

Silvia Ranfagni

Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Scienze Aziendali
Via delle Pandette 9, 50127 Firenze
e-mail: silvia.ranfagni@unifi.it
telefono: +39 055 4374688

Andrea Runfola

Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali
Via Pascoli 20, 06123 Perugia
e-mail: andrea.runfola@unipg.it
telefono: +39 075 5855267

**INTERNAZIONALIZZAZIONE E STRATEGIE DI BRANDING
NELLE IMPRESE DEL SISTEMA MODA. DINAMICHE IN
ATTO E PROSPETTIVE***

Summary (English)

The paper aims at analysing the dynamics of brand management in the internationalisation process of Italian fashion firms. For these latter internationalisation has always represented an important growing strategy that today is characterized by increasing degrees of complexity, in terms of business and productive opportunities. The international economic crisis and the market stagnation seem to change the way of managing relationships in international markets and to affect the role of brand as a means of interaction with the market. Our paper investigate how Italian fashion companies, involved in internationalization processes, face the strategic management of their brand and address their strategic choices of positioning / repositioning. The methodology is based on secondary data (databases, journals, research reports, etc. ..) and on case analysis of firms considered to be relevant for the topic investigated.

Summary (Italiano)

Il paper si propone di affrontare le dinamiche di gestione della marca con riferimento ai processi di internazionalizzazione delle imprese del sistema moda. Per queste ultime l'internazionalizzazione oltre a rappresentare una strategia di crescita da sempre perseguita, si caratterizza per gradi crescenti di complessità, in termini sia di opportunità commerciali che produttive. L'attuale scenario di crisi economica e di stasi dei consumi può modificare le scelte di gestione dei rapporti tra impresa e mercati ed incidere sul ruolo della marca come veicolo di interazione con il mercato. Il nostro lavoro intende indagare come le imprese italiane di abbigliamento, coinvolte in processi di internazionalizzazione, affrontano la gestione strategica dei loro brand ed orientano le relative scelte strategiche di posizionamento/riposizionamento. La metodologia si basa sull'elaborazione di dati provenienti da fonti derivate (banche dati, riviste di settore, report di ricerca, ecc..) e sulla case analysis di realtà aziendali ritenute rilevanti ed esplicative per il tema indagato.

Keywords: Brand, Fashion, Positioning, Internationalization

Parole chiave: Marca, Moda, Posizionamento competitivo, Internazionalizzazione

* Le idee contenute in questo scritto sono state elaborate di comune accordo dagli autori. Sono comunque da attribuire a Silvia Ranfagni i paragrafi 2, 6.1 e 6.3 e ad Andrea Runfola i paragrafi 3 e 6.2. I paragrafi 1, 4, 5 e 7 sono attribuibili congiuntamente ai due autori.

1. Premessa

Il paper analizza alcune tendenze nelle strategie di branding delle imprese del sistema moda impegnate in processi di internazionalizzazione. Si tratta, a nostro avviso, di un tema di rilievo alla luce del cambiamento in atto nello scenario competitivo attuale. Ciò considerato, si intende fornire alcune riflessioni in merito alle *dinamiche di cambiamento nelle strategie di branding* in termini di principali orientamenti strategici che guidano lo sviluppo sui mercati esteri, cercando di delineare anche le tendenze nella *gestione del portafoglio brand* e nelle *basi di posizionamento*. A tal fine, il paper richiama nei primi due paragrafi contributi teorici presenti in letteratura in tema di strategie di branding e di posizionamento, con l'obiettivo di fornire un quadro concettuale su cui innestare la ricerca empirica. Successivamente si presentano i risultati di un processo di investigazione che ha compreso un'analisi secondaria su trenta imprese di rilievo del sistema moda ed una case analysis di tre realtà aziendali rilevanti per i temi oggetto del paper. Nella parte conclusiva del paper, infine, si propone una sistematizzazione dei risultati della *ricerca empirica*, attraverso la formulazione delle principali dinamiche in atto e delle prospettive nel rapporto tra internazionalizzazione e strategie di branding delle imprese del sistema moda.

2. La strategia di branding nei mercati internazionali: contenuti e orientamenti

La marca è stata ampiamente studiata nella letteratura di marketing nelle sue componenti strategico-gestionali, costitutive e valoriali (Aaker, 2003; Aaker e Joachimstaler, 2003). Essa cerca di sviluppare, affermare e consolidare la sua identità in un ambiente socio-economico sempre più dinamico la cui complessità costituisce una minaccia ed, allo stesso tempo, una sfida nelle scelte di branding delle imprese (Doyle, 2001). I fattori di complessità con maggiore incidenza sulle politiche di marca (Leventhal, 1996; Morgan e Rego, 2009) sono per lo più riconducibili alla *professionalità degli acquirenti nei processi di acquisto* e alla necessità di definire politiche di marketing adeguate per costruire un rapporto di fiducia tra brand e segmenti target; alla *proliferazione delle marche* e al conseguente aumento dell'intensità competitiva tra brand; alla *frammentazione dei media* ed all'esigenza di ridefinire, secondo una logica di multicanalità, gli orientamenti di comunicazione di marca; al crescente *potere di mercato della grande distribuzione organizzata* ed alle opportunità derivanti da scelte di branding integrabili con le strategie di gestione del punto vendita del distributore. E' in questo ambiente complesso che la marca costituisce una risorsa strategica per l'impresa se riesce a generare valore per il cliente (brand equity) sfruttando il suo potenziale distintivo e rafforzando il suo ruolo di collettore di significati, valori ed esperienze su cui impostare i processi interattivi con il mercato (Aaker, 2003). Il mantenimento di questo valore è

pertanto una priorità per l'impresa e presuppone un controllo costante dei driver di differenziazione di marca attraverso un loro inserimento nei core business process dell'impresa stessa (Kevin, 2003). Oggi le imprese che attuano scelte di internazionalizzazione impiegando le marche come motore della loro crescita su nuovi mercati, presentano brand portfolio ampi e variegati la cui gestione richiede confronti competitivi non solo tra marche concorrenti, ma anche tra marche della stessa impresa. Il successo di una marca presuppone cioè una visione strategica del portafoglio definita attraverso un'adeguata branding strategy. Quest'ultima consente di individuare "the organism structure of the brand portfolio that specifies the *brand role* and the *nature of relationship* between brands" (Sanchez, 2004). Ogni marca ha una connotazione precisa, offre benefici, trasmette valori, evoca significati; definire il *suo ruolo* significa attribuirle un'identità, un'unicità su cui innestare una relazione simbiotica con il mercato ed orientare i processi di brand knowledge (Keller 2003). In un'impresa le marche non sono identità indipendenti; nei confronti del mercato possono apparire tra loro complementari, sovrapponibili o addirittura totalmente distinte. Costruire *le relazioni* tra marche significa definire il loro reciproco posizionamento competitivo nonché l'intensità ed il livello di competizione interna (Morgan e Rego, 2009). La branding strategy orienta verso una consapevole gestione della marca che tenga conto del suo ruolo e delle relazioni che sviluppa con le altre marche; in questo modo disegna la struttura del brand portfolio dell'impresa creando unione e convergenza tra le diversità di marca. Nelle imprese che avviano processi di internazionalizzazione tali diversità (Douglas, Craig e Nijssen, 2001) corrispondono alla scelta dei significati trasmessi dalle marche, dei livelli organizzativi in cui esse si originano e con cui possono identificarsi (corporate, house brand, monobrand, mixed brand), nonché delle linee/categorie di prodotti da esse rappresentati (brand extension). Definire ruoli e relazioni tra marche significa creare coesione ed equilibrio tra questi tre livelli di diversità.

Si possono distinguere le *marche dai significati globali* (global consumer culture positioning), condivisibili da consistenti segmenti di mercato; i brand associati a valori culturali locali apprezzati da target specifici (local consumer culture positioning); e le marche identificative di una cultura straniera di produzione/consumo (foreign consumer culture positioning) che, se correlati ad un condivisibile effetto "country of origin" (Bilkey e Nes, 1982), possono costituire degli importanti driver di penetrazione commerciale in nuovi mercati. I significati condizionano la scelta della portata geografica della marca a causa del rapporto che sussiste tra l'estensione della loro condivisione e la potenziale consistenza del mercato di riferimento (Keller, Sternthal e Tybout, 2002; Alden, Steenkamp e Batra, 1999).

Le marche trasmettono significati ed elementi di unicità; esse si muovono nello spazio del mercato e si identificano con i diversi *livelli gerarchici* di impresa in cui trovano la loro origine. La

corporate brand è la sintesi di un'identità definita a livello di impresa e, per i prodotti a cui è associata, può essere una fonte di differenziazione ampiamente riconoscibile attraverso cui trasferire specifici valori e sensazioni. Si relaziona con marche create e gestite a livello delle singole unità d'impresa; tali marche possono essere identificate con tali unità (house brand) oppure con singoli prodotti (monobrand) realizzati all'interno delle unità stesse (Laforet. e Saunders, 1994; Aaker, 2000). La loro presenza in un brand portfolio consente di sviluppare relazioni con determinati segmenti di mercato, di valorizzare alcuni benefici distintivi di marca e di minimizzare le possibilità di conflitti di canale (Aaker, 2003). Designare un prodotto sia con una di queste marche sia con la corporate brand o con associazioni evocative di quest'ultima genera le marche miste (mixed brand); queste ultime rientrano in una scelta di branding attuabile nel caso in cui si assista ad un loro rafforzamento per effetto della notorietà del brand dell'organizzazione e non sussistano rischi di associazioni incompatibili tra marche.

In un portafoglio le marche sono rappresentabili secondo una loro gerarchia interna all'interno della quale ciascuna di esse impiega in modo diverso il suo capitale relazionale *estendendolo* a più categorie di prodotto; l'impresa infatti può decidere di ricorrere ad una marca consolidata ed alla generalizzazione delle sue valenze positive per identificare un nuovo prodotto in una nuova categoria. In questo modo può sfruttare il capitale di immagine della marca esistente per ampliare il brand portafoglio, diminuendo i rischi di fallimento del nuovo prodotto e sviluppando possibili sinergie gestionali a livello produttivo, distributivo e di comunicazione. Per massimizzare i vantaggi provenienti da una scelta di brand extension è importante comprendere i valori della marca e la loro conformità alla nuova categoria; nonché verificare il riconoscimento da parte del pubblico della coerenza della scelta e la capacità di una marca di trasferire i suoi attributi (Völckner e Sattler, 2006).

Ogni marca ha una sua articolazione interna composta dal significato e quindi dalla sua portata geografica, dalla gerarchia di appartenenza e dall'estensione a diverse categorie di prodotto. In un *portafoglio internazionale* stabilire una *branding strategy* significa *definire* ed *armonizzare* la *combinazione* delle diverse *componenti di marca* configurando un'equilibrata struttura di brand portfolio (Douglas e Craig, 1996). Douglas P., Craig C. e Nijssen J. (2001) evidenziano (si veda la tab.1) come tale struttura sia il risultato di driver sia interni (firm based) che esterni (product market, market dynamics) all'impresa i quali spingono lungo un *continuum* contraddistinto da due strategie dominanti: “ poche marche per tanti mercati ” quale combinazione di scelte di global market, corporate brand e ampia brand extension; e “ tante marche per tanti segmenti ” quale sintesi di local market, local brand e di bassa estensione di marca (Levitt, 1983; Mauri e Zumino., 2008). Le imprese che perseguono la prima strategia si contraddistinguono per politiche di

razionalizzazione del loro portafoglio e per prevalenti scelte di globalizzazione di corporate brand; le imprese che scelgono la seconda strategia sviluppano invece singole marche per singoli segmenti ritenendo difficile poter soddisfare esigenze eterogenee di domanda con un'unica marca (Douglas e Craig, 1996). All'interno di questa struttura non esiste una tipologia di marca superiore all'altra; l'equilibrio deriva dalla capacità di costruire un portafoglio coerente con le risorse e le competenze dell'impresa, di ridurre il numero di marche e rafforzarne altre in base al loro potenziale strategico nonché di *mantenere inalterato nel tempo* il valore differenziante di ciascuna marca (brand equity).

Tab. 1: Fattori (interni ed esterni) e branding strategy

	Firm based	Product Market drivers	Market dynamic
Drivers	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Struttura organizzativa ⇒ Diversificazione ⇒ Ruolo della corporate identity ⇒ Strategie di accesso sui mercati esteri 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Segmenti di riferimento ⇒ Valori culturali del prodotto ⇒ Struttura competitiva del mercato 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Integrazione politica ed economica tra paesi ⇒ Infrastrutture disponibili (media e mezzi infrastrutturali di collegamento) ⇒ Mobilità della domanda
“Poche marche per tanti mercati”	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura organizzativa <i>centralizzata</i> • Diversificazioni <i>in business omogenei</i> • Ruolo distintivo della <i>corporate identity</i> • Acquisizione di brand negli <i>stessi business</i> come strumento di crescita interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmenti trasversali con <i>esigenze comuni</i> • Prodotti a <i>basso contenuto culturale locale</i> • <i>Concorrenza internazionale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di <i>integrazione</i> politica ed economica • <i>Presenza di infrastrutture</i> • <i>Alta mobilità</i> della domanda
“Tante marche per tanti segmenti”	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura organizzativa <i>decentralizzata</i> • Diversificazione in business eterogenei • Ruolo non distintivo della <i>corporate identity</i> • <i>Acquisizione di brand</i> ad alto valore locale • <i>Acquisizione di brand</i> anche in business diversi come strumento di crescita esterna 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmenti legati ad <i>esigenze specifiche</i> • Prodotti ad alto contenuto <i>culturale locale</i> • <i>Concorrenza locale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bassa integrazione</i> politica ed economica • <i>Mancanza di infrastrutture</i> • <i>Bassa mobilità</i> della domanda

Fonte: Douglas P., Craig C. e Nijssen J. (2001)

Una branding strategy aiuta l'impresa a preservare nel tempo l'identità di marca, i suoi benefici-chiave e la sua capacità di interazione con il mercato. In altri termini orienta l'impresa nel definire e nel mantenere un portafoglio brand equity oriented. Keller (2003a) a tale proposito distingue le operazioni di *rafforzamento* da quelle di *rivitalizzazione* delle fonti della brand equity (brand loyalty, brand awareness, perceived quality e brand association). In particolare le prime si concretizzano nella *valorizzazione degli attributi della marca* e si basano su azioni di marketing volte a rafforzare i benefici-chiave, il livello di notorietà e di fedeltà nonché le associazioni marca-prodotto. Le seconde si concretizzano in un “refresh” (rianimare) degli *attributi di marca* esistenti con attività volte all'individuazione di *nuove associazioni* e di *nuove opportunità di impiego* del brand. La rivitalizzazione può tradursi anche nella creazione di *nuovi attributi di marca* con scelte di riposizionamento della marca e conseguente individuazione di nuove basi di fedeltà e di notorietà di marca nonché interventi sulla qualità percepita del prodotto (perceived quality). L'impresa oltre a rafforzare e rivitalizzare la marca può effettuare interventi di ampliamento e di riduzione del brand portfolio assumendo rispettivamente scelte di “brand extension” o di “retiring brand”. Non è nostra intenzione soffermarci su queste tipologie di interventi; riteniamo comunque opportuno evidenziare come il mantenimento della brand equity richieda scelte di brand sia *nello spazio* sia *nel tempo* in

grado di generare una simbiosi tra marca e cliente basata sul trasferimento di valori, sulle sinergie interattive e sull'esperenzialità (Fiocca, Marino e Testori, 2007). Questa simbiosi con il cliente nel territorio comunicativo relazionale porta cambiamenti nella logica tradizionale del brand; questo infatti con il contributo del cliente diventa *brand totale* ossia capace di recuperare e far emergere dimensioni nuove connesse alla storia, all'identità ed alle competenze interne all'impresa che ne rafforzano il potere di impatto sul mercato producendo effetti positivi sulle performance aziendali. Ecco dunque che in questo modo, la marca si carica in chiave "embedded" ossia incorpora nel proprio costrutto nuove componenti generando una valorizzazione interna ed esterna all'impresa.

3. Il posizionamento di marca nei processi di internazionalizzazione

Dopo aver delineato la complessità delle decisioni inerenti la strategia di branding, in questo paragrafo intendiamo fornire alcune riflessioni teoriche sul tema del posizionamento della marca in ambito internazionale. Tale scelta è chiaramente connessa a quelle inerenti l'architettura di marca, prima richiamate, nonché alle decisioni in merito alla struttura organizzativa ed ai processi preposti alla gestione del brand (Aaker e Joachimstaler, 2003). Le interrelazioni tra queste decisioni divengono sempre più complesse in virtù di uno scenario globale caratterizzato da instabilità dal lato della domanda e dei consumi ed intensificazione della dinamica competitiva (Collesei e Iseppon, 2004).

L'orientamento al brand nelle strategie e nelle politiche di marketing internazionale viene considerato come uno dei fattori principali che contribuisce alle performance aziendali sui mercati esteri (Wong e Meerilees 2007). Tuttavia, molti autori mettono in evidenza come nonostante la rilevanza del brand, vi sia su questo tema un approfondimento significativo prevalentemente con riguardo ai mercati domestici mentre minore attenzione è dedicata al tema del branding internazionale (Moore *et al* 2000, Varadarajan e Jayachandran, 1999). Alashban *et al* (2002), rilevano una disorganicità della letteratura di branding internazionale, che appare frammentata all'interno del più ampio tema dell'internazionalizzazione d'impresa. In un recente contributo, Whitelock e Fastoso (2007), prendendo come base di partenza una review della letteratura proposta da Nakata e Huang (2005) su oltre 600 articoli accademici di marketing internazionale pubblicati nella decade 1990-2000, evidenziano come "lasci perplessi l'assenza del brand nella lista degli argomenti analizzati"¹ (Whitelock e Fastoso 2007, p. 252). I due autori si interrogano sul significato di international branding e sul rapporto tra marketing internazionale e branding internazionale. Per rispondere a questo interrogativo e sulla base di una content analysis di articoli pubblicati sulle

¹ Nostra traduzione da "it appears somewhat puzzling that...branding does not appear in the list of article topics analysed".

principali riviste accademiche sui temi del marketing, della comunicazione e del marketing internazionale, arrivano a delineare il concetto di international branding come “il filone di studi, all’interno del marketing internazionale, che riguarda le sfide che una impresa deve affrontare quando i propri brand oltrepassano i confini nazionali. Queste sfide sono legate all’essenza del brand in termini di brand name, brand visual (es. logo, colori) e elementi sonori (es. jingles, musica) e di personalità del brand”² (Whitelock e Fastoso 2007, p. 266).

Non è scopo del paragrafo approfondire oltre il nesso tra marketing internazionale e branding internazionale, quanto piuttosto evidenziare il ruolo del posizionamento e del brand positioning in rapporto ai mercati internazionali. La letteratura sul branding internazionale, su questo specifico tema, ha indagato in particolare gli aspetti connessi alla standardizzazione/adattamento del brand name o su quelli inerenti la scelta di un corporate brand/product brand (Wong e Meerilees, 2007)) per aggredire i mercati internazionali. Tali studi hanno avuto come obiettivi prevalenti quelli di comprendere come sfruttare potenziali economie di scala, sviluppare mercati globali e raggiungere segmenti differenti nei mercati internazionali (De Chernatony *et al* 1995). Il tema del posizionamento competitivo a livello internazionale viene da taluni ricondotto nell’ambito delle scelte di “rebranding” (Meerilees e Miller, 2008). In particolare, il posizionamento è strettamente connesso al tema dell’adattamento del brand name. Tuttavia, come sottolineato tra gli altri da Wong e Merrilees (2007), c’è una sostanziale differenza tra scelte di posizionamento internazionale e scelte connesse all’adattamento del brand name. Di fatti, l’adattamento del brand name è inquadrabile all’interno delle scelte di adattamento del “marketing mix” (Wong e Meerilees, 2007), ed in particolare è di solito considerato uno tra altri elementi di adattamento del prodotto, insieme alle caratteristiche fisiche piuttosto che di packaging. Secondo questa logica si identificano e si discutono in particolare gli antecedenti e le conseguenze della standardizzazione/adattamento (Alashban *et al*, 2002) (ma anche della scelta tra un corporate/product brand) da ricomprendersi tra gli altri nelle caratteristiche del mercato, della concorrenza, dell’ambiente in senso lato e dell’impresa (Xie e Boggs, 2006). Il posizionamento del brand a livello internazionale, invece richiede un ripensamento, secondo una logica di riposizionamento. In altre parole, il brand positioning internazionale riguarda l’analisi del se e di come agire per modificare gli aspetti connessi alle percezioni del brand nella mente del consumatore. E quindi un concetto più ampio rispetto all’adattamento del brand name, dato che implica l’azione sulle basi costitutive del posizionamento dei brand aziendali.

² Nostra traduzione da “International branding is a field within international marketing concerned with the challenges that companies face when their brands cross national borders. These challenges relate to the essence of the brand in terms of brand name, brand visual (e.g. logo, colours) and sound elements (e.g. jingles, music) and brand personality”.

L'analisi delle associazioni su cui fare leva per contribuire ad un efficace posizionamento distintivo del brand aziendale, nella letteratura di marketing, ha visto succedersi nel corso del tempo numerosi studi. Nell'ambito della vasta letteratura sulla marca, senza particolare riferimento al contesto geografico, numerosi studi hanno cercato di indagare la natura delle associazioni tra prodotto e brand, come ad esempio la distinzione tra *function-oriented brands*, ossia brand il cui livello di associazioni è strettamente correlato alle performance del prodotto e *prestige-oriented brands*, ovvero marche il cui livello di associazioni riguarda il soddisfacimento di elementi di natura simbolica (Park *et al* 1986)³. Tra gli altri, appare interessante il contributo di Keller (1993, 2003b) che può essere di rilievo anche secondo una ottica di marketing internazionale. L'autore propone il concetto di *brand knowledge*, da intendersi come il significato personale circa un brand che è "archiviato" nella memoria del consumatore. Tale concetto, ha natura multidimensionale, dato che risente di numerosi fonti informative cui l'acquirente può fare riferimento per attribuire un significato alla marca. Tra queste fonti, oltre alle dimensioni primarie (tra le quali la consapevolezza di marca, gli attributi del prodotto associati al brand, i benefici), assumono crescente ruolo le fonti secondarie di differenziazione, ovvero: a) il collegamento del brand con altri brand (es. tramite alleanze con altre imprese o politiche di estensione), b) l'associazione del brand a persone (dipendenti dell'impresa, garanti della marca); c) l'associazione della marca a cose (es. eventi, garanti indipendenti della marca); d) il collegamento del brand a specifici luoghi⁴ (es. luogo di origine, particolari canali di vendita). Nel quadro di una crescente competizione a livello internazionale, tali attributi sembrano acquisire centralità ai fini della differenziazione. Con riferimento specifico agli studi connessi al tema del posizionamento che analizzano le determinanti del riposizionamento internazionale del brand vengono inoltre sottolineati i fattori che possono spingere ad un rafforzamento o ad un cambiamento delle basi del posizionamento (Wong e Meerilees, 2007). Tra questi, oltre agli aspetti che guidano le strategie di brand name a livello internazionale (Schuiling e Kapferer, 2004), viene evidenziato come la dimensione culturale del paese di destinazione acquisisca rinnovata centralità, dato che è tra i principali motivi che spingono l'impresa a modificare le basi del posizionamento del brand per operare efficacemente al di fuori del mercato domestico (Erdem *et al*, 2006)

³ Si tratta a ben vedere di classificazioni che cercano di comprendere quanto le associazioni sono collegate al prodotto (product related) e quanto in parte sono ad esse svincolate (non product related). Si veda Busacca *et al* (2006) per una disamina dei contributi teorici in materia di associazioni ed estensione.

⁴ Rientra in questo ambito il ruolo del "made in" come vettore di potenziale relazione con il mercato (made in effect). Il trasferimento del valore collegato al made in non è necessariamente scontato, dato che può non essere necessariamente riconosciuta l'origine del prodotto come elemento di differenziazione oppure vi possono essere associazioni dissonanti tra prodotto e paese di origine (Samie, Shimp, Sharma 2005).

Sulla base degli elementi teorici analizzati, nei prossimi paragrafi è nostra intenzione procedere ad una investigazione empirica nel comparto moda, per comprendere le dinamiche in atto e le prospettive nelle strategie di branding in ambito internazionale.

4. La ricerca nel sistema moda: obiettivi e metodologia della ricerca empirica

Le tematiche affrontate nel paper hanno richiesto da un punto di vista metodologico, un approccio esplorativo in grado di approfondire il rapporto tra branding strategy, scelte di posizionamento e politiche di internazionalizzazione con riferimento alle imprese del sistema moda. Tale settore rappresenta un ambito empirico di rilievo per le tematiche oggetto del paper, in virtù delle tendenze in atto (Guercini 2003, Burrelli 2005), che rafforzano il ruolo strategico del brand. Il processo di ricerca si è contraddistinto per una natura multimetodologica (Minger e Gill, 1999); in esso si sono infatti integrate le informazioni provenienti dalla realizzazione di una *secondary research* con quelle risultanti dallo sviluppo di *case analysis* (tabella 2).

Tab. 2. La ricerca: metodologia e obiettivi conoscitivi		
	Fonti/Oggetto	Obiettivi conoscitivi
Secondary research	Fonte: Database Aida Oggetto: 30 imprese di abbigliamento (codici Ateco 17 e 18)	Analisi della branding strategy a livello di: <ul style="list-style-type: none"> • struttura di brand portfolio • di politiche di rivitalizzazione, rafforzamento, estensione (brand equity) • scelte posizionamento
	Fonti derivate (Pambianconews, Affari & Finanza, ecc....) Oggetto: 30 imprese di abbigliamento selezionate dal database Aida	Individuazione dei mercati di sbocco ed analisi delle principali forme di internazionalizzazione
Case analysis	Oggetto: Gilmar, Brunello Cucinelli, Stefano Ricci	Analisi delle problematiche emergenti nella gestione strategica del brand portfolio nei loro processi di internazionalizzazione

La *secondary research* si è basata sull'impiego della banca dati AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende) da cui è stato selezionato un campione di 30 imprese di abbigliamento italiane (incluse prevalentemente nei codici Ateco 17 e 18) individuate tenendo conto del loro livello di fatturato (sono state scelte imprese con una soglia di fatturato pari o non inferiore ai 50 milioni di Euro) e della completezza del loro bilancio in termini di informazioni rilevanti ai fini del nostro oggetto di studio. I bilanci analizzati si riferiscono all'ultimo anno disponibile nella banca dati; la loro analisi si è concentrata, prevalentemente, sulla parte relativa alla relazione sulla gestione sui cui è stata realizzata una analisi dei contenuti. L'obiettivo conoscitivo di questa fase di ricerca è quello di analizzare le strategie di branding delle 30 imprese del campione a livello di struttura di brand portfolio, di politiche di mantenimento della brand equity (scelte di rivitalizzazione, rafforzamento, estensione) e di scelte di brand positioning. Ci preme precisare che per quanto concerne l'analisi della struttura del brand portfolio, ci siamo limitati ad indagare la sua dimensione (numero di

marche) per i diversi mercati di sbocco senza indagare con riferimento a questi ultimi, i significati attribuiti ai vari brand (global, foreign, local), la relazione tra marca e livello organizzativo (corporate, house brand, monobrand, mixed brand) e il rapporto tra singole marche in portafoglio e scelte di estensione. Queste ultime vengono analizzate soltanto a livello di impresa (corporate) come alternativa strategica per il mantenimento del valore di marca. La ricerca secondaria sul database AIDA è avvenuta contemporaneamente all'analisi di un database creato dall'elaborazione di altre fonti derivate (Pambianconews, Affari & Finanza ed altre pubblicazioni); in questo database, per ognuna delle 30 imprese selezionate dalla banca dati AIDA, abbiamo ricostruito i relativi mercati di sbocco e le rispettive forme di internazionalizzazione con riferimento all'arco temporale compreso tra gennaio 2007 e luglio 2009. Ne è derivato un dato aggregato dall'elaborazione di oltre 200 operazioni di internazionalizzazione componenti il database che, per motivi di spazio, non è inserito nel presente lavoro.

Con riferimento alla *case analysis*, la ricerca ha cercato di comprendere in profondità dal punto di vista di manager di imprese di abbigliamento, le problematiche emergenti nella gestione strategica del brand portfolio nei loro processi di internazionalizzazione; in questo paper si presentano i casi di Gilmar, Brunello Cucinelli e Stefano Ricci che costituiscono tre imprese del comparto moda operanti nel segmento del lusso e ritenute rilevanti per le tematiche oggetto di analisi.

5 Alcune evidenze empiriche dalla rilevazione secondaria

In questa parte del nostro lavoro intendiamo presentare, con riferimento al campione indagato, i principali risultati che provengono dall'insieme delle fonti secondarie prese in esame procedendo all'analisi: a) dei mercati esteri e delle principali forme di internazionalizzazione; b) della struttura del brand portfolio; c) delle politiche di mantenimento della brand equity (valorizzazione, rivitalizzazione, estensione); d) delle scelte di brand positioning. I risultati descritti nel punto b,c e d costituiscono una sintesi dei dati presentati in forma estesa nella tabella 5 in appendice al paper.

(a) I mercati esteri di riferimento e le principali forme di internazionalizzazione

L'analisi dei dati secondari ha evidenziato come nei *processi di internazionalizzazione* (tabella 3) del campione di imprese analizzate si assista, oltre che ad una forte incidenza di operazioni nel mercato italiano, ad una rinnovata centralità del mercato europeo (16,4%) e di alcuni mercati, tra i quali Cina (11,6%) e Russia (9%) che rappresentano le principali destinazioni. Mentre però per la Cina le operazioni riguardano entrambe le dimensioni, operazioni di natura commerciale (accordi nel retail prevalentemente) ed operazioni di natura produttiva (joint venture produttive, licenze di produzione), la Russia vede invece nei dati da noi osservati una connotazione in termini

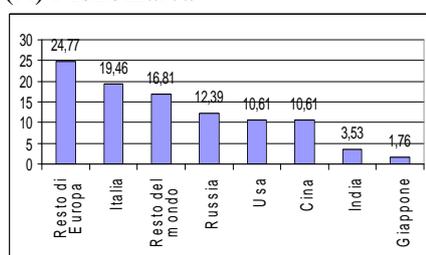
prevalentemente commerciali. Occorre evidenziare tuttavia che le licenze di produzione sono concentrate soprattutto nel mercato italiano.

Tab. 3. Mercati e operazioni rilevate

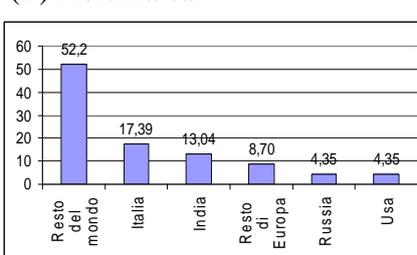
Mercati	Operazioni rilevate (in %)
Italia	29,1
Resto del mondo	18,0
Resto Europa	16,4
Cina	11,6
Russia	9
Usa	6,9
India	4,8
Giappone	4,2

Fig. 1. Mercati e operazioni nel retailing

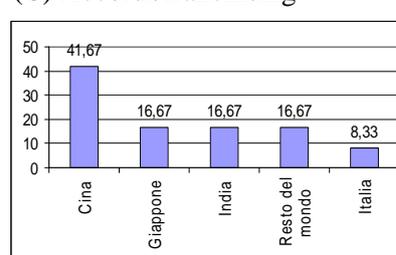
(A) Monomarca



(B) Multimarca



(C) Accordi/franchising



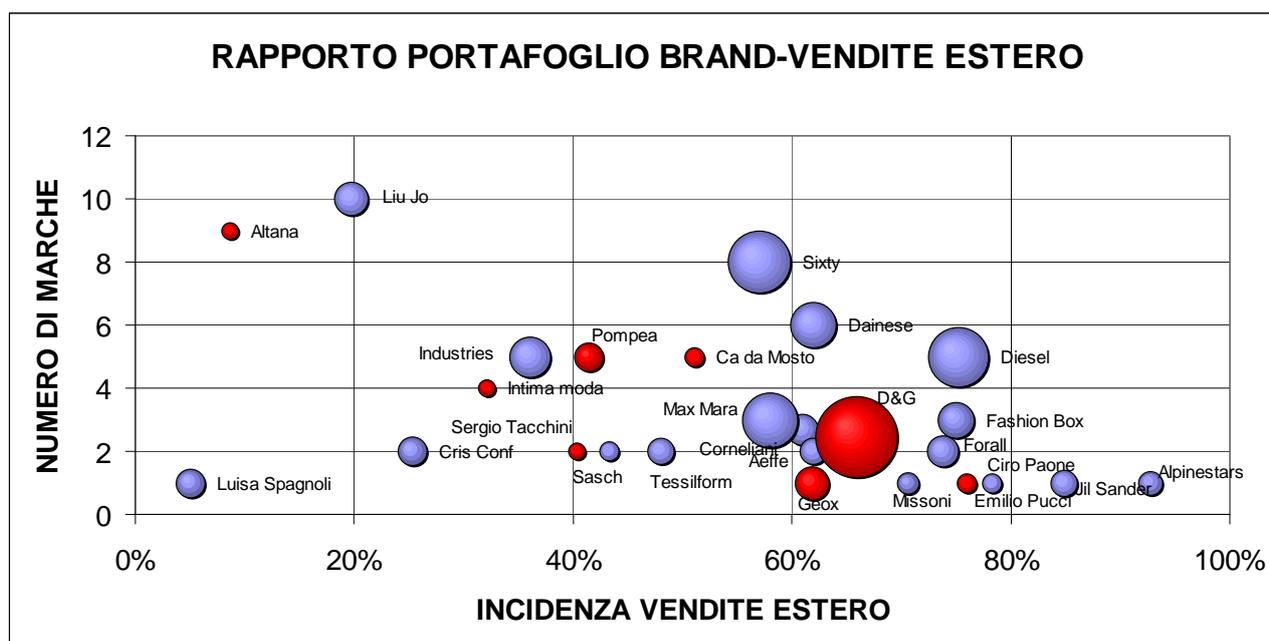
Si registrano (figura 1) interessanti investimenti nelle attività di retailing, con l'apertura di punti vendita; in linea generale si tende a rafforzare il mercato europeo con l'apertura di monomarca (flagship stores o boutique), che rimane il principale destinatario, insieme all'Italia, di tale strategia. Tra i mercati esteri, la Russia, sembra essere quella su cui si concentrano le aperture monomarca. Per quanto riguarda la presenza nel multimarca, invece c'è una maggiore dispersione nei mercati esteri (dato che il 52% è rappresentato dal "Resto del mondo", ovvero una serie abbastanza cospicua di mercati tra cui Corea, Emirati Arabi, Kazakistan, Arabia Saudita, Qatar, Kuwait, Egitto, Libano e Marocco). Per quanto riguarda infine gli accordi distributivi (in termini di franchising), la Cina rappresenta il principale mercato, nelle operazioni che abbiamo osservato.

(b) La struttura del brand portfolio ed i mercati esteri

Per quanto riguarda il rapporto tra portafoglio brand e incidenza dei mercati esteri (figura 2) non è possibile identificare relazioni specifiche tra strategie di branding intraprese, dimensione del portafoglio di marca e livello di vendite sui mercati esteri. Inoltre, è utile ribadire che non necessariamente il numero totale dei brand è lo stesso per tutti i mercati esteri. Tuttavia, in un'ottica complessiva è possibile evidenziare come la maggior parte delle imprese rilevate si concentra nel quadrante "alta incidenza mercato estero" e "poche marche" nel portafoglio. Si tratta ovviamente di

situazioni differenziate, laddove si è in presenza di differenti posizionamenti e differenti ambiti merceologici. E' pur vero che le imprese di maggiore dimensione (D&G, Max Mara, Diesel, Dainese) sembrano collocarsi su scelte di portafoglio sostanzialmente omogenee. Fa eccezione Sixty, che gestisce un portafoglio marche più articolato. Le medie imprese tendono ad aggredire i mercati esteri con un numero limitato ed estremamente focalizzato di brand (Geox, Missoni, Emilio Pucci, Jil Sander, Alpinestars, Forall, Aeffe, Fashion Box).

Fig. 2. Il rapporto portafoglio brand-vendite estero nelle imprese rilevate*



*La dimensione delle bolle misura il fatturato dell'impresa. Il colore rosso evidenzia le imprese impegnate in strategie di rivitalizzazione.

In questi casi poi si assiste (vedi tabella 5) ad una forte incidenza delle vendite nel mercato europeo, rispetto ai mercati emergenti. In alcune imprese la scelta di portafogli brand più snelli sembra discendere dalla volontà di riduzione dei marchi esistenti (come nel caso di Missoni, che ha eliminato un brand e rinnovato la licenza di M Missoni a Valentino Fashion Group) o dalla specifica volontà di focalizzare lo sviluppo estero sul brand principale (come nel caso di Ciro Paone o Forall). Questa tendenza si conferma anche nel caso di medie imprese con incidenza dei mercati esteri minore ma comunque significativa (come Sasch, Tessilform, Cris Conf). Vi sono poi imprese in cui i mercati esteri (Liu Jo, Altana, Luisa Spagnoli) hanno una minore incidenza e per le quali le decisioni di portafoglio sono il frutto delle strategie di licenza (Altana), di declinazione del brand su più livelli (Liu Jo) o risentono della rilevanza del mercato di origine (Luisa Spagnoli).

(c) Mantenimento della brand equity e strategie di branding (rafforzamento, rivitalizzazione ed estensione)

Con riferimento alle politiche di mantenimento della brand equity l'analisi mostra (tabella 5) come vi sia una serie di imprese che perseguono la *strada del rafforzamento* del brand, ovvero dello sviluppo della sua identità attraverso azioni contraddistinte da livelli diversi di complessità volte a valorizzare specifiche fonti di differenziazione. Alcune imprese si propongono tale obiettivo tramite lo *sviluppo del retail* (Corneliani, Jil Sander, Miroglio). In Corneliani, ad esempio, “il rafforzamento dell'identità del brand si basa su azioni di marketing incisive che comprendono l'allestimento e l'inaugurazione di nuovi spazi commerciali in nuovi mercati”. Miroglio, noto gruppo verticalmente integrato nella filiera tessile-abbigliamento e nei canali distributivi, invece, intende “destinare adeguate risorse allo sviluppo dell'abbigliamento, in particolare attraverso l'espansione della rete di punti vendita dell'area fast fashion”. Nello specifico caso, l'area retail è ritenuta fondamentale per l'affermazione dei valori del brand (in particolare del brand trainante Motivi). Jil Sander, sta attuando un vero e proprio piano di ristrutturazione basato sullo sviluppo del wholesale e del retail nei mercati emergenti. Altre imprese analizzate (Max Mara, Industries Spa, Tessilform, Alpinestars, Missoni Imperial e Sasch) cercano, invece, di accrescere la propria identità intensificando gli *investimenti prevalentemente nelle attività di comunicazione*. E' interessante evidenziare le scelte di Max Mara, impresa riconducibile a Max Mara Fashion Group, che ha fatto dell'arte contemporanea uno strumento di valorizzazione del brand. Infatti nel bilancio si legge che “la passione per l'arte contemporanea è sfociata nell'apertura della collezione nella sede storica dell'azienda a Reggio Emilia, dove ora sono esposti dipinti, sculture e installazioni dal 1945 a oggi, e dove pure vengono allestite mostre temporanee dedicate all'arte del XXI secolo”. In alcuni casi (Sixty spa, Liu Jo, Forall Confezioni, Luisa Spagnoli, Dainese, Ciro Paone), la valorizzazione del brand si basa su *azioni combinate* a livello sia di *sviluppo del retailing* sia di *scelte di comunicazione*. In Sixty, impresa con un portafoglio brand molto articolato, “sono previsti investimenti per consolidare la presenza del brand sui social network e per attività dedicate alla rete distributiva nazionale ed internazionale”; Luisa Spagnoli, impresa per la quale il mercato italiano è trainante, “ha sentito la necessità di aprire... showroom anche per facilitare il contatto con i clienti esteri”; Dainese tende alla “specializzazione dei canali di vendita, ristrutturazione delle modalità e delle condizioni di vendita... con un sensibile incremento delle risorse per la promozione del prodotto ivi incluse le sponsorizzazioni e gli eventi mirati a stabilire un rapporto con il consumatore finale”. Liu Jo, brand che investe molto in comunicazione, “prosegue con grande costanza e incisività a costruire una rete di punti vendita monomarca”.

In secondo luogo vi sono imprese che perseguono *strategie di rivitalizzazione* del brand (tabella 5) attraverso l'identificazione di nuove basi di posizionamento competitivo. Dolce e Gabbana, Geox, Pompea, Triumph International s.p.a, Ca' da mosto spa, Altana, Sergio Tacchini International ed Intima moda spa sono esempi in tal senso. In alcuni di questi casi, si assiste a scelte di *riposizionamento* del brand *sull'alto di gamma*; in altri casi si cerca di avviare un'azione di *rivitalizzazione* del brand attraverso lo *sviluppo di nuovi concept* (Geox) o *di nuovi servizi al cliente* (Altana, Pompea). In Geox, ad esempio si afferma la rilevanza dell' “..allargamento del numero dei clienti serviti e aumento della penetrazione commerciale e fidelizzazione dei clienti esistenti; apertura di nuovi Geox Shops nei principali centri urbani e commerciali...posizionamento “trasversale” dei propri prodotti, con una vasta gamma di calzature per uomo, donna e bambino, nell'ampia fascia di prezzo medio e medio/alta del mercato (family brand)...”. In Altana, impresa licenziataria di molti brand nel comparto della moda bimbo, si afferma che “la società resta concentrata sulla valorizzazione dei marchi di proprietà e di quelli licenziati. Molta attenzione resta poi per le politiche di marketing e servizi al cliente...” In Pompea, il rafforzamento passa attraverso lo sviluppo di nuove formule commerciali ed “il recupero di redditività attraverso un adeguato riposizionamento commerciale dei brand all'interno dell'attuale struttura distributiva.....Nell'ambito degli Outlet è stato deciso il riposizionamento dei punti vendita per il solo smaltimento d'ei prodotti fine serie, la ricerca di nuove locations e la chiusura degli outlet esteri in forte perdita... In Sergio Tacchini, storico brand della moda italiana recentemente acquisito da un operatore cinese, “...l'azienda ha ripreso ad investire nella ricerca e nello sviluppo di prodotto, attraverso il reclutamento di nuovi stilisti provenienti dal settore dell' "affordable luxury", per proporre un riposizionamento del brand..”.

Sia le strategie di rafforzamento sia le strategie di rivitalizzazione possono essere accompagnate da scelte *di estensione di marca* e quindi dall'applicazione del brand a nuove categorie di prodotto. Mentre nel rafforzamento (Diesel, Aeffe, Valentino Fashion Group, Fashion Box Industries spa) le scelte di estensione mirano a valorizzare l'identità del brand, nella rivitalizzazione (Emilio Pucci) tali scelte sono correlate alla creazione di una brand image sulla base di scelte di riposizionamento competitivo.

Se incrociamo i dati relativi alla struttura del brand portafoglio (figura 2) con le politiche indagate in questa sezione del lavoro, possiamo osservare come un nucleo di imprese che attuano *scelte di rivitalizzazione* si caratterizzi per un *brand portfolio relativamente piccolo* e per un livello importante di *vendite* nel mercato interno (Italia) ed in quello europeo. L'analisi della figura 2 mette poi in evidenza come nel caso di questo nucleo di imprese (identificate in figura con il colore rosso) all'aumentare dell'incidenza del mercato estero il portafoglio marche tende ad essere più focalizzato

Non è possibile delineare altrettanti orientamenti per le imprese che attuano strategie di rafforzamento (identificate con il colore blu) che si presentano eterogenee per livelli di fatturato sui mercati esteri e per numero di marche in portafoglio.

(d) Scelte di brand positioning per i diversi mercati

Nelle strategie di branding delle imprese oggetto di rilevazione, i *driver* (tabella 5) legati alle performance di prodotto rimangono in molti casi centrali (Forall, Fashion Box, Diesel, Aeffe, Pompea, Jil Sander, Alpinestars, Altana, Ca da Mosto, Intima moda, Geox, Corneliani, Luisa Spagnoli), dato che si afferma la rilevanza del contenuto qualitativo (tecnico o tecnologico) del prodotto. Si prenda ad esempio Forall dove si afferma l'importanza per "la ricerca continua di materiali, di tecniche di lavorazione e di modelli per la realizzazione di prodotti sempre innovativi". In altri casi si tende invece a posizionarsi maggiormente in termini di contenuto moda (Miroglio, Sixty, Valentino, Tessilform). In Sixty ad esempio si afferma la centralità per "il rinnovamento continuo delle proposte moda, la continua ricerca frenetica dell'evoluzione del costume". Alcune invece puntano sulla dimensione esperienziale del brand (Liu Jo, Cris Conf), cercando di sviluppare il brand in ottica internazionale attraverso la focalizzazione sull'immagine di marca. Ne è esempio Cris Conf dove è obiettivo strategico del brand Pinko quella di "migliorare la shopping experience per il consumatore". Infine, vi sono imprese (Ciro Paone, Industries) che si propongono sui mercati internazionali, cercando di creare associazioni di brand prevalentemente in termini di competenze associate ad uno specifico luogo di origine. In Industries Spa ad esempio si ritengono rilevanti "una forte identità che coniuga il buon gusto inglese e la creatività italiana (Henry Cotton)...il punto cardine del brand rimane il concept made in Italy (Marina Yatching)".

6. Un processo di case analysis nel sistema moda

Dopo aver delineato alcune traiettorie nelle strategie di branding delle imprese, la ricerca ha coinvolto tre operatori del comparto moda, significativi per le tematiche del paper, con i quali si è proceduto ad indagare in profondità le tendenze emergenti dalla secondary research. Di seguito vengono presentati i tre casi: Gilmar, Brunello Cucinelli e Stefano Ricci.

6.1. Designer, retail e marketing nella strategia di branding del Gruppo Gilmar

Il Gruppo Gilmar viene fondato negli anni Sessanta dalla famiglia Gerani e si specializza fin da subito nella *produzione di prodotti in maglieria* di alta qualità. Nella sua evoluzione un momento particolarmente significativo è costituito dalla collaborazione negli anni Settanta con lo stilista parigino Castelbajac che definisce i codici stilistici della prima collezione donna in maglia di abbigliamento sportivo di Gilmar per la quale viene creato il brand Iceberg. Nasce così una marca

dai contenuti sportivi, ma allo stesso tempo eleganti e raffinati, destinata a vestire una donna giovane e dinamica; il suo stile innovativo, riconosciuto a livello internazionale, rende il Gruppo pioniere e leader nella produzione di maglieria di lusso e genera un effetto emulazione da parte di importanti imprese del prêt-à-porter italiano. Stilisti come Armani, Trussardi e Valentino decidono infatti di ampliare i loro portafogli di marca progettando e realizzando linee sportive, più accessibili e destinate al segmento dei giovani. Per queste griffe lo sportwear viene a costituire un completamento della loro offerta assortimentale e non il loro core business come accade in Gilmar dove Iceberg si estende nel tempo su un'ampia gamma di prodotti diventando un brand total look.

Alla crescita della sua notorietà contribuiscono le campagne pubblicitarie sviluppate da Oliviero Toscani; basate su sequenze fotografiche raffiguranti artisti (cantanti, attori, stilisti ecc...) celebri, vicini all'arte pop, vestiti con prodotti Iceberg, esse trasmettono l'immagine di una marca dinamica, briosa, raffinata ed internazionale. E' proprio questa immagine, risultato della creatività dello stilista francese e delle politiche di marca dell'impresa, che frena lo sviluppo di Iceberg nella società minimalista ed essenziale degli anni Novanta. Il Gruppo tuttavia decide di mantenere inalterati i codici stilistici e i significati distintivi del brand Iceberg; e assume questa decisione nonostante il contesto sociale contingente e l'interruzione della collaborazione con Castelbajac il quale decide di capitalizzare la sua esperienza in Gilmar e le competenze maturate dando vita ad una propria attività di impresa. Dopo lo stilista francese, i nuovi creativi hanno cercato di conformarsi ai contenuti originali della marca ottenendo risultati non sempre soddisfacenti.

Oggi la creazione di una *maggiore sincronia tra l'identità stilistica originale* di Iceberg e la *sensibilità creativa* del designer costituisce uno dei principali obiettivi dell'impresa; è su questa sincronia che infatti si intende avviare un processo di rivitalizzazione del brand. Per questo motivo Gilmar ha deciso di non rinnovare il suo rapporto con l'attuale designer Giambattista Valli, creativo italiano frequentatore della moda parigina, la cui mano stilistica si presenta statica, molto couturier non sempre in grado di interpretare in modo naturale il dinamismo e la fluidità che contraddistinguono il brand Iceberg. Oggi Gilmar per il suo modo di comunicare al mercato ritiene Iceberg vicino a griffe quali Blue Marine e Cavalli, mentre per il suo stile confronta il suo principale brand con aziende che producono prodotti sportwear eleganti, ma non eccessivamente appariscenti quali Burberry e Gucci

Il *brand portafoglio* di Gilmar si presenta *variegato* e orientato verso una crescita costante. Esso è composto dai marchi di proprietà Iceberg ed Ice Iceberg; il primo si colloca in una fascia di mercato più alta rispetto al secondo che identifica linee prêt-à-porter total look destinate ad una donna più giovane e dinamica; su entrambi i due marchi che producono circa il 65% del fatturato sono in atto strategie di riposizionamento volte al recupero di un'immagine più conforme agli originali codici

stilisti L'impresa è licenziataria del marchio Frankie Morello caratterizzato da uno stile ironico per un abbigliamento giovanile e del marchio Giambattista Valli, contraddistinto da uno stile formale ed elegante. La produzione di questo secondo marchio sarà sospesa nei prossimi mesi con l'interruzione della collaborazione stilistica con il designer italiano; questo proietta l'impresa, che da sempre considera le licenze un modo per sfruttare le sue potenzialità produttive e commerciali, ad intensificare l'attività di ricerca di nuovi licenzianti perseguendo un percorso di ampliamento del suo portafoglio. In questa ottica si colloca la marca Gerani, di proprietà dell'azienda, non ancora identificabile con una collezione specifica, ma con un ambizioso progetto produttivo nella maglieria e nell'accessorio la cui realizzazione ha determinato il recente acquisto dell'azienda Idea 21 specializzata nella produzione di prodotti in pelle. La varietà del portafoglio di Gilmar si traduce nella *produzione* di una *molteplicità di prodotti* che spaziano dalla demi couture (Giambattista Valli) al denim (ICE e Frankie Morello). Il Gruppo si occupa della loro progettazione, della creazione dei loro prototipi, del controllo di qualità e del coordinamento delle attività logistiche ad essi connessi; la loro produzione invece avviene internamente se capi in maglia altrimenti viene affidata a terzi. In particolare i prodotti dei brand di più alto posizionamento (Iceberg, Valli) vengono realizzati da imprese italiane impiegando materie prime acquistate da fornitori nazionali; una parte consistente dei prodotti degli altri brand (Ice Iceberg, Frankie Morello) invece viene confezionata in paesi quali la Romania e la Bulgaria su materie prime fornite da Gilmar (prodotti trasformato estero) la cui provenienza è varia e non necessariamente italiana. L'attività di Gilmar che dispone di 423 addetti, ha prodotto nel 2008 un fatturato complessivo di 120 milioni di Euro di cui il 37 % proviene dal mercato Italiano, il 16% da quello europeo, il 26% dall'Est Europa, il 5% dagli Stati Uniti e la parte residua da paesi diversi quali Asia e Medio Oriente.

Nei prossimi anni il Gruppo intende rivitalizzare i brand di proprietà, Iceberg ed Ice Iceberg, non solo attraverso un nuovo designer in grado di esprimere i loro elementi di unicità, ma anche attraverso una loro presenza capillare sul mercato. Il loro essere marche dai significati che travalicano i confini transnazionali in quanto identificano un abbigliamento per un giovane globale induce Gilmar a considerare il *punto vendita monomarca in franchising* la formula commerciale più idonea per la loro diffusione. Al momento la distribuzione tramite punto vendita multimarca è prevalente su quella in franchising in tutti i mercati in cui Iceberg e Ice Iceberg sono distribuiti ossia in Est Europa, in Medio Oriente ed in Europa Occidentale; il rapporto è di 2500 punti multimarca contro gli attuali 25 in franchising. In Europa fa eccezione l'Italia dove il Gruppo dispone anche di quattro punti vendita di proprietà garantendosi un maggior controllo del mercato. Nei prossimi anni Gilmar si propone di accrescere nei mercati in cui è presente la sua rete in franchising avvalendosi di partner locali. Nei mercati dell'Est Europa e del Medio Oriente Gilmar non dispone di uffici di

rappresentanza ed affida agli area manager l'individuazione di nuovi partner e di nuovi spazi di vendita, la gestione dei rapporti con i partner attuali, la promozione delle nuove collezioni nonché una costante attività di monitoraggio sui cambiamenti in atto a livello di consumo e di dinamiche competitive. Gli area manager si interfacciano con l'ufficio retail il quale si occupa della gestione dei punti vendita in franchising; in particolare questo ufficio definisce le politiche di merchandising e di comunicazione sul punto vendita e coordina le attività di acquisto e riassortimento. In Est Europa recentemente sono state aperte le boutique nella città di Mosca e di Kiev. In Asia Gilmar dispone di area manager anche se si avvale prevalentemente di distributori locali per la vendita dei prodotti a negozi monomarca; anche in questa area l'azienda intende sviluppare la sua presenza sul territorio intensificando gli accordi di franchising ed aprendo, nei prossimi mesi, un ufficio commerciale in Cina ad Hong Kong. Nell'Europa Occidentale l'organizzazione di vendita si differenzia in base al brand. Le linee Iceberg vengono gestite direttamente dagli show-room localizzati a Roma, Milano, Parigi e New York dove i principali clienti si recano per effettuare gli ordini; per le linee Ice Iceberg si avvale di agenti ed importatori che dispongono delle collezioni nei suoi uffici e si occupano della distribuzione sul territorio.

L'analisi delle opportunità provenienti dai diversi mercati spetta al marketing che, da poco è presente in azienda, produce informazioni utili per orientare l'ufficio stile nel progettare la collezione di Iceberg e di Ice Iceberg e per avviare nuovi rapporti di collaborazione produttiva. In particolare *il marketing* definisce il posizionamento dei brand nei vari mercati senza snaturare la loro identità, gestisce le politiche di branding e individua nuovi partner per sviluppare rapporti di licenza produttiva. Negli ultimi anni la sua maggiore interazione con *l'ufficio stile* se da un lato ha agevolato l'attività dei designer, dall'altro ha prodotto effetti positivi anche per i marketing manager. L'ufficio stile infatti traduce la collezione in sensazioni ed emozioni e consente in questo modo a chi si occupa di marketing di individuare associazioni tra brand, collezioni e benefici emozionali da trasmettere al mercato e su cui impostare le scelte di comunicazione. Quest'ultima viene svolta da un apposito ufficio che risponde direttamente alla direzione generale dalla quale dipendono l'ufficio marketing, l'ufficio personale, l'ufficio retail e le operations; le attività commerciali vengono gestite ad interim dalla direzione generale. A livello organizzativo è prossima la creazione del sale marketing da cui dipenderà la comunicazione, il commerciale ed il retail; in questo modo la direzione generale coordinerà la gestione del personale e le operations.

Le politiche gestionali di Gilmar si orientano nella *realizzazione di un progetto di rivitalizzazione* del brand: le scelte di distribuzione consentono di avviare un'operazione di refresh sulla notorietà del brand e le scelte di marketing accompagnano interventi di miglioramenti della brand image basati su un riposizionamento competitivo che valorizzi i canoni stilisti originali del brand. Si tratta

di scelta che trovano il loro punto di incontro nel designer che consente di trasformare la marca in una sintesi tra mercato, identità ed emozioni.

6.2. Il brand positioning nel caso di Brunello Cucinelli

Brunello Cucinelli nasce a metà degli anni ottanta come impresa specializzata nella *produzione di capi di abbigliamento in cashmere colorato*. Si tratta di un'idea imprenditoriale del fondatore omonimo. L'impresa rappresenta un caso di estremo interesse per la dinamica di crescita oltre che per le peculiarità dell'offerta aziendale e delle strategie di branding. La crescita aziendale è stata costante negli ultimi anni. Il fatturato 2008 è pari a 144 milioni di euro. Si tratta quindi di una media impresa che ha registrato negli ultimi tre anni tassi di crescita consistenti + 27% nel 2006, + 36% nel 2007 e +23% nel 2008. Nonostante l'attuale contesto competitivo, caratterizzato da instabilità, l'impresa mostra quindi performance positive. La gestione del brand diviene in questo contesto un ambito particolarmente rilevante.

L'impresa gestisce ad oggi *tre marchi*, Brunello Cucinelli, Gunex e Rivamonti. Tutti i marchi aziendali sono posizionati nel mercato del lusso e della moda "sport-chic". Brunello Cucinelli è il principale brand aziendale in termini di vendite. Si presenta sul mercato con una linea donna ed una linea uomo, introdotta più recentemente. Gunex è invece un marchio specializzato nel prodotto donna, con particolare riferimento a capi pantalone, gonna e cinture. Rivamonti propone un assortimento donna di capi in lana. Interessanti evidenze emergono allorché si analizzano le strategie di brand positioning dei marchi aziendali. Brunello Cucinelli è fortemente caratterizzato dalla natura del prodotto, dato che fin dalle origine il brand è associato al prodotto cashmere. Questo elemento ha rappresentato un punto di forza nel raccordo con il mercato. Più recentemente il brand si propone sul mercato con un total look, grazie anche all'ampliamento dei prodotti garantito dal marchio Gunex. Sempre recentemente, la marca ha visto un cambiamento del naming, con il passaggio dalla componente verbale Brunello Cucinelli Cashmere a Brunello Cucinelli. Il brand, così come Gunex, si rivolge ad un target costituito da una donna femminile che però veste anche con prodotti, come pantaloni, smoking, normalmente più associabili al mondo maschile. Rivamonti, invece, si caratterizza per una maggiore enfasi verso un target più giovanile.

Focalizzando l'attenzione sulle politiche di branding aziendali emergono interessanti evidenze. Tali politiche sono tese a *rafforzare i principali elementi costitutivi del posizionamento*. La prima base di posizionamento è il made in Italy, considerato dai vertici aziendali come uno dei principali elementi di raccordo con il mercato finale. In questo senso, l'offerta aziendale si connota per un "prodotto costoso con manodopera costosa" ma che garantisce un effettivo valore per l'acquirente. Un secondo driver nelle scelte di posizionamento riguarda la natura del prodotto, che è fin dalla

nascita legata al cashmere. In questo senso le strategie che mirano ad affermare il brand sui mercati, nazionali ed internazionali, ne discendono come diretta conseguenza. Si pensi ad esempio che le campagne pubblicitarie dell'impresa sono state improntate, nella maggior parte dei casi, alla valorizzazione del legame tra marca e luoghi di origine. Nelle campagne infatti i capi aziendali sono mostrati in luoghi umbri. L'ultima campagna pubblicitaria è stata invece improntata a valorizzare il prodotto cashmere, mostrando immagini dei capi aziendali in Mongolia, luogo da dove l'impresa si approvvigiona della materia prima. Altro elemento di rilievo nel posizionamento del prodotto può essere ricondotto al concetto di portabilità. Si tratta di un concetto che viene espresso nei termini della capacità del prodotto aziendale, di adattarsi a più target di mercato, grazie anche alle tonalità dei colori, molto chiari, e di tradizione nord-europea. In altri termini si tratta di un concetto di lusso che ricerca al contempo bellezza e semplicità.

Per quanto riguarda la gestione della produzione è in linea con la visione aziendale tesa a valorizzare il *made in Italy*. Occorre premettere che le produzioni aziendali seguono un modello di gestione della produzione improntato al programmato con la presentazione delle collezioni presso due tra le più rilevanti *manifestazioni del settore*. Per quanto riguarda la linea donna, la fiera di riferimento è quella di Dusseldorf, con uscite programmate della collezione nelle edizioni di febbraio e luglio. Per quanto riguarda la linea maschile, la fiera di riferimento è invece Pitti Uomo, con uscite di collezione a gennaio e giugno. Ciò premesso occorre considerare che la forte vocazione all'artigianalità italiana che da sempre contraddistingue le produzioni aziendali, ha fatto in modo che le decisioni produttive fossero circoscritte alle aree di localizzazione dell'impresa. Ad oggi l'impresa produce al suo interno solo il campionario che viene distribuito presso gli showroom. La produzione dei capi è invece totalmente esterna, ma effettuata presso fornitori di piccola dimensione localizzati nel territorio perugino. Si tratta di circa 300 microaziende con circa 900 addetti.

Le politiche di branding beneficiano poi di attività non connesse alla filiera dell'abbigliamento ma che sono tese a rafforzare l'immagine di prodotto, oltre che ad affermare i valori aziendali. Tra queste si segnala in primo luogo la *scelta di localizzazione dell'impresa*. Brunello Cucinelli, infatti, ha investito nella riqualificazione e ristrutturazione di un borgo del trecento (il paese di Solomeo), dove ha collocato le sedi aziendali ed ha intrapreso attività come l'apertura di un teatro, lo sviluppo di eventi e concerti nella piazza centrale del paese. L'imprenditore ha poi implementato in impresa interventi per migliorare le condizioni di lavoro. Si è così sviluppato una organizzazione del lavoro improntata all'assenza di gerarchie nel rapporto tra dipendenti e l'abolizione della marcatura del cartellino segnapresenze. Si tratta a ben vedere di aspetti che seppur non direttamente connessi alla gestione del brand, ne rafforzano la valenza nei confronti del mercato.

Per quanto riguarda l'approccio ai mercati esteri l'impresa ha intrapreso una strategia che mira alla focalizzazione su di un unico brand, Brunello Cucinelli. A differenza del mercato italiano, dove il marchio Rivamonti è comunicato al mercato, nei mercati esteri, la scelta è quella di sviluppare il mercato con uno sforzo elevato.

Per quanto riguarda la penetrazione su mercati internazionali, occorre segnalare come l'impresa si rivolga prevalentemente a tre aree mercato di riferimento: Italia (36%), mercati tradizionali (53,9%) e mercati emergenti (9,8%). Per quanto riguarda i principali mercati esteri, *la Germania* è il primo mercato di riferimento. Si tratta a ben vedere di un ruolo rilevante ricoperto dal mercato tedesco già dagli anni di fondazione dell'impresa. In quegli anni, il vertice aziendale, tenuto conto dei competitor interni sul mercato nazionale molto forti, decise di penetrare il mercato tedesco, che rappresenta ancora il primo mercato estero. Altro mercato trainante sono gli *Stati Uniti*. Anche in questo caso l'importanza del mercato ha giustificato l'investimento in una società Brunello Cucinelli Inc che gestisce le attività di commercializzazione della produzione aziendale sul mercato americano. I mercati emergenti sono stati invece oggetto di più recente penetrazione, dato che mostrano una percentuale sul fatturato inferiore. Tra questi i risultati più significativi sono relativi al mercato russo, alla Cina ed all'India.

La penetrazione sui mercati internazionali è stata associata allo sviluppo retail, con l'apertura di circa trenta punti vendita monomarca. Si tratta di una iniziativa che ha avuto origine a metà degli anni novanta ma che ha subito una forte accelerazione nel percorso di sviluppo negli ultimi quattro anni. La scelta dell'impresa è ricaduta sull'apertura di *boutique monomarca* in localizzazioni di prestigio, presso le principali vie della moda (si veda ad esempio il punto vendita di Via della Spiga a Milano) e nelle principali località resort (come ad esempio Capri).

In estrema sintesi, l'analisi del caso mostra come l'impresa nel raccordo con i mercati abbia incentrato le proprie politiche di branding rafforzando gli attributi caratterizzanti il posizionamento (made in Italy, prodotto, portabilità), incentrando la penetrazione sui mercati internazionali sulla strategia di focalizzazione del marchio Cucinelli ed alimentando il brand positioning con attività al di fuori della filiera moda in grado però di generare passaparola positivi sia nel mercato finale che nel mercato intermedio.

6.3. Scelte di retailing internazionale nelle strategie di rafforzamento di un di brand di nicchia: il caso Stefano Ricci

Il Gruppo nasce nei primi anni Settanta per volontà di Stefano Ricci e della moglie che trasformano la loro passione per le cravatte di cui erano collezionisti, in una vera e propria attività di impresa; decidono infatti di realizzare un laboratorio specializzato nella produzione artigianale prima di sole

cravatte, e poi, anche di camicie la cui vendita avveniva in negozi multimarca serviti da intermediari all'ingrosso con cui si era instaurato un rapporto di stretta collaborazione. Nel tempo la Stefano Ricci ha ampliato la sua gamma di offerta; oggi infatti si caratterizza per un *brand total look* di nicchia che identifica prodotti di lusso, esclusivi e realizzati nella loro totalità in Italia. L'alto posizionamento di marca spinge l'impresa a definire politiche distributive in grado di garantire un diretto controllo del mercato e di sostenere strategie di valorizzazione del brand; un momento particolarmente significativo è rappresentato dall'apertura nel 1993 della *prima boutique* di proprietà. Localizzata in Cina a *Shangai*, la boutique viene creata in collaborazione con un partner locale che, dopo qualche anno dalla sua fondazione, rinuncia alla sua partecipazione societaria lasciando la Stefano Ricci unica proprietaria e diretta responsabile di gestione. L'assortimento del punto vendita cinese si presenta ampio e variegato; al suo interno la produzione dell'impresa è infatti integrata con prodotti progettati e realizzati da selezionate imprese terziste a cui viene applicato il brand Stefano Ricci. Questa esperienza rappresenta un importante test di confronto tra identità di marca e valore percepito dal mercato i cui esiti orientano l'impresa nelle scelte di apertura e di gestione di nuovi punti vendita. Nel 2000 la *seconda boutique* monomarca aperta a *Montecarlo* segna un momento rilevante sia nello sviluppo del brand Stefano Ricci su nuovi mercati sia nelle politiche di management dei punti vendita. La boutique che è situata nell'ex Grand Hotel, si caratterizza per un assortimento total look in cui tutti i prodotti forniti dai terzisti e non solo quelli di produzione propria, sono realizzati sulla base dei codici stilistici dettati dall'impresa; da quel momento le scelte assortimentali non si traducono nella selezione di prodotti anonimi ideati da imprese esterne, ma presuppongono la condivisione con queste ultime di progetti produttivi coerenti con la brand identity dell'impresa.

Lo sviluppo della notorietà di marca nella Stefano Ricci è correlato alla crescente e selettiva penetrazione commerciale attraverso una *politica di apertura di boutique monomarca* in località *esclusive*; nell'arco di dieci anni ne sono state aperte 19 di cui 10 di proprietà e 9 in licenza con partner locali. Oltre a Shangai e Montecarlo, la Stefano Ricci ha aperto punti vendita in Costa Smeralda (presso l'Hotel Pitrezza), a Pechino, Beverly Hills, New York, Parigi, Mosca, Kiev e Baku; la presenza del brand in mercati caratterizzati da culture di consumo fortemente differenziate, permette all'impresa di sviluppare proposte creative in cui convergono le multiformi esigenze captate dalle relazioni con i clienti delle diverse boutique. In queste ultime la figura cardine è costituita dal direttore del punto vendita che nella sua attività si interfaccia con il retail manager, responsabile delle politiche di vendita delle boutique monomarca di proprietà, e con il wholesale manager, responsabile della gestione dei rapporti con i partner di boutique e con i distributori dei prodotti a marchio Stefano Ricci; sia il retail manager sia il wholesale manager interagiscono con

gli addetti che gestiscono il follow-up degli ordini nei diversi mercati di sbocco. La distribuzione ai punti vendita avviene sia attraverso la rete commerciale sia tramite i due show-room localizzati a Milano ed a New York. Nel complesso le politiche distributive perseguite dall'impresa hanno generato un ritorno significativo in termini di volume di vendite; nel 2008 infatti il Gruppo al cui interno lavorano 200 addetti, ha registrato un incremento del fatturato del 26% che, nel 2009, ha raggiunto 35 milioni di Euro; il 60% di questi sono prodotti dalle boutique monomarca di proprietà ed in licenza (le prime incidono per il 55% rispetto alle seconde). A livello produttivo, nonostante il Gruppo abbia sviluppato linee total look, le camicie e le cravatte costituiscono ancora il suo core business incidendo sulle vendite per una percentuale pari al 40%.

Nei suoi processi di internazionalizzazione la Stefano Ricci ha mantenuto un portafoglio di marca limitato e focalizzato su *un unico brand di nicchia* facendo degli *accessori la forza trainante della sua crescita* e sviluppando la sua *identità prima sui mercati esteri* e poi, successivamente anche in quello italiano dove al momento gestisce quattro boutique monomarca. L'alto posizionamento del brand, la qualità e l'esclusività dei suoi prodotti artigianali nonché i prezzi di vendita inaccessibili all'acquirente medio (indicativamente il prezzo di un abito oscilla dalle 4.000 euro alle 20.000 euro; le camicie sono vendute a prezzi che vanno da 400 euro ai 1500 euro) hanno spinto l'impresa a rivolgersi al segmento dei ricchi nel mercato americano e a quello dei nuovi ricchi nei mercati cinese e russo; è proprio in questi mercati che i prodotti Stefano Ricci sono diventati espressione di un lusso ricercato. Concorrente diretto di Brioni, Kiton e della francese Zilli, il brand identifica dei prodotti destinati ad uomini adulti che ricercano la dimensione emozionale nel "consumo" di abbigliamento. Gli *Stati Uniti* rappresentano il primo mercato per fatturato; al suo interno la vendita avviene soprattutto tramite boutique monomarca ed importanti distributori al dettaglio di abbigliamento. In particolare il Gruppo lavora con le catene Neiman Marcus e Bergdorf Goodman garantendosi complessivamente la presenza in almeno 40 loro punti vendita. La *Russia* e l'*Ucraina* consolidano le loro posizioni di seconda e terza area geografica per vendite realizzate ed insieme alle altre ex repubbliche sovietiche (Armenia, Azerbaijan, Kazakhstan) costituiscono un importante bacino di distribuzione per la società con un forte ritorno di immagine e di risultati anche sulle boutique di proprietà di Montecarlo e Costa Smeralda. I gusti dei clienti russi si sono evoluti nel tempo; per loro il lusso e quindi anche il brand Stefano Ricci si è trasformato da ostentazione a vero e proprio status symbol. Altra area in crescita per fatturato è *la Cina* dove l'impresa è presente a Shanghai, Pechino e nell'area di Macao dove le sue boutique sono frequentate da clienti selettivi attratti dalla qualità sartoriale dei suoi prodotti.

La valorizzazione dell'esclusività di un brand di nicchia si basa sulla ricerca dell'eccellenza non solo distributiva, ma anche *produttiva* attraverso lo svolgimento di un insieme coordinato di attività

in cui è coinvolto sia il personale interno che professionalità esterne all'impresa. Le attività che precedono e seguono la produzione ossia la progettazione da un lato, ed il controllo di qualità ed il coordinamento logistico dall'altro, sono svolte internamente al Gruppo che in questo modo controlla le principali fonti di differenziazione della sua offerta costituite da ricerca creativa, qualità dei prodotti ed efficienza nei servizi erogati. La produzione in senso stretto è in parte esternalizzata. Mentre gli accessori di gioielleria, le cravatte e le camicie sono realizzati da laboratori interni altamente qualificati, gli altri prodotti della collezione ossia i capi in maglia, il capospalla e le scarpe sono invece realizzati da fornitori esterni su progetto stilistico dell'impresa (prodotto commercializzato). Si tratta di fornitori localizzati in Italia in regioni quali le Marche, l'Emilia Romagna e la Lombardia che dispongono di un personale dedicato alle produzioni commissionate dall'impresa. Con questi fornitori la Stefano Ricci è legata da rapporti consolidati o da contratti triennali rinnovabili; la loro selezione avviene sulla base della loro qualità produttiva e del rispetto dei termini di consegna. E' comunque in atto un processo di ampliamento delle capacità produttive dell'impresa con l'apertura di un nuovo stabilimento produttivo in Basilicata al fine di poter ampliare la gamma di prodotti realizzati internamente. I tempi produttivi sono dettati dalle due collezioni stagionali (autunno/inverno; primavera, estate) e dai riassortimenti dei punti vendita che avvengono almeno due/tre volte nell'arco di una stagione.

La ricerca per la *creazione di un lusso esclusivo* e la *presenza distributiva* più capillare costituiscono gli obiettivi che la Stefano Ricci intende perseguire nei prossimi anni. Non riposizionamento di brand, ma una suo *costante rafforzamento* sia attraverso lo sviluppo di produzioni dalla qualità elitaria sia attraverso la crescita della sua penetrazione commerciale in nicchie di mercato; a tal proposito l'impresa intende realizzare almeno tre aperture all'anno di boutique monomarca e migliorare la distribuzione wholesale interagendo con partner in grado di garantire una gestione dei prodotti sul punto vendita coerente con l'identità di marca. L'ampliamento della rete distributiva si traduce non solo nell'apertura di nuove boutique, ma anche nella conversione di negozi multimarca (è il caso di Parigi e di Kiev) in negozi Stefano Ricci; questa operazione ha il vantaggio di sfruttare il know-how di addetti che conoscendo le dinamiche del mercato di sbocco possono contribuire ad avvicinare il brand a segmenti di domanda in nuove aree geografiche. Le competenze delle risorse umane impiegate nella gestione dei punti vendita e le qualità del partner sono ritenute degli asset strategici fondamentali per il successo del brand; infatti l'amministratore delegato fa notare come prima di aprire la boutique è importante assumere un direttore competente...per la boutique di New York il direttore è stato assunto un anno prima dell'apertura della boutique... per la boutique di Firenze l'assunzione è avvenuta 6 mesi prima dell'inaugurazione ...". Il posizionamento di marca è supportato da investimenti in comunicazione

che incidono per il 3% sul fatturato complessivo; l'impresa comunica attraverso il catalogo della stagione, effettua pubbliche relazioni, organizza e sponsorizza eventi. La comunicazione trasferisce al mercato il binomio tra eccellenza produttiva e distributiva contribuendo in questo modo a mantenere nel tempo il valore percepito di un esclusivo brand di nicchia. E' proprio la forza del brand che ha portato il Gruppo a perseguire una politica di brand extension a nuove categorie di prodotto (arredamento, profumo e occhiali) ricercando percorsi di crescita in ambiti diversificati.

7. Considerazioni finali: dinamiche in atto nelle strategie di branding nel sistema moda

Con riferimento ai temi oggetto del paper, il quadro sinottico dei casi di imprese oggetto di analisi (tabella 4) mostra interessanti evidenze.

Tab. 4. Quadro sinottico delle imprese oggetto di case analysis					
<i>AZIENDA</i>	<i>Dati strutturali Mercati (2008)</i>	<i>Forme di internazionalizzazione</i>	<i>Dimensione portafoglio</i>	<i>Brand equity e strategie di branding</i>	<i>Brand positioning</i>
BRUNELLO CUCINELLI	144 milioni di Euro 456 addetti 36,3% mercato italiano 53,9% mercati tradizionali 9,8% mercati emergenti	Filiale commerciale per il mercato USA Sviluppo di punti vendita monomarca	Brunello Cucinelli Rivamonti Gunex	Rafforzamento	Tutti i marchi sono posizionati nel mercato del lusso e della moda "sport-chic". La penetrazione dei mercati internazionali avviene tramite la marca Brunello Cucinelli
GILMAR	120 milioni di Euro 423 addetti 37% mercato italiano 16% mercato europeo 26% Est Europa 5% Stati Uniti Altri mercati: Asia e Medio Oriente	Sviluppo del punto vendita monomarca in franchising (2500 punti vendita monomarca; 25 punti vendita in franchising)	Iceberg, Ice Iceberg, Frankie Morello, Giambattista Valli, Gerani	Rivitalizzazione	Iceberg = "veste una donna giovane e dinamica" Frankie Morello = "stile ironico" Giambattista Valli "stile formale ed elegante"
STEFANO RICCI	35 milioni di Euro 200 addetti Usa, Russia e Cina costituiscono i principali mercati di riferimento	Politiche di apertura di punti vendita monomarca in località esclusive (Shanghai, Montecarlo, New York, ecc....)	Stefano Ricci (brand del lusso)	Rafforzamento	Stefano Ricci lusso, qualità ed esclusività

Mercati e processi di internazionalizzazione: figure per la gestione dei rapporti con il mercato

Brunello Cucinelli e Gilmar concentrano le loro vendite soprattutto sul mercato italiano e su quello europeo, confermando in questo modo i risultati prodotti dall'elaborazione di dati secondari. Vale pertanto il principio "poche marche per tanti mercati" e non "poche marche per pochi mercati". Lo

stesso dicasi per Stefano Ricci, brand del lusso, che a differenza di Cucinelli e Gilmar, orienta il suo sviluppo soprattutto sui mercati americano, russo e cinese. Ne deriva che i *mercati emergenti* costituiscono ancora una scelta di minore impatto per le politiche di penetrazione delle imprese. Quello che emerge in modo evidente è che nelle tre realtà aziendali indagate prevale la tendenza ad intensificare la presenza sui mercati esteri attraverso l'apertura di punti vendita di proprietà o in partnership con aziende locali. In questi processi di crescita delle rete distributive acquistano sempre più rilevanza figure con ruoli di interfaccia tra l'azienda ed il mercato. In Gilmar nei mercati in cui non è presente un ufficio commerciale, gli area manager assolvono un ruolo strategico importante: spetta a loro l'individuazione di nuovi partner e di nuovi spazi di vendita, la gestione dei rapporti con i partner attuali, la promozione delle nuove collezioni nonché una costante attività di monitoraggio sui cambiamenti in atto a livello di consumo e di dinamiche competitive. Essi interagiscono con l'ufficio retail che si occupa della gestione dei punti vendita in franchising, definendone le politiche di merchandising e di comunicazione. In Stefano Ricci una figura rilevante è costituita dal direttore del punto vendita che nella sua attività si interfaccia con il retail manager, responsabile della definizione delle politiche di vendita delle boutique monomarca di proprietà, e con il wholesale manager, responsabile della gestione dei rapporti con i partner locali delle diverse boutique e con i distributori dei prodotti a marchio Stefano Ricci.

Struttura del portafoglio e gestione delle relazioni per l'implementazione dei processi produttivi

In Gilmar la struttura del brand portfolio si presenta articolata; essa comprende brand di diverso posizionamento, destinati a segmenti di mercato differenti. Questo implica la capacità da parte dell'impresa di gestire i processi produttivi distinti per tipologia di brand; infatti i prodotti dei brand di più alto posizionamento (Iceberg, Valli) vengono realizzati da imprese italiane con materie prime di fornitori nazionali; mentre una parte consistente dei prodotti degli altri brand (Ice Iceberg, Frankie Morello) viene confezionata in paesi esteri (Romania e la Bulgaria) su materie prime fornite dall'impresa stessa e di provenienza non necessariamente italiana. Anche Stefano Ricci che produce un solo brand di nicchia si trova a dover gestire relazioni eterogenee con fornitori diversi. Mentre gli accessori di gioielleria, le cravatte e le camicie sono realizzati da laboratori interni altamente qualificati, gli altri prodotti della collezione ossia i capi in maglia, il capospalla e le scarpe sono invece realizzati da fornitori italiani esterni su progetto stilistico dell'impresa (prodotto commercializzato). Nel caso di Brunello Cucinelli, invece, la vocazione al "made in Italy", nonché la visione imprenditoriale, si traduce in scelte produttive fortemente connesse al territorio di localizzazione dell'impresa, con il ricorso ad un articolato portafoglio di fornitori.

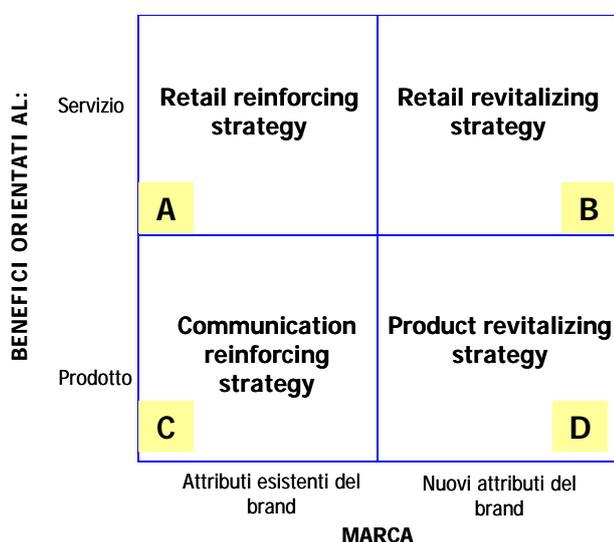
Dai casi è quindi evidente come la varietà di marche in portafoglio, ma anche l'estensione del brand portfolio, possono incidere notevolmente sull'organizzazione non solo dei processi distributivi, ma anche di quelli produttivi.

Brand Positioning e brand portfolio: verso un driver mix

I driver di posizionamento competitivo si basano soprattutto sugli attributi di *performance del prodotto* in termini di contenuto tecnologico, di qualità, di contenuto stile (moda) e di esclusività; questo è in linea con la tendenza da parte delle imprese di controllare, soprattutto per le prime linee, la produzione internamente o di avviare processi di esternalizzazione, attraverso licenze di produzione, con imprese italiane e estere. In portafogli sempre più articolati (Gilmar), si assiste alla presenza di marche diverse tra loro per basi di posizionamento; in questi diventa strategico saper gestire in modo adeguato un portafoglio di marche eterogenee senza produrre disorientamento nelle modalità di percezione dei brand da parte dei segmenti di riferimento.

Mantenimento della brand equity e strategie di branding: un quadro emergente dall'analisi dei casi e dei dati secondari.

Fig. 3. Le principali strategie di branding



Dall'analisi dei casi emerge come Gilmar tenda, per il brand Iceberg, a perseguire scelte di rivitalizzazione prevalentemente tramite azioni di riposizionamento sulla base dei codici stilisti originari della marca accompagnate da politiche di sviluppo del retail con l'apertura di punti vendita in franchising. Brunello Cucinelli invece, attua una strategia di rafforzamento degli elementi distintivi di marca attraverso l'azione combinata di sviluppo del retail e di scelte di

comunicazione. Stefano Ricci costituisce un caso interessante di impresa che fa del retail (boutique esclusive) il "generatore" dello sviluppo dell'identità di marca sui mercati internazionali e delle sue politiche di rafforzamento.

L'analisi congiunta dei casi e dei risultati derivanti da fonti secondarie (tabella 5) evidenzia come le strategie di branding attuate dalle imprese del sistema moda possano essere distinte da un lato sulla

base degli interventi a livello degli attributi (nuovi o esistenti) della marca e dall'altro sulla base dei benefici risultati a livello di servizio o di prodotto. In questo modo la ricerca effettuata consente di identificare quattro diverse strategie (tabella 5 prima colonna e figura 3), nelle seguenti:

- i) *communication reinforcing strategy* volta a rafforzare gli attributi esistenti della marca attraverso investimenti in comunicazione che esaltino i benefici legati al prodotto (quadrante c);
- ii) *retail reinforcing strategy* basata sullo sviluppo dell'identità di marca attraverso lo sviluppo dei punti vendita, in coerenza con gli attributi esistenti del brand (quadrante a);
- iii) *product revitalizing strategy* caratterizzata da scelte di riposizionamento competitivo su nuove basi di differenziazione, con una forte enfasi ai benefici ed alle performance di prodotto (quadrante d);
- iv) *retail revitalizing strategy* contraddistinta dallo sviluppo di nuovi concept di distribuzione che fanno leva su nuovi attributi del brand (quadrante b).

Dalla tabella 5 (prima colonna) emerge che gran parte delle imprese oggetto di analisi tende ad attuare scelte di valorizzazione basate su *riposizionamento competitivo* del prodotto (tra queste anche Gilmar) e strategie di *rafforzamento* attraverso investimenti in *comunicazione*. Un nucleo inferiore, ma comunque sempre consistente, attua *scelte combinate* di rafforzamento del brand tramite sia lo sviluppo del retail che l'intensificazione delle azioni di comunicazione (tra questi si colloca Brunello Cucinelli). Minore è il numero delle imprese che attuano branding strategy basate sul solo sviluppo del retail (si veda il caso Stefano Ricci) o che ricercano nelle formule distributive nuove leve di differenziazione.

Alcune implicazioni correlate a queste strategie, dedotte in particolare attraverso l'analisi dei casi, possono essere evidenziate nelle seguenti:

- *product revitalizing strategy*: si traduce a livello organizzativo in una maggiore integrazione tra designer e scelte di marketing; queste ultime infatti implicano interventi sulla brand image attraverso un riposizionamento competitivo in grado di valorizzare i canoni stilisti del brand;
- *retail reinforcing strategy e communication reinforcing strategy*: si traduce in forti investimenti per l'apertura e la gestione di punti vendita, nel caso della prima strategia; mentre nel caso della seconda, comporta una intensificazione della visibilità e della notorietà del brand rafforzando ed integrando le scelte a livello di communication mix;
- *retail revitalizing strategy*: si traduce in forti competenze di retail marketing, dato che presuppone l'individuazione di nuovi concept distributivi a cui ricondurre l'identità di marca.

Nel complesso il quadro che emerge dalla nostra analisi riflette il forte dinamismo del sistema moda; i risultati che abbiamo ottenuto attraverso una ricerca qualitativa hanno consentito di evidenziare alcuni principali orientamenti in termini di scelte di internazionalizzazione e di strategie

di branding. In questo senso, l'approfondimento quantitativo per la costruzione di un quadro più completo, delle tematiche oggetto del paper, rappresenta il percorso futuro della nostra attività di ricerca.

Riferimenti bibliografici

- Aaker A.D., 2000, The brand relationship Spectrum: the key to the brand architecture challenge, California Management Review, vol 42, n.4., pp. 8-23
- Aaker A.D., 2003, The power of the branded differentiator, Sloan Management Review, Fall., pp.83-87
- Aaker D., Joachimsthaler E, 2003, Brand Leadership , Franco Angeli, Milano
- Alashban A.A., Hayes L.A., Zinkhan G.M. e Balazs A.L., 2002, International brand name standardization/adaptation: antecedents and consequences, Journal of International Marketing, Vol. 10, n. 3, pp. 22-48
- Alden L. Dana, Steenkamp E.M. Jan Benedict, Batra R., 1999, Brand positioning through advertising in Asia, North America and Europe: the role of global consumer culture, Journal of Marketing, vol.63, pp.75-87.
- Bilkey J. W., Nes E., 1982, Country-of-Origin Effects on Product Evaluations, Journal of International Business Studies, vol. 13, n.1, pp. 89-99.
- Burresi A. (a cura di), 2005, Il marketing della moda: temi emergenti dal tessile-abbigliamento, FUP, Firenze
- Busacca B., Bertoli G., Molteni L., 2006, Consumatore, marca ed effetto 'made in': evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti, Finanza Marketing e Produzione, n. 2, pp. 5-32
- Collesei U., Iseppon M., 2004, Strategie di crescita della marca, Micro & Macro Marketing, Vol. 3.
- De Chernatony L., Halliburton C., Bernath R., 1995, International branding: demand or supply driven opportunity, International Marketing Review, Vol. 12, n. 2, pp. 9-21
- Douglas P.Susan, Craig C.Samuel, 1996, Global portfolio planning and market interconnectedness, Journal of International Marketing, vol.4, n.1, pp.93-110.
- Douglas P.Susan, Craig C.Samuel, Nijssen J.Edwin, 2001, Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture, Journal of International Marketing, vol. 9, n.2, pp.97-114.
- Doyle P., 2001, Building value-based branding strategies, Journal of Strategic Marketing, , vol.9, pp-255-268.
- Erdem T., Swait J., Valenzuela A., 2006, Brands as signals: a cross country validation study, Journal of Marketing, Vol. 70, N. 1, pp. 34-49
- Fiocca R., Marino A., Testori M., 2007, Brand management, Etas Libri, Milano
- Guercini S., 2003, La conoscenza di mercato del vertice d'impresa. Casi di produttori di tessuto, Francoangeli, Milano
- Kevin L.K., 2003a, Building, Measuring and Management Brand Equity, Prentice Hall, New Jersey
- Keller L.K., 2003b, Brand Synthesis: the multidimensionality of brand knowledge, Journal of Consumer Research, vol. 29, pp.595-599.
- Keller L.K., Sternthal B., Tybout Alice, 2002, Three questions you need to ask. About your brand, Harvard Business Review, september, pp. 80-86.

- Keller, K.L., 1993. Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. Vol. 57, n.1, pp. 1-22.
- Laforet S., Saunders J., 1994, Managing Brand Portfolios: how the leaders do it, *Journal of advertising*, September-October, pp.64-76.
- Leventhal C. Richard, 1996, Branding Strategy, *Business Horizons*, september-october, pp. 17-23
- Levitt T., 1983, The globalization of markets, *Harvard Business Review*, pp.92-102
- Mauri C., Zumino A., 2008, Globalizzazione del brand portfolio: le strategie vincenti, *Economia & Management*, n. 6, pp. 69-90.
- Merrilees B., Miller D., 2008, Principles of corporate rebranding, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, n. 5/6, pp. 537-552
- Minger J., Gill A., 1999, *Multimethodology*, John Wiley & Sons, New York
- Moore, C.M., Fernie, J., Burt, S., 2000, Brands without boundaries: the internationalisation of the designer retailer's brand, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, N. 8, pp. 919-937
- Morgan A.N., Rego L. Lopo, 2009, Brand portfolio strategy and firm performance, *Journal of Marketing*, vol 73, pp.59-74.
- Nakata C., Huang Y, 2005, Progress and promise: the last decade of international marketing research, *Journal of Business Research*, Vol. 58, n. 5, pp. 611-618
- Park, C.W., Jaworski, B.J., MacInnis, D.J., 1986, Strategic brand concept image management, *Journal of Marketing*, Vol. 50, pp.135-45.
- Samie, S., Shimp, T.A., Sharma, S., 2005, Brand origin recognition accuracy: antecedents and consumers' cognitive limitations, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 pp.379-97
- Sanchez R., 2004, Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories, *Brand Management*, vol.11, n.3, pp.233-247.
- Schuling I., Kapferer J.N., 2004, Executive insights: real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers, *Journal of International Marketing*, Vol. 12, n. 4., pp. 97-112
- Varadarajan P.R., Jayachandran S., 1999, Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 5, n. 2, pp. 120-143
- Völckner F., Sattler H. , 2006, Drivers of Brand Extension Success, *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp 18–34.
- Whitelock J., Fastoso F., 2007, Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature, *International Marketing Review*, Vol. 24, n. 3, pp. 252-270
- Wong H.Y., Merrilees B., 2007, Multiple roles for branding in International marketing, *International Marketing Review*, Vol. 24, n. 4, pp. 384-408
- Xie, H., Boggs, D., 2006, Corporate branding versus product branding in emerging markets *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24, n. 4, pp. 347-364

APPENDICE. Tabella 5: Le strategie di branding e le scelte di posizionamento competitivo in un campione selezionato di 30 imprese italiane di abbigliamento

Strategia di Branding	Impresa	Descrizione strategie di branding	Scelte di posizionamento competitivo	Driver di posizionamento	Fatturato (Var %)	N. Brand	Brand di proprietà	Brand licenziatricie	Italia	Europa	Resto del Mondo
C + Extension	Valentino Fashion Group	"...Nel corso delle ultime stagioni Valentino Fashion group S.p.A. ha avviato un processo di "estensione" del suo brand Marlboro Classics che, infatti, oggi offre ai suoi clienti una gamma che ai prodotti tradizionali outdoor affianca una nuova linea più sofisticata e meno western. ...Per rafforzare e visualizzare il concetto, è stato creato un nuovo logo, MCS, che ingloberà il marchio Marlboro Classics rappresentando l'ulteriore evoluzione di VFG anche in altre categorie di prodotto..." (Pambianconews 16/06/2009).	"...Tra i punti di forza del Gruppo, certamente il più significativo è costituito dal portafoglio marchi che include alcuni dei brand principali dei mercati del lusso e del fashion. Accomunati dall'elevata qualità e notorietà, oltre che da un design innovativo e originale, i marchi di Valentino Fashion Group sono espressione di uno stile e di una creatività riconosciuti a livello globale. La crescita organica delle attività del Gruppo poggia perciò proprio sullo sfruttamento dell'alta riconoscibilità dei marchi, introducendo e accelerando lo sviluppo sia di nuove linee di abbigliamento sia di nuovi prodotti....".	Contenuto moda e Stile	2.206.910.000 (+3%)	16	Valentino, Valentino Garavani, Valentino Roma, R.E.D. Valentino, Boss, Boss Black, Boss Selection, Boss Orange, Boss Gree, Hugo, Lebole, Oxon, Portrait, Proenza Schouler	M. Missoni, Marlboro,	n.p.	n.p.	n.p.
D	Dolce e Gabbana Industria spa	"...Le nostre ultime collezioni erano troppo commerciali, ci eravamo lasciati suggestionare dalla paura di vendere o non vendere in momenti critici. Adesso non ci importa più, vogliamo tornare a sperimentare, sostenere le idee che ci piacciono, anche se molto diverse dalle tendenze correnti... (Corriere Economia, 16 luglio 2007) "	"...Continua attività di ricerca e sviluppo nel campo della prototipia e della realizzazione di campionari, anche perché il miglioramento tecnologico del prodotto è certamente vincente in un mercato quale quello in cui operiamo.....".	Contenuto moda & Tecnologia	970.341.036 (+37%)	3	Dolce & Gabbana; D&G; D&G Junior	n.p.	36,6%	35,60%	28,8%
A	Miroglio S.p.a.	"...Il Gruppo Miroglio ha acquisito il 50% del Gruppo Ayaydin, uno dei più significativi player, nello stesso settore, sul mercato turco. L'accordo, prevede il supporto del Gruppo Miroglio alla crescita del Gruppo Ayaydin sul mercato domestico e sui mercati emergenti (tra i quali Russia, Romania, Ucraina, Bulgaria, Kazakistan, Moldavia)." "...Come già per la Cina, attraverso la partnership con Elegant Prosper, abbiamo rivolto la nostra attenzione alla Turchia sia per le sue caratteristiche di ponte verso l'Europa dell'Est e il Medio Oriente. E l'obiettivo per Miroglio è quello di entrarvi con un approccio 'global'....." (Pambianconews, 24 giugno 2008)	".....Nel corso del 2008 la vostra società ha predisposto un piano industriale finalizzato a: accelerare le operazioni di chiusura o di ristrutturazione delle attività industriali che rappresentano fonti di perdite, nonostante il rilevante ammontare del capitale investito in anni recenti; destinare adeguate risorse allo sviluppo dell'abbigliamento, in particolare attraverso l'espansione della rete di punti vendita dell'area fast fashion; razionalizzare il comparto tessile, ponendosi l'obiettivo di individuare un adeguato modello di business per le differenti aree.....".	Contenuto moda	662.792.000 (divisione abbigliamento +3,6%)	14	Dream, Elena Mirò, Caractere, Motivi, Oltre, Segue, Per Te by Krizia, Sym, Fiorella Rubino, Luisa Viola, Elegant Prosper, Ayaydin, Blue Time Fashion, Diana Gallesi	n.p.	n.p	n.p	n.p
A-C	Sixty spa	"... Puntare al consolidamento del mercato attuale in modo da mantenere le importanti posizioni raggiunte...". "... Sono previsti investimenti per consolidare la presenza del brand sui social networkstrutturare un piano d'azione fortemente incentrato sul consumatore finale, attraverso attività dedicate alla rete distributiva nazionale ed internazionale, alla comunicazione online e alle principali fiere di settore..." (Pambianconews, 9 luglio 2009)	" ...Il rinnovamento continuo delle proposte di moda, la continua ricerca frenetica dell'evoluzione del costume e la ricerca dei tessuti per la creazione di nuove collezioni....."	Contenuto Moda & Tecnologia	569.708.000 (+84%)	8	Miss Sixty, Energie, Killah, Sixty, Refrigiwear, Murphy & Nye, Baracuta e Richlu	Refrigiwear, Murphy & Nye	43,00%	57,00%	

Strategia d Branding	Impresa	Descrizione strategie di branding	Scelte di posizionamento competitivo	Driver di posizionamento	Fatturato (Var %)	N. Brand	Brand di proprietà	Brand licenziatarie	Italia	Europa	Resto del Mondo
A + Extension	Diesel spa	".....Necessità di abbinare il brand alla qualità ed ad uno stile unico nel suo genere.....mantenendo una posizione di leader del segmento di mercato in cui opera e con un brand di lifestyle globale fra i più conosciuti e di tendenza.....". "...Il brand punta ad estendersi nell'arredamento...." (Corriere della Sera, 10 ottobre 2008).	"...L'attività Diesel è orientata sia sul versante stilistico sia su quello tecnologico...Sul versante stilistico proporre collezioni che abbiano, al contempo, un aspetto fashion internazionale e l'identità dello stile Diesel. Sul versante tecnologico la ricerca di nuovi materiali, i trattamenti dei tessuti e delle materie prime in generale che rendono il prodotto finito estremamente caratterizzato..."	Stile & Tecnologia	546.940.909 (+11%)	5	Diesel; Diesel Black Gold; Diesel Kid; Diesel Lifestyle; Denim Diesel	n.p.	24,83%	55,12%	20,05%
C	Max Mara	"....Tra chi ha preferito maggiore visibilità, Maramotti è stato uno dei casi più acclamati, ma certo non il solo. La passione per l'arte contemporanea di Achille Maramotti è sfociata nell'apertura nel 2007, qualche mese dopo la scomparsa del patron di max mara, della collezione nella sede storica dell'azienda a Reggio Emilia, dove ora sono esposti dipinti, sculture e installazioni dal 1945 a oggi, e dove pure vengono allestite mostre temporanee dedicate all'arte del XXI secolo...." (Affari & Finanza, 3 giugno 2008).	"...Per quanto riguarda le strategie volte ad aumentare la visibilità dei prodotti della società sono state poste in essere, durante l'anno, importanti iniziative: una manifestazione in Cina (Pechino) che ha coniugato la mostra sulla storia del cappotto Max Mara ospitata dal "National Art Museum of China (Namoc) " con la sfilata delle ultime collezioni tenuta presso una location ristrutturata per l'occasione (Water Dam); una serie di iniziative volte a sottolineare il forte legame tra il mondo della moda, ed in particolare del mondo Max Mara, con l'arte contemporanea.."	Qualità e contenuto creativo	454.698.225 (+5,26)	3	Max Mara, Weekend by Max Mara, Sportmax	n.p.	42,04%	27,01%	30,95%
A + Extension	Aeffe s.p.a	"....Dopo la quotazione i nostri progetti potranno essere anche più aggressivi, con priorità assoluta allo sviluppo del brand attraverso l'apertura di nuovi negozi, il rafforzamento del network distributivo il lancio degli accessori e la brand extension.."(24 luglio 2007, MF-Dow Jones Global). ".....Pollini continua il suo processo di riposizionamento upgrading del brand e presenta il rifacimento del logo...." (Pambianco, 28 novembre 2008).	".....L'attività di ricerca e sviluppo, considerata la particolarità delle nostre produzioni, si sostanzia nel continuo rinnovamento tecnico/stilistico dei nostri modelli.....".	Stile & Tecnologia	298.869.671 (+9%)	6	"Alberta Ferretti", "Moschino" e "Pollini"	"Jean Paul Gaultier", "Blugirl" e "Authier"	38,00%	23,80%	38,2%
C	Industries spa	".....L'obiettivo di tale riorganizzazione è quello di ottenere una maggiore focalizzazione su identità di marchio e posizionamento, creando nel contempo economie di scala conseguenti alla condivisione da parte di tutti i Brand delle funzioni comuni: modelliera, acquisti, produzione, logistica, servizi commerciali, filiali commerciali, servizi retail e gestione dello stock..."	"...Un'altra direttrice di intervento dell'area operations è l'incremento della qualità percepita.... I core values del brand sono riconducibili alle radici storiche e tecniche (Monclear)...una forte identità che coniuga il buon gusto inglese e la creatività italiana (Henry Cotton)...il punto cardine del brand rimane il concept "made in Italy" (Marina Yatching)....I prodotti sono di nicchia, dedicati ad un pubblico giovane e raffinato che apprezza il sapore artigianale (Coast Webwe & Ahaus)..."	Qualità & Storia	243.173.940 (+25%)	5	n.p	Moncler, Henry Cotton's, Marina Yatching, Coast Weber Ahaus, Cerruti	63,80%	19,91%	16,20%

Strategia di Branding	Impresa	Descrizione strategie di branding	Scelte di posizionamento competitivo	Driver di posizionamento	Fatturato (Var %)	N. Brand	Brand di proprietà	Brand licenziatarie	Italia	Europa	Resto del Mondo
C + Extension	Fashion Box Industries spa	"...Rinnovo dell'accordo di licenza per gli occhiali con Marcolin, replay Eyes... considerato uno step importante della strategia di brand extension fino ad arrivare al recente accordo siglato con Steber, per la produzione e distribuzione della linea intimo replay&Sons..." (Pambianconews, 31 marzo 2009). "...Replay presenta oggi in Italia per la prima volta le linee Natives, Mix Gothic e Revival, le sue nuove collezioni di gioielli....." (Pambianconews, 12 novembre 2008).	"... La Società ha un ufficio dedicato alle attività di ricerca, test ed acquisto di nuovi materiali e tessuti che, con l'ufficio Stile, ha il compito di garantire l'attualità e l'innovazione dei nostri prodotti.....sono stati avviati e completati numerosi progetti finalizzati alla ricerca e allo sviluppo di innovazioni tecnologiche..."	Contenuto moda & Tecnologia	196.911.248 (-8%)	3	Replay, Replay & Son, We are Replay	n.p	25,00%	61,00%	14,00%
A-C	Liu jo	".....Mai come oggi il canale retail monomarca assume un aspetto strategico. Pur continuando a lavorare con i migliori wholesaler italiani e internazionali, proseguiamo con grande costanza e incisività a costruire una rete di punti vendita monomarca, in Italia ma soprattutto all'estero - ha commentato Marco Marchi - Consideriamo infatti i nostri punti vendita monomarca il luogo-icona dei valori e dell'immagine del brand e un tassello fondamentale rispetto alla strategia di sviluppo, in particolare a livello di posizionamento....." (Pambianconews, giugno 2009)	"...La crescita del fatturato per quanto attiene al mercato Italiano è stato determinato da un ulteriore sviluppo della distribuzione specializzata con l'apertura sia di nuovi punti vendita monomarca a gestione diretta, sia con l'apertura di nuovi negozi monomarca a gestione indiretta. La crescita del mercato estero è stata potenziata attraverso l'apertura di vari punti vendita monomarca a gestione indiretta. La società ha ulteriormente sostenuta la diffusione del marchio Liu Jo attraverso importanti iniziative promozionali e pubblicitarie.....".	Contenuto moda e brand experience	180.783.506 (+26,51)	10	Liu Jo, Liu Jo Luxury, Liu Jeans, Liu Jo Bottom up Collection, Liu Jo Luxury Color Time Collection, Liu Jo Accessories, Liu Jo Shoes, Liu Jo Casa, Ajay, Liu Jo Junion Baby Honey	n.p.	80,25%	19,75%	n.p.
D	Geox	".....Allargamento del numero dei clienti serviti e aumento della penetrazione commerciale e fidelizzazione dei clienti esistenti; apertura di nuovi Geox Shops nei principali centri urbani e commerciali....Posizionamento "trasversale" dei propri prodotti, con una vasta gamma di calzature per uomo, donna e bambino, nell'ampia fascia di prezzo medio e medio/alta del mercato (family brand)..."	".....Miglioramento del comfort fisiologico ed ergonomico ed all'individuazione di materiali innovativi, sia per quanto riguarda la calzatura, sia per quanto riguarda l'abbigliamento....."	Tecnologia & Comfort	177.011.373 (+11%)	1	Geox (family brand)	n.p	38,20%	44,40%	17,40%
A	Corneliani	"....Per il 2009 la nostra Società continuerà ad investire somme significative per valorizzare il marchio su scala globale, anche attraverso azioni di marketing incisive, compreso l'allestimento e l'inaugurazione di nuovi spazi commerciali nel mondo...consapevolezza di poter superare questo difficile momento, rafforzando il ruolo della nostra società sul mercato..."	"...Nel corso dell'esercizio 2008 la Società ha svolto attività di ricerca, sviluppo e innovazione principalmente finalizzata a garantire la produzione e la distribuzione di prodotti di alto livello qualitativo, con una componente innovativa coerente con l'immagine ed il target dei propri Brand..."	Qualità & Innovazione	145.195.940 (+1%)	3	CC Collection Corneliani, Trend Corneliani	Ralph Lauren	37,10%	26,80%	36,10%

Strategia d Branding	Impresa	Descrizione strategie di branding	Scelte di posizionamento competitivo	Driver di posizionamento	Fatturato (Var %)	N. Brand	Brand di proprietà	Brand licenziatarie	Italia	Europa	Resto del Mondo
A-C	Forall Confezioni spa	".....Una crescita degli investimenti in comunicazione a sostegno del brand e dello sviluppo della rete di punti vendita....sviluppo di linee con maggiore competitività di prezzo, e con l'acquisizione di nuove licenze da produrre sia in Italia per il segmento più alto che all'estero....."	"...Il principio guida della nostra azienda è sempre stato quello di dare al consumatore dei capi di qualità sartoriale" (15 gennaio 2006, Finanza & Mercati). "La ricerca continua di materiali (tessuti, pellami e accessori), di tecniche di lavorazione e di modelli per la realizzazione di prodotti sempre innovativi per le nuove collezioni.....".	Artigianalità & Innovazione	138.150.020 (+9%)	2	Pal Zileri, Querini	n.p.	26,17%	48,40%	25,44%
D	Pompea	".....Grazie al successo dei prodotti e alla strategia di comunicazione, Pompea ha costruito, nell'arco di un decennio, un considerevole valore intorno ai suoi marchi principali Oggi la strategia di marca rappresenta la migliore risposta alla rapida evoluzione in atto nel mercato globale...Si ricerca il recupero di redditività attraverso un adeguato riposizionamento commerciale dei brand all'interno dell'attuale struttura distributiva.....Nell'ambito degli Outlet è stato deciso il riposizionamento dei punti vendita ..la ricerca di nuove locations....la chiusura dei punti vendita in perdita e la revisione della formula in franchising....." (Pambianconews, 3 luglio 2009).	"Pompea ritiene sia strategico mantenere gli investimenti nell'ambito produttivo dove l'alto contenuto di know-how tecnologico, il livello di qualità e il time-to-market rappresentano un considerevole vantaggio competitivo e un valore riconosciuto dagli operatori del settore e dal consumatore finale..." "Il gruppo Pompea, in conseguenza della grave crisi dei mercati e dei consumi, ha avviato un processo di ristrutturazione. In futuro il gruppo della famiglia Rodella porterà avanti diverse strategie tra cui rivisitare l'assetto produttivo potenziando le fabbriche all'estero..." (Pambianconews, 3 luglio 2009)	Qualità e Tecnologia	137.002.275 (-7)	5 (e private labels)	Pompea, Glamour, Roberta, AC, Mini	n.p.	58,57%	18,66%	22,76%
A-C	Luisa Spagnoli	"....Nel 2005 siamo tornati a vendere all'estero aprendo boutique con partner stranieri, quindi abbiamo sentito la necessità di aprire questa showroom anche per facilitare il contatto con i clienti", ci ha spiegato la titolare Nicoletta spagnoli. "....Da questa apertura ci aspettiamo un ritorno d'immagine, dato il prestigio della location, oltre all'incremento dei contatti con i clienti esteri..." (Pambianconews, 11 giugno 2009)	"....L'attività di direzione e coordinamento da parte della Capogruppo si è espletata seguire la normale gestione delle società partecipate e nell'ottimizzare le risorse esse investite. In particolare, Luisa Spagnoli S.p.A. ha ampliato la propria rete di vendita nazionale, la quale, con tre nuove aperture, contava alla fine dell'anno 148 negozi, ed è con due punti vendita, nel canale degli outlet. Ha inoltre aumentato la presenza all'estero tramite distributori.....".	Stile e Qualità	136.400.000 (+1%)	1	Luisa Spagnoli	n.p.	95,00%	5,00%	
A-C	Cris Conf	"....Nel fashion non si può essere pessimisti», spiega Pietro Negra di pinko, 137 milioni di fatturato e 114 monomarca sparsi nel mondo, vendiamo qualcosa di non indispensabile, quindi occorre lavorare molto sulla pubblicità e anche sul punto vendita.....Prodotto, comunicazione e retail sono le tre aree su cui tutti puntano..." (Italia Oggi, 7 novembre 2008).	".....Il marchio "PINKO" conferma il suo andamento positivo: il marchio registra performance in crescita in tutte le aree geografiche... Nel corso dell'anno sono state attuate significative operazioni mirate al miglioramento dell'attrattiva e del richiamo dei punti vendita. Questo processo proseguirà nel 2009 con un'ulteriore evoluzione che mira ad ottimizzare la composizione degli ordini da parte dell'azienda e migliorare la shopping experience per il consumatore finale.....".	Contenuto esperienziale del brand	134.391.246 (+7,9)	2	Pinko, Pinko up	n.p.	74,60%	13,80%	11,46%

Strategia d Branding	Impresa	Descrizione strategie di branding	Scelte di posizionamento competitivo	Driver di posizionamento	Fatturato (Var %)	N. Brand	Brand di proprietà	Brand licenziatarie	Italia	Europa	Resto del Mondo
A-C	Dainese	"...Abbiamo confermato il mantenimento della piattaforma Internet con l'obiettivo di comunicare nella forma più efficace i valori della ricerca trasferiti sul prodotto... Specializzazione dei canali di vendita, ristrutturazione delle modalità e delle condizioni di vendita...sensibile incremento delle risorse per la promozione del prodotto ivi incluse le sponsorizzazioni e gli eventi.....".	"...Progettazione di un sistema per dispositivi di comunicazione da applicare al casco...; sistema di climatizzazione per tute di gara...; l'interazione tra ricerca e stile favorisce l'accoglienza dei prodotti sul mercato..."	Qualità & Tecnologia	112.039.743 (+10%)	2	Dainese, ADV	n.p.	37,30%	56,00%	6,70%
C	Tessiform	"... Il management ha perseguito una strategia orientata sul marchio, nella convinzione che la creazione di un brand visibile e fortemente identificato rappresentasse il vero fattore di successo...Valorizzazione dell'immagine e ricerca dell'equilibrio economico.....focalizzazione su di un segmento di mercato ben definito.....".	"...Il brand Patrizia Pepe è apprezzato da un pubblico giovane alla ricerca di un'eleganza minimalista e contemporanea sensibile alla cura dei dettagli; i clienti apprezzano l'armonia, la flessuosità ed il carattere dei capi proposti, pratici ed originali in ogni occasione della giornata, eleganti ed allo stesso tempo confortevoli, con un eccellente equilibrio di prezzo..."	Praticità, confort & Lusso accessibile	107.768.624 (+13%)	2	Patrizia Pepe; PatriziaPepeOnly4st ilyshgirls	n.p.	57,00%	25,00%	23,00%
A	Jil Sander	".... La società si trova in fase di implementazione di un piano di ristrutturazione e riduzione del proprio organico.... Ha posto in essere un piano per il rilancio del brand.; tra le azioni che gli amministratori intendono intraprendere per portare in utile la società ha rilevanza lo sviluppo strategico del business, sia nel wholesale che nel retail, e in particolare l'espansione nei mercati emergenti, il consolidamento dell'esistente e lo sviluppo delle categorie di prodotti.....".	"...Verranno conseguiti obiettivi di crescita attraverso nuovi investimenti, una particolare attenzione alla qualità dei prodotti, un maggiore studio sul fronte dei costi.....Tra le azioni che gli amministratori intendono intraprendere per portare in utile la società ha rilevanza lo sviluppo strategico del business, sia nel wholesale che nel retail, e in particolare l'espansione nei mercati emergenti, il consolidamento dell'esistente e lo sviluppo delle categorie di nuovi prodotti..."	Qualità & Innovazione	106.066.589 (n.p.)	1	Jil Sander	n.p.	15,18%	48,90%	35,92%
C	Alpinestars	"....Il Gruppo riserva importanza preminente alla visibilità e presenza del marchio sui campi di gara delle preminenti specialità nei paesi che costituiscono il Nostro mercato. Alpinestars è presente con piloti della massima visibilità nei campionati e negli eventi collaterali, tra gli altri e limitandosi ai più noti citiamo: Moto GP, Formula 1, Nascar, AMA Superc ross, World Superc ross, World Superbike, ecc..... L' investimento immateriale costituito dalle spese per sponsorizzazioni e dalle cessioni gratuite per materiali tecnici, si aggira intorno al 8% del fatturato e costituisce, a nostro giudizio, un forte elemento di stabilità del nostro brand internazionale....."	"....Il settore sportswear rappresenta un'area di espansione di business futura molto elevata. Il marchio Alpinestars è tra i marchi più conosciuti nel mondo dello sport, associato agli sport del motore che sono tra i più riconosciuti al mondo, di grandissima forza di attrazione e immedesimazione. L'indiscussa presenza di Alpinestars come leader in questa area è la base fortissima per l' espansione nello sportswear: in questo esercizio sono stati perfezionati molti accordi di distribuzione internazionale che porteranno frutto nell' esercizio successivo: l'affermazione internazionale viene a seguito dell' espansione in corso di Alpinestars sportswear nel mercato statunitense..."	Qualità tecnica e brand experience	95.977.100 (+1,11%)	1	Alpinestar	269	7,26%	92,74%	

Strategia di Branding	Impresa	Descrizione strategie di branding	Scelte di posizionamento competitivo	Driver di posizionamento	Fatturato (Var %)	N. Brand	Brand di proprietà	Brand licenziatarie	Italia	Europa	Resto del Mondo
C	Missoni	"...Per l'esercizio in corso confidiamo di realizzare, grazie alle iniziative già intraprese in passato e al nuovo assetto della struttura manageriale, un ulteriore incremento del fatturato della "prima linea" e un miglioramento del risultato operativo. Si evidenzia la scelta strategica della società di focalizzarsi nella produzione interna della "prima linea" e nella concessione in licenza della "seconda linea" M Missoni, interrompendo la produzione e la distribuzione della "seconda linea" Missoni Sport....".	".....Il nuovo management ha deciso di riportare all'interno dell'azienda tutto quello che riguarda borse e pelletteria. Restano in licenza le scarpe e sarà anche l'ultima stagione per la linea Missoni Sport. Spiega così la scelta il direttore generale: Non è opportuno avere troppe seconde linee, quindi oltre alla prima che controlliamo direttamente noi, ci sarà solo più "M missoni" in licenza a Valentino..." (Affari e Finanza, 2007).	Stile & Qualità	80.888.343 (+7,36%)	1	Missoni	n.p.	29,43%	22,52%	48,05%
D	Triumph International al s.p.a	".... Progetti per riqualificare la presentazione del prodotto negli assortimenti, riposizionamento del brand in area moda..."	"....Riposizionamento in area moda/ seduzioni con novità stagionali trainate dalla crescente importanza della distribuzione verticale..."; "visibilità dei contenuti fashion....."	Contenuto moda & Qualità	78.286.512 (+5%)	4	Triumph, Sloggi, Hom, Valisere	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
C	Imperial	"...Politica di valorizzazione nel nostro brand delle caratteristiche tipiche del prodotto italiano: abbinare la tradizionale qualità del prodotto "made in Italy" con le peculiarità espressive della nostra cultura è il segreto per proseguire nel trend di risultati positivi che hanno costantemente caratterizzato questa società...."	".....La società prosegue l'attività diretta allo sviluppo di nuovi modelli ed alla ricerca per l'impiego di nuovi tessuti, concentrando la propria attività di ricerca sull'utilizzo di materiali prodotti in Italia...."	Contenuto Moda & Tecnologia	70.252.349 (-3%)	1	Imperial	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
C	Sasch	".... Sono stati effettuati investimenti sia nelle strutture di acquisto e di prodotto nonché nella promozione e marketing per la crescita del brand Sasch...."	"...Noi vogliamo vendere un sogno che sia accessibile a tutte le tasche...(Affari & Finanza, 3 marzo 2008). "L'efficienza acquisita, frutto di notevoli investimenti sia nella ricerca delle aree produttive sia nel potenziamento di area prodotto-stile, colloca la vostra società tra i più efficienti competitori globali del settore moda-distribuzione...".	Contenuto moda & prezzi accessibili	62.582.440 (+17%)	2	Sasch, Shs	n.p.	64,63%	7,95%	35,37%
A-C	Ciro Paone	"...Il nostro punto di forza è e sarà sempre il prodotto! La nostra attenzione è stata sempre focalizzata sul prodotto, tanto da aver deciso di produrre e curare tutte le produzioni (non solo di abbigliamento) in stabilimenti di nostra proprietà, per mantenere sempre standard elevatissimi di qualità, pur lasciando inviolate le caratteristiche che da sempre ci rendono azienda artigianale .." (Pambianconews, 22 settembre 2009).	"...Nella strategia definita dalla Vostra Società di produrre in casa tutti i prodotti esaltando i veri valori del "made in Italy". "La Vostra società prevede quindi di affrontare l'esercizio 2008 proseguendo sulle linee guida già definite negli anni precedenti: - sviluppo del marchio Kiton - sviluppo del portafogli prodotti - aperture di nuovi negozi - ulteriore potenziamento del sistema produttivo..."	Made in Italy e Qualità	59.000.000 (+19,2%)	1	Kiton	n.p.	22,70%	43,90%	33,40%
D + Extension	Emilio Pucci srl	"...Necessità di procedere ad un rinnovo della gamma prodotti..... . "...In realtà la definizione di Pucci come brand "di nicchia" trovo che sia riduttiva.... stiamo costruendo un marchio molto più ampio e molto più globale in termini di categorie di prodotto..."(16 dicembre 2008, Pambianconews)	" ...Necessità di far fronte ad una clientela esigente ed attenta in termini di design e qualità..."	Qualità & Stile	56.871.938 (+16%)	1	Pucci	n.p.	24,00%	43,00%	33,00%

Strategia di Branding	Impresa	Descrizione strategie di branding	Scelte di posizionamento competitivo	Driver di posizionamento	Fatturato (Var %)	N. Brand	Brand di proprietà	Brand licenziatarie	Italia	Europa	Resto del Mondo
D	Ca' da mosto spa	"...Gli obiettivi di Ca' da Mosto, oggi, possono essere sintetizzati in poche parole: consolidamento del marchio Seventy e promozione e vendita di Victor Victoria, che si posizionerà su un livello più alto per eleganza e raffinatezza.." (Pambianco, 13 luglio 2007)	"La costante ricerca di nuove fonti produttive ad alta qualità per migliorare il rapporto qualità/prezzo continuano ad essere i punti di forza dell'azienda. "	Qualità & Tecnologia	52.292.897 (+ 10%)	5	Seventy, 19/70; Lawrence Burns; Victor Victoria	n.p.	48,90%	6,30%	44,8 %
D	Altana	"...Altana, che prevede di chiudere il 2008 con un fatturato aggregato di 88 milioni di euro, è una delle principali aziende italiane di abbigliamento bimbo nel segmento lusso e specializzata nella gestione di marchi in licenza....La società resta concentrata sulla valorizzazione dei marchi di proprietà e di quelli licenziati. Molta attenzione resta poi per le politiche di marketing e servizi al cliente..."	"...Le nicchie di mercato sui segmenti più elevati hanno mantenuto una redditività elevata nel corso del 2007 anche grazie ad un trend rialzista sui prezzi. Altana, negli anni, è riuscita a conquistare fette importanti di questo mercato e ciò le ha consentito di mantenere e migliorare di anno in anno i propri profitti. L'unica via percorribile resta la qualità del prodotto per contrastare le produzioni di massa e puntare su quei consumatori che ricercano la pregiatezza dei capi di abbigliamento tanto nei materiali che nel design...."	Qualità del prodotto	50.663.765 (n.p.)	9	Amore	Jeckerson, Liu-Jo, Moncler, Pinko, Vilebrequin, Moschino, Jacob Cohen, in joint venture Dimensione Danza	91,31%	5,29%	0,034%
D	Sergio Tacchini International	"...E' convinzione diffusa che il recupero della notorietà di un marchio storico come "Sergio Tacchini" non possa prescindere dalla messa in cantiere di collezioni, sia tecnico/sportive (tennis) che leisure e sportswear uomo e donna, innovative, sia sotto il profilo dei contenuti qualitativi, che di immagine ed eleganza. Per questo l'azienda ha ripreso ad investire nella ricerca e nello sviluppo di prodotto, attraverso il reclutamento di nuovi stilisti provenienti dal settore dell'"affordable luxury", la ricerca di nuovi look e canoni di vestibilità, l'attenzione ai particolari e la messa a punto di un processo di ingegnerizzazione di prodotto e di processo...."	La disponibilità di nuove collezioni a più alto contenuto quali-quantitativo richiede che l'azienda prima tuteli e consolidi e successivamente espanda, con oculatazza e per stadi successivi, la propria presenza sui mercati di riferimento. D'altro canto, la decisione di "upgrading" dell'offerta e di riposizionamento verso l'alto del marchio, non può che comportare la riduzione della presenza dei prodotti Sergio Tacchini in grandi store o nelle catene dedite al "mass-market", a costo di rinunciare a quote di fatturato anche importanti. Sotto tale profilo, la Società ha ormai in fase di definizione il nuovo concept - store "Sergio Tacchini", che progressivamente rimpiazzerà quello esistente ed ormai datato e che meglio valorizzerà le future collezioni.	Stile e Qualità	47.136.000 (n.p.)	2	Sergio Tacchini, ST	n.p.	59,60%	32,59%	0,08%
D	Intima moda spa	"...Per il 2008 sono previsti ulteriori investimenti sia in risorse umane che in comunicazione, per dare ulteriore impulso all'affermazione dei marchi medio-alti "Verdissima" e Verde Veronica.... si dovrà riposizionare il marchio Verdissima ad un livello più alto rispetto all'attuale e migliorare l'immagine di "Verde Veronica" consolidando il livello alto del prodotto...."	"..... Ricerca per lo sviluppo di nuove forme e materiali...consolidare ed in alcuni casi migliorare la qualità dei prodotti"	Qualità & Innovazione	46.787.021 (+32%)	4	Verdissima, Verde Vittoria, Sièlei, Margherita Mazzei Cult	n.p.	67,84%	11,94%	0,2022%

Fonte: Bancadati AIDA Le espressioni in tabella non provenienti dall'ultima bilancio disponibile nella bancadati sono accompagnate dalla relativa fonte di provenienza indicata tra parentesi. Legenda: n.p. indica il mancato reperimento della relativa informazione nel bilancio; le lettere A,B,C,D si riferiscono alle strategie di branding identificate nella figura 4 nel paragrafo 7.