

## **Aldo Burresti**

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese  
Dipartimento di Scienze Aziendali  
Via delle Pandette 9, 50127 Firenze  
e-mail: [silvia.ranfagni@unifi.it](mailto:silvia.ranfagni@unifi.it)  
telefono: +39 055 4374727

## **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](mailto:silvia.ranfagni@unifi.it)  
telefono: +39 055 4374688

# **“CONGRUITY BRAND IMAGE” E MULTICANALITA’ DISTRIBUTIVA NELLE IMPRESE DEL SISTEMA MODA<sup>1</sup>**

***Abstract.** Il paper affronta il tema del rapporto tra immagine di marca e multicanalità distributiva con particolare riferimento alle imprese di abbigliamento italiane. L’obiettivo è quello di esaminare come cambia il rapporto tra marca e mercato, come questo cambiamento incide sulle scelte distributive ed in particolare come la multicanalità influisce sulla brand image. L’analisi empirica impiega metodologie qualitative e si basa sullo studio di casi aziendali.*

Keywords: brand image, multicanalità distributiva, congruity brand image, moda

***Abstract.** The paper analyzes the relationship between brand image and multi-channel distribution with particular reference to the Italian clothing firms. The objective is to examine how the relationship between brand and market changes, how this change affects the distribution choices and in particular how the multichannel influences brand image. Empirical analysis is based on qualitative methodologies and in particular on business cases.*

Keywords: brand image, multichannel retail, congruity brand image, fashion

## **1. Introduzione**

Nell’attuale contesto di mercato, le imprese del sistema moda tendono ad attribuire ai *clienti* un *ruolo centrale* nei loro orientamenti strategici e ad assumere nei loro confronti un atteggiamento sempre più proattivo: non solo rispondere alle loro esigenze, ma proporre innovazioni in grado di anticipare bisogni latenti. A questo atteggiamento risponde una domanda che mostra una maggiore sensibilità al valore sociale dell’abbigliamento ed alle logiche economiche del prezzo; essa pone in essere un *comportamento selettivo* di marca sulla base di esigenze non programmate con una

---

<sup>1</sup> Le idee contenute in questo paper sono state elaborate di comune accordo tra gli autori; in sede di stesura, sono comunque da attribuire ad Aldo Burresti ed a Silvia Ranfagni i paragrafi 1 e 6; i paragrafi 2, 3, 4 e 5 sono stati redatti da Silvia Ranfagni.

tendenziale e progressiva riduzione della brand loyalty. Il consumatore infatti passa dai prodotti *basic* a quelli di *alto posizionamento* con notevole facilità ed effettua acquisti in modo frammentato nell'arco della stagione. Per i *basic* cerca di massimizzare il suo potere di acquisto, rinunciando all'elevata qualità in cambio di un prezzo contenuto e di immediata disponibilità; invece per i prodotti che, per qualità e posizionamento rappresentano un più alto investimento, cerca un contenuto innovativo che gli permette di differenziarsi ed affermare la sua identità sociale indipendentemente dal prezzo sostenuto (Censis, 2008). Il *rapporto tra consumo e marca* cambia ed assume caratterizzazioni diverse: diventa importante per l'impresa rispondere con adeguate strategie di branding basate su nuove logiche di condivisione con il mercato dei valori e dei significati trasmessi dalla marca. In questo contesto molte imprese italiane di abbigliamento hanno deciso di ridurre il loro "brand portfolio" e di focalizzarsi su un più ristretto numero di marche (Ranfagni S., Runfola A., 2010) destinate a mercati differenti (l'alta moda coesiste con il prêt-à-porter e con lo sportwear), cercando di dare una risposta alla selettività e alla fluidità degli attuali comportamenti di consumo. Esse riescono infatti a soddisfare segmenti diversi, andando però incontro contemporaneamente alle esigenze di quei consumatori che, seppure riconducibili ad uno stesso segmento, tendono a ricercare e selezionare brand e prodotti in base ad esigenze emergenti e pertanto difficilmente prevedibili. Una maggiore complessità nella gestione della marca ha inevitabilmente un impatto sulle *scelte distributive* e soprattutto sulla gestione della multicanalità che costituisce un orientamento sempre più diffuso tra le imprese del sistema moda (Guercini S., 2004; Burrelli A., 2005). La necessità infatti di controllare il mercato e di valorizzare la propria identità porta queste imprese ad attuare processi di integrazione a valle ed a combinare scelte di canale indiretto con quelle di canale diretto. Con riferimento all'interazione tra scelte di marca e di multicanalità, la nostra ricerca si propone di rispondere alle seguenti domande: a) *quali sono i cambiamenti nel rapporto tra marca e consumatore?*, b) *tali cambiamenti hanno un impatto sulle scelte distributive?* e soprattutto c) *come viene o dovrebbe essere gestito il rapporto tra percezione di marca e scelte multicanali?* Nel presente lavoro analizziamo il concetto di "*congruity brand image*" come chiave interpretativa del rapporto tra immagine di marca e scelte distributive. In particolare ci poniamo nell'ottica del vertice di imprese di abbigliamento ed esaminiamo come questa ricerca la congruenza di marca a fronte di una multicanalità distributiva e quindi quali scelte di distribuzione pone in essere per trasferire all'esterno un'immagine di marca che sia il più possibile convergente con quella del mercato riducendo il rischio di incongruenze percettive nella mente del consumatore. La nostra analisi è il risultato di un processo di ricerca articolato in tre fasi di cui l'ultima al momento è in corso di definizione. Nella *prima fase* abbiamo ricostruito i

principali *filoni di studio* sul tema dalla “congruity brand image” e identificato alcune *ipotesi teoriche* sulla corrispondenza tra brand image e scelte distributive che sono state poi verificate attraverso un’apposita ricerca qualitativa. Quest’ultima ha caratterizzato la *seconda fase* del lavoro durante la quale abbiamo esaminato *tre casi di aziende di abbigliamento italiane* (Valentino, Ferragamo e Grotto) ritenute emblematiche per il tema affrontato. Lo studio di questi casi ha richiesto la realizzazione di interviste in profondità durante le quali abbiamo analizzato le singole ipotesi teoriche cercando di cogliere quali *interventi* effettua il *vertice a loro sostegno o negazione*. Nella *prossima fase* della nostra ricerca sarà nostra intenzione procedere ad estendere l’analisi della validità delle ipotesi individuate attraverso rilevazioni sia qualitative che quantitative sulla *domanda* ed in particolare su un campione di clienti effettivi delle imprese intervistate. L’obiettivo finale è quello di definire un *modello di analisi di congruenza* tra *marca e scelte distributive* al fine di renderci “prescrittori” delle decisioni del vertice aziendale.

## **2. L’immagine di marca come produzione condivisa di significati: il ruolo della “incongruity brand image”**

La marca costituisce da sempre un fattore distintivo dell’impresa e la fonte principale del suo vantaggio competitivo. Essa si colloca in un contesto socio-economico in continua trasformazione: i nuovi valori, i nuovi approcci al consumo, la forte intensità competitiva, la pervasività delle tecnologie, l’autonomia della grande distribuzione nel definire il mix assortimentale dei suoi punti vendita, costituiscono soltanto alcune delle *sfide* che la marca si trova ad affrontare (Aaker, 2003). In questo contesto chi più di ogni altro ci consente di interpretare tali cambiamenti e soprattutto gli effetti da questi generati sul modo di concepire e di vivere il rapporto tra marca e mercato è il consumatore (Manaresi, 1999; Semprini, 2006). Quest’ultimo tende a mostrare uno stato di tensione (Fabris, 2010) verso un mercato competitivo, ma allo stesso tempo invadente in quanto caratterizzato da un’iperofferta di marche dall’ambizioso carattere persuasivo. Oggi le marche costituiscono per l’impresa delle necessità reali a causa del loro potere differenziale (Keller, 2003; Kapferer, 2002); tuttavia la loro *presenza invasiva* nella sfera del consumo individuale resa ridondante sia dagli strumenti mediatici che dalle continue, ma non sempre adeguate, proposte di innovazione, mina la *legittimità* di cui godono nei confronti del mercato. In questo modo esse rischiano di perdere il loro ruolo di semplificazione delle scelte di consumo e quindi di razionalizzazione e regolazione dell’offerta. A tale proposito alcuni sociologi (Semprini 1996, 2006; Fabris, 2003) hanno addirittura affermato che le marche corrono il rischio di fallire la missione più attesa dal mercato che è quella di orientare le pratiche di consumo e di proporre beni e servizi coerenti ed integrabili con approcci di consumo complessi ed eterogenei.

Per non incorrere in una perdita di legittimità, la marca dovrà valorizzare e sfruttare la sua posizione di “*crocevia*” tra le componenti di quella che Semprini (2006) definisce lo “spazio sociale” che comprende l’economia, la comunicazione ed il consumo. La marca potrà alimentare il suo potere di mercato e conquistare il consenso dei consumatori, se saprà sfruttare questa posizione e assumere un atteggiamento aperto e reattivo, alla ricerca di una costante *simbiosi* con le dinamiche dell’*economia*, della *comunicazione* e del *consumo* senza perdere la sua identità di fondo, diventando in questo modo espressione vera ed attiva dello “spazio sociale” di cui è parte.

La marca vive in un *contesto economico* con il quale instaura un rapporto di influenza reciproca. Le logiche di funzionamento dell’economia (scelte in termini di investimenti pubblici, politiche fiscali; interventi per favorire l’accesso a capitali privati, ecc....) condizionano le politiche aziendali e quindi anche quelle di branding. Allo stesso tempo però, se viste in un’ottica micro, tali logiche risentono della *circolazione di capitali* generata da investimenti individuali verso brand specifici; in altri termini le aspettative e le attese connesse ai valori di determinate marche possono influenzare gli investimenti nel capitale di quelle imprese detentrici di tali marche. Le marche quindi non subiscono un contesto economico, ma possono anche condizionarlo orientando le scelte di consumo e anche di investimento.

La *comunicazione* costituisce una dimensione dello spazio sociale con la quale la marca tende ad instaurare un connubio ed un rapporto di isomorfismo. La totalità dei media disponibili non svolgono per la marca un ruolo meramente funzionale, di diffusione e esaltazione dei fattori distintivi della sua immagine, ma costituiscono degli *attivatori* e sostenitori del proprio “*progetto di senso*” (Codeluppi, 2005) che racchiude la sua ragione di esistere e che trova esplicazione nel mondo immaginario fatto dai significati e dai valori veicolati dalla marca stessa. Chi gestisce la marca deve saper trovare il giusto parallelismo tra marca e comunicazione evitando rapporti di subalternità: la comunicazione, se adeguatamente ridefinita in base a nuove combinazioni dei media disponibili, aiuta la marca ad esplicare il suo valore semiotico fatto di significati e di messaggi nonché ad alimentare il suo valore relazionale costituito dai continui e duraturi scambi interattivi con il mercato (Codeluppi, 2005).

Tra le tre dimensioni dello spazio sociale, il *consumo* è senza dubbio quella più rilevante per le importanti trasformazioni che la caratterizzano e per il *rapporto diretto* che la lega alla marca. E’ inevitabile sottolineare come l’acquisizione di una piena legittimità di marca passa attraverso la complessità, l’eterogeneità ed il dinamismo dei comportamenti di consumo; è infatti proprio dal rapporto con i suoi consumatori che la marca valuta se stessa e alimenta la sua identità. Affermare che oggi la marca si confronta con un “consumatore sovrano” non è ipocrisia, ma realtà: egli, nelle

sue scelte di consumo, è autonomo, competente, esigente e selettivo. Rispetto ad un consumatore post-moderno (Firat, Venkatesh 1993), è più responsabile e riflessivo; è orientato in senso olistico nelle sue scelte di consumo in quanto valuta le dimensioni sia tangibili che intangibili dei suoi acquisti ed è disincantato in quanto contraddistinto da un crescente pragmatismo e realismo nei confronti del mercato. A tale proposito Fabris (2010) sostiene che oggi il consumatore è un “*consum-attore*” ossia è responsabile delle scelte che effettua con attenzione senza però rinunciare alle eventuali responsabilità (sociali e civili) che ne possono conseguire. Egli però, aggiunge Fabris, è anche un “*con-sumatore*” e un “*consum-autore*” ossia è un soggetto che da un lato, ama consumare condividendo il suo atto di consumo con gli altri (le comunità di marca, le tribù di consumo ne costituiscono esempi significativi) e dall’altro, sa sfruttare la creatività di cui è dotato per produrre nuove idee, maturare nuove aspettative di consumo e condividere ed *attivare nuovi significati di marca*. Il consumatore considera quest’ultima come un “mondo” da condividere nonché da costruire, integrare e modificare secondo i suoi orientamenti creativi. Egli impiega il suo autonomo “sense-making” per conferire un significato alla sua identità da cui è divenuto più indipendente in quanto sempre più alla ricerca di una maggiore libertà di sperimentazione.

A nostro avviso la marca si trova al centro di meccanismi di consumo complessi; essa *non* è un’entità totalmente *autonoma*, ma prende forma, si modella e si rafforza attraverso il confronto con il mercato. E’ inoltre un’*entità dinamica*, reattiva ai cambiamenti ma irremovibile nel preservare la sua identità di fondo legata alle sue origini; la sua entropia si sprigiona nella capacità di alimentare creatività, di ridefinire il suo immaginario nonché di attivare e sfruttare interazioni costruttive con il mercato. In essa coesistono il mondo virtuale dell’impresa ed il mondo reale del consumatore; è il livello di convergenza tra questi due mondi che delinea quelli che potremo definire i “confini condivisi” di marca. Questa diventa così un “luogo”, uno *spazio definito*, distinto sia dall’impresa che lo ha creato che dal mercato dei suoi fruitori; è il luogo dove le competenze creative, tecniche e gestionali dei produttori si incontrano con la cultura simbolica, i sentimenti e le aspettative dei consumatori. E’ quindi in questo nuovo spazio che la marca esiste quale risultato della convergenza della rappresentazione di due diverse realtà.

Essa acquista *legittimità nel momento in cui il mercato definisce l’essenza della sua identità e della sua immagine*. Diventa pertanto importante monitorare il differenziale tra la rappresentazione che l’impresa vuole trasferire della marca e la conoscenza di marca da parte del consumatore. Più in particolare occorre confrontare il *progetto di marca*, così come è stato definito dall’impresa in tutte le sue componenti ideologico-costitutive (la ragione di esistenza della marca), attuative (la promessa, l’ambito applicativo) e rappresentative (i valori) con l’*immagine di marca* del

consumatore. Quest'ultima costituisce, insieme alla *notorietà di marca*, la principale componente della *brand knowledge* del mercato; essa si fonda sulle associazioni tra consumatore e marca alla luce degli attributi, dei benefici e della personalità correlabili alla marca stessa (Keller, 1993). Sulla base della sua *brand knowledge* il consumatore attua un processo di attribuzione di significato che coinvolge non solo la marca, ma anche le azioni intraprese su di essa dall'impresa; è da tale processo che deriva il livello di *corrispondenza* tra la *brand image trasferita* dall'impresa e la *brand image generata* nella mente del consumatore. La mancanza di tale corrispondenza identifica la "*incongruity brand image*" che misura "the discrepancy between a particular piece of communication about a brand and the brand image established with customer" (Sjödin, Törn, 2006) e quindi gli effetti che interventi di marketing attuati per trasferire un progetto di marca producono sulla *brand image* percepita dal mercato e la rendono discordante dalla *brand image* definita dall'impresa. La "*incongruity brand image*" consente all'impresa di provare a dare una risposta alle seguenti domande: quanto riusciamo a trasferire all'esterno della nostra rappresentazione di marca? e poi, come e se le azioni di marketing che intraprendiamo sulla marca modificano la sua *brand image*? La "*incongruity brand image*" diviene un indicatore di sintesi del differenziale di conoscenza di marca tra impresa e consumatori; la sua utilità acquista rilevanza se consideriamo che una marca di successo si modella sulla base del confronto tra produttore e mercato (Keller, 1993). Studiare la *brand image*, in un'ottica statica, come sintesi del gap tra immagine di marca trasferita ed immagine di marca generata e, in un'ottica dinamica, come indicatore di discordanza tra le rappresentazioni dei mondi immaginari prodotte dalle azioni implementate sulla marca, ci consente di avere una visione più ampia dei possibili ambiti di convergenza tra marca e consumo. In questa parte del nostro lavoro riteniamo importante illustrare più in profondità i contributi presenti nella letteratura manageriale sul concetto di "*brand incongruity*" per poi individuare delle ipotesi di studio che vanno ad analizzare in particolare il rapporto tra le azioni di marketing intraprese a livello distributivo ed il relativo impatto sull'immagine di marca. Si tratta di ipotesi che esamineremo attraverso lo studio di casi significativi di imprese italiane operanti nel comparto dell'abbigliamento.

### **3. "Incongruity brand image" e strategie di marketing: alcune ipotesi di studio**

Lo studio dell'incongruenza di marca presuppone l'analisi della *brand image* ossia di come le persone percepiscono ed interpretano la marca e le scelte di marketing ad essa correlate (Sjödin, Törn, 2006). Analizzare le percezioni di marca significa indagare e ricostruire le "*brand association*" (Keller, 1993) che emergono nella mente del consumatore nel momento in cui questo

si relaziona con la marca stessa. Come abbiamo già anticipato nel secondo paragrafo, la “incongruity brand image” consente di determinare la “*differenza percettiva*” tra la rappresentazione che il mercato ha della marca e quella trasferita dall’impresa sulla base di uno specifico progetto di brand definito in tutte le sue componenti costitutive. Il termine “differenza percettiva” è stato da noi volutamente utilizzato per delineare lo stato di divergenza tra percezioni; se ci atteniamo ai contributi dei diversi autori che hanno trattato il tema, potremmo parlare di “discrepancy” (Sjödin, Törn, 2006), di “incoherence” (Sirgy, 1982) e di “inconsistence” (Jacoby e Mazursky, 2001). Tutti questi concetti racchiudono il senso del divergere e del sovrapporsi discordante di concetti nelle menti individuali. Tuttavia l’“inconsistence” è, a nostro avviso, il termine scientificamente più adeguato in questo contesto; esso infatti, è definito nell’ambito della Consistency Theory (Heider, 1958) che costituisce l’impianto teorico su cui prende forma il concetto di incongruenza. L’inconsistenza delinea uno stato di discordanza nella mente dell’individuo tra due pensieri correlati; tale stato alimenta una tensione psicologica che spinge verso la consistenza e quindi verso un equilibrio cognitivo. L’inconsistenza è il presupposto dell’incongruenza; quest’ultima infatti studia lo stato di inconsistenza che si genera quando una fonte (source) è associata o dissociata ad un’altra fonte (source) o ad un oggetto (object). Sussiste una condizione di congruenza quando tra le fonti oppure tra la fonte e l’oggetto si assiste ad una corrispondenza positiva o negativa di giudizi qualitativi o quantitativi; nel caso in cui tale corrispondenza non sussista allora siamo in presenza di una condizione di incongruenza. Sulla base della Consistence Theory si sono sviluppate le principali teorie sul concetto di congruenza; esse hanno le loro basi negli studi di sociologia e di psicologia ed, al momento, non trovano un’adeguata applicazione nelle discipline aziendali. Nella letteratura di management gli studi sulla “brand incongruity” si concentrano soprattutto sul *consumatore* e si contraddistinguono per contenuti molto eterogenei al loro interno. Un nucleo rilevante concerne le analisi che uno stato di incongruenza di marca, generato da azioni di marketing, produce sui processi di consumo e sulla valutazione delle scelte di acquisto. Accanto a questo nucleo troviamo contributi vari che applicano il concetto di “brand incongruity” in differenti contesti settoriali oppure che lo sperimentano come indicatore di consistenza tra variabili diverse dal rapporto tra brand image ed azioni di marketing. Si confronta ad esempio la discordanza tra gli strumenti impiegati per trasferire l’identità di marca (store image, sponsorship, ecc...) e le relative scelte organizzativo-gestionali (merchandising, location, media, ecc), tra la percezione che il cliente ha di sé e la brand image nonché tra la fonte di attivazione (source) dell’immaginario di marca e le risposte comportamentali. Molto più *frammentati* si presentano gli studi che invece di concentrarsi sul consumatore, si pongono *sul piano del vertice* ed

analizzano come questo affronta l'incongruenza di marca a fronte di azioni di marketing che possono generare incoerenze percettive nella mente del consumatore.

In questo paper ci poniamo nell'ottica del *vertice* che investe nella marca e decide di veicolarla al mercato attraverso scelte di *multicanalità distributiva* (Stern L.W., El-Ansary A., 1988). Tali scelte implicano la coesistenza del canale diretto (retail) e di quello indiretto (wholesale<sup>2</sup>); mentre nel primo l'impresa gestisce in modo diretto le relazioni di vendita con il cliente finale (punto vendita monomarca, franchising)<sup>3</sup>, nel secondo essa si rivolge al mercato avvalendosi dei servizi offerti da diversi intermediari commerciali (department store, multimarca, concept store ed altri). Il contemporaneo ricorso a canali diversi può generare una situazione di "incongruity brand image" e non favorire *un'omogeneità percettiva della marca* da parte dello consumatore. Pertanto diventa rilevante chiedersi quali sono i *comportamenti* che il *vertice pone in essere* per evitare combinazioni di scelte distributive contrastanti con l'immaginario di marca. Per rispondere a questa domanda procediamo a presentare una nostra ricostruzione dei frammentati *filoni teorici* che affrontano il tema della "incongruity brand image" dal punto di vista del decisore aziendale e con riferimento a ciascuno di questi, illustriamo alcune *ipotesi teoriche* sul rapporto tra congruenza di immagine di marca e scelte distributive. Si tratta di ipotesi che trovano applicazione soprattutto nel mercato dei beni grocery e su cui abbiamo impostato la prima fase della nostra ricerca empirica i cui esiti, illustrati nel paragrafo successivo, ci consentono di comprendere come il vertice gestisce il rapporto tra identità di marca e multicanalità distributiva. Partiamo dal presupposto che il punto vendita è il luogo dove si trasmettono informazioni (source) sui valori del brand, dove si concretizzano le scelte di store image per favorire l'attrattività del brand, dove l'identità di marca si incontra con la percezione che il consumatore ha di sé (self image congruity) e dove si producono effetti sulle scelte di consumo e quindi sull'immaginario di marca. E' proprio sulla base di questi ruoli del punto vendita che procederemo a dare una lettura interpretativa dei principali filoni di studio sul tema oggetto di analisi

Un *primo nucleo di contributi* (Baker M.J., Churchill G.A., 1977; Dholakia R., Sternthal B., 1977; Petty R.E., Cacioppo J.T., Schumann D., 1983; Sujan M., 1985; Meyers-Levy J., Tybout A., 1988; Schoormans J., Robben H., 1997; Kirmani A., Shiv B., 1998; Czeilar S., 2003) indaga la *congruenza delle azioni sulla marca* (source congruity) *rispetto alla brand image*; in tal senso punti vendita diversi (diretti e di terzi) rispondono a scelte distributive multicanale e costituiscono azioni

---

<sup>2</sup> Con il termine "wholesale" si identificano gli intermediari del canale indiretto (non solo il grossista).

<sup>3</sup> Ci preme sottolineare in questo contesto come i manager intervistati non necessariamente collocano il franchising nel canale indiretto.

sull'immagine di marca rispetto alla quale possono presentare livelli di congruenza differenti. I contributi di questo primo filone di studio evidenziano come in tutti quei processi di scelta in cui è elevata l'elaborazione di informazioni, la congruità dell'azione (source congruity) rispetto alla brand image tende ad influenzare l'atteggiamento verso la marca; è proprio dal confronto tra azione e brand image nel momento in cui si valutano le informazioni che si genera l'atteggiamento. Nel caso di scelte di acquisto in cui il livello di elaborazione delle informazioni è basso, la source congruity non costituisce un fattore condizionante l'attitudine di marca; in questi casi infatti il consumatore effettua scelte in base all'abitudine oppure alle sue euristiche di acquisto. In questi due processi di scelta, a prescindere dal tipo di prodotto acquistato, la ricerca di informazioni è considerata funzionale al rapporto di fiducia che sussiste tra consumatore e marca. Ne deriva che se punti vendita diversi (diretti e di terzi) accolgono una marca per scegliere la quale il consumatore si informa, allora la loro congruità rispetto alla brand image può influenzare l'atteggiamento nei confronti della marca ed orientare anche l'atto di acquisto; mentre se punti vendita diversi (diretti e di terzi) distribuiscono una marca verso la quale il consumatore ha maturato esperienze ed ha instaurato un rapporto di fiducia, allora la loro congruità è meno discriminante nella scelta di acquisto.

La prima ipotesi da esaminare è la seguente: (HP1) *dal rapporto tra marca e mercato dipende il ruolo discriminante della congruenza tra punti vendita diversi e brand image nella generazione dell'atteggiamento del consumatore verso la marca e nell'attivazione della scelta di acquisto.*

Da tale ipotesi emerge che, se la marca ha un rapporto consolidato e stabile con il mercato, la congruenza tra punti vendita e brand image può non essere discriminante nel maturare l'atteggiamento e poi l'atto di acquisto; se tale ruolo non sussiste, allora la congruenza tra punti vendita ed immagine di marca può influire sull'atteggiamento e sull'intenzione di acquisto. Ne deriva che la multicanalità tende a non generare situazioni di incongruenza tra brand image e punti vendita se il rapporto tra marca e consumatore è un rapporto caratterizzato da una costante interattività.

Un *secondo gruppo di studi* si concentra sugli effetti che scelte organizzative del punto vendita possono produrre sulla percezione della marca (Wright N., Claiborne C., Sirgy J., 1992; Osman M., 1993; Buchanan L, Simmons C., Bickart B. ,1999, Simonson I., 1999; Corstjens M., Rajiv L., 2000; Campbell M., Goodstein R., 2001; Lisanti T., 2002, Lee D., Hyman R., 2008). Tra questi studi spiccano alcuni importanti contributi sulla congruenza tra le *politiche di gestione del punto vendita* e la "*store image*"; quest'ultima può essere associata al singolo retailer oppure alle categorie di

intermediario. Nel primo caso l'immagine è determinata dall'atteggiamento nei confronti degli attributi distintivi (convenienza, qualità, ecc...) che contraddistinguono il retailer; nel secondo caso l'immagine è più sfumata ed è determinata dai caratteri comuni caratterizzanti l'offerta della specifica categoria di intermediario (department store, outlet, ecc...). A prescindere da questa distinzione, i fattori che influiscono sull'immagine del punto vendita sono il product mix, il prezzo, la location ed i servizi al consumatore; tra questi la *variabile assortimentale* è ritenuta il fulcro attorno al quale costruire un'immagine unica e distintiva della marca. I consumatori infatti ricercano un punto vendita la cui immagine sia congrua con la loro self-image e si formano una percezione del punto vendita sulla base della sua offerta in termini di prodotti e di servizi. In questa logica è importante orientare la gestione del punto vendita alla ricerca di quella che viene definita la "*store product category congruity*" ossia uno stato di congruità tra il mix assortimentale e l'immagine del punto vendita. Esistono rilevanti contributi che traslano l'oggetto di studio sul confronto tra *brand image* e *store image* identificando tra questi un rapporto di influenza reciproca. Una brand image positiva può essere danneggiata se associata a retailer con un'immagine negativa; allo stesso modo un'immagine di marca negativa può migliorare la sua percezione se inserita in un punto vendita caratterizzato da un'immagine positiva. Parallelamente una store image può essere deteriorata se accoglie marche a cui viene associata una percezione negativa; allo stesso modo marche a cui è attribuita un'immagine positiva possono influire positivamente sulla store image. Ne deriva che la congruenza del punto vendita all'immagine di marca dipende dalla store image così come la congruenza della marca all'immagine del punto vendita dipende dalla percezione della marca. Nella gestione del brand è inevitabile il confronto tra l'immagine di marca e tutte quelle variabili discrezionali, primo fra tutte il mix assortimentale, su cui si basa la store image; solo sulla base di tale confronto è possibile individuare situazioni di congruenza tra marca e punto vendita ossia verificare se a giudizi positivi sull'immagine del punto vendita corrispondano giudizi positivi sulla marca e viceversa. Da quanto sopra esposto è possibile identificare un'altra ipotesi di studio che sarà successivamente verificata nella ricerca empirica.

(HP2) L'ipotesi è la seguente:

- a) *una store image positiva è una condizione necessaria e sufficiente per generare una "congruity brand image" nel caso in cui l'immagine di marca sia positiva.*
- b) *l'immagine positiva della marca è una condizione necessaria e sufficiente per generare una "congruity brand image" nel caso in cui la store image è positiva.*

La ipotesi hp2a) presuppone di collocarsi sul piano dell'impresa che gestisce un brand portfolio, mentre l'ipotesi hp2b) si pone nell'ottica del distributore che assume scelte assortimentali. L'ipotesi

hp2a) è quella più utile ai fini della nostra analisi; è infatti questa ipotesi che sarà verificata nei casi empirici.

Dalla prima ipotesi deriva che nel caso di rapporti con il mercato non fidelizzati e caratterizzati da una bassa interattività, assume maggiore importanza la ricerca della congruità tra punto vendita ed immagine di marca; essa infatti assume un ruolo discriminante nel generare l'attitudine verso la marca e l'eventuale scelta di acquisto. In particolare quello che si confronta con l'immagine di marca è l'immagine del punto vendita la quale si costruisce attorno al mix assortimentale ed ad altre componenti dell'offerta (location, servizi al cliente, ecc...).

Sussiste una situazione di "congruity brand image" ossia di congruenza tra marca e punto vendita se ad un'immagine positiva della marca corrisponde un'immagine positiva del punto vendita o viceversa. In altri termini si possono verificarsi due situazioni.

La prima, corrispondente all'ipotesi hp2a) è quella in cui, se l'immagine di marca è positiva, è l'immagine positiva del punto vendita (sia diretto che indiretto) che determina una "congruity brand image" evitando alterazioni nel percepito di marca (il punto vendita è adeguato alla marca); contemporaneamente tale situazione di congruenza implica una store image positiva e produce anche un rafforzamento della stessa. Sia nei punti vendita indiretti che in quelli diretti questo rafforzamento può determinare a sua volta un potenziamento dell'identità di marca rendendola più forte nelle negoziazioni all'interno del canale wholesale. Da questa prima ipotesi possiamo dedurre che è *dall'immagine del punto vendita che dipende il rischio di incongruenza a cui l'impresa va incontro se effettua scelte di multicanalità.*

La seconda corrispondente all'ipotesi hp2b) è quella in cui se l'immagine del punto vendita è positiva, è la percezione positiva della marca che determina una situazione di congruenza senza alterare il percepito della store image (la marca è adeguata al punto vendita). Contemporaneamente questa situazione implica una percezione positiva di marca e produce una sua valorizzazione. Da questa seconda ipotesi deriva che è *dall'immagine della marca che dipende il rischio di incongruenza in caso di scelte assortimentali eterogenee.*

Un *terzo nucleo di studi* (Dolich J., 1969; Ross I., 1971; Beich G., 1978; Rosenberg M., 1979; Tesser A. , 1978; Sirgy J, 1980; Sirgy J., 1982) si concentra sul rapporto tra la "*self concept congruity*" e *l'immagine di marca*. Si tratta di un filone di studio che non analizza quanto le azioni sulla marca sono congrue con la brand knowledge individuale, ma quanto la *percezione di sé* è consistente rispetto alla *brand image*. Rosenberg (1979) definisce il "self concept (image)" come "the totality of the individual's thoughts and feelings having reference to himself as an object".

Siamo in presenza di analisi più statiche concentrate sul rapporto tra brand ed individuo e svincolate da azioni esterne sulla marca; esse identificano una dimensione interiore di congruenza, la “self-congruity”, (Sirgy J., 1982) la cui determinazione richiede una presa di posizione da parte dell’individuo nei confronti della marca, di se stesso e soprattutto della percezione dell’immagine di sé (self concept). Quest’ultima può essere positiva, ma anche negativa, come del resto la percezione della marca. I risultati di questo filone si basano su ricerche sul raffronto tra la percezione della marca e l’immagine che l’individuo ha di se stesso rapportata agli attributi (tangibili/intangibili) della marca con cui si confronta. Sulla base di queste ricerche gli studiosi definiscono come *self congruity positiva* (stato di congruenza personale positiva) una situazione in cui certi elementi fondanti l’immagine di se stessi trovano il corrispettivo nell’immagine del prodotto/marca. A tale situazione si contrappone quella di una *self congruity negativa* (stato di congruenza personale negativa) in cui certi valori e benefici rifiutati in base all’immagine di se stessi, non compongono l’immagine della marca/prodotto. Si tratta di due situazioni lineari che delineano uno stato di congruenza in positivo oppure in negativo. Le situazioni di “self incongruity” (stato di incongruenza personale) identificano invece condizioni di frapposizione, di contraddittorietà tra immagine di marca e percezione di sé. In una situazione di *positive self incongruity* ad una percezione positiva dell’immagine della marca corrisponde un’immagine di sé basata sui valori diversi da quelli contemplati dalla marca. Uno stato diverso è quello della *negative self incongruity* in cui si ha una percezione negativa della marca nonostante un’immagine di sé congrua con gli connotati fondanti la marca stessa. *L’analisi della self congruity è a nostro avviso utile in quanto preliminarmente a quella della brand image congruity.* La presenza ed il mantenimento di una congruity brand image richiedono azioni volte a non alterare il rapporto tra immagine di sé e la percezione del brand. Ne deriva la terza ipotesi che andremo a testare nella parte empirica e che è la seguente: *(HP3) la “congruity brand image” presuppone una situazione di “self image congruity”. Le azioni sulla marca (anche attraverso scelte di punti vendita) generano incongruenza se non riproducono una self-image congruity. Tali azioni possono sanare una situazione di incongruenza di marca se generano una self- image congruity.*

Da questa ipotesi deriva che la multicanalità tende a non generare incongruenza se si compiono azioni sui diversi punti vendita in grado di generare, seppure in misura diversa, una situazione di congruity self image e quindi una convergenza tra i significati di marca e la percezione che l’individuo ha di se stesso.

Infine un quarto nucleo di studi (Pechmann C., Stewart D., 1990; Heckler S., Childers T., 1992; Peracchio L., Tybout A., 1996; Loken B, John DR., 1993; Stiensmeier-Pelster J., Martini A., Reizenstein R., 1995, Lange F., Dahlen M., 2003; Lee Y., Mason C., 1999; Holden S.J., Vanhuele M., 1999; Alden D., Mukherjee A., Hoyer W., 2000) analizza gli *effetti sul consumo* generati da *condizioni di incongruity brand image*. Alcuni di questi studi evidenziano come situazioni di incongruenza producono effetti su: a) *l'attenzione del consumatore*: l'incongruity brand image attrae l'attenzione e produce un'attività di raccolta/elaborazione informazioni per risolvere lo stato di incongruenza; b) *le emozioni*: l'incongruenza di marca può determinare una risposta emozionale e generare sorpresa per gli stimoli ricevuti; c) *la memoria*: una condizione di incongruenza determina l'attivazione della brand knowledge presente nella memoria del consumatore; d) *belief*: nel caso di brand maturi si assiste ad una tendenza da parte del consumatore ad assimilare la incongruity brand image. Altri studi si concentrano sul processo valutativo del consumatore in caso di incongruenza e identificano alcuni risultati rilevanti. In particolare evidenziano come situazioni di incongruenza di marca che vengono risolte determinano un'elevata *valutazione del fattore di incongruenza*; allo stesso tempo situazioni di incongruenza di marca irrisolte generano considerazioni limitate sulla fonte dell'incongruenza. Infine altri contributi importanti mostrano come una brand image incongruity che viene superata conduce ad una *relazione positiva* tra la valutazione dell'elemento di incongruenza e la percezione della marca. Da qui deriva l'ultima ipotesi oggetto di verifica nel nostro studio empirico che è la seguente:

*HP (4) una situazione di "incongruity brand image" generata a seguito di azioni di marketing (realizzate anche a livello di scelte distributive) è superata se attiva un processo di valutazione dell'elemento di incongruenza e l'individuazione di una relazione positiva tra l'elemento di incongruenza e la valutazione della marca.*

Situazioni di incongruenza dovute a scelte di multicanalità sono superate se vengono poste in essere azioni in grado di giustificarle senza alterare il giudizio sulla marca.

A questo punto del nostro lavoro, ci chiediamo se la multicanalità può generare incongruenza percettiva di marca. Dalle ipotesi analizzate emerge che la possibilità di una "incongruity brand image" a seguito di azioni di marketing a livello distributivo dipende dal rapporto che sussiste tra marca e mercato (hp1), dall'abilità di associare ad un'immagine positiva di marca un'immagine di punto vendita positiva (hp2), dalla capacità di rendere il punto vendita (sia esso diretto o gestito da terzi) conforme alla self image riconosciuta nella marca (hp 3) e dalle azioni poste in essere per giustificare situazioni di incongruenza (hp 4).

#### **4. La corrispondenza tra brand image e multicanalità: principali risultati da un'analisi empirica**

In questa parte del lavoro ci proponiamo di verificare le ipotesi teoriche appena illustrate attraverso l'analisi di casi di imprese di abbigliamento italiane ritenuti emblematici per l'oggetto di studio. L'obiettivo è quello di individuare, con riferimento alle diverse ipotesi, *quali interventi pone in essere il vertice aziendale a loro sostegno o negazione*. I casi riguardano Valentino, Ferragamo e Grotto; il loro studio ha richiesto la realizzazione di interviste in profondità (Carson D., Gilmore A., Perry C., Gronhaug K., 2001) ai responsabili marketing della Valentino spa e di Ferragamo ed al direttore delle operation di Grotto. Prima di procedere a discutere le ipotesi teoriche, effettueremo una breve presentazione del profilo delle tre aziende.

##### **4.1. Il profilo delle aziende oggetto di case analysis**

**Valentino spa.** L'azienda fa parte del *Gruppo Valentino Fashion Group* (VFG) che rappresenta uno dei più importanti protagonisti italiani della moda e del lusso a livello internazionale. Attualmente il Gruppo gestisce marchi in licenza quali Marlboro Classic e M Missoni ed, oltre alla Valentino spa, comprende la Hugo Boss, azienda di abbigliamento tedesca che costituisce una realtà autonoma sotto il profilo sia strategico che gestionale. Il 2007 ha rappresentato per la VFG un anno di importanti cambiamenti: la famiglia Marzotto, proprietaria del Gruppo, cede la quota di maggioranza al fondo di private equity Permira che entra a far parte del capitale sociale insieme ad altri partner minori; allo stesso tempo l'uscita dello stilista Valentino spinge verso la ricerca di una visione creativa nuova in grado di trasferire al brand un'identità rinnovata, indipendente e distaccata da quella del suo ideatore, ma coerente con il valore del brand.

Pertanto se da un lato, il Gruppo acquista basi finanziarie più solide, dall'altro, si trova a ridefinire il progetto creativo del suo brand. Questa sfida è stata affrontata con successo dai direttori creativi degli accessori della Valentino i quali sono riusciti a trasferire nell'abbigliamento uno stile nuovo, più contemporaneo, ma allo stesso tempo elegante e raffinato e quindi rispettoso dei valori originali di marca. Ne è derivato il consolidamento dei rapporti con gran parte della clientela esistente ed un ampliamento del mercato che ad una visione del brand Valentino incentrata sul lusso esclusivo per clienti d'élite, sostituisce quella di un brand non convenzionale, ricercato, ma anche attuale. Questo processo di rinnovamento dell'identità di Valentino è stato fortemente voluto dalla nuova compagine societaria ed ha determinato una ridefinizione dell'organizzazione dell'azienda con l'inserimento di *nuove figure manageriali*, la riqualifica di alcune figure esistenti ed il riassetto delle relazioni tra le funzioni aziendali in un'ottica di maggiore integrazione tra stile e mercato.

Significativi sono a questo proposito la nomina di un *amministratore delegato* quale attuatore e coordinatore del rinnovamento aziendale e l'inserimento nell'organizzazione di *due direttori di collezione*, uno per gli accessori e l'altro per l'abbigliamento, che presiedono e contribuiscono a definire l'offerta per le diverse stagioni lavorando a stretto contatto sia con l'*ufficio stile* che con la *funzione marketing*. Nel complesso le diverse funzioni della Valentino, non sono concentrate in un'unica struttura, ma si presentano dislocate in sedi diverse. Mentre le direzioni di collezione e l'ufficio marketing sono a Milano, l'ufficio stile è a Roma con eccezione per la progettazione e l'industrializzazione della Valentino Prêt-à-porter che avviene presso la sede di Torino. Le altre funzioni sono quelle delle operations, risorse umane e finanza. Mentre le ultime due sono presso la sede di Milano, la prima, che è trasversale a tutto il Gruppo VFG, è articolata in due direzioni: una, per gli accessori, a Firenze e l'altra, per l'abbigliamento a Valdagno. Sempre a Valdagno si trova la direzione dei sistemi informativi del Gruppo. Il fatturato della Valentino è stato nel 2009 di 231,9 milioni di Euro; i principali mercati in ordine di importanza sul fatturato sono l'Europa, l'America, l'Asia ed il Giappone.

**Ferragamo.** L'azienda nasce nel 1927 per volontà di Salvatore Ferragamo e nei primi anni di attività si specializza nella *produzione artigianale* di *scarpe* destinate alle celebrities americane. Nel 1961, con la morte del suo fondatore, assume nuove sembianze: da un'azienda artigianale, monobusiness legata ad una clientela americana ad *un'azienda del lusso*, con una produzione diversificata destinata a diversi mercati internazionali. Le *scarpe* hanno sempre rappresentato il suo core business seguite dalle borse, dagli accessori in seta (foulard, cravatte) e dall'abbigliamento. Quest'ultimo oggi pesa meno del 15% sul volume complessivo delle vendite, anche se assolve un ruolo strategico in quanto costituisce il volano di comunicazione di tutta l'offerta di accessori di Ferragamo. E' infatti attorno all'abbigliamento che si rafforza l'immagine della produzione aziendale. Oggi l'azienda realizza collezioni total look sia per uomo che per donna; il suo fatturato si attesta a circa 630 milioni di Euro, registrando una crescita consistente rispetto ai competitors. Sotto il profilo organizzativo, Ferragamo costituisce un vero e proprio Gruppo del lusso italiano. Gestito e coordinato da un *amministratore delegato* nominato nel 2006 quando la famiglia decide di ridurre il suo coinvolgimento nell'attività dell'azienda, esso comprende oltre alla *sede di Firenze*, alcune *società satelliti* dislocate a New York, Miami, Tokyo e Hong Kong, alle quali spetta la gestione del *canale wholesale* (negozi multimarca, franchising) e del *canale diretto* (punti vendita di proprietà) per le loro rispettive aree geografiche di competenza. La sede di New York copre il mercato del nord e centro America, quella di Miami il Latino America, quella di Tokyo il mercato

giapponese, quella di Hong Kong l'Asia Pacific ed, infine, quella di Firenze l'Europa ed il Medio Oriente. Tali società si interfacciano sia con la *capogruppo* per definire gli acquisti dei prodotti destinati a comporre il mix assortimentale dei punti vendita sia con i *diversi magazzini* del Gruppo per coordinare le azioni di tipo logistico. I magazzini si trovano a Tokyo, New York e Firenze; prossima è l'apertura di un polo logistico ad Hong Kong. Presso la sede di Firenze sono concentrate le principali attività di gestione del Gruppo; in particolare al suo interno si svolgono le funzioni di amministrazione, finanza, sviluppo del prodotto, gestione del personale, marketing e comunicazione. Al *marketing* spetta l'analisi della concorrenza e della domanda, la gestione delle licenze, l'attività di store planning e di store management, nonché la definizione delle collezioni in base alle esigenze del mercato. Il marketing è comunque una funzione distinta da quella di comunicazione. Quest'ultima risponde direttamente all'amministratore delegato e pianifica le attività del communication mix anche se le azioni di comunicazione mirate, come il lancio di un nuovo prodotto e l'apertura di un punto vendita, sono curate direttamente dal marketing.

**Grotto spa.** L'azienda presenta peculiarità evolutive e strutturali molto diverse sia da Valentino Fashion Group che da Ferragamo; essa nasce circa quaranta anni fa su iniziativa di Claudio Grotto che, dopo aver maturato esperienze nel confezionamento su piccoli lotti, rileva da un'azienda tedesca il brand *Gas* ed inizia a produrre abbigliamento casual secondo le logiche del pronto moda. Realizza jeans, T-shirt e camice su imitazione delle principali marche del denim (Levi's, Rogers, Wrangler ed altri) e contemporaneamente, persegue la crescita della notorietà del brand *Gas* sponsorizzando società operanti in ambito sportivo. Spinto dalle performance positive e dalle potenzialità del brand, alla fine degli anni Novanta, Claudio Grotto interviene sulla *riorganizzazione* dell'attività produttiva dell'azienda: il pronto moda va ad integrare l'offerta di collezioni stagionali progettate da un ufficio stile interno appositamente creato e la produzione viene esternalizzata in paesi quali Romania, India e Cina. In quegli anni la proprietà diversifica anche la produzione che si estende alle calzature ed all'abbigliamento per bambini. Nel 2006 la Grotto raggiunge circa 150 milioni di Euro di fatturato per un totale di quasi 500 dipendenti. Le prospettive di ulteriore crescita spingono l'azienda ad avviare un *piano di sviluppo triennale*; potendo contare su finanziamenti esterni messi a disposizione da un pool di banche locali, si aprono *8 filiali commerciali* all'estero (in paesi quali Giappone, Francia, Germania, Inghilterra e Spagna); si inaugurano *52 negozi di proprietà* e i prodotti vengono distribuiti in oltre *120 spazi di vendita* nella formula del franchising, shop in shop e corner. Nel 2007 la riduzione del fatturato (che raggiunge i 136 milioni di Euro) a fronte di un livello di indebitamento molto consistente, porta l'azienda sulle soglie del *fallimento*. In

questa situazione la famiglia Grotto, pur rimanendo proprietaria dell'azienda, affida la gestione di questa fase di notevole criticità ad un management esterno. Viene infatti nominato come Presidente un ex-dirigente del Gruppo Marzotto che supportato da un nuovo responsabile delle operation e dallo staff dirigenziale preesistente, interviene per ridurre la situazione debitoria, *rifocalizzare* il business, *ridimensionare* la *struttura distributiva* e migliorare *l'efficienza produttiva*. Si assiste alla riduzione del personale di circa 100 dipendenti; alla definizione di un piano di chiusure dei negozi non performanti; ad una concentrazione sulla produzione del solo abbigliamento "casual" rinunciando alla linea bambino ed attivando contratti di licenza per gli accessori (borse e calzature); al ridimensionamento dell'offerta (da 5 milioni a 3 milioni di capi prodotti in un anno) ed alla conseguente revisione del rapporto tra la formula produttiva dell'industrializzato e quella del commercializzato. Quest'ultima viene impiegata per il 65% della produzione annua e vede coinvolte aziende operanti in Cina, India, Sri Lanka, Vietnam, Portogallo e nell'area del Mediterraneo. Tutti questi interventi hanno consentito alla Grotto di chiudere il 2009 con un fatturato di 109 milioni di Euro a fronte di un indebitamento molto contenuto. Oggi Gas è *abbigliamento casual total look* (uomo e donna) ed i suoi principali mercati di sbocco sono l'Italia e la Spagna seguiti da Germania, Inghilterra e Repubblica Ceca. In questi mercati Gas compete con brand internazionali quali Miss Sixty, Diesel, Tommy Hilfinger e Replay. Il 35% delle sue vendite è prodotto dai jeans, mentre la restante parte deriva da magliette, polo e camice. Gas veste un pubblico giovane e sportivo che *non ricerca il contenuto fashion*, ma la *comodità dell'abbigliamento casual*; esso si associa ad un jeans "non stravagante, ma diligente che incarna uno stile più latino-mediterraneo". I suoi prodotti sono venduti nei punti vendita di proprietà diffusi nel mercato italiano, europeo (Germania, Spagna) e giapponese, nonché in oltre 900 multimarca concentrati soprattutto in Italia nell'area del Triveneto, in Sicilia e Calabria. I punti vendita diretti sono gestiti da un direttore che risponde al responsabile del retail; i punti vendita multimarca vengono periodicamente forniti dagli agenti che interagiscono con i rispettivi capi area (ne esiste uno in Europa ed uno per l'Estero) i quali a loro volta dipendono dal direttore commerciale.

#### **4.2 Analisi delle ipotesi di ricerca attraverso i casi aziendali**

**(HP1)** *Nei confronti della prima ipotesi<sup>4</sup>, l'atteggiamento della Valentino, di Ferragamo e di Grotto è di completa condivisione (tab.1).* Come vedremo però diverso è il modo con cui le tre

---

<sup>4</sup> Hp (1) Dal rapporto tra marca e mercato dipende il ruolo discriminante della congruenza tra scelte distributive e brand image nella generazione dell'attitudine del consumatore verso la marca e nell'attivazione della scelta di acquisto. Se il rapporto tra marca e consumatore è stabile e consolidato, il rischio che la multicanalità generi incongruenza nella percezione della marca è minore.

realità aziendali cercano di instaurare un rapporto diretto tra marca e mercato al fine di ridurre il rischio di brand incongruity in situazioni di multicanalità distributiva.

La Valentino attua *una rifocalizzazione dell'identità dei suoi brand* con la definizione di un loro *posizionamento più chiaro e comprensibile. L'obiettivo è quello di sviluppare marche dotate di capacità relazionali verso le quali il consumatore matura un proprio atteggiamento a prescindere dall'influenza dei canali distribuitivi attraverso cui vengono veicolate.* In questo modo si riesce a compensare il rischio di incongruenza di brand image correlato a scelte di multicanalità distributiva. Le marche più rilevanti in ordine di importanza di posizionamento sono: Valentino Haute Coûture, Valentino Prêt-à-porter e Red Valentino. Su di esse l'azienda è intervenuta in un'ottica di ridefinizione della loro identità. La Valentino Haute Coûture è una marca che basa il suo vantaggio competitivo su artigianalità, tradizione, savoir faire e stile; comprende capi di abbigliamento di alta moda realizzati su misura ed in modo artigianale presso l'atelier di Roma. Si tratta di prodotti di alto posizionamento destinati a nicchie ristrette di clienti fedeli e venduti direttamente in sartoria. La Valentino Prêt-à-porter è la marca su cui, insieme alla Red Valentino, si concentra la sfida di rinnovamento del brand. E' realizzata presso la sede di Torino, comprende capi di abbigliamento che trasmettono i valori dell'eleganza non convenzionale alla ricerca di un bilanciamento tra sofisticazione e romanticismo. La produzione segue la forma del "commercializzato" per prodotti ad alta specializzazione (pelle, maglieria) e, per la restante parte, dell'"industrializzato" con fornitori prevalentemente italiani. L'altro brand rinnovato è la Red Valentino che si rivolge ad un pubblico di giovani e si contraddistingue per uno stile dinamico, più ciclico e contemporaneo. Ideato dall'ufficio stile di Roma viene promosso attraverso i canali non convenzionali basati sulle nuove tecnologie e sui nuovi strumenti di comunicazione a cui viene peraltro associato (Internet, I-pad, I-phone, ecc.). I prodotti della Red Valentino sono realizzati in prevalenza con la formula del commercializzato avvalendosi di fornitori non solo italiani, ma anche europei (comunità europea allargata), indiani e cinesi. In Valentino è la *focalizzazione dei contenuti di marca che riduce la possibilità di brand incongruity generata da scelte di multicanalità, diverse per i singoli brand.* Infatti nel complesso Valentino ricorre al canale diretto, composto da 66 punti vendita di proprietà (in Giappone, Usa, Europa) ed al canale wholesale con prodotti presenti in circa 1200 superfici di vendita (Asia, Europa). Tuttavia mentre la Valentino Prêt-à-porter è venduta presso i negozi di proprietà ed i multibrand tra cui spiccano i grandi clienti wholesale (costituiti da importanti magazzini quali Harrolds, Gallerie la Fayette e Isetan), la Red Valentino è presente soprattutto presso i negozi multimarca ed in particolare presso i department store (tra cui i noti grandi

magazzini attraverso cui si vende anche la Valentino Prêt-à-porter), anche se si registra una tendenziale crescita nei negozi in franchising soprattutto in Asia ed in Europa.

*A differenza di quanto accade nella Valentino, Ferragamo punta a sviluppare e ad accrescere il potenziale relazionale della marca investendo in un network di prestigiosi punti vendita quali principali valorizzatori e generatori dell'identità della marca stessa.* Il portafoglio marche di Ferragamo, rispetto a quello della Valentino è costituito da un unico brand molto lineare, di facile ed immediata accessibilità. I suoi valori sono infatti quelli della tradizione, dell'artigianalità, del made in Italy e della qualità. Esso è destinato ad un cliente che "ricerca prodotti realizzati artigianalmente, che è sensibile alle tendenze moda, senza essere una fashion victim, che svolge una vita attiva e che vuole essere a proprio agio in tutte le occasioni". E' un brand dal lusso accessibile che trasferisce un'eleganza intrisa di sfumature fashion, ma con un prevalente contenuto di classicità. *La valorizzazione dell'identità di questo brand è stata accompagnata nel tempo dalla creazione di una rete di negozi di proprietà (in totale 270) collocati nelle strade più importanti di diverse capitali internazionali; la forza dell'azienda consiste nell'essere stata pioniera nel diffondere il linguaggio del brand attraverso lo sviluppo di un'architettura esclusiva di negozi diretti. In Ferragamo sono questi ultimi che contribuiscono a generare e/o rafforzare l'atteggiamento positivo verso la marca favorendo condizioni di congruity brand image.* Si tratta di condizioni realizzabili nell'ambito del canale diretto che, in Ferragamo, è prevalente rispetto al wholesale; esso rappresenta il 72% dell'intero retail e la sua crescita si attesta a circa 20-30 aperture all'anno. Il canale wholesale è costituito, in ordine di incidenza sul fatturato, dal franchising, dai punti vendita duty free, dai department store e dai multimarca. Per ridurre il rischio di incongruenza dovuto a scelte di multicanalità distributiva, l'impresa tende a sfruttare gli effetti prodotti sull'identità di marca dalla condizione di interdipendenza positiva tra store image e brand image che si viene a generare nel canale diretto: *il punto vendita di proprietà rafforza l'immagine di marca, generando una brand congruity positiva che, a sua volta, rinforza la store image.* Questo processo (che, come vedremo, è coerente con l'ipotesi 2) assume un andamento circolare (immagine positiva del punto vendita diretto – generazione di congruity brand image con immagine di marca più forte – rafforzamento dell'immagine positiva del punto vendita ed inizio di un nuovo ciclo) e produce come effetto complessivo *l'accrescimento dell'identità di marca.* E' proprio su questa crescita costante del valore di marca che Ferragamo intende investire, per migliorare le politiche di negoziazione nei confronti degli intermediari wholesale ed avviare con questi una maggiore collaborazione nella gestione dei punti vendita. Si tenga conto del resto che la forza dell'immagine di una marca produce effetti positivi anche sui punti vendita wholesale rendendoli più attrattivi.

A differenza della Valentino e di Ferragamo, Grotto punta ad accrescere la brand identity attraverso una “*focalizzazione interna*” di marca a livello di offerta; essa cioè avverte la necessità di creare una maggiore coesione e coerenza interna a livello assortimentale tra i valori di marca trasferiti attraverso i prodotti offerti. Non tanto quindi ridefinizione dei valori di marca, ma *convergenza connettiva dell’offerta verso i valori attuali*. Gas in questo senso costituisce un caso di azienda che si trova ancora in una fase di trasferimento dell’identità di marca in adeguati abbinamenti di offerta. Questo intervento di astrazione stilistico-produttiva è alla base della creazione di una forte percezione dei valori di marca ed è ritenuto indispensabile *per accrescere l’autonomia del brand sul mercato e per svincolarlo dall’immagine del punto vendita*. Si tratta di un lavoro complesso che presuppone una forte collaborazione tra marketing e ufficio stile tra cui è indispensabile una condivisione delle potenzialità connettive tra l’identità di marca e le competenze di progettazione/produzione.

Tab. 1 Hp (1) - Rapporto tra marca e mercato		
Stato	Azienda	Azioni
Positivo	Valentino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rifocalizzazione</i> dell’identità delle marche presenti in portafoglio.</li> <li>• Tendenza ad accrescere <i>l’autonomia relazionale</i> delle marche per renderle più indipendenti nei loro rapporti con il mercato.</li> </ul>
	Ferragamo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazione del brand attraverso un <i>network di negozi diretti</i> collocati nelle strade più prestigiose delle diverse capitali internazionali.</li> <li>• I punti vendita diretti assumono un ruolo rilevante nel generare e/o rafforzare l’atteggiamento verso la marca favorendo una condizione di congruity brand image.</li> <li>• Per evitare i rischi di incongruenza dovuti alla multicanalità Ferragamo tende a sfruttare gli effetti positivi sulla forza di marca prodotti dall’<i>interdipendenza</i> tra <i>brand image</i> e <i>punti vendita di proprietà</i>.</li> </ul>
	Grotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalizzazione interna del brand: ricerca di una maggiore <i>coesione</i> e <i>coerenza interna</i> a livello assortimentale tra i valori di marca trasferiti attraverso i prodotti offerti.</li> <li>• Creazione di una forte percezione dei valori di marca per accrescere l’autonomia del brand sul mercato e svincolarlo dall’immagine del punto vendita.</li> <li>• Forte collaborazione tra <i>marketing</i> ed <i>ufficio stile</i> tra cui è indispensabile una condivisione delle potenzialità connettive tra l’identità di marca e le competenze di progettazione/produzione</li> </ul>

**(HP2)** Valentino Fashion Group, Ferragamo e Grotto *considerano l’ipotesi<sup>5</sup> tendenzialmente vera*, ma sostengono che il suo verificarsi non necessariamente genera effetti sulla brand attitude e sulle motivazioni di acquisto (tab.2). In altri termini se all’ipotesi si associano i risultati positivi che una corrispondenza tra brand image e store image dovrebbero generare in termini di vendite di marca, l’ipotesi è confutabile. Questo accade perché si assiste ad una *dispersione dei valori e dei significati di marca* nel loro trasferimento dall’impresa agli addetti alle vendite (passando eventualmente dai buyer in caso di canale indiretto) e da questi ultimi al mercato. Tale dispersione forma dei gap cognitivi di marca che rendono coloro che si trovano nella parte finale della catena del valore, ossia

<sup>5</sup> HP (2)a) Una store image positiva è una condizione necessaria e sufficiente per generare una “congruity brand image” nel caso in cui l’immagine di marca sia positiva. Da tale ipotesi deriva che nel caso di una brand image positiva, è dall’immagine del punto vendita che dipende il rischio di incongruenza a cui l’impresa va incontro se effettua scelte di multicanalità.

gli *addetti alle vendite*, non in grado di sostenere e rafforzare l'immagine positiva che il consumatore ha della marca influenzandone il comportamento di acquisto. In queste circostanze uno stato di congruenza tra marca e punto vendita produce soltanto delle *combinazioni percettive positive* senza generare effetti in termini di *risposte comportamentali*. Per superare tali gap cognitivi, diventa importante per l'impresa investire sui fattori determinanti l'immagine del punto vendita ed in particolare sulla forza vendita organizzando apposite attività formative per renderla capace di alimentare un rapporto interattivo costante tra marca e mercato. Ferragamo e Grotto al momento investono soprattutto nella *formazione degli addetti* almeno dei punti vendita di proprietà dove la possibilità di generare performance dalla combinazione positiva tra brand image e store image è più facilmente realizzabile. Anche la *tecnologia* può riuscire a migliorare la fruibilità del brand e il trasferimento dei suoi contenuti valoriali al mercato. In Valentino è infatti previsto l'impiego dell'i-pad negli show-room e nei punti vendita diretti quali strumenti che consentono di accedere ad informazioni aggiornate sul brand e di trasferirle al cliente attraverso il linguaggio delle immagini.

Tab. 2. Hp (2) – Interdipendenza positiva tra brand image e store image		
Stato	Azienda	Azioni
Negativo (congruity-performance)	Valentino Ferragamo Grotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ricerca di rendere la combinazione tra store image e brand image in grado di produrre effetti sui <i>comportamenti di acquisto</i>.</li> <li>•Riduzione della <i>dispersione dei contenuti di marca</i> che si genera lungo la catena del valore.</li> <li>•Ruolo di integrazione cognitiva attribuito alle <i>nuove tecnologie</i>.</li> <li>•<i>Formazione delle risorse umane</i> (sviluppare capacità di comunicazione del brand).</li> </ul>
Fonte: nostra elaborazione		

**(HP 3).** La *terza ipotesi*<sup>6</sup> trova *conferma* in Valentino, in Ferragamo ed in Grotto (tab.3). Nello sviluppo delle strategie distributive le aziende partono dal presupposto che una marca è attrattiva se è coerente con la *self-image individuale*; da questa convinzione deriva il tentativo di trasformare il punto vendita nel luogo in cui i valori di marca si incontrano con la percezione che l'individuo ha di se stesso. Dalla capacità di dare concretezza al potenziale relazionale e valoriale della marca, in cui i suoi segmenti di mercato si riconoscono, dipende la possibilità di accrescere i *livelli di performance* dei punti vendita e di generare un maggior traffico commerciale al loro interno. Si tratta di interventi più *facilmente realizzabili* nei *punti vendita di proprietà* piuttosto che in quelli *wholesale*.

A livello di *canale diretto* sia Valentino che Ferragamo impostano politiche di store management su tre livelli: la *vetrina*, il *merchandising* e le *politiche di approvvigionamento*. In particolare in

<sup>6</sup> HP (3) La brand congruity image presuppone una situazione di self image congruity. Le azioni sulla marca (a livello di punto vendita) generano incongruenza se non riproducono una "self-image congruity". Tali azioni possono sanare una situazione di incongruenza di marca se generano una self- image congruity.

Valentino si rilancia la vetrina come strumento di comunicazione, si raddoppia il ciclo di merchandising, si introducono politiche più selettive nella composizione del mix assortimentale e si lavora sulla differenziazioni delle fasce di prezzo per categorie di prodotto. In Ferragamo le vetrine vengono rinnovate con maggiore frequenza (almeno ogni quindici giorni); il merchandising diventa un inevitabile strumento di gestione del punto vendita applicato in modo omogeneo a livello di retail diretto attraverso il coordinamento dei vari Region (referenti delle società satellite); le politiche di approvvigionamento sono orientate a favorire l'inserimento in assortimento di specifiche categorie di prodotti. Tutte queste azioni di store management generano uniformità gestionale nel retail diretto attraverso cui si trasferisce un'immagine omogenea del brand e dei suoi valori costitutivi. In Ferragamo questa uniformità contraddistingue anche i *punti vendita in franchising* (diffusi nel Medio Oriente, in Russia, nell'Asia Pacific ed in alcune aree della Cina) per la gestione dei quali si impone agli affiliati il rispetto delle stesse politiche di store management previste per i punti vendita diretti. In Grotto il tentativo di rendere il punto vendita un luogo di maggiore convergenza tra immagine di marca e self image, si è tradotto in un processo di riqualificazione del retail diretto; tale processo determinerà da un lato, la chiusura di punti vendita non performanti e localizzati in aree a basso traffico commerciale e, dall'altro, interventi assortimentali per rendere i rimanenti punti vendita luoghi in cui valorizzare le innovazioni di prodotto (i jeans termosaldati ne costituiscono un esempio) e quei valori di marca non ancora adeguatamente percepiti dal consumatore.

A livello di *canale wholesale* la corrispondenza tra valori di marca e self-image sul punto vendita non è facilmente conseguibile se non attraverso la cooperazione degli intermediari. A tale proposito Valentino ha attivato collaborazioni con alcuni clienti wholesale con l'obiettivo di rendere più manifesta la brand identity e di accrescere le occasioni di interazione tra marca e mercato. In particolare i department store americani hanno concesso all'azienda una maggiore autonomia nell'organizzazione degli spazi espositivi ad essa dedicati permettendole di adottare approcci di store management espressivi dei valori di marca e abbastanza conformi a quelli adottati nel canale diretto. Questa situazione non caratterizza i rapporti con i wholesale europei con i quali la collaborazione si limita soltanto ad azioni volte a migliorare il contenuto esperienziale del brand sul punto vendita (inserimento di filmati sul brand Red Valentino nei multimarca e adattamento in questi ultimi di concept store espressivi dei valori di marca). *In Ferragamo* la corrispondenza tra brand image e self-image tende a ridursi progressivamente nel passaggio dai dutyfree, ai department store, ai multimarca. I margini di collaborazione che l'azienda riesce ad attivare sono maggiori nei *duty free* (molto diffusi nell'area dell'Asia Pacific) che costituiscono spazi di vendita ridotti

destinati ad accogliere esclusivamente prodotti di impulso (scarpe, foulard, piccola pelletteria, cravatte) e che contribuiscono a diffondere un'immagine del brand Ferragamo molto legata al mondo degli accessori. Minori sono le possibilità di intervento da parte dell'azienda nella gestione del brand nei *department store* e nei *multimarca*. Ferragamo ha rapporti con department store localizzati prevalentemente in Usa, Francia ed Inghilterra; nei loro confronti assume un ruolo passivo in quanto “comprano quello che vogliono, gestiscono autonomamente le loro superfici espositive e quindi espongono anche come vogliono”. Nei confronti dei multimarca ciò che Ferragamo può controllare non sono tanto le politiche di gestione del punto vendita, quanto le condizioni che precedono la scelta del punto vendita ossia la sua location, la sua immagine e il suo mix assortimentale. Si tratta delle stesse condizioni a cui si attiene Grotto nell'interazione con i punti vendita multimarca; pertanto anche l'azienda del brand Gas non cerca collaborazioni con i multibrand e compromessi con le loro logiche gestionali, ma individua a priori delle variabili strutturali in base alle quali effettua scelte selettive

Tab. 3 Hp (3) – Brand image congruity e self-image congruity		
Stato	Azienda	Azioni
Positivo	Valentino	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Azioni a livello di <i>vetrina, merchandising</i> ed <i>approvvigionamento</i> per accrescere il valore relazione del punto vendita che non è solo strumento di comunicazione, ma anche un generatore di profitto..</li> <li>•Ricerca di <i>collaborazione con i principali clienti wholesale</i> (esperienze americane ed europee); azioni volte a sviluppare omogeneità di gestione della brand image e del suo contenuto esperenziale.</li> </ul>
	Ferragamo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ricerca di convergenza tra i valori di marca e la percezione che il cliente ha di sé soprattutto attraverso adeguate <i>politiche di store management</i> sui punti vendita diretti. Tentativo di rafforzare la visibilità del brand, renderlo più esperenziale ed accrescere il suo potere negoziale nei confronti del canale wholesale.</li> <li>•Il livello di congruenza tra brand image e self-image tende a <i>ridursi</i> nel passaggio dai <i>dutyfree</i>, ai <i>department store</i> ed ai <i>multimarca</i>.</li> </ul>
	Grotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Azioni a <i>livello di retail diretto</i> per focalizzare l'immagine di marca: chiusura dei punti vendita non performanti e localizzati in aree a basso traffico commerciali e interventi assortimentali per rendere i punti vendita di proprietà luoghi ideali per valorizzare quegli attributi di marca non adeguatamente percepiti dal mercato.</li> <li>•Nei confronti dei punti vendita wholesale l'azienda non cerca compromessi con le loro politiche gestionali, ma effettua una loro valutazione a priori in base alle seguenti variabili: identità, localizzazione e coerenza in termini assortimentali.</li> </ul>
Fonte: nostra elaborazione		

**(HP4).** La posizione di Valentino, Ferragamo e Grotto nei confronti dell'ultima ipotesi<sup>7</sup> è di negazione (tab.4) In Valentino esiste la consapevolezza dell'esistenza di incongruenza di marca in situazioni di multicanalità distributiva; intermediari diversi implicano infatti modalità di vendita differenti (i magazzini in Giappone accolgono spazi monomarca, i department store americani tendono a caratterizzarsi per mix assortimento multimarca) con variegata combinazioni di marca e di servizi nei loro mix assortimentale. Di fronte a tale *varietà di comportamenti di offerta* in

<sup>7</sup> HP (4) una situazione di “incongruity brand image” generata a seguito di azioni di marketing (realizzate anche a livello di scelte distributive) è superata se attiva un processo di valutazione dell'elemento di incongruenza e l'individuazione di una relazione positiva tra l'elemento di incongruenza e la valutazione della marca.

Valentino *non* sono state individuate *azioni* in grado di *giustificare* ai clienti situazioni di “incongruity brand image”. In *Ferragamo* situazioni di incongruenza tra immagine di marca e gestione del brand si vengono a generare soprattutto a livello di *department store*. Questi ultimi attuano azioni promozionali con vendite a saldo in modo del tutto autonomo; il risultato è che il cliente può trovare lo stesso prodotto Valentino a prezzi diversi nella stessa città. In questo caso la brand incongruity trova la sua giustificazione nella consapevolezza da parte del consumatore delle consolidate pratiche di vendita dei department store americani che coinvolgono tutti i brand presenti in assortimento. In *Grotto* si presentano *situazioni di incongruenza* nell’ambito del *canale diretto* quando, oltre ai punti vendita di proprietà ed in franchising, l’azienda ricorre anche al formato dell’outlet. Gas è infatti venduto in outlet in Italia (Barberino, Molfetta, Serravalle e Valmonte) ed all’estero (Giappone, Spagna, Inghilterra e Svizzera). Per evitare distorsioni di marca provocate dalla vendita degli stessi prodotti a prezzi differenti all’interno dello stesso canale, l’azienda è intervenuta sul mix assortimentale dell’outlet differenziandolo da quello degli altri formati del retail diretto. L’outlet copre infatti quel segmento di mercato composto da coloro che si sentono gratificati dall’acquisto di prodotti di marca a prezzi accessibili; in questo modo si contraddistingue dagli altri formati distributivi ed in particolare dal punto vendita di proprietà che invece è rivolto a coloro che ricercano prodotti esclusivi seppure a prezzo pieno. Situazioni di incongruenza come quella appena descritta trovano giustificazione in *azioni di differenziazione degli assortimenti* destinate a *segmenti di mercato* distinti. Dal caso Grotto emerge come non basta porre in essere azioni volte a motivare l’esistenza di situazioni di incongruenza, ma occorre che tali azioni determinino una separazione tra i segmenti di mercato a cui sono rivolte.

Tab. 4 Hp (4) – Incongruity brand image		
Stato	Azienda	Azioni
Negativo	Valentino	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consapevolezza di situazioni di “incongruity brand image” dovute alla varietà dei comportamenti di offerta.</li> <li>•Valentino non pone in essere azioni per giustificare al consumatore situazioni di incongruenza.</li> </ul>
	Ferragamo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consapevolezza di situazioni di incongruenza con particolare riferimento ai department store americani.</li> <li>•Incapacità dell’azienda di attivare azioni mirate volte a motivare la presenza di tali situazioni di incongruenza che trovano però giustificazione in prassi di consumo consolidate.</li> </ul>
	Grotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Esistenza di situazioni di “incongruity brand image” a seguito del ricorso nell’ambito del canale diretto non solo ai punti vendita di proprietà e in franchising, ma anche al formato dell’outlet.</li> <li>•Tentativi di ridurre situazioni di incongruenza agendo sull’offerta assortimentale. Il risultato è: differenziazione dell’offerta tra punti vendita di proprietà ed outlet con conseguente separazione dei segmenti di mercato serviti.</li> <li>•Creazione di due gestioni separate: una per il canale retail ed una per quello wholesale</li> </ul>
Fonte: nostra elaborazione		

## 5. Condizioni di equilibrio percettivo tra marca e scelte multicanali: verso un modello interpretativo

In questa parte finale del lavoro è nostra intenzione effettuare delle considerazioni sui principali risultati derivanti dal confronto tra le ipotesi teoriche e i casi di impresa analizzati, per poi delineare alcune peculiarità e tendenze nel rapporto tra brand image e multicanalità distributiva nell'ambito delle imprese italiane di abbigliamento. Le aziende che abbiamo analizzato si caratterizzano per dei portafogli di marca limitati, al cui interno i singoli brand vengono distribuiti attraverso scelte di multicanalità. Tendenzialmente nelle scelte di distribuzione delle marche di più alto posizionamento prevale il canale diretto, mentre nella distribuzione di marche di più basso posizionamento il canale wholesale è dominante. Cerchiamo ora di sintetizzare, a fronte delle ipotesi teoriche analizzate, le principali linee di comportamento che le imprese pongono in essere nell'individuazione di "compromessi strategico-gestionali" al fine di generare e migliorare la congruenza tra marca e multicanalità distributiva. In altre parole ci domandiamo: come si fa a passare dal rischio di divergenza tra brand image e diversità di canali ad un "equilibrio percettivo" tra immagine di marca e diversità di punti vendita? Per rendere più esaustiva la lettura di questo paragrafo, invitiamo il lettore ad avvalersi del supporto della figura 1<sup>8</sup> che rappresenta una sintesi interpretativa dei principali risultati derivanti dall'analisi empirica.

La congruenza tra brand image e scelte distributive multicanali dipende dal rapporto che intercorre tra marca e mercato. *Maggiore è la capacità dell'impresa di creare una marca con un'identità chiara ed interattiva, minore è il rischio di incorrere in un'incongruenza tra marca e canali distributivi.* Le imprese tendono ad attuare processi di riposizionamento dei loro brand focalizzando le loro identità e rendendoli il più possibile semplici, accessibili ed interattivi (Valentino). In alcuni casi questa tensione verso la focalizzazione di marca si traduce in interventi a livello non tanto di immagine, quanto di contenuto d'offerta; si ricerca cioè una maggiore coesione e coerenza tra i valori di marca trasferiti attraverso il mix assortimentale (Gas). La forte identità e la potente interattività rendono la marca autonoma e maggiormente svincolabile dal canale distributivo il quale ha un ruolo meno discriminante nella creazione della "brand attitude" del consumatore e nell'attivazione delle sue scelte di acquisto. Quando questo accade le situazioni di "brand congruity image" che si generano sono "tirate dalla marca" ("*congruity brand pull*") ossia sono il risultato di un legame, apparentemente quasi indissolubile, tra marca e consumatore (1). A queste situazioni in cui la marca ricerca una *condizione di indipendenza* dalla multicanalità distributiva si

---

<sup>8</sup> I numeri indicati tra parentesi ed in grigio si riferiscono alle relazioni delineate nella figura 1.

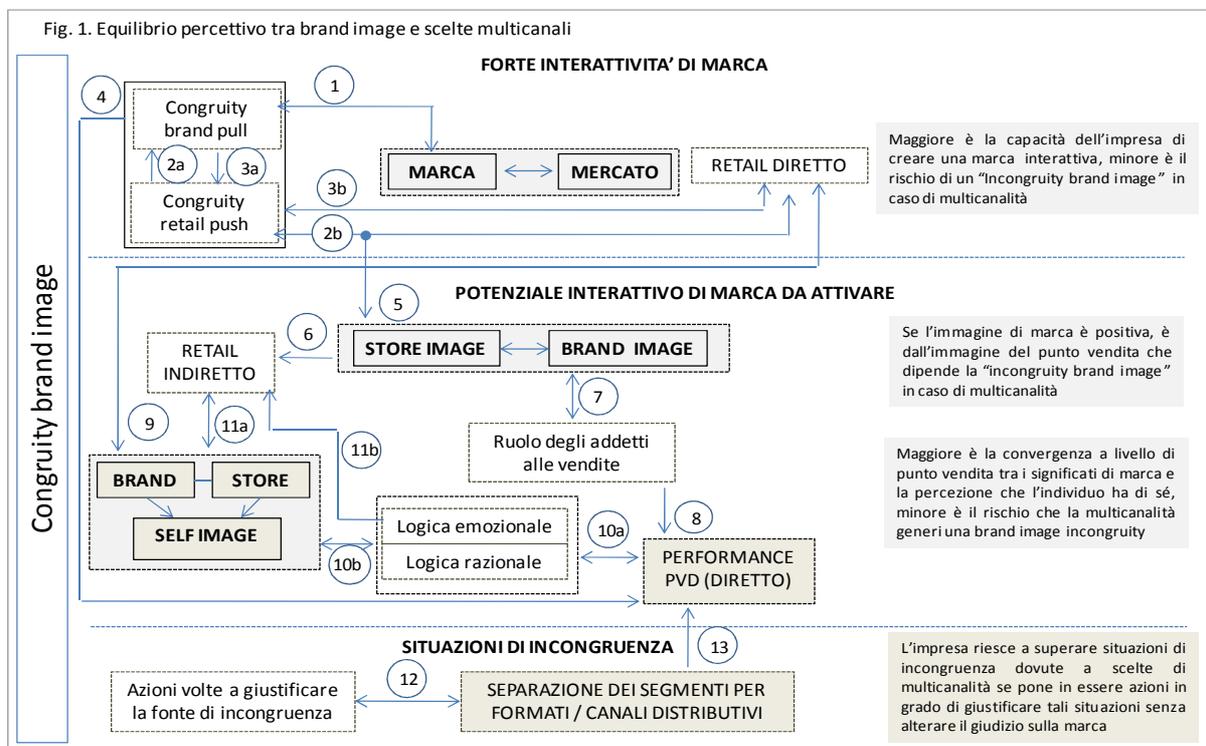
contrappongono situazioni in cui tale condizione è *funzione* del ruolo, assolto dal *punto vendita diretto*, di generatore e valorizzatore dell'identità di marca (Ferragamo). In questi casi è la distintività della rete di punti vendita di proprietà che attiva e rinforza il percepito di marca e produce, a livello di canale diretto, una congruity brand image che, a sua volta, rafforza l'identità del punto vendita stesso. Si genera così un *processo circolare* di rafforzamento progressivo dell'identità di marca che, nel lungo termine, può determinare gli stessi effetti generati da situazioni di "congruity brand pull". La marca cioè, può aumentare la sua autonomia svincolandosi dalle scelte distributive e riducendo i rischi di incongruenza in caso di multicanalità. In questo modo una situazione di "congruity brand pull" è determinata da situazioni di "congruity brand image" spinte dal retail ("*congruity retail push*") (2a): è infatti la "congruity retail push" a livello di canale diretto che innesca il processo spirale da cui derivano situazioni di "congruity brand pull" (2b). Dallo studio emerge come le imprese che attuano situazioni di "congruity brand pull" tendano ad attivare anche condizioni di "congruity retail push" sviluppando concetti di punti vendita diretti in grado di consolidare e rafforzare il valore del brand (3a). In altri termini anche le imprese che si contraddistinguono per una forte interattività di marca tendono a ricercare una congruenza tra brand image e punto vendita in un'ottica di rafforzamento reciproco tra marca e retail diretto (3b). Gli effetti prodotti da questo rafforzamento reciproco si possono tradurre in miglioramenti delle performance quanto meno dei punti vendita diretti (4).

Nel caso di *rapporti* con il mercato non *contraddistinti* da una *forte e costante interattività*, assume maggiore importanza la ricerca della *congruità tra punto vendita ed immagine di marca*; essa infatti può assumere un ruolo discriminante nel generare e rafforzare l'attitudine positiva verso la marca e l'eventuale scelta di acquisto. Questo vale sia per il *canale diretto* che per *quello indiretto*. Nel primo la congruity brand image è più facilmente conseguibile in quanto la store image è gestita in modo autonomo e la sua forza può determinare un effetto di rafforzamento dell'identità di marca (Ferragamo) (5); nel secondo caso una condizione di congruenza è il risultato delle politiche di store management degli intermediari e quindi è più difficilmente controllabile. Ne deriva che soprattutto nel canale indiretto (6) acquista maggiore rilevanza l'analisi del rapporto tra brand image e store image dalla cui corrispondenza dipende l'esistenza di una congruity brand image. *Se tale corrispondenza è positiva allora il rischio di incongruenza in contesti di multicanalità distributiva si riduce; infatti se l'immagine di marca è positiva, è dall'immagine del punto vendita che dipende il rischio di incongruenza a cui l'impresa va incontro se ricorre a canali distributivi diversi.* L'immagine del punto vendita si costruisce attorno al mix assortimentale e ad altre componenti

dell'offerta (location, servizi al cliente, ruolo dell'addetto di vendita, ecc...). L'analisi dei casi aziendali (Valentino, Ferragamo e Gas) mette in evidenza però come *un'interdipendenza positiva* tra brand image e store image, anche se limita i rischi di incongruenza tra marca e punto vendita nel caso di scelte multicanali, non è *garanzia di risultati di vendita positivi in quanto non necessariamente determina atti di acquisto*. Questo accade perché la marca disperde il suo contenuto conoscitivo nel passaggio dall'impresa al punto vendita; in questo modo gli addetti alle vendite non assolvono al ruolo di conoscitori di marca e di trasmettitori dei suoi valori e pertanto non riescono ad orientare i comportamenti di acquisto. Per ridurre la dispersione della conoscenza di marca, le aziende investono nella *formazione* (7) degli addetti almeno dei punti vendita di proprietà dove la possibilità di generare risultati positivi (8) dalla combinazione tra una brand image positiva ed una store image positiva è più facilmente controllabile e quindi realizzabile. *Colmare i gap cognitivi di marca* che si generano lungo la catena del valore costituisce la *sfida principale* che le imprese analizzate si trovano a dover affrontare per poter garantire una maggiore condivisione della brand knowledge tra impresa e mercato e produrre effetti positivi sui risultati di vendita. In questo contesto *la tecnologia* può costituire un supporto integrativo alle conoscenze di marca del personale di vendita in quanto può rendere più fruibile il brand e più immediato il trasferimento al mercato dei suoi contenuti valoriali attraverso il linguaggio delle immagini.

La congruenza di marca in situazioni di multicanalità dipende dalla capacità dell'impresa di adottare *azioni sul punto vendita* volte a riprodurre quel *terreno valoriale di marca* in cui l'individuo riconosce se stesso (self- congruity) e per il quale è attratto. *Maggiore è la convergenza a livello di punto vendita tra i significati di marca e la percezione che l'individuo ha di se stesso, minore è il rischio che la multicanalità generi una incongruity brand image*. Il punto vendita pertanto diventa il luogo in cui i valori di marca si incontrano con la percezione individuale. Questa trasformazione è più facilmente attuabile nel *retail diretto* (9) che risponde a politiche di store management autonome (assortimento, visual merchandising, vetrina, prezzo, personale di vendita, ecc) definite in base all'identità del brand di cui il punto vendita è espressione (Valentino, Ferragamo e Gas). Tra le imprese intervistate è diffusa la convinzione che non è *soltanto dal ruolo più attivo degli addetti alle vendite*, ma anche dalla capacità di dare *concretezza al potenziale relazionale e valoriale* della marca attraverso una maggiore integrazione delle leve gestionali, che dipende la possibilità di accrescere i livelli di *performance* dei punti vendita diretti. Questi ultimi rimangono un importante strumento di comunicazione attraverso cui si declina l'identità di marca ma, allo stesso tempo, sono destinati a diventare sempre più degli effettivi "generatori" di profitto

(10a).; nei loro confronti si interviene combinandone la logica emozionale, rappresentativa della personalità di marca, con la logica razionale, espressiva delle politiche di store management intraprese (10b). Nel *canale wholesale* (11a) il rischio di una brand incongruity è maggiore in quanto il rapporto tra valori di marca e immagine di sé è meno controllabile a livello di punto vendita. Per limitare questo rischio si ricercano *forme di collaborazione* con i clienti wholesale al fine di attuare sui loro punti vendita delle azioni minimali, ma indispensabili per renderli un terreno semiotico convergente tra identità di marca e personalità individuale. Tra queste azioni la *manifestazione esperienziale del brand* (proiezione di filmati sulla marca, eventi, ecc...) rappresenta un intervento di comunicazione che, in modo non invasivo, consente alla marca di acquisire una maggiore autonomia espressiva nei punti vendita wholesale (Valentino). Su questi infatti l'impresa riesce ad influire più a livello di logica emozionale di gestione che di quella razionale (11b).



Nell'ambito della multicanalità non mancano situazioni che possono costituire *fonte di inevitabile incongruenza*. Nei casi analizzati tali situazioni caratterizzano la vendita nei department store americani (nell'esperienza di Ferragamo) e nell'outlet (nel caso di Gas) presso i quali le marche vengono vendute a prezzi diversi rispetto a quelli applicati negli altri formati rispettivamente del canale indiretto e di quello diretto. Nei confronti dei *department store* limitate, per non dire quasi inesistenti, sono le azioni che l'impresa pone in essere per ridurre il rischio di una "incongruity brand image"; esso è comunque superato in quanto giustificato da *prassi di consumo consolidate*

che non alimentano opposizioni ed incomprensioni nei confronti di modelli di vendita sostanzialmente contraddittori. A tale proposito infatti gli americani sono abituati a trovare in vendita, contemporaneamente sia nei department store che nei negozi monomarca, gli stessi prodotti a prezzi diversi. *In questo caso è la prassi di consumo che riduce il rischio di incongruenza in situazioni di multicanalità.* Il rischio di “incongruity brand image” nel caso dell’outlet è invece ridotto attraverso interventi volti a differenziare il suo mix assortimentale rispetto a quello degli altri formati del canale diretto e in particolare rispetto a quello del punto vendita di proprietà. Tale differenziazione ha determinato una separazione dei segmenti serviti; l’outlet infatti si rivolge a un segmento specifico composto da coloro che si sentono gratificati dall’acquisto di prodotti di marca a prezzi accessibili, mentre il punto vendita diretto è destinato a coloro che ricercano l’esclusività anche se a prezzo pieno. *In questo caso è la separazione dei segmenti che segue alla separazione dei formati all’interno del canale diretto che riduce il rischio di incongruenza* (12). La riduzione del rischio di incongruenza è accompagnata anche da un *miglioramento delle performance* dei due formati (13). Questo approccio di gestione del retail basato sul principio della separazione distributiva tra outlet e punto vendita di proprietà si estende al confronto tra canale diretto ed indiretto che si contraddistinguono per una diversità gestionale dei loro formati. Ne è derivato lo sviluppo di una gestione separata della supply chain: una per il canale retail diretto (di cui l’outlet è parte) ed una per quello wholesale.

## **6. Considerazioni finali. Retailing e ricerca di brand congruity: alcune tendenze in atto nelle imprese italiane di abbigliamento**

In questa parte conclusiva del nostro lavoro proviamo a sintetizzare gli effetti che la ricerca di una “congruity brand image” produce nelle imprese intervistate con riferimento alle singole ipotesi oggetto di verifica empirica (tab. 5). Nel complesso emerge come le imprese nel perseguire una convergenza tra immagine di marca e scelte distributive tendono a:

- *focalizzarsi su marche semplici, accessibili ed interattive con l’obiettivo di renderle più autonome e svincolate dalle scelte distributive ed a valorizzare il retail diretto come generatore dell’indipendenza di marca;*
- rendere i *punti vendita diretti più profittevoli* cercando a) di ridurre la *dispersione* di conoscenza di marca lungo la catena del valore dell’impresa (azioni formative sugli addetti alle vendite, ruolo della tecnologia) e b) di combinare *una logica di gestione emozionale* (contenuto esperienziale del punto vendita per generare convergenza tra i valori di marca e la

self-image) e *razionale* (ruolo rilevante del personale di vendita oltre al mix assortimentale, al merchandising ed alla comunicazione);

- collaborare con il *canale wholesale* al fine di attuare interventi non invasivi, ma efficaci di *comunicazione esperienziale* della marca sui punti vendita: la brand experience come forza aggregante nella multicanalità distributiva dei valori individuali riconosciuti nella marca (self-image);
- superare situazioni di incongruenza (outlet) introducendo il *principio della separabilità distributiva* sulla base della diversità di mercato (formati/canali diversi per segmenti diversi).

Da questo deriva lo sviluppo di *un'organizzazione separata della supply chain*: una per il canale retail ed una per quello wholesale.

Dall'analisi risulta evidente che la ricerca di coerenza tra immagine di marca e scelte distributive determina un *maggior coinvolgimento del mercato* e quindi dei *consumatori* che, come abbiamo visto nel secondo paragrafo, assumono un comportamento partecipativo nel definire l'identità di marca. Essa infatti esiste perché il consumatore le attribuisce un suo significato. Se la marca è un'entità che assume autonomia per mezzo della legittimazione ottenuta dal mercato, emerge l'interesse da parte dell'impresa ad accrescere il suo contenuto interattivo ed esperienziale, a renderla presente e viva in contesti di vendita sempre più espressione dell'identità del cliente che si riconosce in essa ed a dar luogo, con l'adeguato mix di leve gestionali, alla sua concretizzazione e trasformazione in realtà immaginarie condivise. Se osserviamo lo schema di sintesi delle ipotesi analizzate (fig. 1), appare evidente come le azioni poste in essere per conseguire una "congruity brand image" determinino come effetto ultimo quello di generare un miglioramento delle performance dei punti vendita diretti dell'impresa. Possiamo affermare che sussiste una *interdipendenza* tra la *ricerca di interattività di marca*, la *brand congruity* ed i *risultati del punto vendita diretto*; in altri termini elevate performance del punto vendita di proprietà presuppongono uno stato di congruenza di marca la quale a sua volta tende ad assumere connotati di sempre maggiore interattività ed a dialogare con un mercato dal cui confronto dipende la sua legittimità.

Nonostante la marca possa essere definita il motore dell'attività dell'impresa, la sua gestione lascia ai suoi manager una minore libertà di intervento. La costante ricerca di *una marginalità sulle vendite* impone infatti scelte gestionali specifiche indipendentemente dall'importanza che si attribuisce alle azioni sull'immagine della marca. Anche la scelta del canale in questa logica non è effettuata sulla base dei contenuti di marca che si vogliono trasmettere, ma sulla base dei margini che si intende perseguire. In questo senso si tende a scegliere il canale wholesale per le marche (di

più basso posizionamento) a cui si collegano volumi di vendita e margini bassi; si opta al canale diretto per le marche (di più alto posizionamento) tramite cui si ricerca il profitto e margini elevati. Ne deriva che la ricerca di una congruenza tra immagine di marca e scelta distributive sottende la ricerca di un *equilibrio tra marca e marginalità*: è questo equilibrio che sembra assumere un ruolo prevalente nella gestione del brand e sulla base del quale si strutturano le varie fasi della supply chain dalle scelte di progettazione e di approvvigionamento fino alla distribuzione. Sul tema del rapporto tra marca e marginalità chiudiamo il nostro lavoro lasciando lo spunto a chi legge per interrogarsi su quanto le scelte economiche-finanziarie tendano ad essere sempre più complici, ma allo stesso tempo invasive della creatività di cui la marca è espressione.

Tab..5 Ipotesi analizzate e tendenze nel mercato tra brand image e multicanalità distributiva nelle imprese di abbigliamento italiane

Considerazioni di sintesi riferite alle singole ipotesi		Tendenze nel rapporto tra brand image e multicanalità
HP (1)	<p>Maggiore è la capacità dell'impresa di creare una marca con un'identità chiara e interattiva, minore è il rischio di incorrere in un'incongruenza tra marca e canali distributivi.</p> <p>L'identità della marca può trovare nella distintività della rete di punti vendita la sua fonte di alimentazione. Maggiore è la forza della rete di punti vendita nel potenziare l'identità di marca, più la marca acquista autonomia e minore è il rischio di incongruenza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Riposizionamento delle marche</u>: a) focalizzazione della loro identità; b) ricerca di un linguaggio di marca semplice, accessibile ed interattivo; c) coesione e coerenza interna tra valori di marca trasferiti nel mix assortimentale</li> <li>• Riposizionamento e <u>autonomia di marca</u> dalle scelte multicanale (<i>congruity brand pull</i>)</li> <li>• <u>Retail diretto</u> e relativo ruolo di <u>generatore dell'indipendenza di marca</u> (<i>congruity retail push</i>)</li> </ul>
HP (2)	<p>Nel caso di una brand image positiva, è dall'immagine del punto vendita che dipende il rischio di incongruenza a cui l'impresa va incontro se effettua scelte di multicanalità.</p> <p>Una situazione di interdipendenza reciproca tra un'immagine positiva di punto vendita ed un'immagine positiva di marca positiva genera situazioni di congruenza tra marca e punto vendita, ma non produce necessariamente risultati positivi di vendita.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Riduzione della dispersione</u> dei contenuti di marca lungo la catena del valore</li> <li>• <u>Attività formative</u> degli addetti nei punti vendita (almeno di proprietà) per renderli <u>conoscitori effettivi</u> e <u>trasmettitori dei contenuti di marca</u> nonché <u>migliorare le performance di vendita del retail diretto</u></li> <li>• Ricorso alla <u>tecnologia</u> per rendere il <u>brand più fruibile</u> e migliorare il trasferimento al mercato dei suoi contenuti valoriali.</li> </ul>
HP (3)	<p>Minore è il rischio di "incongruity brand image" nel caso di scelte di multicanalità, se si compiono azioni sui diversi punti vendita volte a generare una situazione di "congruity self image" e quindi una convergenza tra i significati di marca in cui l'acquirente si riconosce e la percezione di sé.</p> <p>Le azioni comprendono interventi a livello emozionale (contenuto esperienziale della marca) e gestionale (integrazione delle leve di store management)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasformazione del punto vendita come <u>luogo</u> in cui si cerca di attuare la <u>convergenza</u> tra i <u>valori di marca</u> e la <u>percezione</u> che il cliente ha <u>di sé</u></li> <li>• Valorizzazione attraverso il <u>punto vendita diretto</u> del <u>contenuto esperienziale</u> di marca</li> <li>• <u>Combinazione</u> della <u>logica emozionale</u> (contenuto esperienziale del punto vendita) e della <u>logica razionale</u> (assortimento, merchandising, comunicazione, personale) per rendere il <u>retail diretto più profittevole</u></li> <li>• Ricerca di <u>collaborazioni</u> nell'ambito del <u>canale wholesale</u> per attuare <u>azioni</u> sul punto vendita (eventi, proiezione di filmati sulla marca, ecc..), ma indispensabili per accrescere l'autonomia di marca</li> </ul>
HP (4)	<p>L'impresa riesce a superare situazioni di incongruenza dovute a scelte di multicanalità se pone in essere azioni in grado di giustificare tali situazioni senza alterare il giudizio sulla marca.</p> <p>Situazioni di "incongruity brand image" dovute alla vendita dello stesso prodotto a prezzi diversi attraverso canali differenti, si possono superare con azioni che oltre a giustificare lo stato di incongruenza, determinino una separazione dei segmenti coperti dai diversi canali</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricorso a <u>prassi di consumo</u> consolidate per giustificare <u>situazioni di "incongruity brand image"</u> (department store americani)</li> <li>• Interventi volti a generare una <u>separazione netta dei segmenti</u> a cui è destinata un'offerta specifica attraverso formati/canali diversi</li> <li>• Maggiore <u>complessità organizzativa</u>: creazione di due gestioni separate: una per il retail ed una per il wholesale</li> </ul>
Fonte: nostra elaborazione		

## **Bibliografia**

- Aaker A.D., 2003, The power of the branded differentiator, *Sloan Management Review*, Fall., (83-87).
- Alden D.L., Mukherjee A., Hoyer W.D., 2000, The effects of incongruity, surprise and positive moderators on perceived humor in television advertising, *Journal of Advertising*, 29(2), (1- 15).
- Baker M.J., Churchill G.A., 1977, The impact of physically attractive models on advertising evaluation, *Journal of Marketing Research*, 14, (538-555).
- Beich G., 1978, Belief system and the differential role of the self concept, in *Advances in Consumer Research*, 5, ed. H.Keith Hunt, Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, (320-325).
- Buchanan L., Simmons C.J., Bickart B.A., 1999, Brand equity dilution: retailer display and context brand effects, *Journal of Marketing Research*, 36(3), (345-355).
- Burrelli A. (a cura di), 2005, *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile-abbigliamento*, Firenze University Press, Firenze.
- Campbell M.C., Goodstein R.C., 2001, The moderating effect of perceived risk on consumers' evaluations of product incongruity: preference for the norm, *Journal of Consumer Research*, 28(3), (439-449).
- Carson D., Gilmore A., Perry C., Gronhaug K., 2001, *Qualitative marketing research*, Sage Publications, London.
- Censis, 2008, *Crescere con l'Italian style. Modelli, strategie e trasformazioni delle imprese italiane del tessile e della moda*, Franco Angeli, Milano.
- Codeluppi V., 2000, *Verso la marca relazionale*, Convegno "Le tendenze del Marketing in Europa", Venezia, 24 novembre.
- Corstjens M., Rajiv L., 2000, Building store loyalty through store brands, *Journal of Marketing Research*, 37 (3), 281-291.
- Czeilar S., 2003, Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions. *International Journal of Research in Marketing*, 20 (97-115).
- Dholakia R., Sternthal B., 1977, Highly credible sources: persuasive facilitators or persuasive liabilities?, *Journal of Consumer Research*, 3, (223-232).
- Dolich J., 1969, Congruence relationship between self image and product brand, *Journal of Marketing Research*, 6, (80-84).
- Fabris G., 2010, *La società post-crescita*, Egea, Milano.
- Fabris G., 2003, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli
- Firat A.F. e Venkatesh A. (1993), "Postmodernity: the age of marketing", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10, n. 3.
- Guercini S., 2004, Strategic behaviour of Italian textile-apparel firms: national specificity and international competitive change, "The European Clothing Industry: Meeting the competitive challenge", ESC Toulouse – CREER – JFMM, Toulouse, February 26-27.
- Heckler S.E., Childers T.L., 1992, The role of expectancy and relevancy in memory for verbal and visual information: what is incongruity?, *Journal of Consumer Research*, 18, (475- 492).
- Heider F., 1958, *The Psychology of interpersonal relations*, New York, Wiley & Sons.
- Holden S.J.S, Vanhuele M., 1999, Know the name, forget the exposure: brand familiarity versus memory of exposure context, *Psychology and Marketing*, 16(6), 479-496.
- Jacoby J. Mazursky D., 1984, Linking brand and retailers images-do the potential risks outweigh the potential benefits?, *Journal of Retailing*, vol.60,n.2, (105-122).

- Kapferer J.N., 2002, *Re-inventare la marca*, Franco Angeli, Milano.
- Keller KL. 1993, Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing* , 57, (1-22).
- Keller L.K., 2003, Brand Synthesis: the multidimensionality of brand knowledge, *Journal of Consumer Research*, vol. 29, pp.595-599.
- Kirmani A, Shiv B., 1998, Effects of source congruity on brand attitudes and beliefs: the moderating role of issue-relevant elaboration, *Journal of Consumer Psychology* 7(1), (25-47).
- Lange F., Dahlen M., 2003, Let s be strange: brand familiarity and ad-brand incongruency, *Journal of Product and Brand Management*, 12 (7), 449- 461.
- Lee D., Hyman R.M., 2008, Hedonic/functional congruity between stores and private label brands, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13 (3), (219-232).
- Lee YH, Mason C., 1999, Responses to information incongruency in advertising: the role of expectancy, relevancy, and humor, *Journal of Consumer Research* , 26, ( 156-169).
- Lisanti T., 2002, Retailers, too, need to build a brand image, *Drug Store News*, June, 17,27.
- Loken B, John DR., 1993, Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact?, *Journal of Marketing*, 57, (71- 84).
- Manaresi M., 1999, *La relazione tra marche e clienti*, Roma, Carocci.
- Meyers-Levy J., Tybout A.M., 1989, Schema congruity as a basis for product evaluation., *Journal of Consumer Research*, 16, (39-54).
- Osman M.Z., 1993, A conceptual model of retail image influences on loyalty patronage behaviour, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3(2), 133-148.
- Pechmann C., Stewart DW., 1990, The effects of comparative advertising on affection, memory, and purchase intentions, *Journal of Consumer Research*, 17, (180-191).
- Peracchio LA, Tybout AM, 1996, The moderating role of prior knowledge in schema-based product evaluation. *Journal of Consumer Research*, 23, (177-192).
- Petty R.E., Cacioppo J.T., Schumann D., 1983, Central and peripheral routes to advertising effectiveness: the moderating role of involvement, *Journal of Consumer Research*, 15, (379-385).
- Ranfagni S., Runfola A., 2010, *Internazionalizzazione e strategie di branding nelle imprese del sistema moda. Dinamiche in atto e prospettive*, IX Convegno sulle Tendenze del Marketing (Venezia, 21-23 gennaio).
- Rosenberg M., 1979, *Conceiving the self*, New York, Basic Books.
- Ross I., 1971, Self concept and brand preference, *Journal of Business of the University of Chicago*, 44, 38-50.
- Schoormans J.P.L., Robben H.S.J., 1997, The effect of new package design on product attention, categorization and evaluation, *Journal of Economic Psychology*, 18(2/3), (271-287).
- Semprini A. (1996), *La marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Milano, Lupetti.
- Semprini A., 2006, *La marca post-moderna*, Franco Angeli, Milano.
- Simonson I., 1999, The effects of product assortment on buyer preference, *Journal of Retailing*, 75 (3), 347-370.
- Sirgy M.J., 1982, Self-Concept in Consumer Behavior: A critical Review, *Journal of Consumer Research*, 9,(287-300).
- Sirgy M.L., 1980, Self concept in relation to product preference and purchase intention, in *Developments in Marketing Science*, Vol.3, ed. V.V. Bellur, Marquette, MI: Academy of Marketing Science, (350-354).

- Sistema Moda Italia, 2010, Consumi e distribuzione di Tessile-Moda sul mercato italiano, Confindustria.
- Sjödín H., Törn F., 2006, When communication challenges brand associations: a framework for understanding consumer responses to brand image incongruity, *Journal of Consumer Behaviour*, 5, (32-43).
- Stern L.W., El-Ansary A., 1988, *Marketing channel*, Prentice-hall, Englewood Cliffs N.J.
- Stiensmeier-Pelster J., Martini A, Reizenzein R., 1995, The role of surprise in the attribution process, *Cognition and Emotion* 9( 1), (5-31).
- Sujan M., 1985, Consumer Knowledge: effects on evaluation strategies mediating consumer judgements, *Journal of Consumer Research*, 12, (31-46).
- Tesser A. ,1978, Self-generated attitude change. In *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol. 11), Berkowitz L (cd.), Academic Press: New York.
- Wright N.D., Claiborne C.B., Sirgy J., 1992, The effect of product symbolism on consumer self concept, in *Advances in Consumer Research*, vol. 19, John Sherry and Brian Sternthal, eds., Provo, UT: Association for Consumer Research, (311-318).