mondo del basket si affidò a Pat Riley, allenatore dei Los Angeles Lakers. In tutte le partite egli indossava abiti Armani, diventando in questo modo un modello di eleganza da seguire: migliaia di fan di basket cominciarono a comprare abiti Armani. Per il golf venne scelto il re in assoluto, Tiger Woods. A queste star dello sport veniva riservato lo stesso trattamento di quelle hollywoodiane: sconti e omaggi.

Apertura di punti vendita e presenza nei grandi magazzini di lusso

Armani adottò come strategia quella della scrematura del mercato. L'idea era infatti quella di conquistare in un primo momento la fascia alta del mercato, per poi amplificare la clientela. A tal fine decise di far arrivare la sua linea nei grandi magazzini di lusso americani, quali Barneys, Saks Fifth Avenue e Bloomingdale's. Come abbiamo detto anche precedentemente, il primo di questi che aprì le porte ad Armani fu Barneys a New York. Dato l'enorme successo, i rivali furono convinti ad adottare la stessa strategia di Barneys.

Il primo negozio venne aperto nel 1998 a Beverly Hills in Rodeo Drive. La scelta della location non fu un caso ma rispondeva ad una volontà di cui già abbiamo accennato: vestire le star fuori dallo schermo e quindi nella loro vita privata.

Per insediarsi ancora più radicalmente negli stati Uniti, Armani decise di affidarsi a collaboratori di rilievo ed influenti. A Caroline Lee Bouvier, sorella di Jacqueline Kennedy venne affidato il ruolo di coordinatore di grandi eventi sulla East Coast, mentre a Wanda Mc Daniel, moglie del produttore del *Padrino*, l'incarico di organizzare eventi nella boutique di Beverly Hills per la high society.

3.6 GIORGIO ARMANI OGGI NEGLI USA

Anche se oggi l'attenzione si è spostata verso i mercati asiatici e verso i nuovi mercati emergenti, Giorgio Armani comunque resta saldo al mercato americano. La divisione americana continua a garantire elevati profitti, tanto da generare un quarto del fatturato della propria controllante. La rete commerciale si estende su circa 50 negozi Armani Exchange, 12 boutique Giorgio Armani, 12 negozi Emporio Armani e un paio di negozi Armani Casa/Armani Fiori. Concede in licenza il suo nome per i produttori di profumi, cosmetici, orologi, occhiali, gioielli e accessori. Una unita Giorgio Armani Cosmetics opera all'interno dei propri

punti vendita, così come in Nordstrom e Saks. Dal 1 Gennaio 2008, responsabile per la gestione della Divisione Negozi di Proprietà e Visual Merchandising della filiale americana del Gruppo Giorgio Armani è Alessandro Valenti. Egli è responsabile di tutte le linee: Giorgio Armani, Emporio Armani, Armani Jeans e Armani Collezioni. Il suo compito è quello di sviluppare le vendite dei negozi diretti nel rispetto degli obiettivi di profittabilità assegnati, definire e soddisfare le esigenze di merchandising espresse dal mercato americano, nonché assicurare il successo di tutte le iniziative promosse dalla capogruppo.

Si deve anche a lui l'apertura nel febbraio 2009 del quinto *concept store* Armani sulla *Fifth Avenue* a New York. Si tratta di un capolavoro architettonico di gran classe di 4000 metri quadri. Il design è stato affidato agli architetti Doriana e Massimiliano Fuksas che hanno cercato di creare uno spazio elegantissimo e in puro stile Armani; colori dominanti sono il nero lucido, l'antracite e il bianco. Strutturato su 4 livelli, raccoglie tutti i marchi Armani (Giorgio Armani, Emporio Armani, Armani Casa, EA 7, Armani Jeans e Armani Dolci). All'ultimo piano è presente anche un ristorante con una vista da togliere il fiato sulla Fifth Avenue.

All'inaugurazione erano presenti molte star, a conferma dello stretto legame fra lo stilista italiano e Hollywood: per citarne alcuni Robert De Niro, Milla Jovovich e Martin Scorsese. Era presente anche il sindaco di New York Micheal Bloomberg, al quale Armani ha consegnato un assegno da un milione di dollari per l'associazione "The Fund For Public Schools", dedita all'istruzione giovanile e alla formazione di nuovi talenti in campo artistico e nel design. Per il sindaco della città è un onore immenso non solo ricevere questa donazione ma rappresentare la scelta di un progetto di così grande portata: *"In un momento così è importantissimo riportare in auge e dare lustro a New York, avvicinandoci verso un tempo migliore."* Agli occhi di tutti, il periodo scelto per l'apertura di questo store, non sembra il più indicato: la crisi finanziaria del 2008 è ancora alle porte ed il popolo americano è sempre più restio ad effettuare acquisti ma, come la città americana fu una delle prime città che agli albori della sua carriera credette in lui, anche Armani ora crede in lei. D'altronde lo stesso Bloomberg ha

definito New York *“la capitale del mondo in quasi ogni settore, dalla finanza, all’arte, alla moda.”* Non si tratta però della prima volta che Armani decide di investire nella città americana in un periodo difficile; ciò era avvenuto anche nel 2001, quando venne inaugurato il negozio Armani Casa a Soho. Ma New York ha un fascino particolare che le permette di risorgere sempre dalle sue ceneri e, come dice Re Giorgio, *“Anche in tempi difficili, New York è sempre la stessa, bellissima New York.”*

Articoli

- **LORENZO BERRA-LAURA PIATTI-GIAMPAOLO VITALI**, *Dimensioni d'impresa e strategie di internazionalizzazione: il caso del settore dell'abbigliamento*, Economia e politica industriale, No.74/76, 1992.
- **DONATO IACOBUCCI, FRANCESCA SPIGARELLI**, *I processi di internazionalizzazione delle medie imprese italiane*, L'industria, Vo.28 Fascicolo 4, 2007.
- **ELISABETTA MERLO**, *Italian fashion business: Achievements and challenges (1970s-2000s)*, Business History, Vol.53, No.3, 2011.
- **CHRISTOPHER M. MOORE-GRETE BIRTWISTLE-STEVE BURT**, *Channel power, conflict and conflict resolution in International fashion retailing*, European Journal of Marketing, Vol.38 No.7,2004.
- **CHRISTOPHER M. MOORE-JOHN FERNIE-STEVE BURT**, *Brands without boundaries. The internationalisation of the designer retailer's brand*, European Journal of Marketing, Vol. 34 No.8, 2000.
- **ERNESTO TAVOLETTI**, *The internationalization process of italian fashion firms: looking for an analytical generalization*, South Asian journal of management, Vol.18 Fascicolo 2, 2011.
- **ANTONELLO ZANFEI**, *Cambiamento tecnologico e strategie di internazionalizzazione delle imprese tessili italiane*, Economia e politica industriale, No.46, 1985.

Bibliografia

- **GAETANO AIELLO**, *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*, Franco Angeli, Milano, 7 edizione, 2010.
- **MICHEL CHEVALIER-GERALD MAZZALOVO**, *Luxury brand management. Una visione completa sull'identità e gestione del settore del lusso*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- **ANTONIO FOGLIO**, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007.

- **FRANCO FONTANA-MATTEO CAROLI**, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw Hill, 3 edizione, 2009.
- **FRANCO FONTANA-MATTEO CAROLI**, *L'industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*, Rirea, Roma, 2005.
- **SOFIA GNOLI**, *Moda. Dalla nascita dell'haute couture a oggi*, Carocci editore, Roma, 2012.
- **PHILIP KOTLER KEVIN L. KELLER**, *Marketing Management*, Paravia Bruno Mondadori Editore, 2007.
- **SILVIO MODINA**, *Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- **GIORGIO PELLICELLI**, *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, ETAS, 5 edizione, 2010.
- **ANDREA RUNFOLA**, *Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail. Il caso del tessile-abbigliamento*, Firenze University Press, 2012.
- **STEFANIA SAVIOLO-SALVO TESTA**, *Le imprese del sistema moda*, RCS Libri, 2000.
- **WALTER G. SCOTT-ROBERTA SEBASTIANI** (a cura di), *Dizionario di Marketing*, Il Sole 24 ore SpA Management & Divulgazione, 2001.

Sitografia

- www.armani.com
- www.giorgioarmani.com
- www.infomercatiesteri.it
- www.ice.gov.it