

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTA' DI INGEGNERIA

DIPARTIMENTO DI TECNICA E GESTIONE DEI SISTEMI INDUSTRIALI

TESI DI LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

**L'IMPATTO DELLA REGISTRAZIONE DI MARCHI
SULLE PERFORMANCE AZIENDALI: UN'ANALISI
EMPIRICA
NEL SETTORE DEL FASHION**

RELATORE: CH.MO PROF. ROBERTO FILIPPINI

CORRELATORI: ING. LARA AGOSTINI
ING. ANNA NOSELLA

LAUREANDA: MARTINA BOZZOLAN



ANNO ACCADEMICO 2012-2013

Indice

SOMMARIO.....	1
CAPITOLO 1: La proprietà intellettuale.....	3
1.La proprietà intellettuale.....	3
2.I Diritti di Proprietà Intellettuale (IPR).....	5
3.Limiti della protezione della proprietà intellettuale	6
4.La protezione della proprietà intellettuale nei prodotti ad alto contenuto creativo e il paradosso della pirateria per il settore fashion.....	7
CAPITOLO 2: Il brand.....	11
1. Il prodotto e le sue componenti.....	11
2.Il brand.....	12
3.Tipologie di branding.....	14
3.1 Product brand e corporate brand.....	14
3.2Umbrella branding.....	16
3.3.Co-Branding.....	17
4.Quantificare il valore di un brand.....	18
4.1.Metodo del flusso di cassa.....	20
4.2.Metodo dei margini.....	20
4.3.Metodo del valore delle azioni.....	20
4.4.Metodo interbrand.....	21
4.5.Metodo di Marken – Bilanz.....	22
5.Brand e fashion.....	23
5.1.Peculiarità del brand nel settore moda.....	23
5.2.Recenti cambiamenti nel concetto di brand nel settore fashion.....	25
5.3.Caratteristiche del fashion branding.....	25
5.4.Alcuni casi studio e ultime ricerche sul fashion brand.....	28
CAPITOLO 3: Il marchio.....	33
1.Il marchio.....	33
2.Alcuni dati sulla registrazione di marchi.....	34
3.Licensing di marchi.....	38
4.Marchi come proxy del brand.....	39
5.Marchi e performance.....	40
CAPITOLO 4: Il settore della moda.....	45
1.Le recenti evoluzioni del settore moda nel mondo.....	45
2.Il settore moda in Italia.....	49
3.La reazione delle aziende italiane alle dinamiche del settore fashion mondiale.....	55
4.I distretti del settore moda italiano.....	56
5.Le aziende del settore fashion in Veneto e Lombardia.....	59
5.1.Il distretto Veneto Sistema Moda.....	60
5.2.Il settore moda in Lombardia.....	63
CAPITOLO 5: Il campione di aziende selezionato: analisi delle prestazioni economiche e del portafoglio marchi.....	67
1.Distribuzione geografica.....	68
2.Suddivisione delle aziende per classi di fatturato.....	70
3.Quadrant analysis.....	73

CAPITOLO 6: Analisi di regressione.....	83
1. Il metodo econometrico.....	83
2. Correlazione e regressione.....	84
2.1. Correlazione.....	84
2.2. La regressione semplice.....	85
2.2.1. Regressione.....	85
2.2.2. Misure di variabilità.....	87
2.2.3. Analisi dei residui.....	88
2.2.4. Valutazione delle ipotesi.....	89
2.2.5. Inferenza sull'inclinazione della retta di regressione.....	89
3. Tipi di dati, variabili e modelli.....	90
3.1. Dati cross-section e serie storiche.....	90
3.2. I dati panel.....	91
3.3. Variabili dummy.....	93
3.4. Variabili di controllo.....	94
3.5. Modelli ad effetti fissi.....	94
3.6. Modello ad effetti casuali.....	95
4. Analisi di regressione sul campione di aziende del settore moda.....	96
Conclusioni.....	105
Appendice.....	109
Allegato 1.....	109
Allegato 2.....	125
Allegato 3.....	129
Allegato 4.....	133
Bibliografia.....	137

SOMMARIO

Il presente lavoro di tesi ha lo scopo di indagare l'esistenza di una relazione lineare tra la registrazione di marchi e le prestazioni economico-finanziarie di un campione di piccole e medie imprese del settore del *fashion* di Veneto e Lombardia.

Per lo svolgimento di questa analisi si è partiti da uno studio della letteratura per comprendere a fondo il significato di *brand* e il legame di quest'ultimo con il marchio.

Successivamente è stato scelto un campione di aziende che ha reso possibile un'analisi empirica, e a questo fine ci si è serviti di due database disponibili online: AIDA, dal quale sono stati ricavati i dati economico-finanziari di 385 piccole e medie imprese del Veneto e della Lombardia, e ROMARIN, il database della World Intellectual Property Organization, che mette a disposizione le informazioni sui marchi registrati nel sistema di Madrid.

Una volta costruito un *dataset panel* con i dati delle aziende per il periodo 2002-2011, sono state operate le analisi di correlazione e di regressione.

Nel dettaglio, l'elaborato che segue è così composto:

- nel capitolo 1 viene introdotto il concetto di proprietà intellettuale, con attenzione alle relative peculiarità del settore *fashion*;
- nei capitoli 2 e 3 vengono esposti i risultati dell'analisi della letteratura; in particolare vengono fornite le definizioni di *brand* e di marchio, e il loro legame. I due concetti vengono quindi contestualizzati nel settore moda;
- il capitolo 4 presenta una panoramica sul settore moda a vari livelli di dettaglio, fornendo dati quantitativi e analizzando le recenti evoluzioni e sfide;
- nel capitolo 5 viene esposta l'analisi qualitativa del campione di aziende scelto;
- il capitolo 6 presenta un'introduzione teorica sul modello di regressione usato, e in seguito vengono riportati i risultati delle analisi di correlazione e regressione eseguite con il *software STATA*;
- chiude l'elaborato il capitolo delle conclusioni sul lavoro svolto e il commento dei risultati ottenuti.

CAPITOLO 1

La proprietà intellettuale

1. La proprietà intellettuale

La definizione di proprietà intellettuale in letteratura presenta aspetti distintivi omogenei.

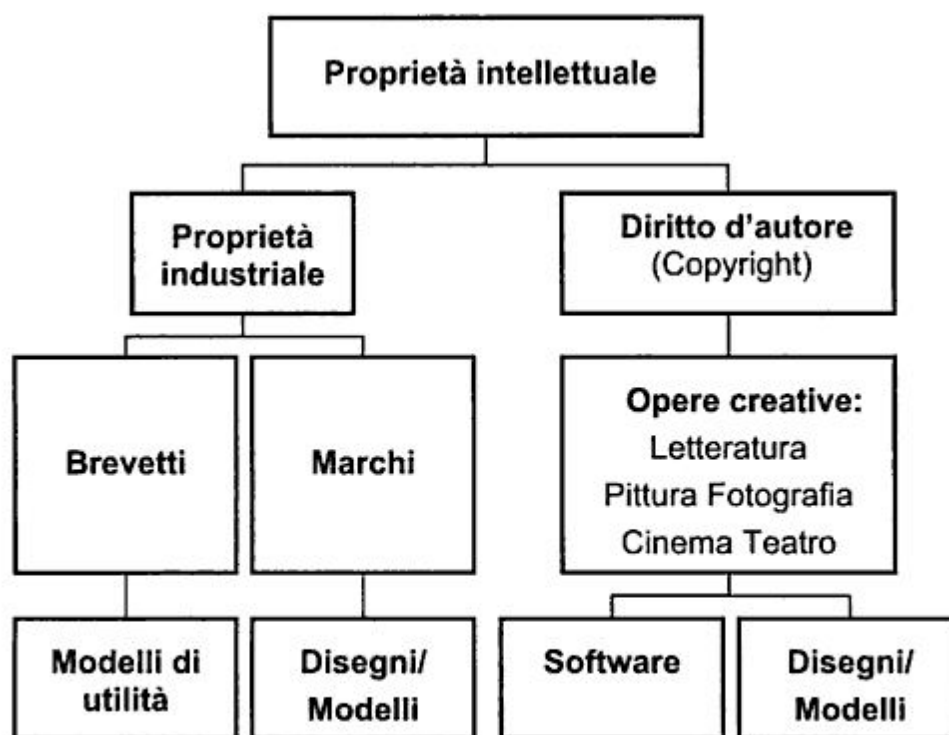
Si può quindi prendere come riferimento la definizione fornita dalla *World Intellectual Property Organization* (WIPO):

“La proprietà intellettuale (IP) si riferisce alle creazioni della mente: invenzioni, opere letterarie o artistiche, e simboli, nomi, disegni usati nel commercio.

La proprietà intellettuale si divide in due categorie: proprietà industriale, che include le invenzioni (brevetti), i marchi, i disegni industriali e le indicazioni geografiche di origine; e il *copyright*, che include opere artistico-letterarie come racconti, poesie, opere teatrali, film, opere musicali, opere artistiche come disegni, quadri fotografie e sculture, e disegni architettonici.

I diritti legati al *copyright* includono quelli delle *performance* degli artisti, dei produttori di fonogrammi nelle registrazioni e quelli delle emittenti nei loro programmi radiofonici o televisivi.”

In figura 1.1 è schematizzata la distinzione delle tipologie di proprietà intellettuale.



Fonte: Istituto per la Promozione Industriale. Politiche e strumenti per la promozione della cultura e dell'utilizzo della proprietà industriale tra le PMI, 9.

Fig. 1.1 : La proprietà intellettuale.

Secondo Shirwaikar (2008) la proprietà intellettuale è un diritto di monopolio che garantisce al suo detentore di godere esclusivamente dei diritti e dei benefici così protetti. Per goderne in maniera esclusiva, il possessore è incoraggiato all'investimento di capitali per la produzione di nuovi prodotti.

La tutela delle due macro-categorie di proprietà intellettuale storicamente prende forma da due trattati distinti: la Convenzione dell'Unione di Parigi del 1883 (CUP), relativa alla protezione della proprietà industriale e la Convenzione di Berna del 1886 per il diritto d'autore.

A causa della necessità di tutela della proprietà industriale nel 2005 è stato introdotto nell'ordinamento giuridico italiano il codice della proprietà industriale.

Il codice della proprietà industriale dà la seguente definizione di proprietà industriale:

“Ai fini del presente codice, l'espressione proprietà industriale comprende marchi ed altri segni distintivi, indicazioni geografiche, denominazioni di origine, disegni e modelli, invenzioni, modelli di utilità, topografie dei prodotti a semiconduttori, informazioni aziendali riservate e nuove varietà

vegetali.” (art. 1)

2.I Diritti di Proprietà Intellettuale (IPR)

La proprietà intellettuale viene tutelata attraverso alcuni strumenti, chiamati diritti di proprietà intellettuale (IPR – *Intellectual Property Rights*), dedicati ciascuno ad una specifica categoria o aspetto dell'opera creativa. Essi sono principalmente: brevetti, marchi, *design* e *copyright*.

Ancora la WIPO propone le seguenti definizioni:

Brevetto

Un brevetto è un diritto esclusivo garantito ad un'invenzione, che sia essa un prodotto o un processo produttivo, che fornisce, in generale, un nuovo modo di fare qualcosa o offre una nuova soluzione tecnica a un problema. Per essere brevettata, un'invenzione deve soddisfare determinate condizioni.

Marchio

Il marchio è un segno distintivo, usato per differenziare prodotti o servizi identici o simili, forniti da produttori diversi. Il marchio è una categoria di proprietà intellettuale protetta dai diritti per la proprietà intellettuale.

Design

Un *design* industriale costituisce l'aspetto ornamentale o estetico di un prodotto. Un *design* può consistere di componenti tridimensionali come la forma o la superficie di un prodotto, di componenti bidimensionali come motivi, linee o colori.

I *design* industriali sono applicati a una grande varietà di prodotti industriali e artigianali, dalla strumentazione tecnica e medica, agli orologi, alla gioielleria, a oggetti di lusso.

Per essere protetto dalla maggior parte delle leggi nazionali, un *design* industriale deve essere nuovo e/o originale.

Il *design* industriale non protegge alcuna caratteristica tecnica dell'articolo a cui è applicato.

Copyright

Il *copyright* protegge i diritti degli autori, esecutori e programmatori e contribuisce allo sviluppo economico e culturale delle nazioni. Questa protezione adempie al ruolo di regolare la retribuzione e i diritti dei differenti *stakeholders*, e la relazione tra loro e il pubblico. Lo scopo del *copyright* e dei relativi diritti è duale: incoraggiare una cultura dinamica e creativa ricompensando i creatori in modo che possano condurre un'esistenza economicamente dignitosa, e assicurare la diffusione accessibile dei contenuti al pubblico.

La WIPO indica tra i diritti di proprietà intellettuale da tutelare anche gli emblemi nazionali e le denominazioni di origine.

3.Limiti della protezione della proprietà intellettuale

L'emergere dell'esigenza di una maggior protezione attraverso gli IPR nei confronti dell'innovazione e l'inadeguatezza delle leggi attuali ha ultimamente acquisito molti consensi.

Come sostiene P. Shirwaikar (2008), la garanzia di monopolio temporaneo che permette investimenti in nuovi prodotti è un incentivo all'innovazione.

Nell'ambiente della ricerca si sta però diffondendo un'obiezione a quest'idea: sebbene ci sia la necessità di un minimo livello di protezione della proprietà intellettuale per sostenere l'innovazione e la crescita di lungo periodo, alcuni studiosi come Gangopadhyay e Mondal (2012) e Furukawa (2010) hanno dimostrato che un'eccessiva protezione dell'IP può influenzare negativamente l'innovazione.

I modelli tradizionali di crescita endogena basati sulla R&D, comunque, mostrano solo relazioni monotone positive tra rafforzamento della protezione attraverso IPR e tasso di innovazione.

Questo accade perché il rafforzamento degli IPR è associato con diritti di monopolio prolungati. Questa situazione genera un maggior valore scontato per i flussi di profitto futuri, che agiscono come un incentivo aggiuntivo per la R&D e portano a un maggior tasso d'innovazione.

La protezione garantita dagli IPR rende però più difficile la libera circolazione dell'informazione, componente che sta alla base dell'innovazione, e blocca il processo di accumulo di conoscenza (Gangopadhyay e Mondal, 2011).

Rafforzare gli IPR significherebbe inoltre diminuire anche la parte di innovazioni che, a causa della loro non idoneità alle leggi attuali, rimangono fuori dalla tutela degli IPR e concorrono quindi ad accrescere la conoscenza della collettività. Furukawa (2010) , attraverso un modello di crescita

endogena senza effetto scala, ha dimostrato infatti una relazione a U rovesciata tra il rafforzamento degli IPR e l'innovazione (Figura 1.2).

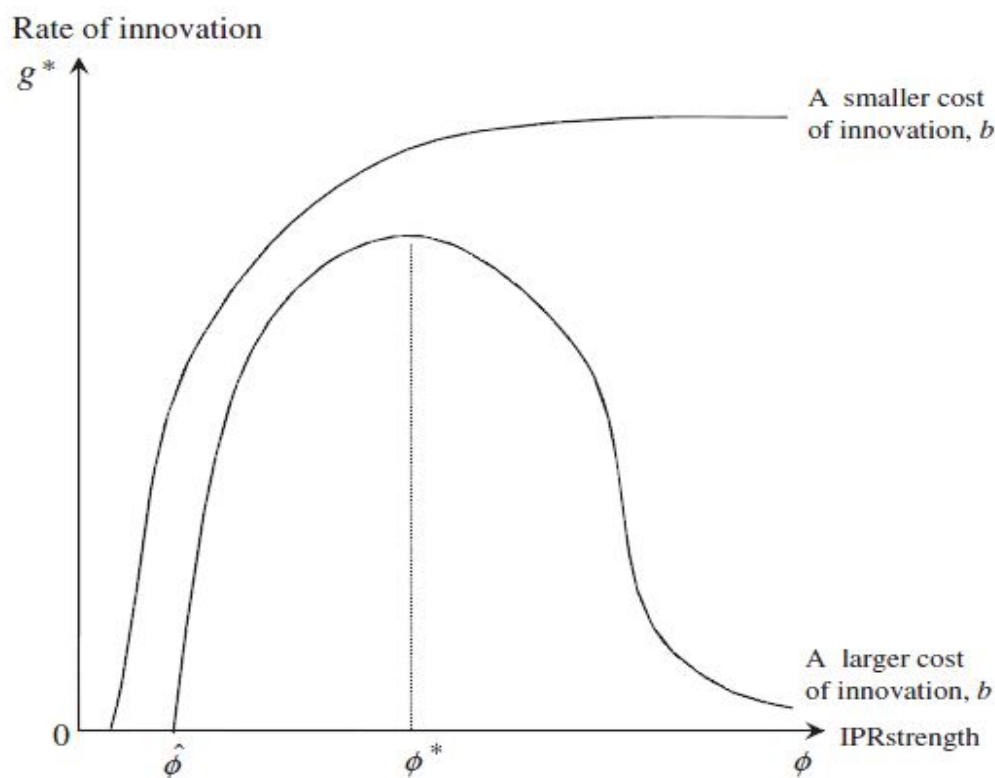


Fig. 1.2 : IPR e innovazione, Furukawa (2010).

4. La protezione della proprietà intellettuale nei prodotti ad alto contenuto creativo e il paradosso della pirateria per il settore fashion

L'industria *fashion* è considerata uno degli esempi più interessanti per quanto riguarda il dibattito sul rafforzamento dei diritti di proprietà intellettuale.

Il nocciolo della questione è se l'estensione degli IPR abbia realmente oltrepassato il limite tra la protezione della creatività e il suo impedimento (Dahlén, 2008).

In accordo con la giustificazione classica della legge sulla proprietà intellettuale, il lavoro a contenuto innovativo e creativo è difficile da ottenere ma facile da copiare – perciò l'imitazione è un deterrente per creatività e innovazione, quindi è opportuno che le opere caratterizzate da creatività e innovazione siano protette da leggi sulla proprietà intellettuale.

Vari studiosi, tra cui Dahlén (2008), Barrère e Delabuyère (2011), Beltrametti (2010), sostengono

che le attuali leggi a protezione dei modelli nel settore *fashion* siano inadeguate, ma concordano con la teoria di Raustiala e Sprigman (2006) del paradosso della pirateria, cioè che l'imitazione nel settore *fashion* non inibisce la creatività, ma è anzi il motore dell'innovazione. Ciò si spiega con i passaggi seguenti: i *designer* di *haute-couture* lanciano un *trend* che dopo un certo periodo di tempo viene imitato dagli stilisti di *mass-fashion*. Il vertice della piramide del *fashion*, che vede nell'abbigliamento la distinzione dalle masse, è quindi incentivato a cercare qualcosa di nuovo e il ciclo ricomincia rapidamente, costringendo l'alta moda a un continuo sforzo in creatività e innovazione.

Il problema dell'inadeguatezza delle leggi sulla proprietà intellettuale per i prodotti *fashion* e in particolare la difficoltà di farli rientrare in un preciso tipo di IPR viene spiegato da Barrère e Delabruyère (2011) con alcune ragioni:

- Í Non separabilità e non additività: è difficile identificare e separare il contributo produttivo di ciascun input. Nella fattispecie del settore *fashion*, spesso parte del successo è dovuto all'eredità di una casa di moda, componente particolarmente complessa da valutare.
- Í Non riproducibilità: mentre la maggior parte dei processi produttivi possono essere riprodotti infinite volte mediante gli input necessari, la creazione è un fenomeno particolare e singolare che non avrebbe lo stesso risultato se replicata con i medesimi input.
- Í Idiosincrasia: il risultato di un processo creativo potrebbe variare in base alle circostanze o semplicemente in modo non controllabile. Gli stessi input possono portare a un prodotto geniale oppure mediocre.
- Í Misurabilità degli effetti: le creazioni unicamente culturali senza alcun risvolto tecnologico ma con effetti di lungo corso non sono comparabili e non esiste una scala di valutazione adatta in termini di qualità.
- Í Predominanza della creatività: sebbene al processo creativo partecipino più input, quello prevalente è la creatività che aumenta il valore degli altri input. Anche la misura del tempo impiegato perde di significato.

Dahlén (2008) apporta le seguenti motivazioni, già evidenziate anche dai precedenti autori:

- Í Il ruolo e gli interessi di stilisti e proprietari non sempre coincidono.
- Í Lo stilista potrebbe non essere l'unico coinvolto nel processo creativo.
- Í Dal punto di vista economico e degli investimenti, intorno allo stilista c'è il notevole supporto di persone provenienti dal ramo economico e dal marketing dei quali è difficile

quantificare il contributo in fatto di risultati.

Il tipo di IPR più utilizzato nel settore moda è il marchio, perché riesce a tutelare una parte consistente del valore degli *asset* immateriali di un'azienda fashion, cioè il *brand*.

Sebbene questa tutela non scoraggi la riproduzione del *design* di un capo con una diversa etichetta, essa protegge il *brand*, che è ciò che differenzia il mercato di massa da quello dell'alta moda, vietandone la contraffazione.

Per rendere efficace la protezione del marchio, i grandi gruppi *fashion* hanno implementato un modello in cui la proprietà intellettuale viene incorporata dal creatore storico che rimane comunque nel nome dell'azienda come garanzia di stile e creatività, e questa eredità viene trasferita alla *maison* o al gruppo, che la tiene in vita dotandosi di un team di stilisti e artigiani in grado di mantenere i livelli di qualità e lo stile originale del creatore nel tempo (Barrère e Delabruyère, 2011).

CAPITOLO 2

Il brand

1. Il prodotto e le sue componenti

Il prodotto può essere scomposto in tre principali componenti :

³⁵/₁₇ Prodotto fisico:

- dimensioni tangibili (caratteristiche fisiche, prestazioni ...)
- dimensioni intangibili (immagine, garanzia, servizi associati)

³⁵/₁₇ Parole e simboli usati per rappresentare il prodotto (attributi comunicati, nome, logo, aspetti estetici, etc...)

³⁵/₁₇ Il significato del prodotto per clienti e utilizzatori (significato razionale, strumentale e affettivo)

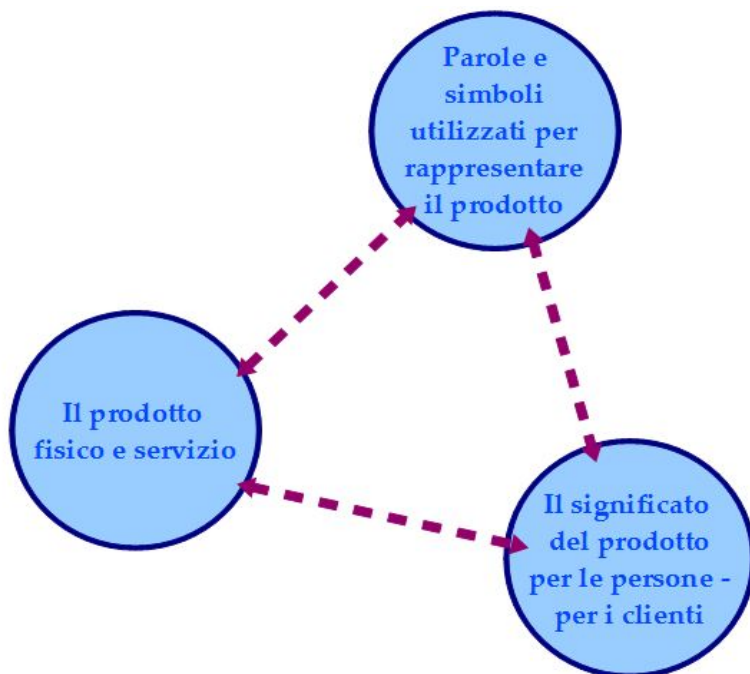


Figura 2.1: Le tre dimensioni del prodotto (R. Filippini, materiale didattico)

Le tre dimensioni del prodotto influenzano il comportamento d'acquisto del consumatore in maniera diversa a seconda dello stadio del ciclo di vita e di innovazione del prodotto.

Nella fase di lancio nel mercato ha molta importanza la componente fisica del prodotto. Le successive esperienze di acquisto concorrono a formare nella mente del consumatore l'immagine del prodotto, che può essere influenzata attraverso parole e simboli usati per descriverlo; grande importanza è infatti rivestita dalla comunicazione. Nella fase finale del ciclo di vita è molto influente la componente del significato del prodotto per le persone: ciò che guida l'acquisto in questa fase non è la caratteristica di innovatività o la differenziazione dalla concorrenza, ma l'immagine e i valori che il prodotto ha costruito attraverso la sua storia nell'esperienza del consumatore.

È in questa prospettiva che le aziende hanno intuito una forte potenzialità nella creazione di un *brand* (o marca), e nel suo mantenimento e rafforzamento nel tempo.

2. Il brand

Urde (1999) definisce l'orientamento di un'azienda al *brand* come “un approccio in cui il processo di organizzazione ruota intorno alla creazione, allo sviluppo e alla protezione dell'identità di *brand* in una continua interazione con i clienti obiettivo, con lo scopo di ottenere vantaggi competitivi duraturi sotto forma di *brand*”.

L'orientamento al *brand* può essere definito come la misura in cui l'organizzazione riconosce il valore del *brand* e orienta le sue pratiche al conseguimento di *brand capabilities*.

Queste abilità includono l'uso del *brand* come segno distintivo, come mezzo per soddisfare i bisogni funzionali di acquisto dei clienti, come fonte di valore aggiunto e di importanza simbolica per i consumatori (Bridson e Evans, 2004).

La letteratura offre varie definizioni di *brand*, il cui principale aspetto comune è la componente simbolica percepita dal consumatore.

“Il potere del *brand* deriva dalla curiosa commistione di com'è e che cosa significa. Quando il *brand* ottiene il giusto mix, esso fa percepire a noi consumatori di aggiungere qualcosa all'idea di noi stessi” (Olins 2003).

“Il tentativo del *brand* è quello di “personificare” strategicamente i prodotti, dotandoli di una storia e di un carattere” (Bridson e Evans, 2004).

Il nome o l'identificatore del *brand* è un concetto centrale, che, quando è sviluppato nella memoria, aiuta il consumatore a richiamare importanti associazioni di attributi e non-attributi che egli collega al brand (Krishnan 1996).

Kotler e Pfoertsh (2006) evidenziano alcune principali funzioni del brand:

- ³⁵/₁₇ facilita l'identificazione di prodotti e servizi
- ³⁵/₁₇ comunica i loro benefici e valori
- ³⁵/₁₇ riduce il rischio e la complessità della decisione d'acquisto

Power e Hauge (2008) apportano alcune motivazioni per le quali le aziende fanno uso del *brand*:

- ³⁵/₁₇ è utile per differenziare i loro prodotti da quelli della concorrenza: poiché il *brand* conferisce al prodotto un certo livello di esclusività o unicità, esso è uno strumento efficace per creare dei monopoli virtuali. Le aziende dotate di *brand* che attraggono un gruppo fedele di consumatori possono infatti vedere il loro potenziale di crescita significativamente aumentato. Questi effetti possono crescere nel tempo se emergono esternalità di rete (effetto carrozzone) quali il fatto che la preferenza dei clienti per un bene aumenta all'aumentare del numero di persone che lo comprano.
- ³⁵/₁₇ la costruzione di un *brand* può fungere da strategia di gestione del rischio, distogliendo l'attenzione dal successo del singolo prodotto e ponendo l'enfasi su valori generali.
- ³⁵/₁₇ attraverso il *brand* è possibile ottenere economie di scala e maggior efficienza nei costi, soprattutto per quanto riguarda il marketing e la promozione di nuovi prodotti (Aaker e Keller, 1990; Pride e Ferrell, 1977; Roberts e McDonald, 1990; Smith e Park, 1992).
- ³⁵/₁₇ il *brand* incoraggia la diversificazione in mercati e gruppi di prodotti nuovi.
- ³⁵/₁₇ *brand* ben consolidati possono intraprendere strategie ad ombrello e riescono a distogliere l'attenzione da mutamenti a livello organizzativo che potrebbero avere impatti sulla percezione di *brand*.
- ³⁵/₁₇ i *brand* possono fungere da piattaforme per alleanze e cooperazioni con altre aziende. I recenti *trend* mostrano come due aziende possano beneficiare di effetti sinergici attraverso il *co-branding* o il collegamento di *brand*.

Ulteriori motivazioni sono apportate da Mendonça (2004):

- ³⁵/₁₇ creazione di anelasticità intorno al prodotto e ottenimento di un *premium price*
- ³⁵/₁₇ estensione della protezione garantita dagli altri IPR (in particolare i brevetti) dopo la loro scadenza

³⁵₁₇ penetrazione di nuovi mercati geografici

³⁵₁₇ ottenimento di maggior potere contrattuale nei confronti degli altri attori della *supply chain*

Un altro importante concetto legato al *brand*, espresso da Power e Hauge (2008), è la sua capacità di costruire e adattare abitudini, routine, registri simbolici e identità sociali. Allo stesso modo i consumatori influenzano il *brand* attraverso i loro bisogni e le loro percezioni in continua evoluzione, innescando una continua negoziazione tra mercato e proprietari del *brand*.

Più autori hanno inoltre sottolineato il ruolo del *brand* come fonte di innovazione.

3. Tipologie di branding

3.1 Product brand e corporate brand

Le attuali strategie di marketing si compongono di una moltitudine di tipi di *brand*, tra i quali: *corporate brand*, famiglie di *brand*, *brand* ad ombrello, *sotto-brand*, *product brand* (Mercer 2010).

La principale distinzione rimane comunque quella tra *brand* di prodotto e *brand* d'impresa.

Il *corporate branding* è la strategia nella quale il nome di *brand* e la ragione sociale dell'impresa coincidono (de Chernatony, 1997), mentre il *product branding* costruisce identità di *brand* differenti per i vari prodotti.

Mentre il *product brand* si rivolge principalmente ai consumatori, la nozione di *corporate brand* si rivolge a un pubblico molto variegato che comprende consumatori, lavoratori, azionisti, comunità finanziaria, media, organizzazioni non governative, etc (Xie e Boggs, 2006)...

Gli stessi autori sostengono che il *corporate branding* è un'architettura di marca costituita di valori fondamentali condivisi da diversi prodotti con un'identità comune e generale, che giocano un ruolo decisivo nel processo di costruzione del *brand*. Le aziende affrontano la sfida di gestire le loro risorse e i loro processi interni in modo da rafforzare, differenziare e presentare i loro principi fondamentali come valore aggiunto per i consumatori. Tutto questo è fondamentale per il posizionamento e il valore di *brand* di un'azienda.

Secondo Knox e Bickerton (2003) il *corporate brand* si riferisce all'espressione visiva, verbale e comportamentale di un unico modello di *business* di un'azienda.

I *corporate brand* possono estendere la visibilità, il riconoscimento e la reputazione di un'azienda

più di quanto possa fare un *brand* di prodotto.

Dalla letteratura si evince come negli ultimi anni ci sia stato uno spostamento dalla strategia di *brand* di prodotto a quella di *corporate brand*. Vari autori quali Aaker (2004), Balmer (2012), Harris e de Chernatony (2001), solo per citarne alcuni, hanno studiato le caratteristiche delle strategie di *corporate branding* e i loro punti di forza.

Xie e Boggs (2006) affermano che, mentre tradizionalmente l'enfasi è stata posta sul *brand* di prodotto, che si focalizza sulle caratteristiche di un unico prodotto del portafoglio, recentemente la veloce innovazione, l'aumento dei livelli di servizio e la diminuzione della fedeltà di *brand* hanno portato a preferire il *brand* d'impresa.

Secondo Vallaster, Lindgreen e Maon (2012), la preferenza per la strategia *corporate* è da attribuirsi all'influenza della commoditizzazione dei prodotti e della globalizzazione.

Secondo Alan (1996) l'avvento del *corporate branding* è da ricercarsi anche nell'aumento dei costi della pubblicità, del potere dei dettaglianti, della frammentazione dei prodotti, dell'efficienza nei costi di sviluppo dei nuovi prodotti, nelle aspettative dei consumatori rispetto alle credenziali dell'azienda.

Han e Schmitt (1996) sostengono che aziende di nazioni diverse perseguono strategie diverse in rapporto ai loro mercati. Ad esempio le aziende americane, quando si tratta di estensione di *brand*, sembrano preferire l'immagine di prodotto, mentre le aziende asiatiche prediligono il *corporate branding*; Procter&Gamble e Sony ne sono due rispettivi esempi. Questa evidenza è tanto più forte quando si confrontano aziende dello stesso settore: nell'*automotive*, infatti, le case giapponesi tendono a commercializzare le loro vetture con nomi alfanumerici, mentre le concorrenti americane prediligono i nomi individuali. La stessa differenza di strategia si riscontra nella pubblicità.

Xie e Boggs (2006), a conclusione del loro studio sulle due tipologie di *branding*, sostengono che il *corporate branding* viene scelto dalle aziende che fanno il loro ingresso nei mercati emergenti al verificarsi delle seguenti situazioni:

³⁵/₁₇ all'aumentare della varietà degli interessi degli *stakeholders*

³⁵/₁₇ all'aumentare del potere dell'immagine di *brand*

³⁵/₁₇ all'aumentare della complessità del mercato di riferimento

³⁵/₁₇ all'aumentare dei costi di marketing

³⁵/₁₇ se si tratta di prodotti industriali piuttosto che commerciali

³⁵/₁₇ all'aumentare della dimensione dell'azienda

³⁵/₁₇ all'aumentare dell'età e della conseguente esperienza dell'azienda

³⁵/₁₇ all'aumentare dell'esperienza dell'azienda in mercati internazionali.

D'altra parte il *product brand* ha per le aziende alcuni vantaggi, quali (i) minori danni d'immagine derivanti dal fallimento di un prodotto e (ii) maggior flessibilità che permette all'azienda più opportunità di posizionamento sia come target di clienti sia come mercati.

Alcune principali differenze tra le due strategie sono state evidenziate da Balmer e Gray (2003) e da Hatch e Schultz (2003):

Í Il *corporate branding* richiede uno sforzo maggiore da parte di tutti i membri rispetto al *product branding*.

Í la responsabilità di un *brand* di prodotto in generale interessa il management medio, mentre la strategia *corporate* implica scelte a livelli più alti.

Í Il *brand* di prodotto si rivolge a specifici segmenti di consumatori mentre il *brand* d'impresa è un messaggio per tutti gli *stakeholders*.

Í I *brand* di prodotto hanno una durata definita nel tempo, mentre i *corporate brand* hanno maggiori prospettive di lungo termine.

Í Il *corporate brand* comporta degli effetti leva in caso di lancio di nuovi prodotti

I principali vantaggi di ciascuna delle due strategie possono essere riassunti nel modo seguente (E. Scarso, materiale didattico):

Product Brand

³⁵/₁₇ identifica il prodotto

³⁵/₁₇ evita commistioni di immagine

³⁵/₁₇ evita trascinamenti negativi

³⁵/₁₇ consente il posizionamento su più segmenti

Corporate Brand

³⁵/₁₇ rassicura la clientela

³⁵/₁₇ facilita l'introduzione di nuovi prodotti

³⁵/₁₇ riduce le spese di comunicazione

3.2 Umbrella branding

Merita alcuni cenni anche il concetto di *brand* ad ombrello, cioè la pratica di commercializzare diversi prodotti sotto lo stesso *brand*. Secondo la teoria economica (Wernerfelt, 1988), i prodotti

sotto lo stesso ombrello fungono reciprocamente da garanti di prestazioni gli uni per gli altri: poiché il produttore sa che l'estensione dell'ombrello a prodotti di qualità inferiore influenzerebbe negativamente la percezione del consumatore su tutta la gamma, un più ampio portafoglio di prodotti dovrebbe assicurare la garanzia di prestazioni migliori. Sullo stesso filone, Balachander e Ghose (2003) sostengono inoltre che i *brand* ad ombrello beneficiano della pubblicità di tutti i prodotti del portafoglio, per merito di una maggiore efficienza del marketing. L'*umbrella branding* permette di ottenere economie d'informazione perché la promozione relativa ad ogni lancio di nuovi prodotti influenza tutti i *brand* dell'ombrello (Liu e Hu, 2011).

3.3.Co-Branding

Un'altra strategia di *branding* che ha riscontrato in tempi recenti diffusione e successo è il *co-branding*. Le definizioni di *co-branding* in letteratura non differiscono molto tra loro; Walchli (2007) lo presenta come una pratica che implica l'uso di due o più nomi di *brand* consolidati in un singolo prodotto. Secondo Park (1996) il *co-branding* è "l'associazione di due prodotti firmati (*constituent brands*) per formare un prodotto unico e indipendente (*composite brands*)".

Le due principali tipologie di *co-branding* analizzate da Uggla (2006) sono

- ³⁵/₁₇ *ingredient co-branding*, quando un'azienda offre un prodotto con il proprio *brand* ma una componente del prodotto è fornita da una seconda azienda (computer Dell con processore Intel);
- ³⁵/₁₇ *co-branding* vero e proprio, in cui c'è uno sforzo più simmetrico da parte dei *brand* alleati in termini di competenze per creare un prodotto che le aziende singolarmente non sarebbero in grado di fornire.

La prima strategia rafforza un solo attributo attraverso la presenza di un *brand* associato; la seconda strategia rappresenta un impegno reciproco nella calibrazione di valori fondamentali.

La stessa distinzione viene fatta da Landy e Mastrobattista (2008), definendo però le due categorie "*branded components*" e "*combined trademarks*".

Si può operare un'ulteriore distinzione: *reach awareness co-branding*, strategia che ha lo scopo di raggiungere nuovi segmenti di consumatori attirandoli attraverso l'associazione con un altro brand, e *value-endorsement co-branding*, che serve invece al rafforzamento dei valori fondamentali di *brand* già consolidati (Uggla, 2006).

Se condotto in modo corretto, il *co-branding* è una strategia alternativa all'estensione di *brand*, che, come evidenziato da Farquhar (1992), se operata in settori troppo distanti dal posizionamento attuale può essere mal percepita dai consumatori; è inoltre uno strumento per accrescere il valore dei *brand* stessi (Walchli 2007).

4. Quantificare il valore di un brand

“Tutte le nostre fabbriche potrebbero bruciare domani, ma difficilmente verrebbe intaccato il valore dell'azienda. Esso risiede ormai completamente nella fedeltà di marca e nelle conoscenze collettive dell'azienda” (CEO R. Goizueta, Coca Cola Company).

Stabilito che le aziende proprietarie di *brand* affermati sono consapevoli del valore e della necessità di tutelare i propri *asset* immateriali, resta da dimostrarne l'importanza strategica anche per le piccole e medie imprese; la letteratura fornisce inoltre alcuni modelli per la valutazione quantitativa dei *brand*.

Secondo Il Sole 24 Ore (07/09/07), “creatività, design, tradizione e *know-how* sono i quattro *asset* immateriali che stanno alla base del successo di molte piccole e medie imprese. Il *brand* riassume in un'unica voce questi *asset* intangibili e incarna un ruolo primario per la crescita di un'azienda e per l'affermazione della competitività sul mercato.”

“*Asset* intangibili quali *brand*, portafoglio brevetti, *know-how*, reputazione, rapporto con canali e clienti e molti altri ancora rappresentano in media circa il 46% del valore totale d'impresa. E il fatto che proprio nelle imprese "eccellenti" tale valore raggiunga il 68% e in quelle con buon andamento della redditività esso rappresenti comunque il 60% del valore aziendale, mette in evidenza un'unica conclusione: che il patrimonio immateriale crea valore ed è esso stesso fonte di eccellenza” (Il Sole 24 Ore, 30/04/08).

Ancora, il quotidiano afferma: “...il *brand* è un *asset* intangibile, con un importante ruolo economico-finanziario, che nelle imprese eccellenti del *made in Italy* rappresenta dal 37% al 68% dell'intero valore d'impresa.” (Il Sole 24 Ore, 07/09/07).

Secondo Lagrost (2006), il valore economico del *brand* riflette l'abilità del produttore di imporre un prezzo di vendita più alto e ottenere maggiori quote di mercato per il prodotto firmato rispetto a quelli che potrebbe ottenere per lo stesso identico prodotto senza *brand*.

Munteanu (2011) sostiene che negli ultimi anni diversi autori sono giunti alla conclusione che gli *asset* intangibili hanno acquisito molta più importanza di quelli tangibili e di conseguenza hanno ricercato dei modelli di valutazione per farli comparire a bilancio.

Nella maggior parte dei casi, però, questo rimane soltanto un esercizio teorico, perché dal punto di vista pratico i modelli di valutazione non possono tener conto di tutti gli eventi che agiscono sul *brand*. C'è infatti il rischio che la comunicazione relativa al *brand* fallisca, che non vada di moda o che venga distrutto dalla concorrenza.

Di conseguenza gli standard internazionali considerano che il *brand* venga messo a bilancio in base al suo valore di scambio in un libero mercato, in cui il prezzo sia oggettivamente concordato tra un compratore e un venditore.

Secondo Lagrost et al. (2006) e Dubin (1998), invece, il valore corretto del *brand* dovrebbe riferirsi alla perdita di profitto che il produttore avrebbe se gli si negasse l'uso del *brand*.

La questione della contabilizzazione dei *brand* è ancora al centro di un conflitto tra due fondamentali caratteristiche dell'informazione contabile: la rilevanza e l'accuratezza. E l'interesse è ancora maggiore dal momento che la tradizionale associazione tra filosofia contabile anglo-sassone e rilevanza da una parte, e filosofia dell'Europa continentale e accuratezza dall'altra non viene applicata ai *brand* (Munteanu et al., 2011).

Munteanu (2011) e Lagrost et al., (2010) distinguono due principali tipi di metodi per la valutazione dei *brand*:

³⁵/₁₇ metodi comportamentali, considerati inappropriati perché analizzano i *brand* attraverso fattori qualitativi e soggettivi come la notorietà del *brand*, la fedeltà dei consumatori, etc...

³⁵/₁₇ metodi finanziari, basati su indicatori economici del valore del *brand*.

Feleaga e Malciu (2004) sostengono che i *brand* creano valore attraverso i seguenti elementi:

³⁵/₁₇ La fedeltà per il *brand* misura l'impegno dei consumatori nei suoi confronti e permette di ridurre i costi di marketing perché è più facile mantenere vecchi clienti che attrarne di nuovi.

³⁵/₁₇ La notorietà del *brand* si riferisce all'abilità di potenziali clienti di riconoscere il *brand* e di ricordare le categorie di prodotti da esso coperte.

³⁵/₁₇ La qualità percepita rappresenta l'idea che il consumatore ha di un prodotto rispetto alle proprie aspettative e rispetto al confronto con i *brand* concorrenti.

³⁵/₁₇ L'immagine di *brand* rappresenta l'associazione mentale che crea percezioni positive o

negative ad esso collegate.

³⁵₁₇ Tutti gli *asset* intangibili, come i marchi registrati, i brevetti e la qualità delle relazioni con i distributori hanno un proprio valore.

I seguenti metodi, presentati da Munteanu (2011), sono modelli quantitativi economico-finanziari per la valutazione del *brand*.

4.1. Metodo del flusso di cassa

Un'evidenza oggettiva del valore del *brand* è rappresentata dal pagamento di *royalties* per il suo sfruttamento. La quota della *royalty* può essere usata come base per la valutazione del *brand*. Se essa è espressa mediante quota di vendita, è possibile determinare i flussi di cassa generati dal *brand*, per poi usare dei fattori correttivi. Se la licenza per il *brand* non è stata concessa, è necessario stimare quanto l'attuale proprietario dovrebbe pagare per sfruttare il *brand* se non gli appartenesse.

È quindi possibile determinare il valore del *brand* stimando tre parametri:

³⁵₁₇ il flusso di cassa

³⁵₁₇ i ricavi attesi

³⁵₁₇ il tasso di sconto

Il principale svantaggio di questo metodo è la difficoltà di fissare i parametri poiché vari fattori possono influenzarli, come l'inflazione, la liquidità o il *risk premium* (Smith e Parr, 2000).

4.2. Metodo dei margini

Questo metodo è basato sulla funzione di differenziazione del *brand*, che consente all'azienda di offrire un prodotto di valore e di aumentare i margini alzando il prezzo di vendita. Il margine è la differenza di prezzo del prodotto della stessa azienda venduto con o senza *brand*.

Per determinare il valore del *brand*, al margine calcolato si applica un moltiplicatore.

4.3. Metodo del valore delle azioni

Questo metodo si basa sulla teoria del mercato efficiente, secondo la quale il valore delle azioni riflette, in ciascun momento, le informazioni disponibili sulla futura redditività di un'azienda. Il

modello prescrive di estrarre dal valore delle azioni i costi che si affronterebbero per riacquistare gli *asset* materiali, e di quantificare dalla liquidità restante il valore del *brand* attraverso un'analisi di regressione.

Il metodo delle azioni fornisce un valore aggregato di tutti i *brand* in possesso dell'azienda.

Per conoscere il valore del singolo *brand* occorre che l'azienda ne abbia uno solo o è necessario disporre di dati individuali.

4.4. Metodo interbrand

Secondo questo metodo, la forza del *brand* determina la fiducia nei futuri benefici economici da esso provenienti. Questa forza è una combinazione di sette pesi, ciascuno con un punteggio, la cui somma finale è cento. Il risultato viene calcolato con il punteggio massimo per ciascun fattore. I fattori usati sono:

- ³⁵₁₇ la posizione di leadership nel mercato, calcolata in relazione alla quota cumulata dei primi tre *brand* concorrenti.
- ³⁵₁₇ La stabilità, che dà indicazioni sulla probabilità di sopravvivenza del *brand* in caso di scandali.
- ³⁵₁₇ Il valore di mercato, che prende in considerazione la volatilità del mercato e le sue prospettive di crescita.
- ³⁵₁₇ La capacità di internazionalizzazione, considerando l'abilità del *brand* di superare le barriere culturali tra paesi diversi.
- ³⁵₁₇ Le tendenze di lungo periodo, per determinare la propensione del *brand* di mantenersi uguale nel tempo e di adattarsi alle nuove esigenze dei consumatori.
- ³⁵₁₇ Il sostegno dato al *brand*, considerando gli investimenti relativi.
- ³⁵₁₇ La protezione legale, alla quale si lega il concetto di monopolio dell'utilizzo del marchio con i relativi vantaggi strategici.

Il valore del *brand* può essere ottenuto considerando quanto i fattori precedentemente elencati influenzino i flussi in entrata futuri (stimati per i successivi cinque anni, basandosi sui valori dell'anno precedente).

L'oggettività del modello *interbrand* dipende dai fattori qualitativi e dall'accuratezza nella stima delle entrate future.

4.5. Metodo di Marken – Bilanz

Come nel modello precedente, si considera che la forza del *brand* possa essere determinata attraverso punteggi pesati. A questo proposito vengono utilizzati diciannove indicatori che vengono pesati a seconda dell'influenza che essi esercitano sul *brand*.

La procedura prevede che il massimo punteggio per il *brand* sia 500.

Gli indicatori si dividono in sei categorie, ciascuna delle quali risponde a una precisa domanda:

- ³⁵/₁₇ Cosa porta il mercato?
- ³⁵/₁₇ Cosa ottiene il *brand* dal mercato?
- ³⁵/₁₇ Qual è l'effetto della distribuzione sul mercato?
- ³⁵/₁₇ Cosa fa l'azienda per il mercato?
- ³⁵/₁₇ In che modo i consumatori sono legati al *brand*?
- ³⁵/₁₇ Qual è la copertura del *brand*?

Il metodo, basato su indicatori finanziari e qualitativi, risulta essere efficace per la valutazione del *brand* perché la soggettività viene ridotta al minimo.

Altri metodi sono descritti da Lagrost et al. (2006), che li divide in tre principali categorie: metodi basati sui costi, metodi basati sul mercato e metodi basati sui ricavi.

I metodi basati sui costi hanno come fondamento l'esistenza di un legame tra i costi sostenuti durante lo sviluppo di un *asset* di proprietà intellettuale e il suo valore finale.

Ciò implica una correlazione diretta tra costi e valore.

Parr (1998) sostiene che il metodo basato sui costi misura i benefici futuri di possesso quantificando l'ammontare finanziario del denaro che sarebbe richiesto per sostituire o sviluppare capacità future rispetto all'IP considerata.

Reilly e Schweih (1998) hanno sviluppato un altro modello basato sui costi, chiamato metodo dei costi di sostituzione, che si fonda sul fatto che un compratore non è disposto a pagare per un investimento più di quanto pagherebbe per un altro di pari utilità.

Il metodo del *trend* del costo storico misura i costi sostenuti durante la creazione e lo sviluppo dell'IP, considerando un tasso di inflazione appropriato. In questo modo si quantifica la spesa che

occorrerebbe affrontare oggi per ottenere un *asset* di IP di utilità equivalente.

Esistono poi metodi basati sul mercato, in cui la valutazione viene fatta tramite il confronto con transazioni di *asset* simili a quello considerato. Spesso questo concetto di similarità può risultare problematico.

Tra i metodi basati sul mercato si trova il metodo comparativo del differenziale dei ricavi, che consiste nel confronto tra le entrate prodotte con o senza l'*asset* di IP, cioè quello che Munteanu (2011) chiama "metodo dei margini".

Va inoltre citato il metodo di eccesso di profitto, in cui si confrontano il *Net Tangible Asset* (NTA) dell'azienda con e senza l'*asset* di IP: la differenza fornisce il valore potenziale dell'IP.

Tra i metodi basati sui ricavi vanno ricordati quelli basati sulle opzioni, tra i quali l'albero delle decisioni, il metodo delle opzioni vero e proprio, e il metodo Monte Carlo.

Il primo è un diagramma che illustra differenti scenari e risultati; offre una visione dei possibili eventi e scelte.

Il secondo metodo prende in considerazione l'incertezza relativa alle previsioni di *cash flow* mediante la variazione di alcuni fattori che lo influenzano. È una tecnica complessa, il cui utilizzo può rivelarsi difficoltoso (Lagrost et al., 2006).

Infine il metodo Monte Carlo si basa su tecniche probabilistiche e valuta l'incertezza del rischio associato. Con questo metodo si assegna un range di valori a ciascuna variabile che concorre al calcolo del Valore Attuale Netto (VAN). Ciascun valore è associato a una probabilità di accadimento.

I limiti di questi metodi, che a prima vista sembrano accurati e completi, sono la notevole complessità e la sensibilità alle variazioni dei dati in ingresso (Flignor e Orozco, 2006).

I metodi basati sui costi sono orientati verso gli aspetti storici, mentre quelli basati sui ricavi verso i benefici futuri; quelli basati sul mercato, infine, possono essere ricondotti al presente.

Più si aggiunge complessità ai metodi, più risultano importanti le capacità dell'analista (Lagrost, 2006).

5.Brand e fashion

5.1.Peculiarità del *brand* nel settore moda

Il rapporto tra *brand* e *fashion* in letteratura è scarsamente trattato se non attraverso casi studio, ma, come affermano Fionda e Moore (2008), la moda ha alcune particolarità che differiscono dagli altri settori di beni di lusso ed è tra questi il più rilevante in fatto di vendite, quindi ci sono buoni presupposti per orientare la futura ricerca in questo senso.

Nueno e Quelch (1998) definiscono i *brand* di lusso come “quelli il cui rapporto tra utilità funzionale e prezzo è basso ma il cui rapporto tra utilità intangibile e prezzo è alto”. I consumatori di beni di lusso sono quindi influenzati dall'immagine di *brand* piuttosto che dalla funzionalità e dal prezzo, come può accadere invece nel mercato di beni di consumo, anche perché la funzionalità è considerata un prerequisito scontato (Dall'Olmo Riley et al., 2004).

Gli autori che in letteratura hanno trattato il rapporto tra *brand* e *fashion* si sono concentrati soprattutto su segmenti specifici, quali ad esempio i giovani o i nuovi mercati dei paesi emergenti. Alcuni autori (Leroux and Hawkes, 2008; Mulyanegara and Tsarenko, 2009; Ross and Harradine, 2010; Hauck and Stanforth, 2007) spiegano che i giovani sono il gruppo di consumatori che potenzialmente avranno maggior potere d'acquisto in futuro, che rappresentano la fetta più consistente di consumi nel settore dell'abbigliamento e che hanno una vita d'acquisto più lunga rispetto agli altri segmenti, perciò è a loro che conviene rivolgere la comunicazione di *brand*.

Per quanto riguarda l'attenzione rivolta ai mercati emergenti valgono considerazioni molto simili, e inoltre, mentre nei paesi sviluppati la crisi ha rallentato la richiesta di beni di lusso, economie in via di sviluppo come Cina e Russia non arrestano i loro *trend* di crescita (Liu et al., 2012).

Sempre in riferimento all'attenzione per i mercati emergenti, Jung e Sung (2008) affermano che le differenze culturali hanno risvolti importanti anche nella percezione e nelle associazioni di *brand*, e conseguentemente nelle decisioni di acquisto.

Ciò dipende dal fatto che le immagini e i significati simbolici legati ai *brand* sono dipendenti dalla società e dalla cultura locali, perciò i valori sociali ed economici connessi a un *brand* potrebbero essere accolti in modo significativamente diverso da un mercato all'altro.

Un altro aspetto interessante sulla percezione dei *brand fashion* da parte dei consumatori riguarda il coinvolgimento. Il coinvolgimento nella moda è associato alla diversa sensibilità verso l'ambiente sociale circostante di coloro che sono altamente motivati a far parte di un gruppo; queste persone hanno bisogno di conoscere lo stile non solo del gruppo target, ma anche degli altri, in modo da

evitare di dare i segnali sbagliati (Auty e Elliott, 1998).

5.2.Recenti cambiamenti nel concetto di *brand* nel settore *fashion*

Secondo Davey et al. (2009) l'enfasi sul *brand management* come elemento chiave del marketing è un fenomeno relativamente recente nell'industria *fashion*.

Se prima degli anni '80 l'attrattività di un capo risiedeva negli attributi di qualità dei materiali e innovatività del design, successivamente alcuni designer sono riusciti a spostare l'importanza sul mero possesso di beni firmati, indipendentemente dalle altre caratteristiche.

Molte delle aziende di moda più famose si sono fuse con altri *brand*, talvolta non collegati, per creare hotel e caffè firmati. Allo stesso tempo molte tra le antiche case di moda in difficoltà finanziarie hanno concesso in licenza i loro marchi ad altri produttori. Infine, c'è stato un indebolimento delle distinzioni tra settori, ad esempio tra *fashion* e abbigliamento sportivo.

Questa emergente centralità del *brand* nell'industria *fashion* ha necessitato di un cambio organizzativo dalle semplici pubblicità e promozioni di *brand*, al *brand* come *driver* per i processi organizzativi, per la diversificazione, per R&D, distribuzione, etc...

Secondo Power e Hauge (2008), la visione del *brand* che permette di vendere i prodotti è stata sostituita dalla progettazione e produzione di prodotti che permettano di allargare e rafforzare il *brand*.

5.3.Caratteristiche del *fashion branding*

Per quanto concerne la ricerca indirizzata più in generale a studiare le caratteristiche del *brand* nel settore dell'abbigliamento, Okonkwo (2007) individua dieci caratteristiche che un *brand* di lusso deve possedere:

- H prodotti attraenti, unici, creativi e innovativi
- H consistente apporto di qualità
- H esclusività nella produzione dei beni
- H distribuzione attentamente controllata
- H eredità di artigianato
- H identità di *brand* distinta
- H reputazione globale

Í attrattività emotiva

Í *premium price*

Í alta visibilità

Sempre secondo Okonkwo, altri elementi importanti del *brand fashion* sono un'impressione indelebile, uno stile riconoscibile, il ricambio veloce di modelli di alta moda, e uno stretto legame con il paese d'origine, specialmente per paesi con una forte reputazione di eccellenza nella moda di lusso (come Francia e Italia).

Gli strumenti chiave per un *brand fashion* di lusso sono soprattutto la differenziazione e l'*appeal* emotivo. La differenziazione è collegata al fatto che quando si vede un *design* lo si riconduce automaticamente ad una firma in particolare, e ciò forma la parte tangibile del *brand*; gli aspetti intangibili sono invece legati alla risposta psicologica del consumatore che comporta un attaccamento emotivo ad alcuni *brand* e ad alcuni prodotti e servizi. L'*appeal* emotivo dipende dal sub-conscio del consumatore, dalla sua sensibilità, intelligenza e personalità.

In un mercato come quello attuale in cui il consumatore ha una grande possibilità di scelta, la decisione d'acquisto è basata principalmente sul *brand* e solo i *brand* forti che riescono a rinnovare la loro attrattività sono capaci di assicurarsi la fedeltà dei consumatori.

I principali fattori che vanno presi in considerazione durante la creazione di un *brand* nel settore *fashion* sono quindi:

Í Pensiero strategico: l'abilità di avere una visione di *brand* definita, lungimiranza e orientamento verso i benefici di *brand* di lungo termine.

Í Creatività: l'abilità di usare l'immaginazione, le risorse e l'innovazione per creare elementi di *brand*.

Í Chiarezza: un'idea chiara di tutto ciò che il *brand* significa, sia per l'azienda che per i clienti obiettivo.

Í Coerenza: un approccio uniforme nel progettare ogni aspetto del *brand* e della relativa comunicazione.

Fionda e Moore (2008) propongono una tabella riassuntiva (Tabella 1) sui vari contenuti della letteratura in merito a *brand* e *fashion*, dove si evidenzia il fondamentale accordo sui concetti sopra descritti tra i vari autori che hanno trattato casi studio di famose aziende di moda.

Critical dimensions	Nueno and Quelch (1998)	Arnault (2000)	Morgan Stanley Dean Witter (2000)	Phau and Prendergast (2000)	Alleres (2003)	Beverland (2004)	Moore and Birtwistle (2005)	Oknokwo (2007)
Brand/marketing strategy	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant marketing programme; • Global reputation 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>brand</i> image; • A drive to reinvent oneself to be the best 	<ul style="list-style-type: none"> • Critical mass; • Global recognition 	<ul style="list-style-type: none"> • Well known <i>brand</i> identity 	<ul style="list-style-type: none"> • The <i>brand</i> name 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing; • Value driven emergence 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • A distinct <i>brand</i> identity; • A global reputation; • Emotional appeal
Product and design	<ul style="list-style-type: none"> • Premium quality; • Heritage of craftsmanship; • Element of uniqueness to each <i>product</i>; • Recognisable style or <i>design</i>; • Ability to time <i>design</i> shifts when category is <i>fashion</i> intensive 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>product</i> quality; • Creativity 	<ul style="list-style-type: none"> • Core competences and other products 	<ul style="list-style-type: none"> • Quality 	<ul style="list-style-type: none"> • Recognition symbols; • Creations 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>product</i> integrity 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>product</i> integrity; • Iconic products/<i>design</i>; • Control over <i>product</i> manufacturer 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative, creative, unique and appealing products; • Consistent delivery of premium quality; • Heritage of craftsmanship
Price Exclusivity	<ul style="list-style-type: none"> • Limited production run 			<ul style="list-style-type: none"> • Evoke exclusivity 			<ul style="list-style-type: none"> • Premium price 	<ul style="list-style-type: none"> • Premium price • Exclusivity in goods productions
Communications strategy			<ul style="list-style-type: none"> • Powerful advertising 	<ul style="list-style-type: none"> • Increase <i>brand</i> awareness 		<ul style="list-style-type: none"> • Endorsement 	<ul style="list-style-type: none"> • Endorsement; <i>fashion</i> shows, store displays, PR, <i>product</i> packaging 	<ul style="list-style-type: none"> • High visibility
Brand leadership/designer	<ul style="list-style-type: none"> • Personality and values of its creator 	<ul style="list-style-type: none"> • Company spirit 			<ul style="list-style-type: none"> • The creators 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture • Designer PR face of the <i>brand</i> 	
Distribution strategy			<ul style="list-style-type: none"> • Immaculate flagship stores • Superb customer service 		<ul style="list-style-type: none"> • Locations 		<ul style="list-style-type: none"> • Flagship store and store <i>brand</i> concept • Controlled distribution of the <i>brand</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tightly controlled distribution
Heritage					<ul style="list-style-type: none"> • History 	<ul style="list-style-type: none"> • History 	<ul style="list-style-type: none"> • Heritage 	

Tabella 1 : Confronto dalla letteratura su *brand* di lusso nel settore moda. Fonte: Fionda e Moore (2008).

Come è evidente dalla tabella, molti fattori sono stati sottolineati da più autori, confermando

quindi l'ipotesi che si possa stilare una lista di aspetti fondamentali che un *brand fashion* deve possedere.

Da questo confronto e da ulteriori studi su aziende portati a termine da Fionda e Moore (2008), si possono elencare le seguenti nove caratteristiche del *brand*:

- ³⁵₁₇ Chiara identità di *brand*: serve a coinvolgere il consumatore sia a livello funzionale che emotivo. Ogni azienda deve investire nella distribuzione, nel rafforzamento della consapevolezza di *brand* e nel posizionamento.
- ³⁵₁₇ Comunicazione: impiego di una combinazione di strumenti quali sfilate, pubblicità, pubbliche relazioni, marketing diretto e testimonial famosi.
- ³⁵₁₇ Integrità di prodotto, che può essere scomposta in sotto-categorie come qualità di prodotto, artigianato, cura del dettaglio. Tutto ciò si acquisisce investendo in creatività e innovazione.
- ³⁵₁₇ Firma di *brand*, finalizzata a limitare la confusione del consumatore rispetto alla varietà di prodotti offerti dall'azienda, che devono essere coerenti. Per garantire la firma di *brand* le aziende investono molto nei *designer*.
- ³⁵₁₇ *Premium price*: definisce lo status di oggetto di lusso, non solo riflettendo le caratteristiche di produzione artigianale e di qualità, ma anche l'esclusività costituita dalla creazione attraverso il prezzo di una barriera all'ingresso. Questa strategia viene perseguita dalle aziende anche attraverso edizioni limitate e alleanze con altri *brand*.
- ³⁵₁₇ Esclusività, che è legata al posizionamento e si controlla regolando l'accessibilità attraverso la scelta del numero e della tipologia di distributori, e svolgendo cicli produttivi controllati.
- ³⁵₁₇ Eredità: tutte le aziende del campione analizzato hanno storie molto interessanti e ciascuna ha evidenziato l'importanza di rimanere coerente al posizionamento storico o al *designer* fondatore per mantenere l'autenticità del *brand*.
- ³⁵₁₇ Esperienza e ambiente di lusso: anche i *flagship store* devono essere curati per creare l'idea di lusso e assicurare un servizio esclusivo.
- ³⁵₁₇ Cultura: i rapporti esterni e interni al *brand* vengono gestiti sviluppando una cultura aziendale, che si costruisce attraverso l'esperienza e attraverso le persone che lavorano alla creazione del *brand*.

5.4. Alcuni casi studio e ultime ricerche sul *fashion brand*

Moore e Birtwistle (2004) hanno analizzato il caso Burberry nelle sue evoluzioni dell'ultimo decennio, osservando quali azioni si possano implementare per risollevere le sorti di un'azienda che sembrava in fase di declino ma che dopo un percorso di ripensamento del proprio *brand* è riuscita a riposizionarsi con successo nel mercato. Dal caso Burberry, secondo gli autori emergono cinque fattori chiave:

- ³⁵/₁₇ L'importanza di un posizionamento di *brand* chiaro e definito che comunichi un insieme di valori attrattivi e di associazioni allo stile di vita.
- ³⁵/₁₇ La necessità di mantenere una strategia distributiva coordinata dove l'integrazione di catene di dettaglio e all'ingrosso assicuri la massima copertura di mercato.
- ³⁵/₁₇ L'opportunità offerta da una forte identità di *brand* di estendersi in altre aree di prodotti sia attraverso capacità interne che tramite accordi di *licensing*.
- ³⁵/₁₇ Un approccio flessibile alla gestione di importanti mercati internazionali, come ad esempio la delega delle attività di marketing attraverso il *licensing*.
- ³⁵/₁₇ L'importanza della gestione delle relazioni con i media e la creazione e il mantenimento di una reputazione credibile di *brand* di lusso.

Un altro caso studio sviluppato dagli stessi autori nel 2005 ripercorre la storia di Gucci e ne delinea tre fasi in particolare:

- ³⁵/₁₇ fase di stabilizzazione del *brand*
- ³⁵/₁₇ fase di acquisizione multi-*brand*
- ³⁵/₁₇ fase di consolidamento del gruppo Gucci

La fase più interessante per la ristrutturazione del *brand* è la prima, ed è stata portata a termine mediante sei attività, che riprendono i concetti esposti dagli autori precedentemente citati:

- ³⁵/₁₇ ristabilire il controllo del *design* e della produzione del prodotto Gucci
- ³⁵/₁₇ ristabilire il controllo sulla distribuzione del prodotto Gucci
- ³⁵/₁₇ creare un portafoglio di prodotti bilanciato per un *brand* di lusso
- ³⁵/₁₇ stabilire una piattaforma di comunicazione di marketing di lusso
- ³⁵/₁₇ creare un'esperienza di acquisto per un *brand* di lusso
- ³⁵/₁₇ *design*, direzione e controllo di Tom Ford

Questi aspetti salienti che caratterizzano il *brand* sono rappresentati in figura 1.

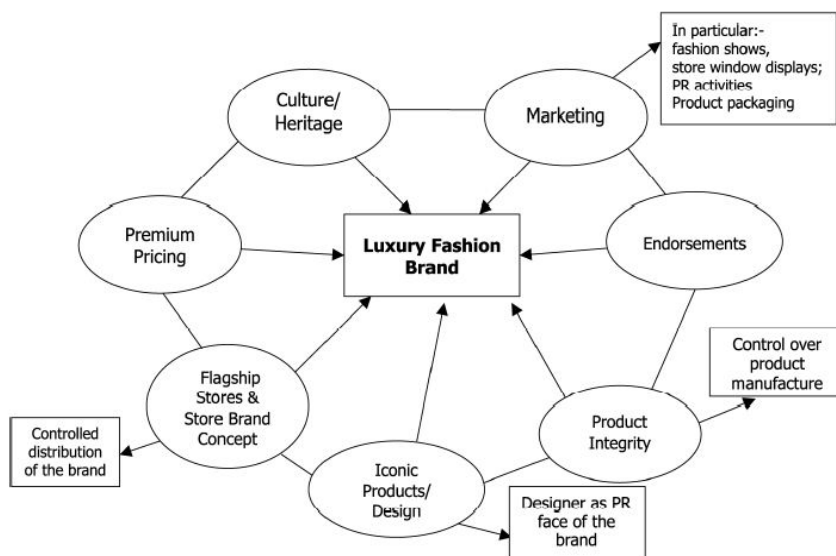


Figura 1: Aspetti connotativi del *brand fashion* di lusso. Fonte: Moore e Birtwistle 2005.

Come evidenziato dai casi studio, sebbene in fase di ristrutturazione di un'organizzazione siano coinvolte tutte le funzioni, e per ciascuna vengano implementate strategie e tecniche che apportano notevoli benefici alla struttura generale, nel settore *fashion* il motore dei processi è il concetto di *brand* che l'azienda si prefigge come obiettivo.

Tra le altre ricerche in questo settore va citata infine la società Morris, Casini e Partners, che grazie al contributo di vari specialisti, ha elaborato uno studio chiamato *Semantic Open Framework Interpretative Analysis* (SOFIA) in cui viene analizzata la filosofia sottostante la comunicazione nel settore moda, aspetto della strategia di *branding* considerato da tutti gli autori di grande importanza.

Nella ricerca vengono considerati 100 *brand* internazionali, riportando per ognuno una breve storia dell'azienda, esaminando la tipologia del prodotto e il target, e analizzando quindi per ciascuna azienda l'ultima campagna pubblicitaria, ponendola in raffronto con le precedenti. Le parole utilizzate nella comunicazione sono state raggruppate in sette famiglie semantiche, e in seguito è stata anche operata un'analisi del contenuto delle immagini della campagna pubblicitaria. L'analisi ha come fine quello di fornire una metodologia di esame di comunicazione verbale e di lettura di immagini fotografiche non da parte di chi le crea, ma di chi le osserva, e lo studio è stato incentrato sul settore fashion partendo dal presupposto che la moda e i *brand* possano contribuire a

comprendere la specifica visione antropologica di un concreto momento culturale.

CAPITOLO 3

Il marchio

1. Il marchio

Data l'importanza del *brand* per le imprese odierne, si è manifestata la necessità di tutelare quest'*asset* immateriale. Lo strumento istituito a questo proposito come diritto di proprietà intellettuale è il marchio.

Secondo la definizione della WIPO, il marchio è un segno che permette di distinguere i beni o i servizi prodotti o distribuiti da un'impresa da quelli delle altre imprese. In generale, qualunque parola, lettera, numero, disegno, fotografia, forma, colore, logotipo, etichetta o combinazione di questi segni avente carattere distintivo ed utilizzato per contraddistinguere prodotti o servizi, è suscettibile di essere considerato un marchio.

Una distinzione importante è quella tra marchio figurativo e marchio verbale: il marchio figurativo è un marchio costituito da elementi grafici o figurativi accompagnati o meno da elementi verbali, mentre il marchio verbale è costituito da lettere o numeri arabi o romani in carattere da stampa normali (UIBM).

Landes e Posner (1987) sostengono che il marchio sopperisce a quell'asimmetria cognitiva tra produttore e consumatore: attraverso il marchio l'azienda comunica al cliente la qualità del prodotto.

Secondo Krasnikov (2009) i marchi catturano una parte significativa degli sforzi di un'azienda per la costruzione della consapevolezza di *brand* e delle associazioni ad esso legate presso i consumatori. Lo stesso autore ne distingue due categorie, relative a due dimensioni del valore del *brand*, cioè la consapevolezza di *brand* e le associazioni di *brand*. La prima categoria comprende marchi verbali o figurativi collegati al nome, al logo, a simboli del *brand* o a una combinazione di questi. Poiché questi marchi rappresentano degli identificatori di *brand*, essi sono utili a rafforzare la consapevolezza di *brand* nei consumatori, permettendogli di riconoscere il *brand* (ad esempio il nome Nike o il baffo, simbolo dell'omonima azienda).

La seconda categoria comprende invece attributi e legati al *brand* che concorrono a costruire le

associazioni di *brand* e il loro significato per i consumatori; questi tipi di elementi possono essere decorativi o informativi. I marchi decorativi includono elementi di *design* (forma, colore, *packaging*...), mentre quelli informativi possono comprendere slogan (ad esempio “just do it” di Nike) che comunicano messaggi complementari al *brand* (Jacoby 2010).

Nell'allegato 1 vengono presentate alcune nozioni sulla registrazione di marchi, tratte e adattate dalla guida “Creare un marchio. Introduzione all'utilizzo dei marchi per le piccole e medie imprese.” disponibile online sul sito della WIPO.

2. Alcuni dati sulla registrazione di marchi

Sul sito della WIPO, nella sezione delle statistiche, è disponibile il *report* “*Word Intellectual Property Indicators*”, edito nel 2011, dal quale sono stati estratti i seguenti dati.

Il primo grafico rappresenta le richieste totali di registrazione di marchi nel mondo nel periodo 1985-2010, raccolti dagli uffici di proprietà intellettuale nazionali e regionali e dagli uffici del sistema di Madrid (Figura 1).

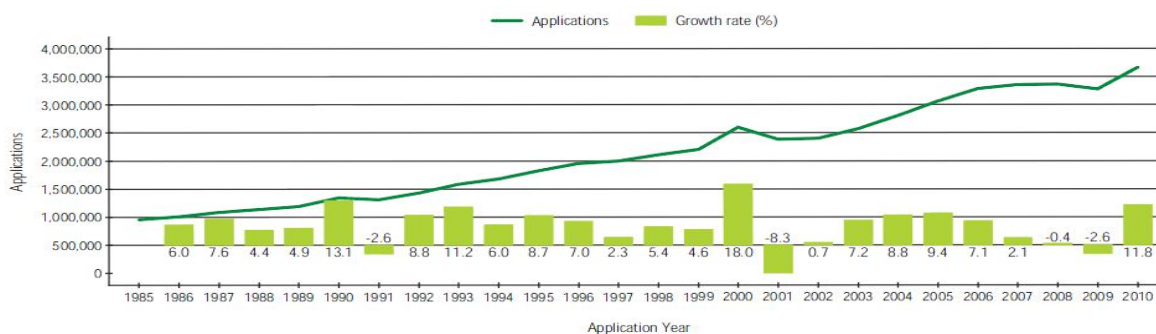
Tra il 1985 e il 2007 si evidenzia un trend crescente, con un picco nel 2000 per il cosiddetto “*dot-com boom*”, seguito da un rapido declino l'anno successivo.

Il tasso di crescita negativo iniziato nel 2005 culmina con un crollo delle richieste di registrazione nel 2008, protraendosi per tutto il 2009.

Il 2010 comunque, con 3,66 milioni di richieste, vede un tasso annuo di crescita del 11,8% , il più alto dal 2000; è il primo segno positivo dall'inizio della crisi finanziaria.

L'Ufficio Marchi della Cina conta circa la metà delle richieste di registrazione, con un notevole aumento di queste ultime da parte di residenti.

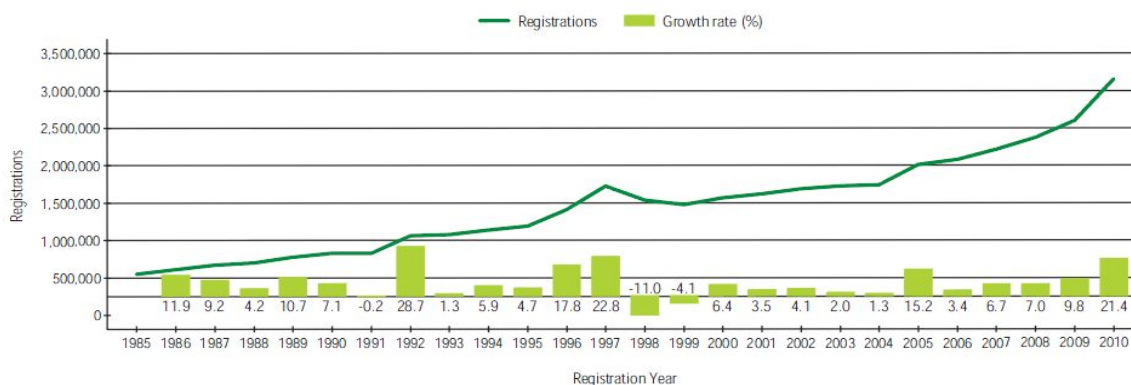
I paesi che registrano più richieste da parte di residenti dopo la Cina sono Stati Uniti, Messico e Francia.



Note: The world total is a WIPO estimate covering around 169 IP offices (see Data Description).
Source: WIPO Statistics Database, October 2011

Figura 1 : Trend di richiesta di registrazione di marchi nel mondo.

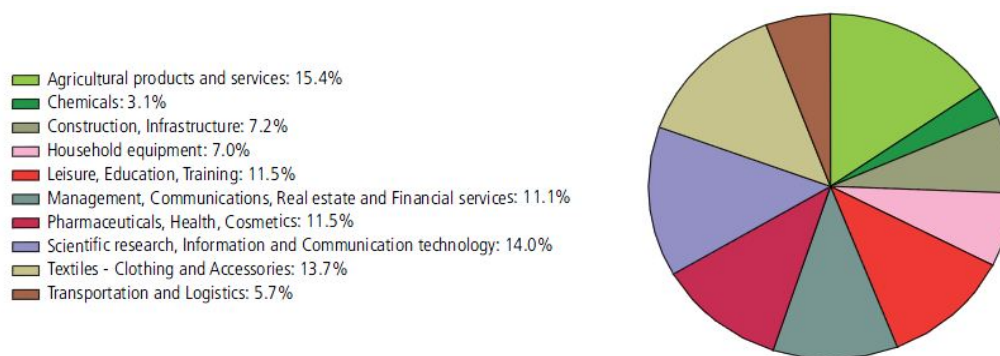
La figura 2 mostra invece come il trend di registrazione sia stato sempre positivo a partire dal 2000, con una crescita del 21,4% nel 2010 rispetto al 2009. Anche in questo caso il contributo cinese è preponderante.



Note: The world total is a WIPO estimate covering around 169 IP offices (see Data Description).
Source: WIPO Statistics Database, October 2011

Figura 2: Trend di registrazione di marchi nel mondo.

Altre statistiche interessanti sono quelle riguardanti il numero di marchi registrati per settore industriale nel 2010. Le 45 classi della classificazione di Nizza sono state aggregate in 10 gruppi in base al settore industriale di appartenenza, senza distinzione tra beni e servizi. Sebbene nessuno dei gruppi risulti predominante, il settore agricolo contribuisce per un 15% sul totale, mentre settori come la chimica e la logistica sembrano fare scarso uso dei marchi (figura 2.4).



Class groups were defined by Edital 2011:

Agricultural products and services: 29, 30, 31, 32, 33, 43

Chemicals: 1, 2, 4

Construction, Infrastructure: 6, 17, 19, 37, 40

Household equipment: 8, 11, 20, 21

Leisure, Education, Training: 13, 15, 16, 28, 41

Management, Communications, Real estate and Financial services: 35, 36

Pharmaceuticals, Health, Cosmetics: 3, 5, 10, 44

Scientific research, Information and Communication technology: 9, 38, 42, 45

Textiles - Clothing and Accessories: 14, 18, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 34

Transportation and Logistics: 7, 12, 39

Note: For a definition of the classes, see Annex C for a complete list of the Nice Classification.

Source: WIPO Statistics Database, October 2011

Figura 3: Richieste di registrazione di marchi nel mondo per settore industriale.

Il seguente grafico rappresenta invece i primi venti paesi per la richiesta di registrazione di marchi. Per ottenere dati comparabili, le differenze tra i sistemi di registrazione dei diversi paesi sono state armonizzate per classe. Si noti come tra questi compaia anche l'Italia al quindicesimo posto con 92.823 marchi registrati nel 2010 (figura 2.5).

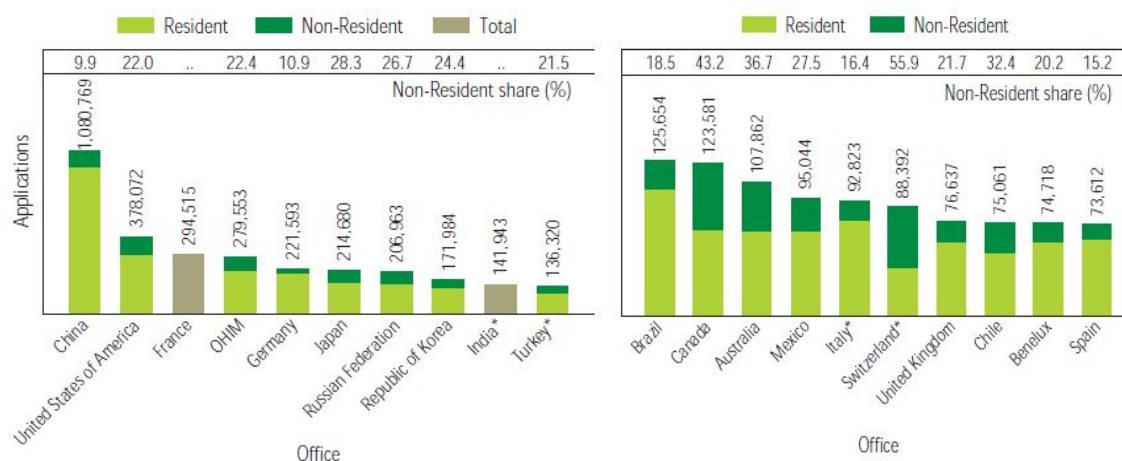


Figura 4: Classifica dei primi venti paesi per la richiesta di registrazione di marchi. Fonte: WIPO Statistics Database, Ottobre 2011.

Per quanto riguarda i dati relativi all'Italia, si può far riferimento alle statistiche che l'Ufficio per l'Armonizzazione del Mercato Interno mette a disposizione per ciascun paese. Di seguito si considera il *report* aggiornato il 10/09/12.

In figura 5 si può osservare il trend nella richiesta di registrazione di marchi in Italia. Si nota una notevole flessione negli ultimi due anni.

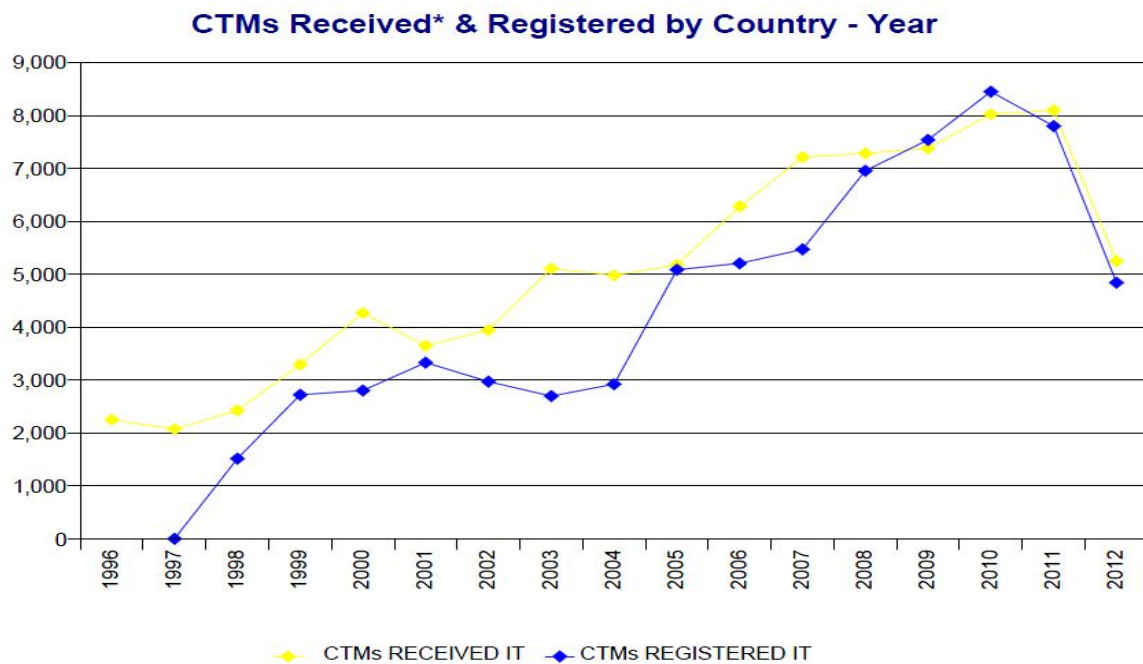


Figura 5: Richieste e registrazioni di marchi in Italia. Fonte: Statistical Travel Pack by Country UAMI.

Dal medesimo *report* si evidenzia che le classi del sistema di Nizza responsabili del maggior numero di domande di registrazione di marchi sono la venticinquesima, la nona e la trentacinquesima, rispettivamente con 18.218, 16.975 e 12.908 marchi registrati nel periodo 1996-2012. Si riporta di seguito la definizione delle classi citate fornita dalla WIPO:

³⁵/₁₇ 25. Articoli di abbigliamento, scarpe, cappelleria.

³⁵/₁₇ 9. Apparecchi e strumenti scientifici, nautici, geodetici, fotografici, cinematografici, ottici, di pesata, di misura, di segnalazione, di controllo (ispezione), di soccorso (salvataggio) e d'insegnamento; apparecchi e strumenti per la condotta, la distribuzione, la trasformazione, l'accumulo, la regolazione o il comando di corrente elettrica; apparecchi

per la registrazione, la trasmissione, la riproduzione del suono o delle immagini; supporti di registrazione magnetica, dischi acustici; distributori automatici e meccanismi per apparecchi di prepagamento; registratori di cassa, macchine calcolatrici, corredo per il trattamento dell'informazione e gli elaboratori elettronici; estintori.

³⁵₁₇ 35. Pubblicità; gestione di affari commerciali; amministrazione commerciale; lavori di ufficio.

Da questi dati è evidente come uno studio sulla registrazione di marchi nel settore moda italiano possa risultare di particolare rilievo.

3.Licensing di marchi

Tradizionalmente il *licensing* è considerato una transazione di mercato, in cui il licenziante garantisce al licenziatario i diritti di commercializzazione della tecnologia, del bene o del marchio nel mercato a fronte di un compenso economico (Jiang e Menguc, 2012).

Secondo Bergen (1992) il *licensing* è un'estensione delle attività di marketing nei nuovi mercati, e i licenziatari svolgono la funzione di agenti.

Data la definizione di Bergen (1992), i licenziatari servono al licenziante per affacciarsi a un nuovo mercato; c'è quindi una divisione del lavoro tra i due attori: il licenziante si concentra sullo sviluppo della tecnologia, mentre il licenziatario ne cura la commercializzazione mediante i suoi *asset* complementari, cioè quelli relativi alla produzione e al marketing (Teece, 1986).

Il *licensing* può essere di due tipi: standard o integrato (Jiang e Menguc, 2012).

Nel *licensing* standard il bene finale appartiene al licenziatario, che è responsabile della quantità e della qualità del prodotto.

Nel *licensing* integrato, invece, i prodotti finiti sono marchiati a nome del licenziante e quindi appartengono a entrambi, poiché sussiste un contributo simultaneo di *asset* intangibili del licenziatario e *asset* tangibili del licenziante.

Il licenziatario ha quindi un maggior interesse nel *licensing* integrato che in quello standard perché si attende dall'accordo sia un compenso economico che un guadagno strategico. A causa del più alto grado di benefici comuni (come rispettivamente competitività nel mercato e *brand equity*), il *licensing* integrato crea un legame più forte tra i due partner (Khanna, 1998).

Apostolopoulou (2002) indica alcuni fattori da prendere in considerazione nella valutazione di una

strategia di licensing:

- ³⁵/₁₇ forza del *brand*
- ³⁵/₁₇ qualità ed estensione del prodotto
- ³⁵/₁₇ strategia di distribuzione
- ³⁵/₁₇ supporto promozionale su tutta l'estensione
- ³⁵/₁₇ gestione delle estensioni di *brand*

In vari paesi, tra i quali il nostro, la normativa sui marchi prevede che dalla licenza non debba derivare inganno per il consumatore, inganno che può verificarsi, ad esempio, quando il licenziatario contrassegni con il marchio licenziato prodotti di qualità inferiore a quella dei corrispondenti prodotti del licenziante.

Per tale motivo, ma anche e soprattutto per difendere il prestigio e la reputazione del marchio, è consigliabile che si prevedano nel contratto gli standard di qualità che il licenziatario si impegna ad osservare, insieme alla previsione delle forme e modalità di controllo di tali standard da parte del licenziante.

4. Marchi e brand

Secondo Mercer (2010) occorre evidenziare la sostanziale differenza tra marchio e *brand*. Il primo è un elemento tangibile di proprietà intellettuale (nome, logo, immagine...) sul quale si basa il *brand*. Il *brand* però ingloba anche elementi intangibili quali identità, associazioni, personalità preziosi nella formazione dell'immaginario di *brand* nella mente dei consumatori.

Data la stretta relazione esistente tra marchi e *brand*, in letteratura alcuni autori hanno studiato se questa potesse essere usata per ottenere attraverso il marchio delle informazioni quantitative sul *brand*.

Krasnikov (2009) sostiene che l'attività di registrazione di marchi delle aziende identifichi significativamente il loro sforzo di potenziamento del *brand*.

In modo meno esplicito, Mendonça (2004) indica la soddisfazione e la fiducia dei consumatori come motivazioni strategiche a fondamento delle attività di gestione dei marchi, confermando quindi la forte relazione tra attributi propri del *brand* e marchio.

Anche secondo Sandner (2009) il legame tra *brand* e marchio è molto forte: il marchio è la base

legale su cui poggia il *brand*, e gli investimenti nel rafforzamento del *brand* sarebbero vani senza la protezione del marchio.

5. Marchi e performance

Relativamente ai marchi, una questione in particolare ha suscitato l'interesse e l'attenzione di vari autori: se i marchi influenzino le prestazioni economico-finanziarie aziendali e le performance di innovazione.

Gli studi in merito nascono dall'idea che i marchi spingano le aziende a investire nella qualità dei loro prodotti, e che siano quindi promotori di innovazione (Greenhalgh e Rogers, 2006).

Greenhalgh e Rogers (2006) dimostrano una correlazione positiva tra la registrazione di marchi e l'innovazione di prodotto, la redditività e la produttività delle aziende. Il loro studio è condotto su un campione di aziende della Gran Bretagna che hanno registrato marchi nel loro paese e nella Comunità Europea nel periodo 1996-2000. Come variabile dipendente utilizzano la *q* di Tobin, considerando che il valore di mercato dell'azienda rifletta le aspettative di redditività futura relative agli *asset* intangibili. Lo studio ha evidenziato forti differenze tra le imprese che hanno registrato marchi e quelle che non ne hanno registrati, con un divario più marcato per quanto riguarda i servizi.

Le stesse ipotesi sono confermate da Helmers e Rogers (2008) nel loro studio sulla sopravvivenza di piccole e medie imprese e start-up inglesi; risulta dalla loro analisi che le aziende che fanno uso degli IPR, e in particolare dei marchi, hanno maggiori prospettive di sopravvivenza.

Un'altra interessante evidenza che emerge dal loro studio è che il marchio è il tipo di IPR più usato, sia per la maggior facilità di ottenimento rispetto al brevetto, sia per la sua maggior applicabilità al mondo dei servizi.

Anche Krasnikov et al. (2009) hanno compiuto un'analisi nel periodo 1995-2005 su un campione di aziende americane molto vasto cercando una correlazione tra la registrazione di marchi e le performance finanziarie aziendali.

In particolare Krasnikov opera una distinzione tra i marchi di identificazione e i marchi di associazione di *brand*, ipotizzando che i primi rafforzino la *brand-awareness* e i secondi le associazioni di *brand* presso i consumatori. L'analisi dimostra che il rafforzamento di questi aspetti ha implicazioni positive dal punto di vista finanziario; in particolare sono state scelte come

variabili la q di Tobin, il ROA e il valore delle azioni. Dallo studio emerge una forte correlazione tra i marchi di associazione e il *cash flow*, la q di Tobin, il valore delle azioni e la variabilità del *cash flow*. I marchi di identificazione concorrono ad aumentare la consapevolezza di *brand*, aumentando quindi i flussi di cassa futuri da essa generati. Contro le aspettative, dallo studio emerge che gli sforzi per aumentare la *brand-awareness* non hanno implicazioni altrettanto positive. Gli autori giustificano questi risultati con due motivazioni: primo, data la difficoltà di trovare dati economico-finanziari su aziende nuove o di dimensioni minori, è probabile che per quanto riguarda le grandi aziende con marche consolidate gli investitori scorraggino ulteriori investimenti sull'identificazione di *brand*. Secondo, una maggiore *brand-awareness* attrae più investitori individuali diminuendo quindi il valore delle azioni e la q di Tobin di breve termine (Merton 1987). Mehrazeen (2012) analizza un campione di aziende iraniane nel periodo 2001-2011. Il suo studio evidenzia la correlazione tra il valore del *brand* e alcuni indicatori finanziari aziendali, quali risultato netto, ROA, ROE e ROS.

Altri studi, come quello sviluppato da Srinivasan, Lilien e Rangaswamy (2007), dimostrano che il portafoglio marchi allunga i tempi di uscita dal mercato per scioglimento e accelera i tempi di uscita per acquisizione. Ciò si spiega con il fatto che quando un'azienda registra un marchio, segnala al mercato una strategia di differenziazione, evidenziando una qualità di prodotto superiore rispetto ai concorrenti e investendo nel valore del *brand*. Questa strategia di differenziazione comporta potenzialmente maggiori profitti, maggior fedeltà da parte dei consumatori e minor rischio. Tutto ciò concorre, in accordo con Krasnikov, alla stabilizzazione dei flussi di cassa nel tempo e all'aumento delle prospettive di sopravvivenza, in accordo con Helmers e Rogers. È per questo che un portafoglio di prodotti diversificato e la conseguente registrazione di marchi ritarda l'uscita dell'azienda dal mercato per scioglimento.

Per quanto riguarda invece l'acquisizione, la registrazione di marchi aumenta il valore del *brand*, l'attrattiva dell'azienda presso potenziali investitori (Anand & Singh, 1997; Delios & Beamish, 2001) e la visibilità presso il target di acquirenti. È per questo che un portafoglio diversificato unito alla registrazione di marchi accelera i tempi di uscita dal mercato dell'azienda per acquisizione.

Seethamraju (2003) analizza invece 187 annunci di acquisizioni di marchi, dimostrando che le acquisizioni sono accolte positivamente dal mercato azionario, in particolare quando c'è trasparenza di dati quantitativi sul marchio, perché questa diminuisce il rischio dell'impatto dell'acquisizione sulle performance finanziarie. Inoltre dallo stesso studio emerge che il valore del

marchio è associato al valore dell'azienda sul lungo termine.

Mendonça (2004) nel suo studio sui marchi registrati nell'Unione Europea evidenzia come i primi cinque paesi nella classifica della registrazione di marchi siano anche le economie più forti del continente e siano responsabili dell' 80% delle richieste di registrazione.

Dall'altro studio condotto dall'autore su un campione di aziende portoghesi, si evince che i settori *high-tech* utilizzano più marchi che le aziende *low-tech*, segnale che denota la significatività del marchio come indicatore di innovazione.

Un'ulteriore ricerca volta a dimostrare la correlazione tra IPR e performance è stata condotta da Griffiths et al. (2005); analizzando i profitti di un campione di aziende australiane gli studiosi hanno dimostrato che la presenza nel portafoglio di proprietà intellettuale in primo luogo di brevetti e poi di marchi è positivamente associata alle vendite.

Millot (2011) sviluppa uno studio del medesimo tipo su aziende francesi e tedesche, i cui risultati sono:

³⁵₁₇ l'uso di marchi aumenta all'aumentare di età e dimensione delle aziende.

³⁵₁₇ Le aziende più giovani e le piccole e medie imprese sono responsabili della maggior parte delle richieste di registrazione (a causa della loro numerosità).

³⁵₁₇ La maggior parte dei marchi viene registrato dalle aziende *high-tech* o a forte contenuto di informazione. Tra le aziende manifatturiere, quelle *high-tech* sono doppiamente attive a questo proposito rispetto alle altre; le aziende ad alto contenuto informativo registrano il 50% di marchi in più rispetto alle altre imprese di servizi.

³⁵₁₇ I marchi sono comunque molto usati dalle aziende innovative nel marketing, dalle aziende *low-tech* e dalle imprese di servizi perché il settore *high-tech*, nonostante il notevole uso di marchi, fa ancora maggior affidamento sui brevetti per proteggere le proprie innovazioni.

Come si può notare, le pubblicazioni su questo argomento sono tutte relativamente recenti perché nel passato la ricerca si era concentrata prevalentemente sulla correlazione tra brevetti e innovazione.

La tabella 1, di seguito, riassume i contenuti degli studi appena descritti.

Author / Year	Sector/ Firm size	Country	Method	Dependent variable	Results
Griffiths et		Australian	Longitudinal	Profit	Trademarks are

al. 2005		firms			positively related to profit.
Mendonca et al. 2004	VARIOUS / UNDEFINED	Portuguese firms	Longitudinal	Economical strength and growth of the country.	The strongest countries use more trademarks than others. Firms with high information content, which are considered the most innovative, make an increasing use of trademarks.
Greenhalgh 2005	VARIOUS / LARGE FIRMS	UK firms	Longitudinal	PRODUCTIVITY(value added or net output) DURATION OF PRODUCTIVITY BOOST	The increase of IP and R&D intensity relative to human and physical capital results on productivity increase. IP is important for low-tech firms, R&D is important for high-tech firms.
Krasnikov et al. 2009	VARIOUS / LARGE FIRMS	US firms	Longitudinal	CASH FLOW; CASH FLOW VARIABILITY; TOBIN'S Q; ROA; STOCK VALUE	Trademarks increase cash flows and decrease cash flow variability and are also positively associated with Tobin's q, ROA and stock returns of large firms
Seethamraju (2003)	VARIOUS / LARGE FIRMS	US firms	Longitudinal	Firm value; Stock market reaction to trademark purchasing.	Positive association between trade marking and sales and market values
Mehrazee n et al. (2012)	FOOD AND BEVERAGE / VARIOUS	Iranian firms	Longitudinal	NET INCOME; ROA; ROE; ROS	Significant and direct relationship between mentioned performance indicators and trademark value.
Millot (2011)	VARIOUS / VARIOUS	French and German firms	Longitudinal	TOBIN'S Q	High-tech firms register more trademarks than low-tech firms.
Srinivasan et al. (2007)	HIGH TECH FIRMS/ LARGE FIRMS	US firms	Longitudinal	COMPETITIVE INTENSITY	Trademarking delays the time of exit by dissolution and accelerates the time of

					exit by acquisition.
Greenhalgh & Rogers (2006)	VARIOUS / LARGE FIRMS	UK firms	Longitudinal	TOBIN'S Q, PRODUCTIVITY	Positive association between trademarking and profitability, product innovation and productivity.
Helmers & Rogers (2008)	VARIOUS / SMALL FIRMS AND START-UP	UK firms	Longitudinal	SURVIVAL RATE	Firms registering trademarks have higher survival rates.

Tabella 1: Riassunto dalla letteratura degli studi su marchi e performance.

Come evidenziato dalla tabella, gli studi presentati in letteratura si concentrano per lo più su grandi aziende e per la maggior parte non riguardano un settore nello specifico.

Vista quindi la natura del tessuto industriale italiano e considerata l'importanza che il settore del *fashion* ricopre nel nostro Paese, si è deciso di analizzare la relazione tra la registrazione di marchi e le prestazioni economico-finanziarie di un campione di piccole-medie imprese (PMI) del settore dell'abbigliamento del Veneto e della Lombardia.

Gli studi sviluppati in letteratura ci permettono di formulare le seguenti ipotesi per la nostra analisi:

H1: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi e le performance economico-finanziarie ;

H2: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi di fabbrica e le performance economico-finanziarie;

H3: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi di prodotto e le performance economico-finanziarie;

In particolare:

H1a: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi e il ROA;

H1b: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi e i ricavi;

H2a: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi di fabbrica e il ROA;

H2b: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi di fabbrica e i ricavi;

H3a: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi di prodotto e il ROA;

H3b: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi di prodotto e i ricavi;

Queste ipotesi saranno testate attraverso delle analisi di correlazione e di regressione.

CAPITOLO 4

Il settore della moda

1. Le recenti evoluzioni del settore moda nel mondo

Sebbene l'industria dell'abbigliamento abbia visto una costante crescita a partire dai primi anni '70, garantendo impiego per decine di milioni di lavoratori anche nei paesi meno sviluppati, questo settore ha subito gli effetti di due importanti crisi negli ultimi cinque anni: la crisi conseguente alla caduta del protezionismo e quella finanziaria del 2008.

Il *Multi-Fiber arrangement* (MFA), che stabiliva quote e tariffe preferenziali su capi e tessuti importati dagli Stati Uniti, dal Canada e molti paesi europei dal 1974, è stato sostituito tra il 1995 e il 2005 dal *Agreement on Textiles and Clothing* della WTO.

Entrambi questi accordi ponevano delle restrizioni sulle esportazioni verso i maggiori mercati di consumo imponendo ai paesi delle quote sul volume di certi prodotti. Questo sistema era stato creato a protezione dei mercati interni degli USA e dell'Europa limitando le importazioni di produttori altamente competitivi come la Cina (Thoburn, 2009).

L'abolizione di queste quote nel 2005 segnò la fine delle restrizioni e le aziende furono libere di fornirsi di prodotti tessili e di abbigliamento in qualunque quantità da qualunque paese, dovendo sottostare solo a regolamentazioni sulle tariffe e a salvaguardie di transizione che scaderono alla fine del 2008.

Questo risultò in un notevole mutamento della geografia globale della produzione e commercio di abbigliamento e in una ristrutturazione della strategia delle firme per riallinearsi alla nuova realtà economica e politica (Gereffi, 2004; Rasmussen, 2008; Tewari, 2006).

La seconda crisi, cioè quella economico-finanziaria del 2008, ha comportato un crollo della domanda di prodotti di abbigliamento, con conseguente chiusura di impianti produttivi e connessi impatti sull'occupazione.

I seguenti dati forniscono un'immagine della situazione attuale del settore a livello mondiale; la tabella 1 mostra la classifica e i dati dei maggiori mercati di consumo per il settore dell'abbigliamento. Ai primi posti si trovano USA, Unione Europea e Giappone.

Country/ Region	1995		2000		2005		2007	2008	
	Value	%	Value	%	Value	%	Value	Value	%
World	162,9		208,9		291,2		358,1	375,6	
EU-27 (h)	74,2	45,5	83,2	39,8	131,5	45,2	165	177,7	47,3
United States	41,4	25,4	67,1	32,1	80,1	27,5	84,9	82,5	22
Japan	18,8	11,5	19,7	9,4	22,5	7,7	24	25,9	6,9
Russian Federation (a)	--		2,7	1,3	7,9	2,7	14,5	21,4	5,7
Canada (b)	2,7	1,7	3,7	1,8	6	2,1	7,8	8,5	2,3
Switzerland	3,8	2,3	3,2	1,5	4,5	1,5	5,2	5,8	1,5
United Arab Emirates (c)	1,3	0,8	--		1,8	0,6	5	5,5	1,5
Australia (b)	1,3	0,8	1,9	0,9	3,1	1,1	3,7	4,3	1,1
Korea, Republic of	1,1	0,7	1,3	0,6	2,9	1	4,3	4,2	1,1
Norway	1,4	0,9	1,3	0,6	1,8	0,6	2,3	2,7	0,7
Mexico (b, d)	1,9	1,2	3,6	1,7	2,5	0,9	2,5	2,5	0,7
China (e)	1	0,6	1,2	0,6	1,6	0,6	2	2,3	0,6
Singapore	1,6	1	1,9	0,9	2,1	0,7	2,4	2,2	0,6
Turkey	--		--		--		--	2,2	0,6
Saudi Arabia	--		--		1,5	0,5	1,9	--	
Honduras (f)	--		1,3	0,6	--		--	--	
Taipei, Chinese	0,9	0,5	1	0,5	--		--	--	
Top 15 Share & % of World Total Imports									
	151,3	92,9	193	92,4	269,9	92,7	325,5	347,8	92,6
Hong Kong, China (g)	12,7		16		18,4		19,1	18,5	

Tabella 1: Principali mercati di consumo per il settore dell'abbigliamento nel mondo. Fonte: The World Bank, Development Research Group, Trade and Integration Team, April 2010.

La tabella 2 mostra invece i principali paesi esportatori di prodotti di abbigliamento. Al primo posto compare la Cina, che ad oggi sta affrontando una forte crescita anche della domanda interna di abbigliamento, che assorbe il 56% dell'intera produzione del paese (Clothesource, 2008).

Country/Region	1995		2000		2005		2007	2008	2009	
	Value	%	Value	%	Value	%	Value	Value	Value	%
World	41,367		67,115		80,071		84,853	82,466		
China	6,170	14,9	8,924	13,3	21,138	26,4	28,530	28,575	28,201	39,1
DR-CAFTA	4,920	11,9	9,341	13,9	9,413	11,8	8,199	7,903	6,405	8,9
Vietnam	--		--		2,911	3,6	4,619	5,527	5,332	7,4
Indonesia	1,376	3,3	2,333	3,5	3,163	4	4,306	4,358	4,154	5,8
Mexico	2,904	7	8,809	13,1	6,374	8	4,743	4,250	3,580	5
Bangladesh	1,142	2,8	2,279	3,4	2,537	3,2	3,286	3,657	3,580	5
India	1,379	3,3	2,157	3,2	3,376	4,2	3,505	3,412	3,126	4,3
Cambodia	--		--		1,818	2,3	2,559	2,508	1,950	2,7
Thailand	1,209	2,9	2,276	3,4	2,351	2,9	2,311	2,238	1,765	2,4
EU-15	2,003	4,8	2,644	3,9	2,535	3,2	2,602	2,412	1,646	2,3
Pakistan	--		--		1,447	1,8	1,696	1,691	1,467	2
Sri Lanka	1,029	2,5	1,609	2,4	1,796	2,2	1,711	1,620	1,319	1,8
Malaysia	1,253	3	1,380	2,1	--		1,422	1,505	1,300	1,8
Philippines	1,685	4,1	2,037	3	1,949	2,4	1,821	1,443	1,071	1,5
Jordan	--		--		--		--	--	791	1,1
Hong Kong	4,566	11	4,808	7,2	3,738	4,7	2,162	1,645	--	
Korea	1,923	4,6	2,591	3,9	1,319	1,6	--	--	--	
Taiwan	2,261	5,5	2,285	3,4	--		--	--	--	
Canada	896	2,2	1,933	2,9	--		--	--	--	
Top 15 Totals and % of World Total										
	34,715	83,9	55,407	82,6	65,866	82,3	73,470	72,744	72,064	91,2

Tabella 2: classifica dei paesi esportatori nel settore dell'abbigliamento mondiale. Fonte: The World Bank, Development Research Group, Trade and Integration Team, April 2010.

Secondo Dopico e Porral (2012) il processo di globalizzazione dell'economia insieme allo sviluppo di distretti di abbigliamento all'estero, hanno cambiato l'ambiente in cui operano le firme del settore tessile, offrendo innanzitutto un'eccellente opportunità di crescita in mercati emergenti, oltre alla possibilità di fornirsi di materie prime e di manodopera a basso costo.

È opportuno distinguere l'attività tessile da quella della produzione di abbigliamento: il tessile è un settore *capital intensive*, con barriere all'ingresso per investimenti in tecnologia, innovazione e sviluppo di nuovi materiali, e in nuove tecniche di produzione dei tessuti. La produzione di abbigliamento è invece un settore *labour intensive* e di più facile accesso. I paesi in cui queste attività sono svolte hanno bassi costi di manodopera, come i paesi del sud-est asiatico o dell'Europa dell'est.

Recentemente si assiste però anche ad uno sviluppo ed a un aumento di potere da parte dei paesi asiatici, soprattutto la Cina, basato non solo sul basso costo del lavoro ma anche sull'aumento della qualità, del volume e della velocità delle esportazioni.

La catena di fornitura dell'industria fashion della scorsa generazione era caratterizzata da inflessibilità, dipendenza da previsioni e ordini di lungo termine, e dalla tendenza di originarsi con tempi molto lunghi solo da *location* specifiche (Moore e Doyle, 2010), mentre negli anni recenti, oltre ai cambiamenti a monte della catena di fornitura, si è assistito anche ad uno stravolgimento delle logiche di mercato da parte degli attori a valle.

Nel mercato dell'abbigliamento le principali strategie competitive dei dettaglianti sono basate rispettivamente sul prezzo e sulla differenziazione dei prodotti (Bridson e Evans, 2004).

Le aziende che operano secondo logiche di prezzo sono quelle che costituiscono la cosiddetta fast-fashion, definita come "il prodotto giusto, al posto giusto, al momento giusto" (The Economist, 2005).

Gli elementi caratterizzanti la fast fashion sono tempi e prezzi, facilitati dalla flessibilità nella produzione e dalle logiche *just-in-time* che permettono di avere minori scorte e di assicurare la presenza dei prodotti nei negozi nei minori tempi possibili.

I prodotti moda a valore aggiunto invece hanno come caratteristiche la capacità di differenziazione data dal *brand*, e la qualità del prodotto e del servizio, per le quali i consumatori sono disposti a pagare un prezzo maggiore.

Anche Guercini (2011) riconosce questa distinzione riguardo al settore fashion. Alcuni produttori di abbigliamento sono caratterizzati da elevata capacità di previsione e di fornire il proprio contributo alle tendenze: queste aziende lanciano sul mercato un prodotto progettato e proposto al mercato molto in anticipo rispetto ai tempi di acquisto effettivo. La capacità di influenzare i trend è associata in genere a *brand* forti. Ci sono invece altre aziende che competono sulla base della loro abilità di elaborare rapidamente i trend lanciati dagli altri, assicurando tempi rapidi di fornitura di prodotti dal successo già testato sul mercato. La forza di queste aziende sta nella riduzione del periodo che intercorre tra la progettazione del capo e la vendita, che si raggiunge lanciando più frequentemente le collezioni e attraverso il continuo *redesign* e nuova produzione. Questa strategia aumenta la possibilità di reagire immediatamente alle tendenze (Hayes e Jones, 2006), e permette un rinnovamento continuo delle vetrine e un conseguente richiamo dei clienti con maggior frequenza.

La necessità di rivoluzionare le logiche del settore emerge anche da un articolo di "The Economist" (2005) che dichiara che i consumatori di oggi sono più attenti al risparmio e più esigenti che in passato.

È stato evidenziato che l'avvento delle aziende di *fast-fashion* ha agito da catalizzatore per diminuire i *lead time* di tutte le aziende del settore (Hayes e Jones, 2006). Questo è positivo per il fatto che se i prodotti vengono commercializzati quando la loro attrattività è in calo, ne risulterà la necessità di svendere i capi, con conseguenti minori ricavi.

Comunque, le strategie della *fast-fashion* non devono essere necessariamente applicate a tutti i livelli. Abernathy *et al.* (1999) distinguono tre categorie di capi d'abbigliamento: *fashion*, *fashion-basic*, *basic*. I primi hanno un ciclo di vita di una stagione, i secondi sono una variazione più di tendenza dei *basic*, mentre i *basic* rimangono in collezione per diversi anni. Ciascun rivenditore ha nel proprio portafoglio una combinazione di questi articoli. È pertanto ragionevole applicare la riduzione del *lead time* soltanto ai prodotti *fashion*, con qualche estensione ai *fashion-basic*.

La capacità delle aziende di *fast-fashion* di rispondere al mercato in modo tempestivo non può prescindere dall'utilizzo di tecniche innovative sia nella gestione dei processi che nella produzione vera e propria.

Le principali tecnologie identificate da Hayes e Jones (2006) come elementi di risposta rapida usati nell'industria dell'abbigliamento sono:

- H CAD/CAM – *computer-aided design and manufacturing*: riduce i tempi di progettazione automatizzando alcune operazioni.
- H Taglio automatico: ha vantaggi analoghi ai sistemi CAD/CAM e le due tecnologie vengono utilizzate in modo fortemente integrato.
- H Produzione modulare e *unit production system (UPS)*: sono sistemi che nascono nell'*automotive* ma che sono stati implementati con successo anche in altri settori; grazie a logiche di produzione snella e movimentazione rapida dei materiali permettono un aumento della produttività.
- H *Electronic data interchange (EDI)*: la velocità dello scambio di informazioni permette di prendere le decisioni con un *lead time* molto minore e quindi di essere più reattivi alle esigenze del mercato.

2. Il settore moda in Italia

Uno studio sviluppato da UniCredit in collaborazione con la Federazione dei Distretti Italiani pubblicato nel 2011 presenta un'analisi dettagliata sul panorama dei distretti italiani nel settore moda. I dati e le informazioni che seguono sono tratti dal relativo report "I distretti della moda. Un viaggio lungo 12 distretti per un progetto al servizio dei territori."

Il Sistema Moda italiano è uno dei comparti che storicamente hanno contribuito maggiormente alla crescita economica del Paese. Nel corso degli anni, il continuo sviluppo del settore ha permesso all'Italia di acquisire una posizione di assoluta *leadership* in questo campo.

In tale dinamica l'export ha giocato un ruolo fondamentale, trainando l'industria italiana ai vertici mondiali del settore: dal 1975 al 1995 l'export italiano della moda è passato da 1,9 a 32,8 miliardi di euro.

Confrontando tale crescita con quella del Valore Aggiunto del settore, emerge chiaramente la stretta correlazione esistente tra i due fattori fino agli anni '90, periodo nel quale le esportazioni sono cresciute in modo più rilevante rispetto al Valore Aggiunto, evidenziando un settore sempre più internazionalizzato.

In termini di Valore Aggiunto il Sistema Moda italiano nel 2008 ha raggiunto un valore di 27,4 miliardi di euro, pari all'11% dell'intera industria manifatturiera italiana.

Di fatto, il peso del Sistema Moda sul manifatturiero nazionale è molto significativo, soprattutto se

confrontato con il 3,6% della Francia, il 4,9% della Spagna, il 2,9% del Regno Unito e l'1,7% della Germania. Tali Paesi, tra l'altro, nel corso degli anni hanno progressivamente ridotto l'impatto delle proprie filiere tessile-abbigliamento, concia, pelletteria e calzatura sulla propria economia nazionale.

Sia per Valore Aggiunto che per Export il Sistema Moda italiano risulta secondo soltanto al grande comparto della Meccanica.

Il primato del Sistema Moda italiano si conferma anche a livello europeo: l'Italia, con il 44% del valore della Produzione complessiva dell'UE-12, detiene infatti la prima posizione per Valore della Produzione del Sistema Moda in Europa occidentale, seguita a distanza da Francia (14%), Germania (13%) e Spagna (11%).

Nel dettaglio dei singoli comparti, il nostro Paese detiene la *leadership* europea (UE-12) nel settore conciario, con il 78% della produzione di settore, e in quelli della pelletteria e del calzaturiero che si attestano entrambi al 59% della produzione complessiva dell'Europa Occidentale.

Anche nei comparti del tessile e dell'abbigliamento l'Italia vanta una posizione di rilievo, rappresentando rispettivamente il 36% e il 42% del Valore delle Produzione europea di settore (UniCredit & Federazione dei Distretti Italiani, 2011).

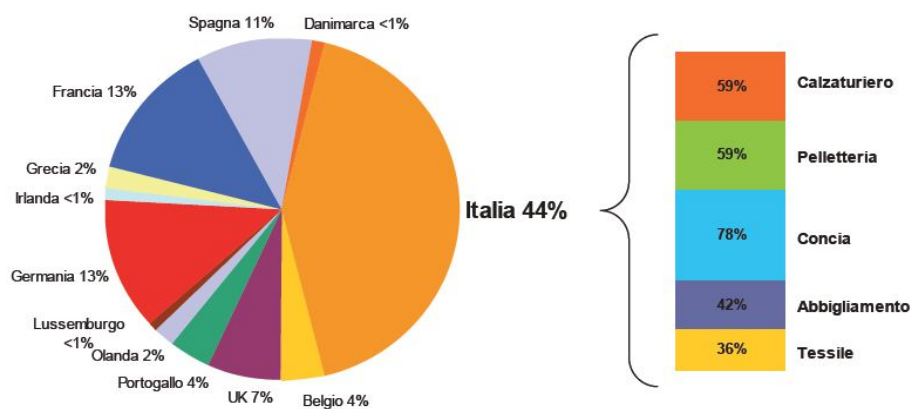


Figura 1: Valore della produzione del sistema moda nell'UE-12. Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Eurostat, 2010.

I dati più recenti sull'andamento del comparto dell'abbigliamento in Italia sono quelli presentati dal Settore Moda Italia (SMI) nel bilancio settoriale 2011. Il fatturato settoriale, dell'ammontare di 50 miliardi, chiude con una crescita del 4,8%, guadagnando rispetto al 2010 oltre 2,3 miliardi di euro, ancora insufficienti tuttavia a ripianare le perdite del periodo recessivo.

	2007	2008	2009	2010	2011*
Fatturato (milioni di euro)	55 947	54 718	46 312	49 660	52 044
<i>Var. %</i>	2,8	-2,2	-15,4	7,2	4,8
Aziende (no.)	58 056	56 610	54 493	53 086	51 875
<i>Var. %</i>	-2,8	-2,5	-3,7	-2,6	-2,3
Addetti (migliaia)	513,0	508,2	482,3	458,6	449,6
<i>Var. %</i>	-0,7	-0,9	-5,1	-4,9	-2,0

Fonte: SMI su dati ISTAT, Sita Ricerca, Movimprese ed Indagini campionarie

(*) - Stime SMI-Liuc

Tabella 4: Dati sul settore moda italiano negli anni 2007-2011. Fonte: SMI su dati ISTAT, Sita Ricerca, Movimprese ed Indagini campionarie.

Grazie ai buoni ritmi sperimentati per gran parte del 2011, il commercio con l'estero, nonostante la decelerazione che ha caratterizzato la parte finale dell'anno, si chiude con un bilancio positivo.

Nel 2011 le vendite estere di Tessile-Moda hanno sfiorato i 27 miliardi, evidenziando una crescita complessiva del +9,4% su base annua. In particolare, il Tessile, pur "dimezzando" il ritmo di crescita rispetto al 2010, ha registrato un aumento del +8,1%, mentre l'Abbigliamento-Moda, ha registrato un incremento pari al +10,1%.

Anche l'importazione di prodotti di Tessile-Moda dall'estero si è confermato in crescita, registrando nei dodici mesi un complessivo +9,6%, corrispondente a 20,3 miliardi di euro.

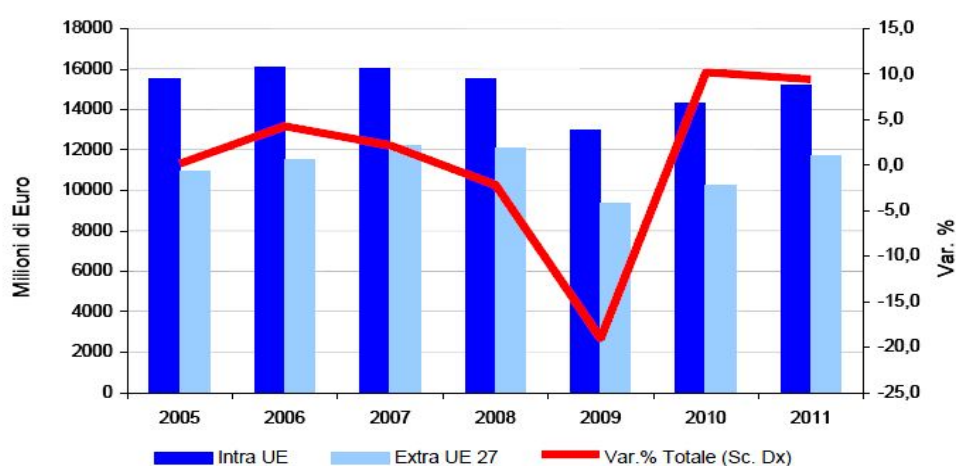


Figura 2: Le esportazioni di Tessile-Moda italiano (2005-2011) in milioni di Euro. Fonte: SMI su dati ISTAT.

Dal punto di vista merceologico, dopo l'impennata post-crisi del 2010, le vendite estere di filati e tessuti sono cresciute rispettivamente a ritmi del +9,5% e del +6,7%.

L'industria laniera ha riscontrato la maggior crescita, con l'export di filati in aumento del +13,1% e quello di tessuti del +14,4%.

Tra i comparti del "valle", l'abbigliamento in tessuto archivia il 2011 con un aumento dell'export del +12,1%, mentre la maglieria decelera a +8,2%. Scarsamente dinamica, infine, è risultata la calzetteria, il cui fatturato estero ha arrestato la crescita al +1,2%.

Sul fronte dell'import, i diversi prodotti tessili mostrano tassi di crescita ancora sostenuti (anche dopo l'aumento delle materie prime), anche se in netto rallentamento rispetto al boom del 2010; in particolare, l'import di filati cresce su base annua del +15,5%, quello di tessuti del +14,8%.

Nel caso dell'Abbigliamento-Moda, sia la calzetteria sia l'abbigliamento in tessuto chiudono l'anno a +7,5%, mentre la maglieria presenta una variazione del +8,4% su base annua.

Sotto il profilo geografico, l'export ha sperimentato ritmi di crescita molto differenti nel caso dei mercati UE ed extra-UE, rivelatisi ben più stimolanti. Infatti, mentre la UE (che assorbe il 56,4% dell'export settoriale) ha contenuto l'aumento al +5,9%, le aree extra-UE mostrano una crescita molto più sostenuta, pari al +14,2%.

Francia e Germania anche nel 2011 si confermano i primi due mercati di sbocco del Tessile-Moda italiano: l'export verso la Francia è cresciuto del +5,8%, quello verso la Germania del +9,8%. Lo stesso Regno Unito ha sperimentato una variazione positiva pari al +7,1%.

Riguardo ai mercati extra-europei, emerge un quadro decisamente soddisfacente, con tutti i maggiori Paesi risultati in espansione. L'export verso gli Stati Uniti è cresciuto del +12,2%, quello verso la Russia del +14,6%; lo stesso Giappone ha mostrato un aumento del +15,1%.

Ma è il mercato cinese a presentare il maggior dinamismo, risultando in crescita del +28,4%. Grazie ad un simile dato, l'export italiano di Tessile-Moda si porta a quota 616 milioni di euro circa: in un solo anno, la Cina è salita dal diciottesimo al tredicesimo posto del *ranking* dei principali sbocchi del Tessile-Moda italiano. Nondimeno, Hong Kong sperimenta un incremento delle vendite italiane del +23,6%. Sommando il dato di Hong Kong e Cina, questi mercati seguono solo Francia e Germania.

Alle crescite generalizzate si contrappongono alcune rare eccezioni di mercati che nel 2011 hanno invece accusato una flessione dell'export italiano: Spagna (-1,7%), Tunisia (-1,9%), Polonia (-3,8%), ma soprattutto la Grecia (-22,3%).

Relativamente ai mercati di approvvigionamento, anche nel 2011 si trova sostanziale conferma della struttura degli scambi in ingresso in Italia, con le aree extra-UE in grado di garantire il 60,5% dell'import di Tessile-Moda.

Primo partner resta la Cina, assicurando il 26% dell'import di Tessile-Moda in Italia.

Cresce, inoltre, su tassi sostenuti l'import proveniente dall'India (+12,5%) e soprattutto dal Bangladesh (+29,9%), nonché dal Pakistan (+20,7%).

Con riferimento all'intra-UE, la Germania si rivela sempre un partner di rilievo per le aziende italiane (anche se potrebbe a breve cedere il posto alla Turchia), così come la Francia. Infine, tassi di crescita a due cifre hanno interessato sia l'import proveniente dalla Romania (+19,3%) sia dalla Spagna (+12,3%).

La tabella seguente (Tabella 5) riassume i dati sopra presentati.

TOTALE	20.342	9,6	100,0	TOTALE	26.911	9,4	100,0
<i>Intra UE</i>	8.026	11,4	39,5	<i>Intra UE</i>	15.184	5,9	56,4
<i>Extra UE</i>	12.316	8,4	60,5	<i>Extra UE</i>	11.727	14,2	43,6
Cina	5.276	4,1	25,9	Francia	2.977	5,8	11,1
Germania	1.251	4,2	6,1	Germania	2.891	9,8	10,7
Turchia	1.248	16,0	6,1	Spagna	1.579	-1,7	5,9
Francia	1.189	7,1	5,8	Svizzera	1.472	17,6	5,5
Romania	1.187	19,3	5,8	Regno Unito	1.417	7,1	5,3
India	879	12,5	4,3	Stati Uniti	1.407	12,2	5,2
Tunisia	868	2,4	4,3	Russia	1.266	14,6	4,7
Spagna	866	12,3	4,3	Hong Kong	1.208	23,6	4,5
Belgio	683	23,6	3,4	Romania	1.016	15,8	3,8
Bangladesh	638	29,9	3,1	Giappone	816	15,1	3,0
Paesi Bassi	507	18,0	2,5	Paesi Bassi	722	10,9	2,7
Bulgaria	392	18,2	1,9	Belgio	637	6,0	2,4
Regno Unito	381	7,9	1,9	Cina	616	28,4	2,3
Pakistan	375	20,7	1,8	Tunisia	602	-1,9	2,2
Rep. Ceca	348	13,2	1,7	Turchia	576	11,7	2,1
Sri Lanka	298	9,3	1,5	Austria	555	9,3	2,1
Croazia	265	17,9	1,3	Polonia	474	-3,8	1,8
Portogallo	223	8,9	1,1	Portogallo	444	2,2	1,6
Svizzera	197	5,0	1,0	Grecia	383	-22,3	1,4
Egitto	191	6,1	0,9	Bulgaria	336	14,6	1,2

Tabella 5: il commercio estero 2011. Dati sulle importazioni e le esportazioni. Fonte: SMI su dati ISTAT.

Sulla base dell'Indagine svolta dal Centro Studi SMI su un campione di oltre centoventi imprese operanti in tutti gli stadi della filiera, il 2012 si è aperto mostrando un mercato estero ancora tonico solo per il "valle" della filiera.

Nel primo trimestre 2012, secondo stime ancora provvisorie effettuate dal SMI sui dati di fonte

aziendale, il fatturato del Tessile-Moda accusa una battuta d'arresto (-0,9%).

Infatti, mentre il fatturato nazionale chiude il primo trimestre con una flessione del -4,6%, le vendite estere risultano ancora interessate da una dinamica positiva, pari al +5,5%.

Tuttavia, un importante distinguo va fatto anche nel caso dell'estero: il risultato medio risulta infatti sostenuto dalla performance dei comparti del "valle" della filiera, in aumento del +8,6%; al contrario, il fatturato estero del "monte" risulta già colpito da una dinamica negativa (-4,7%), pur meno gravosa di quanto evidenziato dalle vendite in Italia (-9,9%). Tra i comparti del Tessile, le maggiori sofferenze si rilevano per la filatura laniera, per l'industria cotoniera e per la nobilitazione, mentre sia la tessitura laniera sia la tessitura serica, pur rallentando, si sono mantenute in area positiva. Nel caso del "valle", allo statico mercato interno (-0,7%) si contrappongono dinamiche ancora soddisfacenti oltreconfine sia per la maglieria sia per l'abbigliamento in tessuto. Con riferimento alla raccolta ordini realizzata nei primi tre mesi dell'anno, il Tessile sperimenta una contrazione sia sul fronte interno (-11,4%) sia su quello estero (-8,4%); nel caso del "valle", si registra ancora un aumento nel caso degli ordinativi esteri (+5,5%), mentre la raccolta nazionale presenta una dinamica negativa non marginale (-6,2%).

La Tabella 6 offre una rappresentazione della situazione descritta.

	Milioni €	Var. %
Fatturato	52.768	+6,3
Valore della Produzione	36.239	+4,0
Esportazioni	26.911	9,4
Importazioni	20.342	+9,6
Saldo commerciale	6.569	+8,8
Consumo apparente	29.670	+3,0
Aziende (no.)	51.873	-2,3
Addetti (migliaia)	446,9	-2,6
Addetti medi per azienda (no.)	8,6	
Indicatori strutturali (%)		
Export/Fatturato	51,0	
Propensione all'import (su Fatt.)	44,0	
Propensione all'import (su Prod.)	68,6	
Peso TM su Manifatturiero (%)		

Valore Aggiunto *	10,1
Occupazione *	13,8
Esportazioni	7,5
Saldo commerciale	11,7
Peso TM italiano su TM UE27 (%)	
Fatturato **	29,5
Imprese **	35,5

(*) - Comprensivo di pelle e calzature, (**) - Dato soggetto a revisione

Tabella 6: Dati sul settore Tessile-Moda in Italia nel 2011. Fonte: SMI su dati ISTAT, Movimprese, Sita Ricerca e Indagini interne.

3.La reazione delle aziende italiane alle dinamiche del settore fashion mondiale

Conseguentemente alle sfide del nuovo ambiente competitivo mondiale, le aziende italiane del settore *fashion* si sono trovate a dover scegliere quale strategia attuare per rimanere competitive.

Come già evidenziato, le principali alternative nel settore si focalizzano sul prezzo o sulla differenziazione.

Nonostante alcuni esempi di efficace allineamento con le logiche della *fast-fashion*, come quello descritto da Guercini (2001) nell'analisi del caso studio di un'azienda di Prato, cercare di vincere la sfida sul prezzo con i paesi emergenti è per l'Italia molto difficile, se non impossibile, data la scarsità di input a basso costo (Di Tommaso, 2006, 2007).

È per questo che la maggior parte delle aziende, a tutti i livelli della filiera del settore *fashion*, si è indirizzata verso la differenziazione.

Lo stesso Guercini (2004) in uno studio del settore tessile evidenzia come le aziende italiane a partire dagli anni 90 si siano rivolte via via a segmenti più di nicchia e abbiano conseguito un posizionamento di alta qualità.

Secondo Di Tommaso e Rubini (2012), poiché le aziende italiane operano in settori tradizionali, la differenziazione e l'alto livello qualitativo rispetto ai prodotti provenienti dai paesi emergenti sono gli unici modi di mantenere la competitività.

La distinzione universalmente accettata tra settori *low*, *medium* e *high tech* non è opportuna per analizzare il settore *fashion* italiano, in cui sono specialmente i contenuti intangibili a decretare un posizionamento competitivo di diverso livello per un settore che formalmente apparterebbe alla

categoria tradizionale.

Questo non significa che il settore sia al sicuro dalle minacce della competitività dei paesi emergenti, dato anche il contesto di crisi che negli ultimi anni non ha risparmiato i beni di lusso, ma dagli studi su queste dinamiche emergono alcune utili indicazioni:

-  la necessit  per le aziende di continuare a investire in R&D e innovazione, in modo da poter mantenere l'eccellenza dei propri prodotti; questo significa concentrare gli sforzi nello sviluppo di nuovi prodotti con caratteristiche tangibili e intangibili uniche, alti livelli di qualit  e alta affidabilit ;
-  questa strategia competitiva pu  avere problemi di asimmetria cognitiva. I differenziali di qualit  e gli aspetti intangibili hanno bisogno di essere rilevati e completamente capiti e apprezzati dai consumatori.   per questo motivo che le aziende devono rafforzare le loro capacit  di marketing, come anche i servizi post-vendita, che sono aspetti cruciali della strategia competitiva;
-  i prodotti *intangibile-intensive* sono particolarmente fragili in termini di possibilit  di essere imitati. C'  quindi il rischio di vanificare gli investimenti in diversificazione.   indispensabile a questo proposito che le aziende prendano coscienza di tutti gli strumenti a disposizione per proteggere la propriet  intellettuale, che sono tanto pi  efficaci quanto pi  si estendono a livello internazionale.

4.I distretti del settore moda italiano

Se da un lato il Sistema Moda-Persona italiano riveste una grande importanza per il Paese, dall'altro questo settore rispecchia pienamente i modelli produttivi che contraddistinguono molti altri comparti tipici del nostro sistema industriale, in particolare, la presenza di un esiguo numero di grandi imprese affiancate da una miriade di imprese medie, piccole e piccolissime con una forte specializzazione nelle produzioni manifatturiere.

Tale modello, nel corso degli anni, si   sviluppato in maniera ancor pi  accentuata in molti territori che hanno abbinato la concentrazione territoriale alla componente settoriale, sviluppando il fenomeno dei distretti industriali in proporzioni ben pi  evidenti di quanto non sia avvenuto in molti altri paesi europei.

Il distretto industriale   un addensamento territoriale con un'alta concentrazione di piccole e medie

imprese industriali ad elevata specializzazione produttiva, generalmente caratterizzate da un'intensa interdipendenza dei loro cicli produttivi e fortemente integrate con l'ambiente socio-economico locale che le ospita.

Il distretto non va confuso con le aree industriali, territori dove sono concentrate imprese di differenti settori e specializzazioni, che molto spesso non hanno sviluppato tra loro alcun tipo di collaborazione e alcun legame con il territorio.

Generalmente, in un distretto operano imprese indipendenti, ma integrate in una rete di relazioni di cooperazione informale e di lungo periodo. La caratteristica peculiare dei distretti è, infatti, la collaborazione tra imprese: nel distretto si distribuiscono gli ordini di produzione, si realizzano insieme servizi, si mettono in comune conoscenze e si sviluppa insieme innovazione.

Il modello produttivo del distretto industriale ha dimostrato nel tempo di funzionare particolarmente bene nei settori del Sistema Moda. Se è vero, quindi, che il peso dei distretti sul totale dell'economia italiana è rilevante (le 215.000 aziende manifatturiere dei distretti italiani con 2 milioni di addetti realizzano il 27,2% del PIL italiano e il 46% delle esportazioni totali), è un dato di fatto che oltre il 45% dei distretti italiani fa riferimento ai comparti del macro-settore del Moda-Persona.

Settore	Distretti	%
Tessile-abbigliamento	45	28,8
Meccanica	38	24,4
Beni per la casa	32	20,5
Pelli, cuoio e calzature	20	12,8
Alimentari	7	4,5
Oreficeria	6	3,8
Cartotecniche e poligrafiche	4	2,6
Prodotti in gomma e in plastica	4	2,6
Totale Italia	156	100

Tabella 3: I settori principali dei distretti industriali italiani. Fonte: ISTAT (UniCredit & Federazione dei Distretti Italiani, 2011).

È un'evidenza storica che l'economia italiana sia caratterizzata da un capitalismo della piccola impresa e al tempo stesso da un capitalismo del territorio. Ed è proprio sul territorio, in perfetta simbiosi con le comunità locali, che si sono addensate nel corso degli anni delle fitte reti locali che

hanno favorito la diffusione della conoscenza e la crescita delle imprese in un tessuto di filiere finemente specializzate.

Piccola impresa e capitalismo del territorio sono, quindi, fenomeni strettamente interdipendenti: la maggior parte delle micro-imprese presenti e attive nel circuito produttivo non potrebbe sopravvivere in assenza di legami forti con il proprio territorio e le reti di relazione in esso presenti. Sono queste reti che, infatti, rendono accessibili alle piccole imprese locali le economie di specializzazione e di scala, consentendo loro di organizzare processi produttivi moderni, dotati di competenze di qualità e di un mercato di sbocco sufficientemente ampio.

La chiave che rende possibile l'esistenza efficiente di molte piccole imprese sta proprio nella loro appartenenza a filiere localizzate che consentono di accedere a risorse eccedenti il loro ambito individuale. È la filiera che, grazie alla stabilità che garantisce nei rapporti verticali tra fornitori e clienti, consente di sommare idee, capacità, capitali, volumi produttivi che fanno parte della stessa catena produttiva, in particolare se risiedono in un territorio limitato come accade tipicamente nei distretti industriali (Bagnasco A., Bonomi A., Calmieri D., Rullani E., 2008).

Pur in modo spontaneo e poco organizzato, i territori italiani hanno fino ad oggi fornito alle imprese locali quelle esternalità materiali ed immateriali di cui queste, specie se piccole e piccolissime, hanno bisogno per entrare nei circuiti della produzione moderna.

Tuttavia le sfide competitive a cui è sottoposto oggi l'imprenditore mettono alla prova e, talvolta, rimettono profondamente in discussione i modelli organizzativi che si sono consolidati nel tempo. In particolare, effetti dirompenti sulla competitività delle piccole-medie imprese (PMI) italiane dei settori moda-persona ha avuto il fenomeno della globalizzazione. Tale fenomeno interviene su due fronti principali inducendo necessarie reazioni da parte dei sistemi produttivi locali: da una parte gli importanti vantaggi di costo della localizzazione della produzione verso i Paesi emergenti, inducendo l'imprenditore a scelte drastiche ma spesso indispensabili alla sopravvivenza dell'azienda, e dall'altra l'apertura delle storiche filiere locali sia a monte (fornitori di materie prime, di semilavorati, di lavorazioni e di servizi) sia a valle (reti commerciali dirette e indirette).

Si tratta di processi inevitabili ai quali le imprese, anche piccole, devono rispondere per poter competere nella nuova dimensione globale.

In ogni caso è fondamentale sottolineare che le performance competitive conseguibili dal singolo distretto dipendono in larga misura da fattori endogeni alle dinamiche del territorio, e tra questi è compresa la capacità che questo ha di attuare in maniera integrata strategie e politiche di sviluppo.

Tali intenti, però, riescono ad essere perseguiti soltanto laddove emerga un impegno fortemente condiviso dalle differenti classi di attori che costituiscono la comunità locale.

5. Le aziende del settore fashion in Veneto e Lombardia

Il campione di aziende selezionato per la nostra indagine sui marchi è costituito da piccole e medie imprese che operano nel settore fashion di Lombardia e Veneto.

Come si può vedere dalla Tabella 7, i comparti manifatturieri del fashion in Lombardia e in Veneto sono rispettivamente il secondo e il terzo in Italia per numerosità di aziende, preceduti solo dalla Toscana.

	Imprese attive nel 2001	Imprese attive nel 2006	Distribuzione regionale Italia 2001	Distribuzione regionale Italia 2006	Variazione imprese attive 2001-2006
Abruzzo	2.921	2.824	2,3	2,6	-3,3
Basilicata	624	513	,5	,5	-17,8
Calabria	1.791	1.744	1,4	1,6	-2,6
Campania	10.005	9.715	8,0	8,9	-2,9
Emilia-Romagna	10.354	8.841	8,3	8,1	-14,6
Friuli-Venezia Giulia	932	773	,7	,7	-17,1
Lazio	4.994	4.252	4,0	3,9	-14,9
Liguria	1.432	1.201	1,1	1,1	-16,1
Lombardia	21.101	17.833	16,9	16,4	-15,5
Marche	8.053	7.336	6,5	6,7	-8,9
Molise	413	367	,3	,3	-11,1
Piemonte	6.934	5.787	5,6	5,3	-16,5
Puglia	8.621	7.394	6,9	6,8	-14,2
Sardegna	1.278	1.232	1,0	1,1	-3,6
Sicilia	3.349	3.016	2,7	2,8	-9,9
Toscana	24.589	21.283	19,7	19,5	-13,4
Trentino-Alto Adige	678	621	,5	,6	-8,4
Umbria	2.590	2.083	2,1	1,9	-19,6
Valle d'Aosta	57	55	,0	,1	-3,5
Veneto	14.080	11.999	11,3	11,0	-14,8
Italia	124.796	108.869	100,0	100,0	-12,8

Tabella 7: Imprese attive nel Sistema Moda (Anni 2001-2006; valori assoluti e percentuali). Fonte: Elaborazioni Istituto Tagliacarne su dati Infocamere.

Nel nostro studio sono state escluse le aziende operanti nei distretti dell'occhiale e della concia, concentrandosi su quelle appartenenti più propriamente al settore dell'abbigliamento.

Nei prossimi paragrafi viene presentata la natura organizzativa dei distretti manifatturieri delle

due regioni sulla base di studi rispettivamente di UniCredit con la Federazione dei Distretti Italiani (2011) e della Camera di Commercio di Milano (2010).

5.1. Il distretto Veneto Sistema Moda

UniCredit e la Federazione dei Distretti Italiani (2011), nel loro studio di 12 distretti del settore moda, oltre ad altri distretti veneti quali VeronaModa, Montebelluna SportSystem e il distretto dell'occhiale di Belluno, presentano una dettagliata analisi del meta-distretto Veneto Sistema Moda.

Il distretto Veneto Sistema Moda nasce nel 2004 raggruppando 183 aziende operative nei diversi segmenti del settore moda, dislocate in quasi tutte le province venete, seppur prevalentemente localizzate nel trevigiano e nel vicentino.

Come noto, l'industria della moda, con le sue differenti specializzazioni produttive, è una tra le attività economiche che maggiormente contribuiscono al valore aggiunto della regione Veneto. Le peculiarità di questo distretto sono l'estensione territoriale e lo scarso radicamento locale, che lo differenziano dall'accezione più classica del distretto industriale e gli fanno assumere le caratteristiche del meta-distretto.

Per quanto riguarda la specializzazione settoriale, il Sistema Moda Veneto comprende prevalentemente il settore tessile-abbigliamento, con minor significatività del primo sul totale delle attività.

Sono compresi nell'aggregato di settore anche prodotti accessori ed ausiliari, in una filiera che si completa con commercianti ed intermediari specializzati nonché con imprese di servizi avanzati dedicati, quali studi di design, stilisti e quant'altro a supporto del prodotto e del mercato.

Il tessuto produttivo dell'abbigliamento veneto risulta fortemente eterogeneo anche in termini dimensionali: si riscontra, infatti, una polarizzazione tra imprese piccole-piccolissime e imprese medio-grandi, che ha promosso la creazione nel tempo di una rete di rapporti e scambi continui, capaci di apportare contributi di innovazione e competitività all'intero sistema.

Il legame delle imprese *leader* con la rete di PMI fornitrici sul territorio è andato progressivamente allentandosi rispetto al passato. Le imprese maggiori hanno impostato il proprio modello industriale su base multi-localizzata, servendosi di un sistema caratterizzato da reti di fornitura globali, che si integrano con le eccellenze produttive presenti sul territorio.

Diversamente da quanto avviene per i distretti storici, la natura meta-distrettuale e l'ampia estensione territoriale del distretto veneto del sistema moda non consentono di identificare l'economia del territorio con l'aggregato settoriale. Sembra tuttavia che recentemente tra le imprese venete della moda stia crescendo la consapevolezza della necessità di "fare squadra" per affrontare con maggior efficacia temi di interesse comune.

L'orientamento al mercato delle imprese moda del Veneto è molto forte. Non sono poche, infatti, le aziende che hanno saputo affermare un'efficace politica di *brand*.

Al fianco di queste opera una miriade di confezionisti e di terzisti *unbranded* di qualità. A tale proposito, vi è una proposta per la creazione di un fondo di capitali destinato a favorire le operazioni di compravendita e di *licensing* per i marchi veneti della moda.

Qualità, ricerca e innovazione di prodotto sono i punti di forza delle produzioni moda venete. L'innovazione di prodotto e la capacità di creare contenuti moda sono caratteristiche fondamentali per le imprese venete del settore, ciò non toglie che le aziende più piccole non appaiano ancora in condizione di attuare strategie autonome di marketing.

Il Sistema Moda del Veneto ha basato il successo di molte delle sue imprese d'eccellenza sulla capacità di riposizionare il *business* tradizionale verso i modelli delle piattaforme commerciali e logistiche più evolute. Si può dire che, pur in un contesto di percorsi individuali, si sia generato un fenomeno di riposizionamento complessivo del sistema produttivo locale.

Un'analisi quantitativa condotta su un campione di imprese rappresentative della realtà variegata del distretto Veneto Sistema Moda disegna un quadro economico-finanziario complessivamente solido, soltanto in parte intaccato nel corso del 2009 dagli effetti negativi della crisi economica globale.

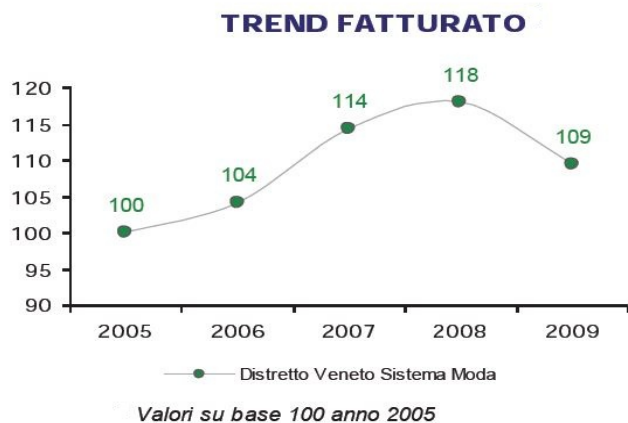


Figura 3: Trend del fatturato delle aziende del Veneto Sistema Moda, 2005-2009. Fonte Unicredit e Federazione Distretti Italiani (2011).

A godere di maggiore salute in termini di marginalità, efficienza e sostenibilità finanziaria sono le imprese di medie dimensioni, forti anche di un più adeguato grado di capitalizzazione.

Allo stesso tempo, le piccole imprese sembrano scontare maggiormente gli effetti della difficile congiuntura economica, essendo contraddistinte da *performance* reddituali inferiori e non di rado da una minor dotazione di capitale.

Secondo quanto indicato da interviste ad *opinion leader*, le principali linee strategiche di intervento per il distretto nel suo complesso possono riguardare:

- ³⁵/₁₇ l'innovazione tecnologica e commerciale: con l'effettuazione di studi e ricerche su nuovi prodotti o indagini sulle tendenze della moda e sul mutamento delle preferenze dei consumatori;
- ³⁵/₁₇ il marketing e la comunicazione: oltre alle usuali fiere e mostre specializzate ed alle sinergie distrettuali, l'analisi di mercati esteri a maggior potenziale è importante per l'identificazione di nuove nicchie di mercato e nuovi Paesi di destinazione, tramite la promozione e la comunicazione del "*made in Veneto*" su tali mercati;
- ³⁵/₁₇ l'internazionalizzazione: è opportuna una presenza permanente sui mercati esteri con strutture, collegamenti informativi e rapporti di collaborazione, e forme di aggregazione;
- ³⁵/₁₇ la *governance* delle filiere: per razionalizzare gli approvvigionamenti a monte delle materie prime e dei prodotti intermedi e per facilitare a valle l'accesso ai mercati (anche i più lontani) con l'organizzazione delle catene distributive;
- ³⁵/₁₇ il miglioramento del capitale umano: con la qualificazione delle competenze e l'introduzione di figure professionali sempre più specializzate.

5.2. Il settore moda in Lombardia

A differenza del caso veneto, in cui, a parte pochi distretti indipendenti, le aziende della regione sono omogeneamente focalizzate soprattutto sulla produzione di abbigliamento e si sono unite in un grande meta-distretto, la Lombardia è caratterizzata da una realtà più frammentata dal punto di vista geografico e variegata nei tipi di specializzazioni produttive, con la presenza al suo interno di molti distretti che coprono varie fasi della filiera della moda. Anche in questa regione sono

comunque presenti due meta-distretti, quello della moda e quello del *design*, che interessano una vasta area territoriale.

Grazie anche alla notorietà della città di Milano come punto di riferimento del *fashion* e del *made in Italy*, la Lombardia ha un sistema distrettuale molto sviluppato per quanto concerne il settore moda. I distretti produttivi del comparto presenti sul territorio regionale sono 10, ovvero più del 15% del totale nazionale e raccolgono complessivamente più di 560.000 addetti, il 31% degli occupati nazionali del settore.

I maggiori distretti produttivi lombardi, legati alla intera filiera della moda sono rappresentati in figura 4.



Figura 4: I distretti della moda in Lombardia. Fonte: Federazione dei Distretti Italiani, 2010.

Distretto del bottone di Grumello del Monte (BG)

Dalla valle di Calepino alla valle dell'Oglio si è sviluppato un distretto produttivo specializzato nel settore dei bottoni. Aziende diffuse in quattordici comuni divisi tra le province di Bergamo e di Brescia, producono non solo bottoni, ma anche chiusure lampo, ombrelli, parrucche e i relativi macchinari di fabbricazione. Le aziende del distretto sono il più importante fornitore per il mondo delle confezioni della moda e forniscono complessivamente il 60% della produzione nazionale del settore.

Il 40 % della produzione locale è destinata all'esportazione (Camera di Commercio di Milano, 2010).

Distretto tessile della val Seriana (BG)

La produzione della seta ha rappresentato per secoli la più grande risorsa della provincia di Bergamo. Il Distretto produttivo, esteso su dieci comuni nella provincia di Bergamo, include 395 imprese, delle quali la maggior parte, è concentrata nella tessitura di filati tipo-cotone, nel confezionamento di tappeti e moquettes, o nel confezionamento di articoli in tessuto, esclusi gli articoli di vestiario (Camera di Commercio di Milano, 2010).

Distretto tessile del lecchese (LC)

Distribuite su nove comuni, le 170 imprese in questa zona si sono specializzate nella produzione di tessuti di arredamento (jacquard e velluti). Le 30 realtà principali hanno una media di 86 dipendenti e realizzano l'86% della produzione distrettuale. Un'unica ditta occupa più di 500 addetti.

Complessivamente viene prodotto più della metà del tessuto da arredamenti a livello nazionale, oltre ad una rilevante percentuale di tessuti e materiali per interni d'automobile.

Oltre il 60% della produzione locale è destinata all'esportazione (Camera di Commercio di Milano, 2010).

Distretto della calzetteria di Castel Goffredo (MN)

Sono registrate nella zona 280 imprese, che interessano 18 comuni, per la maggior parte nella provincia di Mantova. La produzione locale rappresenta il 70% della produzione italiana e il 30% di quella europea per articoli di calzetteria (calze e collant da donna in particolare). Il distretto comprende marchi leader del settore come Golden Lady, Sanpellegrino, Filodoro, Levante, ma anche una fitta rete di imprese a gestione familiare specializzate in alcune fasi del ciclo produttivo. Un quantitativo superiore alla metà della produzione è destinato ai mercati internazionali (Camera di Commercio di Milano, 2010).

Distretto Serico comasco (CO)

Tessitura dei filati di seta, finissaggio dei tessuti, confezionamento di articoli in tessuto e maglieria

sono le specializzazioni più diffuse, ma le 731 imprese diffuse su 27 comuni coprono completamente tutte le fasi del processo produttivo. Sono per la maggior parte piccole entità altamente specializzate orizzontalmente. Questa caratteristica insieme alla elevata flessibilità permettono una produzione di altissima qualità (Camera di Commercio di Milano, 2010).

Distretto meccano-calzaturiero di Vigevano (PV)

Questo distretto misto oltre ad essere specializzato nella produzione delle calzature, borse e altri articoli in pelle, ha sviluppato anche una buona produzione di macchinari specifici alla produzione degli stessi articoli. Si tratta di un territorio con una consolidata tradizione industriale e un articolato patrimonio imprenditoriale in cui si fondono cultura locale e sensibilità all'internazionalizzazione. Il distretto calzaturiero vigevanese ha subito negli ultimi decenni un oggettivo processo di ridimensionamento, frutto sostanzialmente di due ordini di fattori: uno legato al mercato, con un'evoluzione dei consumi verso le calzature sportive, ed uno legato alla crescente concorrenzialità di prezzo sulle produzioni qualitativamente inferiori, sia da parte di altre aree italiane in cui il settore si è sviluppato, sia da parte di paesi terzi che possono disporre di manodopera a basso costo. Le principali aziende produttrici attive nel territorio vigevanese sono oggi quelle che si sono posizionate nel segmento alto della produzione, che rimane comunque un segmento di nicchia (Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, 2009).

Localizzato a metà strada tra Novara, Milano e Pavia comprende 618 imprese, 374 di calzature e 244 di fabbricazione macchinari (Camera di Commercio di Milano, 2010).

Distretto dell'abbigliamento gallaratese (VA)

Specializzato in confezione d'abbigliamento raccoglie 500 unità locali per un totale di circa 2.750 addetti. Si estende su 9 comuni lombardi ed è avvantaggiato dalla presenza sul territorio dell'intera filiera di produzione, che passa dalla filatura alla tessitura, alla nobilitazione, ed infine alla confezione dei capi di abbigliamento, l'originario distretto dell'asse Sempione.

Metà della produzione locale è destinata all'esportazione (Camera di Commercio di Milano, 2010).

Metadistretto del design

Il design milanese e lombardo si differenzia dalle altre evidenze presenti in molti territori italiani per la sua dimensione sistemica, la densità delle risorse presenti sul territorio, la pluralità degli

attori, lo scambio continuo di relazioni all'interno e con l'esterno, l'osmosi con un tessuto imprenditoriale e produttivo particolarmente orientato a cogliere e produrre esso stesso innovazione di design.

Sviluppato su sessantacinque comuni di sei province lombarde, accoglie un totale di 46.054 addetti, una popolazione di 2.407.050 abitanti e la presenza di undici centri di ricerca. Nella stessa politica di valorizzazione è nato recentemente il Museo del design, nuovo tempio del design nel mondo (Camera di Commercio di Milano, 2010).

Metadistretto della moda

Il settore di questo Distretto tematico lombardo è quello della moda e il suo centro, Milano, ne è la capitale europea. Il territorio si sviluppa su centoventisei comuni e coinvolge un grandissimo numero di operatori: dagli stilisti, ai modellisti, ai filatori, ai produttori di beni intermedi. Il sistema moda, infatti, non si focalizza solo sul prodotto finito, ma è il frutto di ricerche che vanno dall'utilizzo di determinate fibre, allo sviluppo di un certo tessuto, alla ricerca del colore, della forma e dello stile; comprende inoltre un aggregato di operatori economici e organizzazioni strettamente interconnesse e correlate tra loro. I settori produttivi presenti nel meta-distretto della moda vanno dal tessile (fibre, filati, tessuti) all'abbigliamento (capi di abbigliamento intimo e esterno, maglieria, calzature); dalla pelletteria (cinture, borse) alle calzature (in cuoio, in pelle, in nuovi materiali); dalla pellicceria alla occhialeria. Questo Distretto coinvolge circa 10.000 aziende di cui il 70% artigiane; al suo interno sono anche presenti 4 centri di ricerca (Camera di Commercio di Milano, 2010).

CAPITOLO 5

Il campione di aziende selezionato: analisi delle prestazioni economiche e del portafoglio marchi

Il campione di aziende selezionato comprende 385 piccole-medie imprese, suddivise in 248 aziende lombarde e 137 aziende venete del settore del fashion. Le aziende sono state scelte utilizzando il database AIDA di Bureau Van Dyck, descritto in allegato, nel quale sono stati inseriti i seguenti criteri:

³⁵/₁₇ ricavi delle vendite: tra 2 milioni e 50 milioni di Euro;

³⁵/₁₇ regione: Lombardia, Veneto;

³⁵/₁₇ codice ATECO 2007: 141, 143.

Il codice ATECO identifica la tipologia di prodotto offerto dall'azienda, e nel nostro caso abbiamo scelto le aziende di abbigliamento e tessili, escluse quelle che producono capi in pelliccia.

Il campione è stato ulteriormente raffinato togliendo le aziende per le quali non sono stati pubblicati dati economico-finanziari relativi al periodo di interesse.

Il periodo di interesse è stato scelto in base agli ultimi bilanci disponibili, cioè quelli dell'anno 2011, quindi si è deciso di condurre l'analisi per il decennio 2002-2011.

Per ciascuna azienda sono stati scaricati, per ciascun anno, i dati relativi a:

³⁵/₁₇ totale delle attività,

³⁵/₁₇ ricavi,

³⁵/₁₇ risultato operativo.

Per i dati relativi ai marchi è stato utilizzato Romarin, il *database* della WIPO che tiene traccia di tutti i marchi registrati nel sistema di Madrid; per il nostro studio sono stati presi in considerazione soltanto quelli registrati nel periodo scelto (2002-2011). Inserendo tra i criteri di ricerca del *database* il nome dell'azienda è possibile visualizzare tutti i marchi registrati dalla stessa, insieme a una serie di altre informazioni per le quali si rimanda all'allegato 2. I marchi scelti sono stati classificati per anno di registrazione, per estensione di validità territoriale, è stata operata la distinzione tra marchi figurativi e marchi verbali e tra marchi di fabbrica e marchi di prodotto.

Quest'ultima distinzione è la più delicata poiché durante le analisi sono state riscontrate diverse

casistiche, alcune delle quali ambigue:

- ³⁵/₁₇ marchi con nome uguale al nome dell'azienda (55 DSL S.p.A → 55 DSL): in questo caso il marchio è stato classificato come di fabbrica;
- ³⁵/₁₇ marchi il cui nome è un'abbreviazione del nome dell'azienda (Essenza S.p.A → ESZ): sono stati classificati come marchi di fabbrica;
- ³⁵/₁₇ marchi con nome diverso dal nome dell'azienda, ma utilizzato per identificare tutti i prodotti (L'alpina S.p.A → Australian): anche in questo caso i suddetti marchi sono stati considerati di fabbrica;
- ³⁵/₁₇ marchi con nome diverso dal nome dell'azienda e diverso dagli altri marchi registrati dalla stessa (Fenicia S.p.A → Stiratissima, Modo, Punch...); questi marchi sono stati classificati come marchi di prodotto;
- ³⁵/₁₇ marchi che contengono il nome dell'azienda ma identificano una linea di prodotto in particolare (Parah S.p.A → UP UOMOPARAH) sono stati classificati come marchi di prodotto.

Di seguito vengono presentati alcuni dati descrittivi dei campioni, che vengono presentati separatamente, in modo da poter osservare le differenze tra i settori moda delle due diverse regioni. Seguiranno poi alcune considerazioni sul campione finale completo.

1.Distribuzione geografica

Si è pensato innanzitutto di osservare come le aziende siano distribuite dal punto di vista geografico nelle due regioni, raggruppandole per provincia di appartenenza.

Come si può notare dal grafico in figura 1, per quanto riguarda il Veneto, la provincia che riscontra il maggior numero di aziende del settore abbigliamento è Vicenza, seguita da Verona, Padova e Treviso.

Questa evidenza nel caso di Vicenza potrebbe essere spiegata dalla presenza di una forte concentrazione di aziende specializzate nella concia della pelle, intorno alle quali si sviluppa un'ampia filiera legata al settore fashion, senza dimenticare inoltre che le province di Vicenza e di Treviso hanno visto nascere aziende importanti come Diesel, Marzotto, Benetton e Lotto. Per

quanto riguarda Verona, sicuramente riveste molta importanza il distretto del pronto moda.

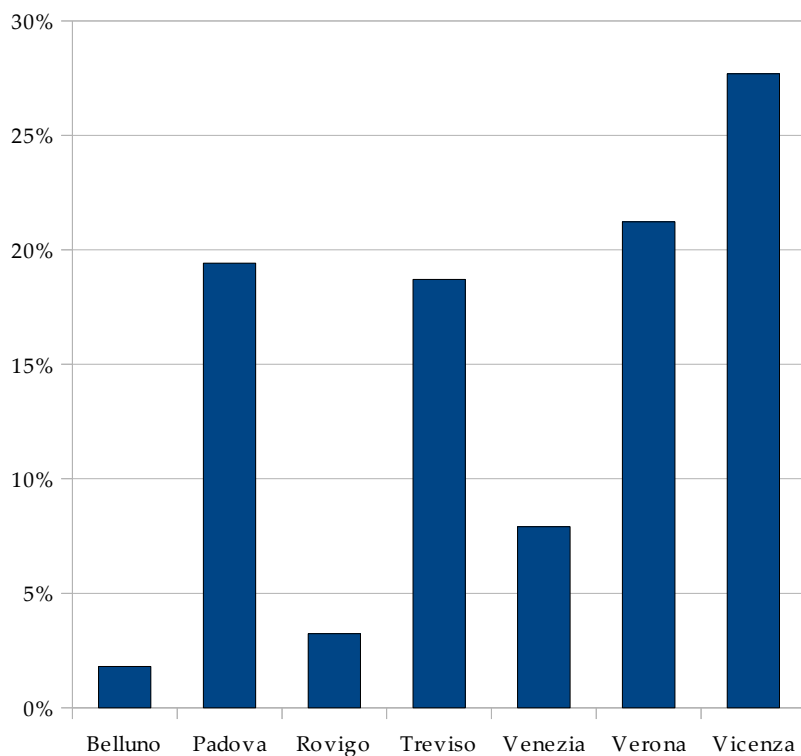


Figura 1: Distribuzione delle aziende venete per provincia.

Con riguardo alla Lombardia, invece, la distribuzione geografica è rappresentata dal grafico in figura 2.

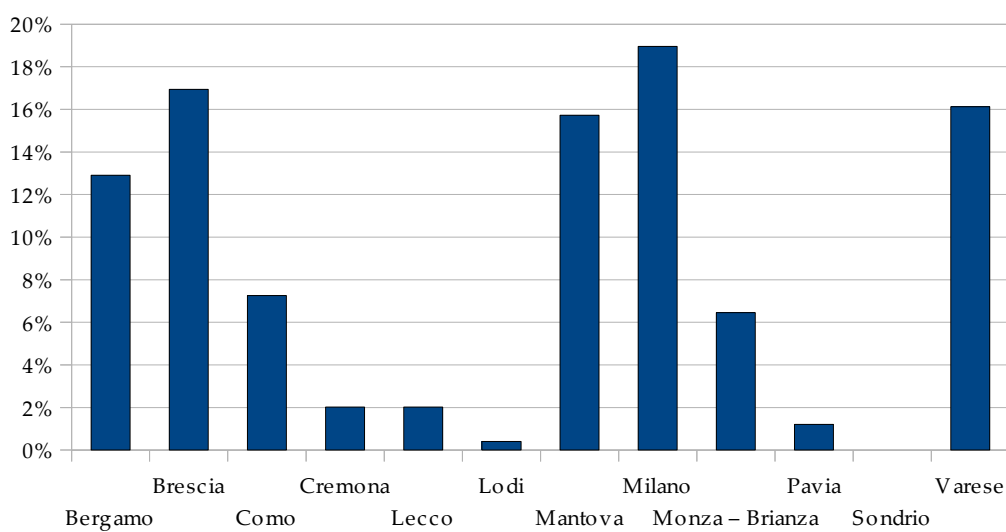


Figura 2: Distribuzione delle aziende lombarde per provincia.

Non stupisce che la provincia a maggior concentrazione di aziende di moda sia Milano, capitale italiana del fashion non solo per la distribuzione e l'organizzazione di eventi di settore, ma evidentemente anche ambiente fertile per le realtà manifatturiere.

Seguono Brescia, Varese e Mantova: la prima e la terza provincia ospitano un distretto tessile e della calzetteria, mentre in provincia di Varese si trova il distretto del tessile e dell'abbigliamento gallaratese; a Bergamo sono presenti invece il distretto della Bergamasca-Valcavallina-Oglio e quello della Valseriana, specializzati rispettivamente nella produzione di abbigliamento e di prodotti tessili.

2.Suddivisione delle aziende per classi di fatturato

Come già anticipato, la dimensione delle aziende è stata considerata sulla base del fatturato, e sono state scelte le aziende di dimensione compresa tra i 2 e i 50 milioni di Euro.

Per avere maggiori informazioni sulla distribuzione delle aziende in base alla dimensione, è stata operata una suddivisione del campione in 5 classi di fatturato.

Il grafico in figura 3 rappresenta la situazione veneta.

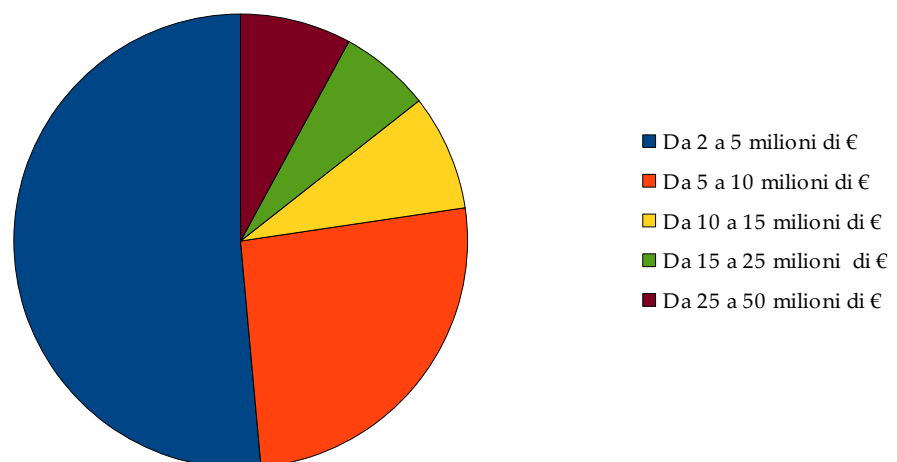


Figura 3: Suddivisione della aziende venete in classi di fatturato.

Come si può notare, più della metà delle aziende hanno un fatturato compreso tra 2 e 5 milioni di Euro; un'altra parte consistente comprende aziende dal fatturato di fascia 5-10 milioni di Euro, mentre le altre fasce si spartiscono pressoché equamente la parte restante.

Questa distribuzione è ben rappresentata dal digramma di Pareto, in figura 4, dove si evidenzia come i primi due gruppi rappresentino circa l'80% del numero totale di aziende.

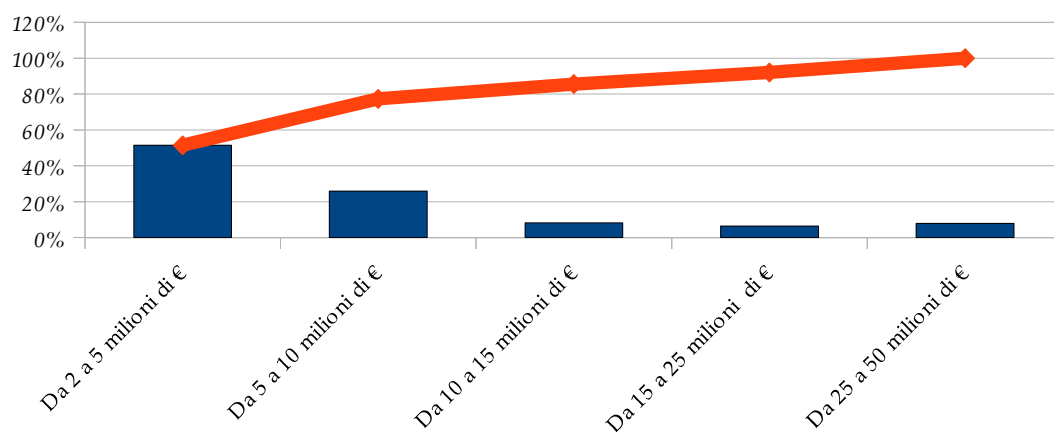


Figura 4: suddivisione delle aziende venete per classi di fatturato: diagramma di Pareto.

La situazione della Lombardia è analoga, ed è rappresentata nelle figure 5 e 6.

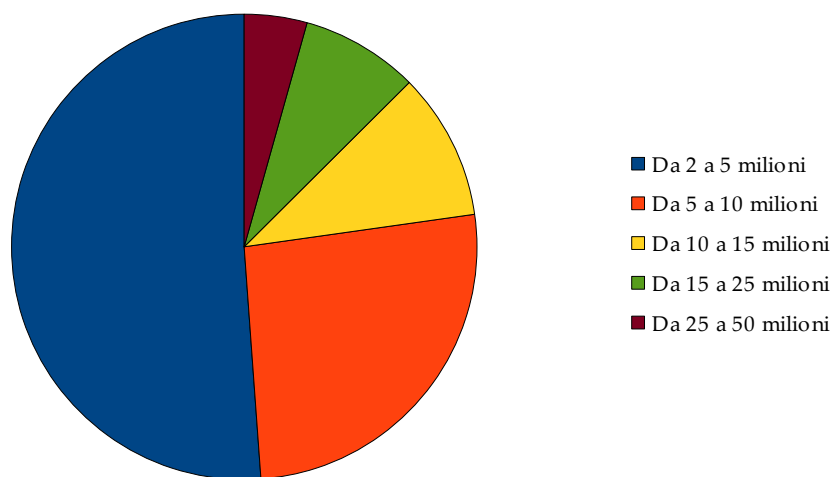


Figura 5: Suddivisione della aziende lombarde in classi di fatturato.

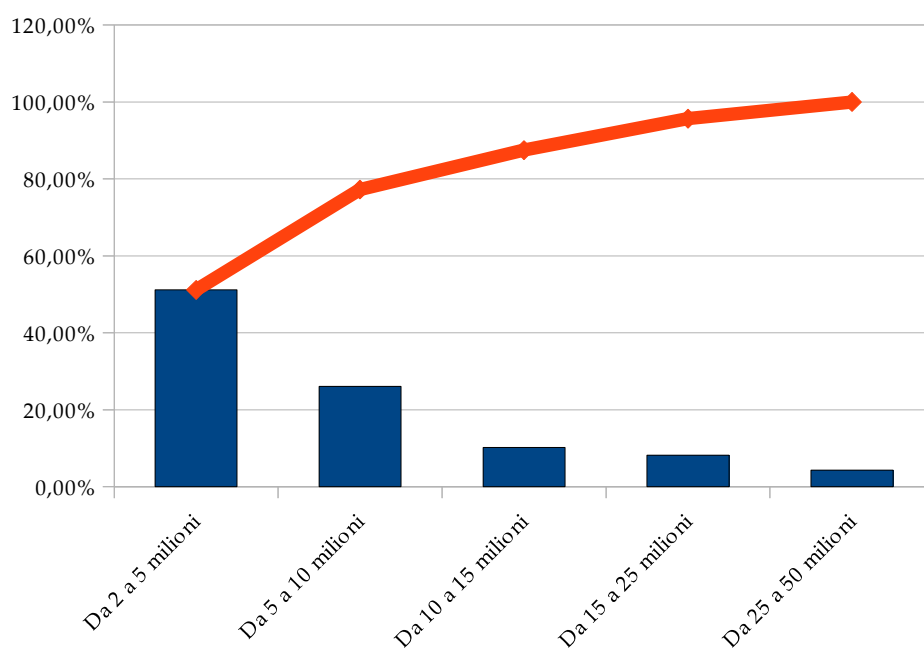


Figura 6: suddivisione delle aziende lombarde per classi di fatturato: diagramma di Pareto.

La predominanza di aziende piccole è confermata in entrambe le regioni, senza particolari differenze nella distribuzione per classi di fatturato.

3. Quadrant analysis

La quadrant analysis permette di classificare le aziende considerando il loro risultato operativo (RO) e la loro crescita.

Il RO rappresenta il risultato dell'impresa prima della gestione accessoria patrimoniale (ammortamenti e accantonamenti) e di quella tributaria. La crescita del fatturato rappresenta l'aumento di fatturato che un'azienda riscontra in un dato periodo, ed è stata calcolata come tasso di crescita annua media composta.

In questo studio si è preferito considerare due archi temporali diversi per vedere come la situazione sia cambiata prima e dopo la crisi finanziaria del 2008. Si è quindi scelto di analizzare la crescita nel periodo 2002-2007 e nel periodo 2008-2011; lo stesso dicasi per il RO.

Le aziende vengono posizionate nel diagramma considerando i loro valori di crescita e di RO rispetto ai valori medi calcolati sul campione. I valori medi calcolati sul campione determinano così le soglie tra i quadranti.

Le aziende che presentano valori oltre la media per entrambi gli indicatori occupano il quadrante dell'eccellenza, cioè il primo, in alto a destra; il secondo e il quarto quadrante sono caratterizzati da aziende rispettivamente con tasso di crescita e con valori del RO oltre la media; il terzo quadrante, infine, è quello occupato dalle aziende che presentano valori inferiori alla media per entrambi gli indicatori.

Come si può notare in figura 7, in Veneto la fascia di aziende più popolosa è quella che presenta valori sotto la media per entrambi gli indicatori. Nel quadrante dell'eccellenza, invece, le percentuali variano notevolmente nei due periodi considerati.

A un primo sguardo, se si osservano le variazioni positive nei quadranti dell'eccellenza e della redditività, l'effetto della crisi non sembrerebbe eccessivamente negativo; in realtà però, se si osservano i valori assoluti, la crescita è passata da una media del 2,04% del periodo 2002-2007 a un -0,79% del periodo 2008-2011, e anche il RO medio si è abbassato nei due diversi periodi; si può quindi constatare che nonostante l'apparente miglioramento della situazione, i valori soglia dei quadranti ad alte prestazioni si sono abbassati sensibilmente. Possono esserci varie spiegazioni per questo fenomeno, ad esempio si può ipotizzare che un numero modesto di aziende abbia risentito in modo pesante degli effetti della crisi, comportando un abbassamento della media del campione,

permettendo così alle aziende con prestazioni non eccellenti, che però non hanno subito penalizzazioni forti a seguito della crisi, di accedere ai quadranti ad alte prestazioni.

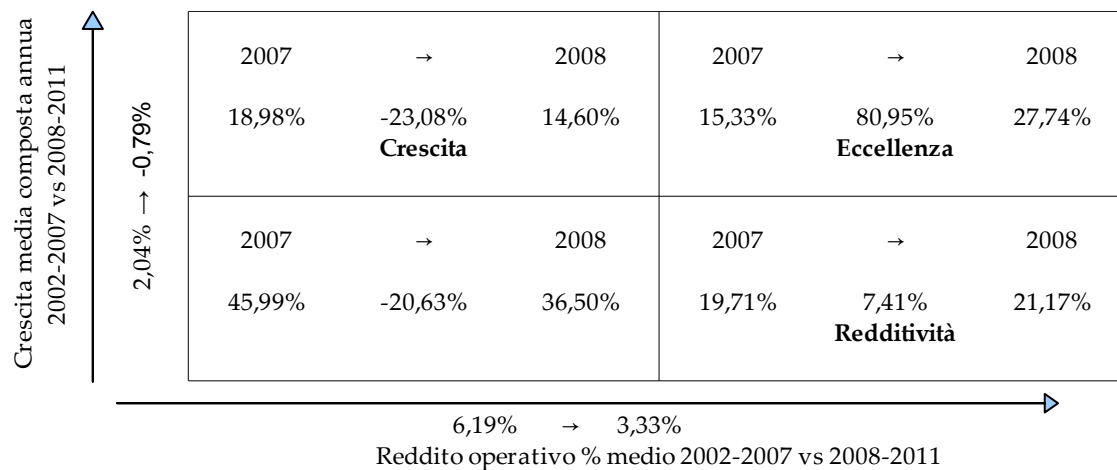


Figura 7: quadrant analysis per le aziende venete.

Come si può osservare in figura 8, la situazione lombarda è del tutto analoga a quella veneta. Questa evidenza era prevedibile per il fatto che la dimensione delle imprese, come abbiamo visto, è abbastanza simile; è quindi comprensibile che di fronte ad una crisi che interessa tutta la nazione - e non solo - le prestazioni delle aziende presentino le medesime variazioni nelle due diverse regioni italiane.

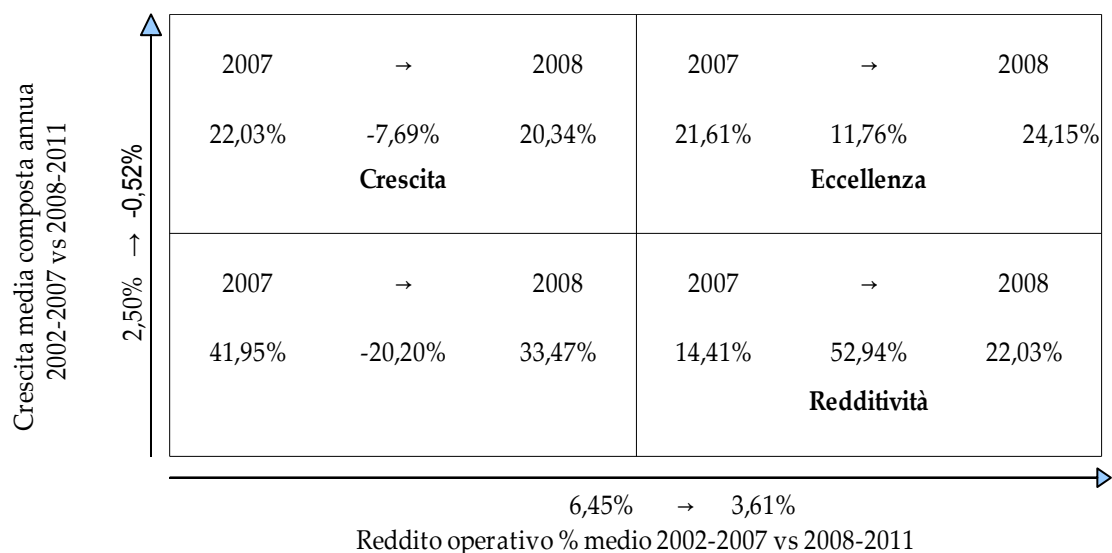


Figura 8: quadrant analysis per le aziende lombarde.

Un dato interessante da notare in entrambi i casi è la variazione drastica che hanno subito gli indicatori usati per la *quadrant analysis*: la crescita mostra nel secondo periodo un segno addirittura negativo, mentre il RO presenta un dimezzamento. Questi dati, sebbene riguardino un campione ristretto di aziende di un unico settore, permettono di farsi un'idea degli effetti della crisi, suscitando anche una certa curiosità sugli sviluppi futuri.

4.La registrazione di marchi

Dopo una panoramica sulle caratteristiche economiche del campione in esame, si è deciso di osservare quale percentuale di aziende avesse registrato marchi nel periodo analizzato (2002-2011). La situazione per le due regioni è descritta in figura 9.

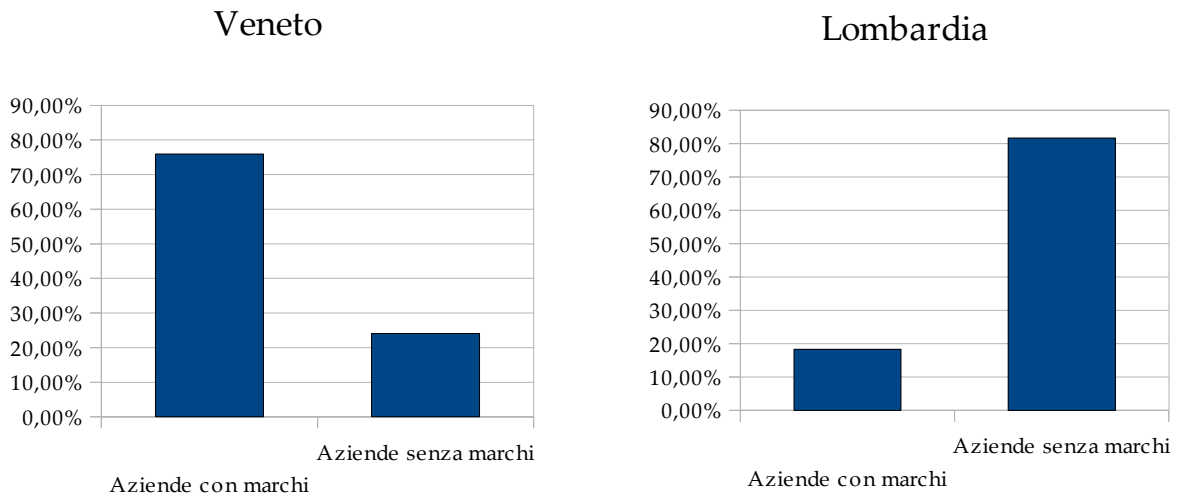


Figura 9: Percentuale di aziende che hanno depositato marchi nel periodo 2002-2011 rispettivamente in Veneto e in Lombardia.

È molto evidente la differenza nella scelta di *trademarking* per le aziende delle due regioni. In Veneto buona parte delle aziende del campione ha registrato marchi, mentre in Lombardia le percentuali sono praticamente opposte.

Questa differenza è difficilmente spiegabile dai dati economici precedentemente osservati, dove risulta che sia le dimensioni delle aziende, sia gli effetti della crisi siano analoghi in entrambe le regioni.

La figura 10 riassume la situazione a livello di registrazione di marchi del campione completo, permettendo di visualizzare la somma delle percentuali precedentemente presentate.

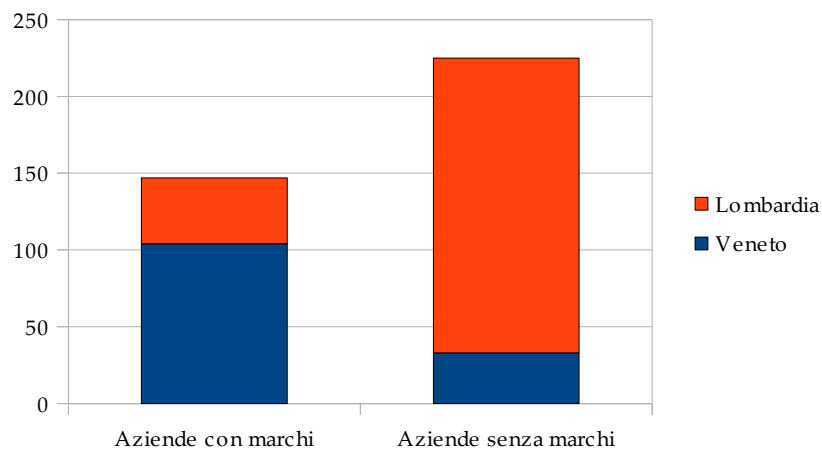


Figura 10: Percentuale di aziende che hanno registrato marchi nel campione complessivo.

Si è poi deciso di osservare se la scelta di registrazione di marchi vari al variare delle dimensioni aziendali.

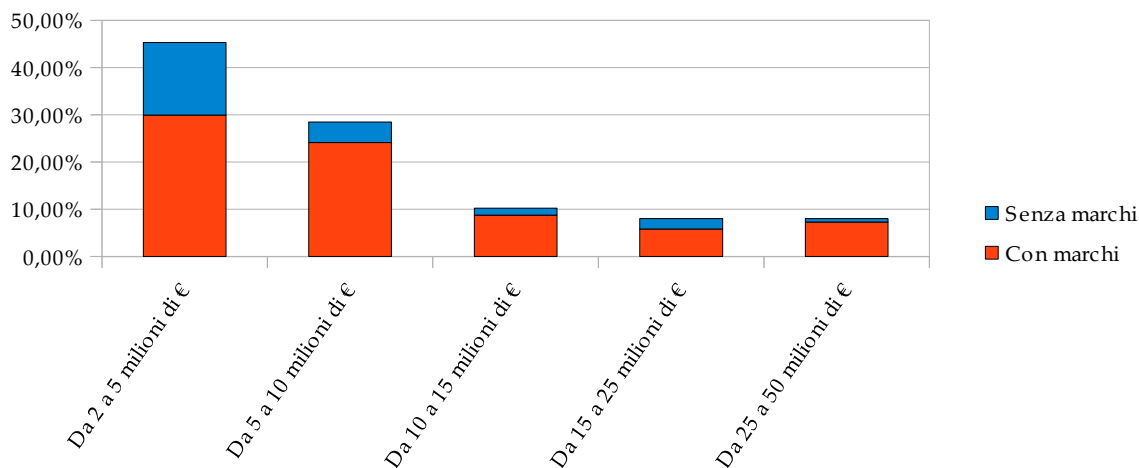


Figura 12: Aziende venete per classi di fatturato, con distinzione tra quelle che hanno e non hanno registrato marchi.

In Veneto, come già emerso, la tendenza a registrare marchi è molto più alta che in Lombardia, confermandosi senza particolari differenze in tutte le fasce di fatturato. Per il campione lombardo si può notare come, in percentuale, tra le aziende più grandi ce ne siano di più che registrano marchi, anche se ovviamente in termini assoluti l'apporto maggiore viene dalle aziende piccole, che sono la fetta più numerosa.

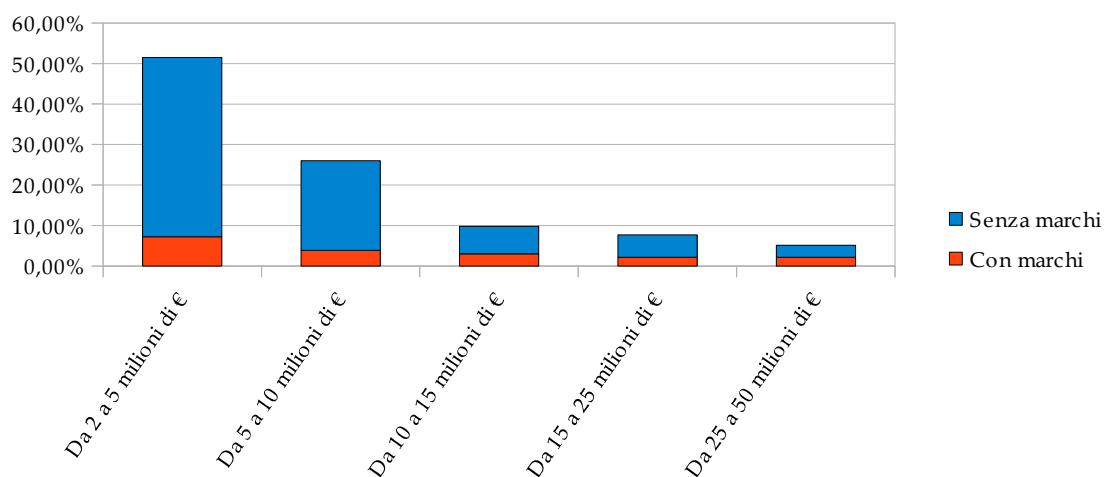


Figura 11: Aziende lombarde per classi di fatturato, con distinzione tra quelle che hanno e non hanno registrato marchi.

In figura 13 è infine rappresentata la situazione aggregata per il campione completo.

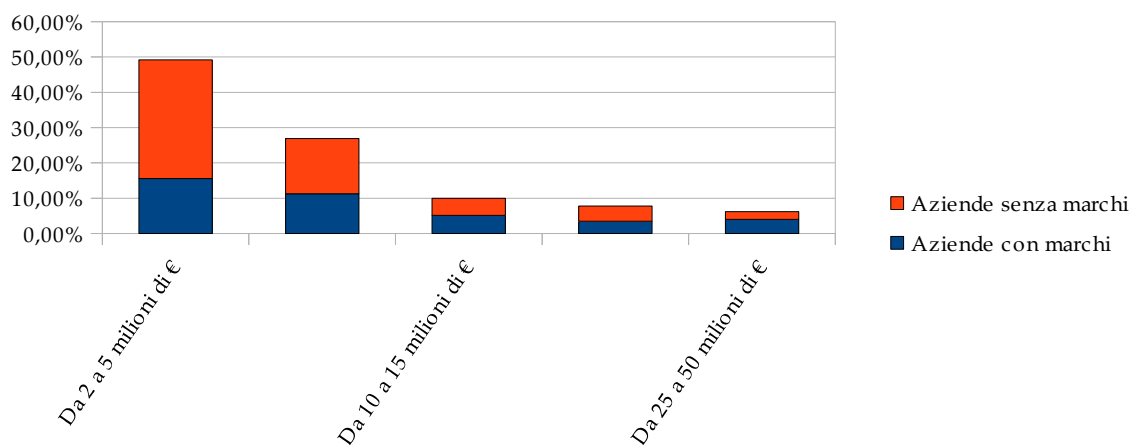


Figura 13: aziende del campione per classi di fatturato, con distinzione tra quelle che hanno registrato marchi.

Si è poi osservato il numero di marchi registrato negli anni considerati nel campione complessivo,

analizzando i marchi di prodotto e i marchi di fabbrica. I risultati sono rappresentati nelle figure 13 e 14, mentre la figura 15 rappresenta riassuntivamente il numero di marchi totali registrati.

Marchi di fabbrica registrati per anno

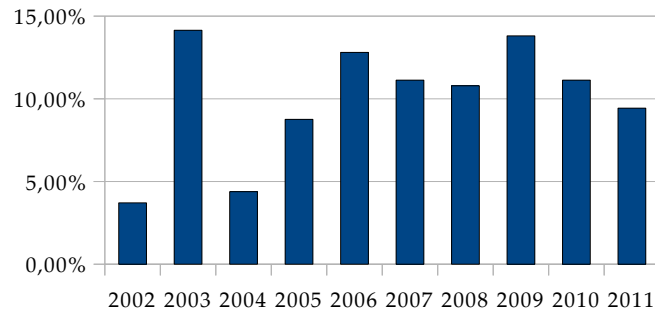


Figura 14: marchi di fabbrica registrati per anno dalle aziende del campione nell'intervallo 2002-2011.

Marchi di prodotto registrati per anno

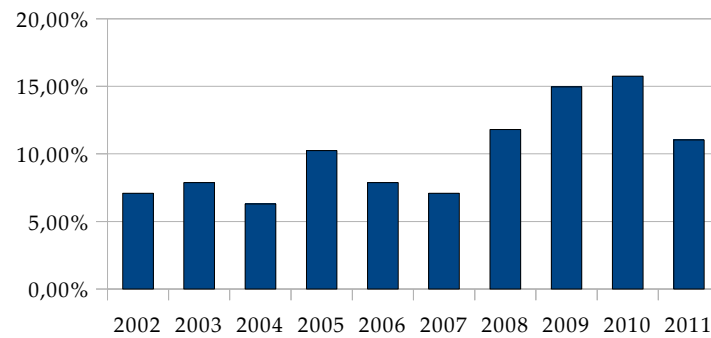


Figura 15: marchi di prodotto registrati per anno dalle aziende del campione nell'intervallo 2002-2011.

Marchi registrati per anno

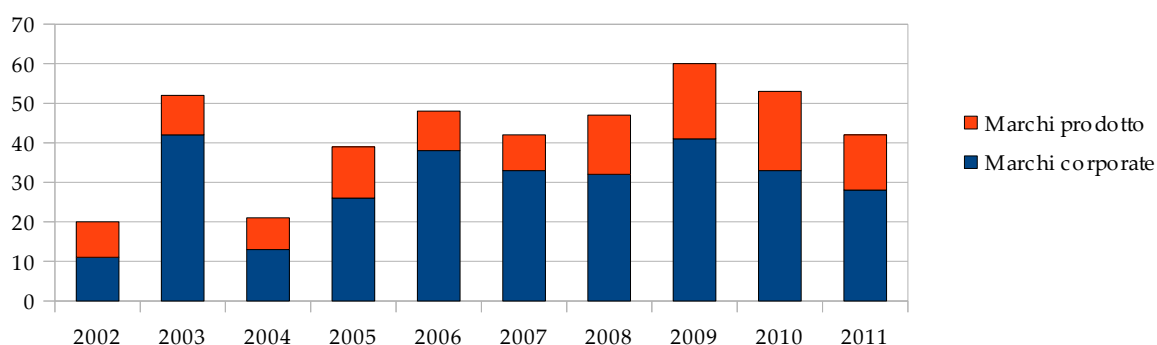


Figura 16: marchi totali registrati per anno dalle aziende del campione nell'intervallo 2002-2011.

La visione riassuntiva offerta dall'ultimo grafico mette in evidenza principalmente due aspetti:

-  le aziende registrano pi frequentemente marchi di fabbrica piuttosto che marchi di prodotto;
-  per quanto riguarda l'analisi dal punto di vista temporale, nel periodo selezionato si potrebbe evidenziare un trend di registrazione di marchi crescente, a conferma di quanto visto nelle statistiche a livello mondiale; nonostante i livelli siano pi alti nella parte pi recente dell'intervallo, non bisogna comunque trascurare il fatto che ci sia stata una decrescita relativa negli ultimi tre anni.

Questi fattori lasciano spazio a diverse spiegazioni, ma da quanto si evince anche dai dati presentati nei capitoli precedenti, si pu sostenere che:

-  a conferma di quanto affermato in letteratura, anche nel campione analizzato la tendenza delle aziende  quella di prediligere il *corporate trademark*. L'ipotesi iniziale che i marchi *corporate* possano essere considerati *proxy* del *brand* potrebbe trovare riscontro in quanto finora emerso, dal momento che risulta che le aziende preferiscano investire sulla protezione di un unico marchio di fabbrica rappresentativo dell'azienda piuttosto che su pi marchi di prodotto.
-  Si pu notare come la registrazione di marchi e le prestazioni economico-finanziarie nel periodo considerato seguano trend leggermente diversi: mentre gli indicatori economici hanno avuto peggioramenti significativi nel periodo post-2008, la registrazione di marchi ha subito una flessione in termini relativi, ma in termini assoluti si sono comunque

registrati più marchi che nei periodi precedenti. Saranno comunque le analisi di correlazione e regressione a fornire dati più accurati dai quali trarre le conclusioni.

CAPITOLO 6

Analisi di regressione

1. Il metodo econometrico

L'attività di modellazione econometrica (cioè di costruzione di modelli econometrici) si articola nelle tre fasi della specificazione, stima e test (Bontempi e Giolinelli, 2004).

La specificazione ha origine dalla teoria economica, che suggerisce l'elenco delle variabili di interesse del problema che si intende affrontare, e la direzione di causalità. Tuttavia, la sola teoria non basta per definire compiutamente tutti gli elementi di cui si compone un modello econometrico; pertanto, sono necessarie ulteriori ipotesi di specificazione, quali la scelta della forma funzionale ed eventuali trasformazioni delle variabili.

Spesso la forma funzionale ipotizzata è quella lineare (o loglineare).

La relazione è, inoltre, stocastica per la presenza di un termine di errore (in genere additivo), ossia di una variabile casuale che serve a cogliere qualsiasi effetto omissivo, spesso non osservabile, che rende non esatta la relazione ipotizzata dalla teoria.

Il modello classico di regressione lineare si fonda sulle seguenti cinque ipotesi di specificazione:

1. Relazione lineare nei parametri, supposta vera;
2. Le variabili esplicative sono deterministiche (non stocastiche, fisse);
3. Gli errori hanno media nulla;
4. Gli errori hanno varianza costante;
5. Gli errori non sono tra loro correlati.

La stima dei parametri del modello ha lo scopo di assegnare specifici valori ai parametri (sconosciuti) del problema di interesse. La disponibilità di stime permette di quantificare la relazione di causalità fra le variabili esplicative (nel caso più semplice una sola x) e la variabile dipendente (definita con y).

Un metodo largamente utilizzato per la stima del modello parametrico è quello dei minimi quadrati ordinari (OLS), che attribuisce ai parametri della relazione quei valori che minimizzano il quadrato delle distanze fra le osservazioni disponibili e la corrispondente retta di regressione; tali distanze sono anche dette residui.

Dall'imposizione delle condizioni necessarie per il minimo si ottiene il sistema delle equazioni normali, dalla cui soluzione si ottengono i valori stimati.

Se le cinque ipotesi di specificazione del modello classico di regressione sono vere, si dimostra (Teorema di Gauss-Markov) che lo stimatore OLS e BLUE (Best Linear Unbiased Estimator), vale a dire il miglior stimatore lineare corretto (non distorto); il migliore perchè è quello che ha varianza minima (proprietà dell'efficienza) fra tutti gli stimatori lineari e corretti.

La fase dei test risponde a due blocchi di domande fondamentali. Il primo ha a che vedere con le scelte di specificazione del modello, cioè permette di capire se sono state effettuate scelte corrette (cioè coerenti con i dati del problema che si sta affrontando). La risposta a questo quesito si ottiene impiegando test di scorretta specificazione (ad esempio di autocorrelazione e di eteroschedasticità), che si concentrano sull'analisi dei residui della regressione.

Il secondo blocco di domande si concentra invece sui valori assegnati ai parametri. Ci si chiede quali siano la forma e i parametri caratteristici della distribuzione dello stimatore. A questi quesiti si risponde mediante l'utilizzo dei test di significatività basati sulle stime dei parametri del modello.

Per essere concretamente effettuata, la fase di test del modello deve essere fondata statisticamente e, quindi, richiede l'individuazione di un insieme di ipotesi distributive sulla variabile casuale di errore del modello.

Se alle precedenti 5 ipotesi di specificazione si aggiunge anche la:

6. Normalità della distribuzione degli errori;

è possibile calcolare specifici intervalli di stima per i parametri del modello ed effettuare test di verifica di ipotesi sui parametri, utilizzando i valori critici delle distribuzioni t e F.

2. Correlazione e regressione

2.1. Correlazione

Per correlazione si intende una relazione tra due variabili casuali tale che a ciascun valore della prima variabile corrisponda con una certa regolarità un valore della seconda.

L'indice di correlazione di Pearson tra due variabili aleatorie è un coefficiente che esprime la linearità tra la loro covarianza e il prodotto delle rispettive deviazioni standard.

$$\rho_{xy} = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

dove:

σ_{xy} è la covarianza tra X e Y;

σ_x , σ_y sono le due deviazioni standard;

Il coefficiente assume sempre valori compresi tra -1 e 1:

$$-1 \leq \rho_{xy} \leq 1$$

Se:

$\rho_{xy} > 0$, le variabili x e y si dicono direttamente correlate;

$\rho_{xy} = 0$, le variabili x e y si dicono non correlate;

$\rho_{xy} < 0$, le variabili x e y si dicono inversamente correlate.

Per la correlazione diretta si distingue inoltre:

$0 \leq \rho_{xy} \leq 0,3$: correlazione debole;

$0,3 \leq \rho_{xy} \leq 0,7$: correlazione moderata;

$\rho_{xy} \geq 0,7$: correlazione forte;

(Salmaso 2008, appunti di lezione).

2.2.La regressione semplice

Passiamo ora ad esporre il modello teorico sul quale si basa la regressione. Quanto segue è stato tratto dal libro "Statistica" di Levine, Krehbiel, Berenson, 2006.

2.2.1.Regressione

Operare un'analisi di regressione significa costruire un modello attraverso cui prevedere i valori di una variabile dipendente o risposta (quantitativa) a partire dai valori di una o più variabili indipendenti o esplicative.

Come schematizzato in figura 1, esistono due principali tipi di regressione: quella semplice e quella multipla. La prima prevede una sola variabile indipendente, la seconda invece ne prevede un numero maggiore.

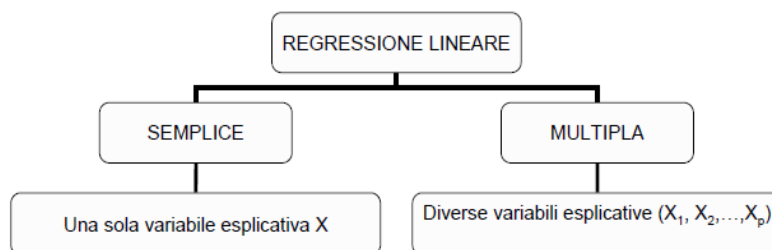


Figura 1: regressione lineare semplice e multipla. Fonte: Levine, Krehbiel, Berenson, 2006.

Per studiare la relazione tra due variabili è utile il diagramma di dispersione in cui si riportano i valori della variabile esplicativa X sull'asse delle ascisse e i valori della variabile dipendente Y sull'asse delle ordinate.

La relazione tra due variabili può essere espressa mediante funzioni matematiche più o meno complesse tramite un modello di regressione.

Il modello di regressione lineare semplice è adatto quando i valori delle variabili X e Y si distribuiscono lungo una retta nel diagramma di dispersione.

L'inclinazione β_1 indica come varia Y in corrispondenza di una variazione unitaria di X , mentre l'intercetta β_0 corrisponde al valore medio di Y quando X è uguale a 0.

Il segno di β_1 indica se la relazione lineare è positiva o negativa (figura 2).

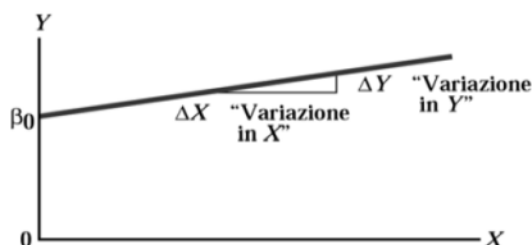


Figura 2: retta di regressione. Fonte: Levine, Krehbiel, Berenson, 2006.

La scelta del modello matematico appropriato è suggerita dal modo in cui si distribuiscono i valori delle due variabili nel diagramma di dispersione.

Si dimostra che sotto certe ipotesi i parametri del modello β_0 e β_1 possono essere stimati ricorrendo ai dati del campione. Indichiamo con b_0 e b_1 le stime ottenute.

La regressione ha come obiettivo quello di individuare la retta che meglio si adatta ai dati.

Esistono vari modi per valutare la capacità di adattamento, ma il criterio più semplice è quello di

valutare le differenze tra i valori osservati (Y_i) e i valori previsti (\hat{Y}_i).

$$\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2$$

Il metodo dei minimi quadrati consiste nel determinare b_0 e b_1 rendendo minima la somma dei quadrati delle differenze tra i valori osservati Y_i e i valori stimati \hat{Y}_i .

$$\sum_{i=1}^n [Y_i - (b_0 + b_1 \cdot X_i)]^2$$

I valori b_0 e b_1 sono chiamati coefficienti di regressione.

2.2.2. Misure di variabilità

Le seguenti misure di variabilità consentono di valutare le capacità di previsione del modello statistico proposto.

Í Variabilità totale: somma totale dei quadrati SQT → variabilità di Y.

$$SQT = SQR + SQE$$

$$SQT = \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2$$

Í Variabilità spiegata: somma dei quadrati della regressione SQR → variabilità di \hat{Y} .

$$SQR = \sum_{i=1}^n (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2$$

Í Variabilità non spiegata: somma dei quadrati degli errori SQE → variabilità dell'errore.

$$SQE = \sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2$$

Il coefficiente di determinazione è una misura utile per valutare il modello di regressione, ed è dato dal rapporto tra la somma dei quadrati della regressione e la somma dei quadrati totali.

$$r^2 = \frac{SQR}{SQT}$$

Esso misura la parte di variabilità di Y spiegata dalla variabile X nel modello di regressione.

L'errore standard della stima è una misura della variabilità degli scostamenti dei valori osservati da quelli previsti.

$$s_{yx} = \sqrt{\frac{SQE}{n-2}}$$

Le assunzioni del modello, come accennato in precedenza, sono:

- ℎ Distribuzione normale degli errori: gli errori devono avere, per ogni valore di X , una distribuzione normale. Il modello di regressione è comunque robusto rispetto a scostamenti dall'ipotesi di normalità.
- ℎ Omoschedasticità: la variabilità degli errori è costante per ciascun valore di X .
- ℎ Indipendenza degli errori: gli errori devono essere indipendenti per ciascun valore di X (importante soprattutto per osservazioni nel corso del tempo)

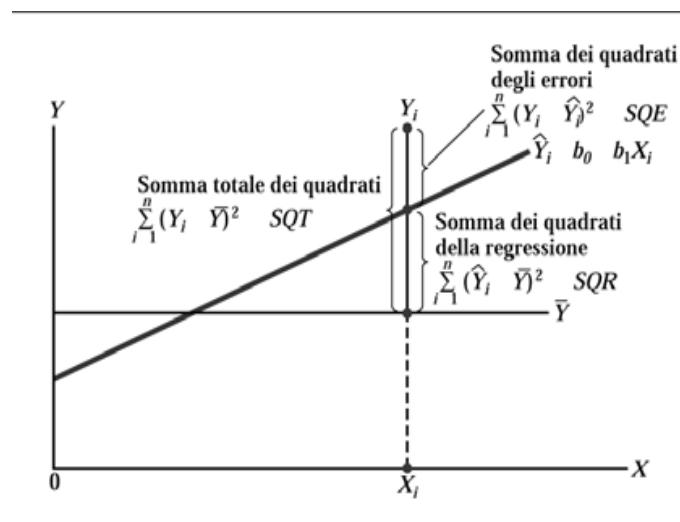


Figura 3: Retta di regressione e relative misure di variabilità. Fonte: Levine, Krehbiel, Berenson, 2006.

2.2.3. Analisi dei residui

Il residuo e_i è una stima dell'errore che si commette nel prevedere Y_i tramite \hat{Y}_i .

$$e_i = Y_i - \hat{Y}_i$$

Per stimare la capacità di adattamento ai dati della retta di regressione è opportuna una analisi grafica di dispersione dei residui (ordinate) e dei valori di X (ascisse).

Se si evidenzia una relazione particolare il modello non è adeguato.

2.2.4.Valutazione delle ipotesi:

- ³⁵/₁₇ Omoschedasticità: il grafico dei residui rispetto a X consente di stabilire anche se la variabilità degli errori varia a seconda dei valori di X.
- ³⁵/₁₇ Normalità: rappresentazione della distribuzione di frequenze dei residui (es. istogramma)
- ³⁵/₁₇ Indipendenza: rappresentando i residui nell'ordine con cui sono stati raccolti i dati emerge un'eventuale autocorrelazione tra osservazioni successive.

2.2.5.Inferenza sull'inclinazione della retta di regressione

Possiamo stabilire se tra le variabili X e Y sussiste una relazione lineare significativa sottoponendo a verifica l'ipotesi che β_1 (inclinazione della popolazione) sia uguale a zero.

La significatività dell'inclinazione della retta può essere sottoposta a verifica anche ricorrendo al test F. La statistica F è data dal rapporto tra la media dei quadrati della regressione e la media dei quadrati dell'errore.

$$F = \frac{MQR}{MQE}$$

La regola decisionale è la seguente:

Si rifiuta H_0 se $F > F_U$ con F_U valore critico che lascia a destra probabilità pari ad α .

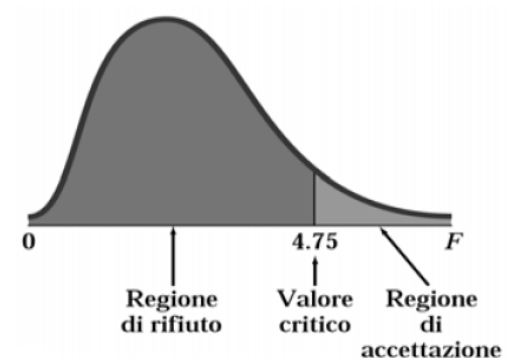


Figura 4: test F per i coefficienti delle regressioni. Fonte: Levine, Krehbiel, Berenson, 2006.

Un altro modo per verificare la significatività di β_1 è quello di costruire un intervallo di confidenza

per il parametro.

Se il valore ipotizzato $\beta_1 = 0$ è incluso nell'intervallo si accetta l'ipotesi di inclinazione non significativa.

3. Tipi di dati, variabili e modelli

3.1. Dati cross-section e serie storiche

Le osservazioni campionarie possono essere classificate in: (i) dati sezionali (cross-section), cioè quando le osservazioni si riferiscono a diversi individui (paesi, famiglie, imprese, ecc.) e vengono rilevate nello stesso periodo (ad esempio, nel 1990); (ii) serie storiche, quando le osservazioni sono relative allo stesso individuo, o allo stesso aggregato, ma misurate in diversi periodi (ad esempio: l'inflazione in Italia dal 1980 al 1998); (iii) pooling di dati sezionali e serie storiche; le osservazioni sono bidimensionali, in quanto variano sia per individuo (o aggregato) sia nel periodo temporale di rilevazione. I panel data appartengono a questa categoria di dati.

A seconda del tipo di osservazioni campionarie di cui si dispone, la fase di stima incontra problematiche diverse.

L'utilizzo di dati cross-section per la stima è spesso accompagnato da problemi di eteroschedasticità dei residui, a causa della mancata spiegazione della elevata varianza delle osservazioni. Queste difficoltà sono riconducibili al fatto che la variabilità nei dati tende a concentrarsi per gruppi (famiglie ricche e famiglie povere, imprese di piccole e imprese di medio-grandi dimensioni, paesi europei a bassa e alta inflazione). In questi casi l'utilizzo del metodo di stima GLS può condurre a risultati non soddisfacenti, dato che l'eteroschedasticità dei residui può indicare problemi di scorretta specificazione del modello (soprattutto scorretta forma funzionale ed omissione di variabili rilevanti).

La principale innovazione di metodo introdotta dalle serie storiche rispetto alle tecniche tipiche per dati cross-section è l'enfasi sull'importanza dell'ordine delle osservazioni. Le osservazioni di una serie storica sono rigorosamente ordinate secondo il tempo e, quindi, non è possibile supporle indipendenti le une dalle altre: fenomeni economici quali il trend, il ciclo e la stagionalità contraddicono tale eventualità.

Questa peculiarità delle serie storiche da un lato rende spesso inefficace l'impiego del modello

statico:

$$y_t = a + b x_t + \varepsilon_t$$

poiché risulta che le y_t sono “indipendentemente distribuite”, ipotesi spesso irrealistica per serie economiche.

Sono, pertanto, preferibili modelli dinamici. Fra questi, il modello:

$$y_t = a + b_1 x_t + b_2 x_{t-1} + b_3 y_{t-1} + \varepsilon_t$$

è largamente utilizzato in letteratura. Si tratta del modello autoregressivo (perché include y_{t-1} fra le esplicative) e a ritardi distribuiti (perché presenta sia x_t sia x_{t-1}).

Una scorretta specificazione dinamica spesso si tramuta in autocorrelazione dei residui. Come per l'eteroschedasticità con dati cross-section, anche per residui autocorrelati si potrebbe utilizzare il metodo di stima GLS, ipotizzando che gli errori del modello seguano un processo autoregressivo.

D'altro canto, però, molti studi hanno sottolineato la scorrettezza di tale procedura che, se seguita acriticamente, il più delle volte tende a nascondere significativi problemi di specificazione dinamica (Belloc, 2011).

Parte della letteratura ritiene che i dati cross-section riflettano comportamenti di lungo periodo (tutti gli individui del campione sono affetti nello stesso modo dal quadro macroeconomico), mentre le serie storiche enfatizzano gli effetti di breve periodo (studi di Tobin negli anni '50 e successivi approfondimenti di Maddala di fine '60).

Anche se gli studi sui legami di lungo periodo nell'ambito di modelli con meccanismo a correzione dell'errore per serie storiche hanno molto attenuato queste differenze, è chiaro che la combinazione, nello stesso ambito, dell'informazione cross-section e time series ed una crescente attenzione alla specificazione dinamica permettono di formulare e stimare migliori modelli interpretativi degli eventi economici (Baltagi e Griffin, 1984).

3.2.I dati panel

Supponiamo di disporre di osservazioni temporali t , relative ad un certo numero di unità

statistiche di base o più semplicemente 'individui' i (imprese, famiglie, paesi, regioni, settori, titoli ...), per le variabili economiche di interesse y e x . Il panel di dati è formato da osservazioni indicate con y_{it} e x_{it} dove:

$i = 1, 2, \dots, N$ (individui) e $t = 1, 2, \dots, T$ (periodo storico). La disponibilità di informazioni di questo tipo permette di specificare modelli più flessibili.

Un modello è sempre una semplificazione della realtà (tende a presentare poche variabili esplicative):

$$a + b \cdot x_{it}$$

dove a e b sono parametri.

La scelta di adottare un'unica pendenza b per tutti gli individui è giustificata nei casi in cui si disponga di poche osservazioni temporali per fare inferenza sui singoli individui. Se i comportamenti degli individui si assomigliano, c'è un vantaggio nel fare pooling (almeno parziale) perché alla scarsa conoscenza del comportamento di un individuo si può sopperire con i dati per gli altri individui (che si comportano in un modo analogo). Il rischio da evitare è quello di imporre a priori arbitrarie regolarità.

I dataset panel possono essere di diverso tipo:

1. Diversità nella dimensione

Quello che caratterizza una struttura di dati panel non è la dimensione temporale, ma il fatto che la variabilità dei dati avvenga in più di una dimensione. Situazioni apparentemente diverse, ma formalmente simili sono:

- industrie in diverse aree geografiche: i ($= 1, 2, 3 \dots N$) industrie; j ($= 1, 2, 3 \dots J$) regioni/ paesi;
- una struttura panel può avere più di due dimensioni: i ($= 1, 2, 3 \dots N$) imprese; t ($= 1, 2, 3 \dots T$) periodi; c ($= 1, 2, 3 \dots C$) paesi.

2. Diversità nella composizione (o nel bilanciamento):

- panel bilanciato in cui T è lo stesso per ciascuna unità;
- panel non bilanciato è composto da un numero differente di osservazioni per ciascuna unità. Questo può accadere perché (per esempio) alcune unità escono dal campione in un certo punto nel tempo (per esempio un'impresa esce dal mercato);

- panel continuo in cui non entrano mai nuove unità (si inizia con N unità al tempo $t = 0$ e non si rimpiazzano mai se escono);
- panel a rotazione: le unità vengono seguite per un numero fisso di anni e poi vengono sostituite;
- pseudo-panel cross-section differenti in ciascun periodo.

I dati y_{it} che vogliamo spiegare sono però influenzati da molti fattori. Da questo discende il fondamentale problema per l'economista quantitativo: trovare una lista adeguata di variabili esplicative. Se non ci riesce, incappa nel problema di omissione di fattori esplicativi rilevanti.

Nessun modello è immune dal rischio di avere omesso fattori esplicativi di diverso tipo: (i) che variano per individuo ma sono costanti nel tempo.

$$y_{it} = a + b \cdot x_{it} + \mu_i + \varepsilon_{it}$$

Un'ipotesi fondamentale dell'approccio uniequazionale è quella di esogenità debole delle variabili esplicative incluse.

Il modello panel presenta un'articolazione e una serie di alternative che permettono di sfruttare meglio la variabilità individuale dei dati per tenere conto di effetti omessi.

Il problema è quindi specificare un modello che tenga conto di possibili diversità di comportamento fra individui e nel tempo in modo da poter utilizzare assieme (pool) tutte le osservazioni disponibili per misurare la causalità da x a y .

3.3. Variabili dummy

Un modello di regressione pooled di y e x ignora, come già evidenziato, gli effetti individuali, quindi non è appropriato.

Gli effetti individuali possono però essere catturati utilizzando variabili dummy. È necessario costruire un set di variabili dummy $D1_{it} \dots Dn_{it}$, dove $Dr_{it} = 1$ se $i = r$ e 0 altrimenti, per $r = 1 \dots n$.

Quindi Dr_{it} specifica se l'osservazione i,t si riferisce all'individuo r :

$$y_{it} = a + x_{it} \cdot b + u_1 \cdot D1_{it} + \dots + u_n \cdot Dn_{it} + \varepsilon_{it}$$

dove $u_1 \dots u_n$ rappresentano i coefficienti di un set di n variabili dummy.

3.4. Variabili di controllo

Le variabili di controllo vengono utilizzate al fine di evitare distorsioni nella stima dei regressori. Infatti, specie quando il campione è di ridotte dimensioni, la mancata considerazione di fattori che influenzano la variabile dipendente determina l'aumento della varianza dell'errore rispetto a quella della variabile dipendente, rendendo difficoltoso stimare con precisione i coefficienti di regressione relativi alle variabili di interesse. Ciò potrebbe portare alla stima di regressori distorti, causa omissione di variabili rilevanti. Il problema, tuttavia, non è solo quello di introdurre variabili di controllo ma anche di identificare le giuste variabili di controllo: l'inclusione di variabili irrilevanti comporta, spesso, un aumento della varianza degli stimatori delle altre variabili, rendendoli meno affidabili.

L'uso di una variabile di controllo, di norma, avviene o sulla base di teorie economiche che hanno dimostrato l'esistenza di un legame tra una certa variabile e la variabile dipendente oppure, più semplicemente, sulla base della razionalità e del buon senso (Morresi, 2008).

3.5. Modelli ad effetti fissi

Il modello ad effetti fissi (FE) è utile quando si è interessati ad analizzare soltanto l'impatto delle variabili che cambiano nel tempo.

Il modello FE analizza la relazione tra predittori e variabili dipendenti per una entità (paese, persona, azienda, etc...). Ciascuna entità ha le proprie caratteristiche individuali che potrebbero influenzare oppure no i predittori.

Nell'utilizzare il modello FE si assume che qualche dato individuale potrebbe influenzare il predittore o la variabili dipendente, quindi c'è bisogno di tenerne conto. Esso rimuove l'effetto di quelle caratteristiche tempo-invarianti dai predittori, cosicché si può controllarne l'effetto netto.

Un'altra importante assunzione del modello FE è che quelle caratteristiche tempo-invarianti appartengono unicamente all'individuo e non dovrebbero essere correlate con caratteristiche di altri individui. Ciascuna entità è diversa, quindi il termine di errore di ciascuna entità e la costante (che cattura le caratteristiche individuali) non dovrebbero essere correlati con gli altri.

Se i termini di errore sono correlati, il modello FE non è consigliabile poiché le inferenze

potrebbero non essere corrette e ci sarebbe bisogno di costruire un modello per questa correlazione (preferibilmente usando gli effetti casuali); a questo proposito si può adoperare l'Hausman test.

L'equazione per il modello FE è quindi:

$$y_{it} = \beta_1 \cdot x_{it} + \alpha_i + u_{it}$$

Il modello FE può essere utilizzato anche con variabili binarie (dummy); in questo caso l'equazione diventa:

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \cdot x_{1,it} + \dots + \beta_k \cdot x_{k,it} + \gamma_2 \cdot D_2 + \dots + \gamma_n \cdot D_n + u_{it}$$

con i termini $D_2 \dots D_n$ che rappresentano le variabili dummy.

Infine, se si desidera includere anche l'effetto del tempo, il modello diventa:

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \cdot x_{1,it} + \dots + \beta_k \cdot x_{k,it} + \gamma_2 \cdot D_2 + \dots + \gamma_n \cdot D_n + \delta_2 \cdot T_2 + \dots + \delta_t \cdot T_t + u_{it}$$

Il modello ad effetti fissi permette di controllare tutte le differenze tempo-invarianti tra individui, quindi i coefficienti stimati non possono essere influenzati dalle caratteristiche tempo-invarianti omesse. Tecnicamente, le caratteristiche tempo-invarianti degli individui sono perfettamente collineari con le variabili dummy dell'individuo. In sostanza, il modello ad effetti fissi è stato creato per studiare le cause dei cambiamenti in un individuo; una caratteristica tempo-invariante non può essere causa di tale cambiamento, perché è costante per ogni individuo (Kohler, Ulrich, Frauke Kreuter, *Data Analysis Using Stata*).

3.6. Modello ad effetti casuali

La teoria sottostante il modello ad effetti casuali (RE) è che, al contrario del modello ad effetti fissi, la variazione attraverso le entità è assunta come random e non correlata con i predittori o le variabili indipendenti incluse nel modello.

La fondamentale distinzione tra effetti fissi e casuali è se l'effetto individuale inosservato contiene elementi correlati ai regressori del modello, e non se questi effetti sono stocastici oppure no

(Greene, 2008).

Se c'è ragione di credere che le differenze tra entità abbiano qualche influenza sulla variabile dipendente, allora è opportuno l'uso del modello ad effetti casuali.

Uno dei vantaggi del modello a effetti casuali è che si possono includere variabili tempo-invarianti, mentre nel modello FE queste sono assorbite dall'intercetta.

Il modello ad effetti casuali è:

$$y_{it} = \beta \cdot x_{it} + \alpha + u_{it} + \varepsilon_{it}$$

Il modello RE assume che gli errori relativi all'individuo non siano correlati con i predittori, e questo permette alle variabili tempo-invarianti di essere usate come variabili esplicative. In questo modello è necessario specificare quelle caratteristiche individuali che potrebbero influenzare i predittori. Il problema è che alcune variabili potrebbero non essere disponibili, portando così a variabili omesse che influenzano il modello.

Il modello ad effetti casuali permette di generalizzare l'inferenza attraverso il campione usato nel modello.

Per decidere tra modello ad effetti fissi e modello ad effetti casuali si può operare il test di Hausman, nel quale l'ipotesi nulla è che il modello più adatto sia quello ad effetti casuali, contro l'alternativa del modello ad effetti fissi (Green, 2008). In generale, si testa se gli unici errori (u_i) sono correlati con i regressori: nell'ipotesi nulla, essi non lo sono.

4. Analisi di regressione sul campione di aziende del settore moda

L'obiettivo del nostro studio, come già anticipato, è quello di stabilire se esiste una relazione tra la registrazione di marchi e le prestazioni economico-finanziarie aziendali.

Le ipotesi che andremo a testare mediante le analisi di correlazione e regressione sono:

H1a: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi e il ROA;

H1b: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi e i ricavi;

H2a: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi di fabbrica e il ROA;

H2b: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi di fabbrica e i ricavi;

H3a: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi di prodotto e il ROA;

H3b: esiste una relazione lineare positiva tra la registrazione di marchi di prodotto e i ricavi;

Per portare a termine questo studio è stato utilizzato il software Stata, descritto nell'allegato N°4.

Data la natura del problema in esame, si è scelto di fare un'analisi con dati panel, e il dataset creato in Excel è stato organizzato con le seguenti voci:

 H codice

 H nome dell'azienda

 H anno

 H numero di marchi totali

 H numero di marchi di fabbrica

 H numero di marchi di prodotto

 H ROA

 H ricavi delle vendite;

 H totale delle attività

La tabella 1 rappresenta un'esemplificazione del dataset utilizzato per l'analisi.

Ragione Sociale	Code_Stata	Anno	Marchi totali	Marchi prodotto	Marchi corporate	Totale Attività migl. EUR	Ricavi delle vendite migl. EUR	ROA
BRADO SRL	262	2010	0	0	0	2749	2282	0,03936026
BRADO SRL	262	2011	0	0	0	2836	2155	0,03119768
BRUGI SPA CREAZIONI SPORTIVE	263	2002	0	0	0	47545	46514	0,16148364
BRUGI SPA CREAZIONI SPORTIVE	263	2003	2	0	2	52409	49987	0,17236732
BRUGI SPA CREAZIONI SPORTIVE	263	2004	0	0	0	57041	49603	0,20215204
BRUGI SPA CREAZIONI SPORTIVE	263	2005	1	0	1	58591	48583	0,16155572
BRUGI SPA CREAZIONI SPORTIVE	263	2006	0	0	0	56663	47856	0,12579114
BRUGI SPA CREAZIONI SPORTIVE	263	2007	0	0	0	45971	33686	0,05077065
BRUGI SPA CREAZIONI SPORTIVE	263	2008	0	0	0	48209	35784	0,05692575
BRUGI SPA CREAZIONI SPORTIVE	263	2009	9	2	7	47480	38282	0,07581332
BRUGI SPA CREAZIONI SPORTIVE	263	2010	0	0	0	46367	42154	0,07540806
BRUGI SPA CREAZIONI SPORTIVE	263	2011	2	0	2	55086	40546	0,04376907
CARREL SPA	265	2002	1	0	1	10664	9574	0,02681147
CARREL SPA	265	2003	0	0	0	9837	9053	0,03992355

Tabella 1: dataset panel del campione di aziende del settore fashion.

Una volta importato il dataset in Stata, in base al modello econometrico considerato, le variabili sono state classificate nel seguente modo:

Variabili indipendenti	Variabili dipendenti	Variabili di controllo	Variabili dummy
<ul style="list-style-type: none"> ┆ Marchi totali ┆ Marchi di fabbrica ┆ Marchi di prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> ┆ ROA ┆ Ricavi delle vendite 	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Totale delle attività 	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Codice ┆ Anno

Tabella 2: classificazione delle variabili per l'analisi di regressione.

Prima di procedere all'analisi di regressione si è testata la correlazione tra le variabili. I risultati della correlazione sono espressi in tabella 3.

	ROA	Attività totali	Ricavi delle attività	Marchi totali	Marchi prodotto	Marchi corporate
ROA	1,0000					
Attività totali	<u>-0,1509</u>	1,0000				
Ricavi delle attività	0,0315	<u>0,8623</u>	1,0000			
Marchi totali	-0,0016	<u>0,0991</u>	<u>0,1002</u>	1,0000		
Marchi prodotto	-0,0022	<u>0,0745</u>	<u>0,0706</u>	<u>0,5729</u>	1,0000	
Marchi corporate	-0,0184	<u>0,0747</u>	<u>0,0771</u>	<u>0,8783</u>	<u>0,1143</u>	1,0000

Tabella 3: risultati dell'analisi di correlazione.

Come si può notare dalla tabella 3, la vicinanza a zero dei coefficienti di correlazione riscontrati lascia presumere che non esista una correlazione significativa tra marchi e prestazioni, ma una funzionalità del software STATA permette di testare l'esistenza di correlazione con un intervallo di confidenza del 95%; i valori sottolineati sono risultati significativi. Ciò che emerge è la presenza di correlazione positiva che lega i marchi ai ricavi e alle attività, al contrario del ROA per il quale non risulta alcuna significatività. Seppure i coefficienti di correlazione abbiano un modulo molto piccolo, considerando le variabili indipendenti, è possibile osservare che si hanno valori maggiori per i marchi totali, seguiti dai marchi *corporate*.

Le analisi di regressione confermano questi risultati.

Le tabelle seguenti riassumono i risultati delle analisi di regressione; per ciascuna analisi sono state utilizzate come variabili *dummy* il codice dell'azienda, che tiene conto della componente individuale dei dati, e l'anno, che tiene conto della componente temporale, mentre come variabile di controllo sono state utilizzate le attività totali.

Per ciascuna variabile indipendente (marchi di fabbrica, marchi di prodotto e marchi totali) sono stati considerati cinque *lag* temporali, per verificare se gli effetti della registrazione di marchi si manifestano dopo un certo lasso di tempo.

Lag temporale	P(t)	R ²	N. osservazioni	Coefficiente	Costante
0	0,1290	0,5116	3137	-0,0539	-1,7314
1	0,5510	0,5402	2824	-0,2168	-1,8726
2	0,4550	0,5618	2506	0,0293	-2,0146
3	0,7820	0,5846	2188	-0,0119	-2,3207
4	0,9780	0,5932	1862	0,0013	-2,6469
5	0,4680	0,6085	1541	0,0390	-3,0906

Tabella 4: risultati dell'analisi di regressione con Y= ROA e X = Marchi di fabbrica.

Tabella 5: risultati dell'analisi di regressione con Y= ROA e X = Marchi di prodotto.

Lag temporale	P(t)	R ²	N. osservazioni	Coefficiente	Costante
0	0,5210	0,5109	3135	-0,0423	-1,7235
1	0,1600	0,5402	2822	0,0937	-1,8404
2	0,5990	0,5619	2504	-0,0368	-1,9736
3	0,9880	0,5846	2186	0,0013	-2,3370
4	0,6590	0,5935	1860	-0,0438	-2,6250
5	0,7980	0,6085	1539	0,0266	-3,1137

Tabella 6: risultati dell'analisi di regressione con Y= ROA e X = Marchi totali.

Lag temporale	P(t)	R ²	N. osservazioni	Coefficiente	Costante
0	0,1190	0,5116	3137	-0,4772	-1,7458
1	0,9190	0,5402	2824	0,0032	-1,8684
2	0,7030	0,5618	2506	0,0128	-2,0139
3	0,8100	0,5846	2188	-0,0093	-2,3208
4	0,8700	0,5933	1862	-0,0069	-2,6475
5	0,4510	0,6086	1541	0,0357	-3,1034

Tabella 7: risultati dell'analisi di regressione con Y= Ricavi e X = Marchi di fabbrica.

Lag temporale	P(t)	R ²	N. osservazioni	Coefficiente	Costante
0	0,0740	0,9292	3611	-0,0188	2,6667
1	0,7120	0,9335	3272	0,0039	2,7557
2	0,3440	0,9382	2923	0,0102	2,8552
3	0,3780	0,9405	2568	0,0107	3,0388
4	0,7950	0,9345	2208	0,0033	3,2742
5	0,5930	0,9471	1846	-0,0079	3,3255

Tabella 8: risultati dell'analisi di regressione con Y= Ricavi e X = Marchi di prodotto.

Lag temporale	P(t)	R ²	N. osservazioni	Coefficiente	Costante
0	0,5280	0,9289	3609	-0,0115	2,6665
1	0,4420	0,9333	3270	0,0142	2,7587
2	0,5640	0,9380	2921	-0,0113	2,8172
3	0,4480	0,9402	2566	0,0171	3,0311
4	0,1400	0,9455	2206	-0,0381	3,2741
5	0,2990	0,9469	1844	0,0294	3,3576

Tabella 9: risultati dell'analisi di regressione con Y = Ricavi e X = Marchi totali.

Lag temporale	P(t)	R ²	N. osservazioni	Coefficiente	Costante
0	0,0830	0,9292	3611	-0,0154	2,6619
1	0,4690	0,9336	3272	0,0064	2,7578
2	0,5660	0,9382	2923	0,0053	2,8538
3	0,2540	0,9405	2568	0,0123	3,0311
4	0,6720	0,9457	2208	-0,0049	3,2737
5	0,9950	0,9471	1846	0,0001	3,3261

La P(t), che testa la significatività del modello ed è accettabile per valori inferiori a 0,05, presenta sempre valori anche molto superiori al limite di accettabilità, quindi si può concludere che non esista nessuna relazione lineare tra marchi e prestazioni economico-finanziarie.

Pertanto, nessuna delle ipotesi di partenza risulta verificata.

Per assicurarsi che il modello lineare fosse comunque adatto, è stato riportato il valore di R², che, compreso tra 0 e 1, indica quanta parte della variabilità totale venga spiegata dal modello regressivo; inoltre sono stati svolti i test di omoschedasticità e normalità sui residui, del quale le

immagini seguenti rappresentano alcuni esempi.

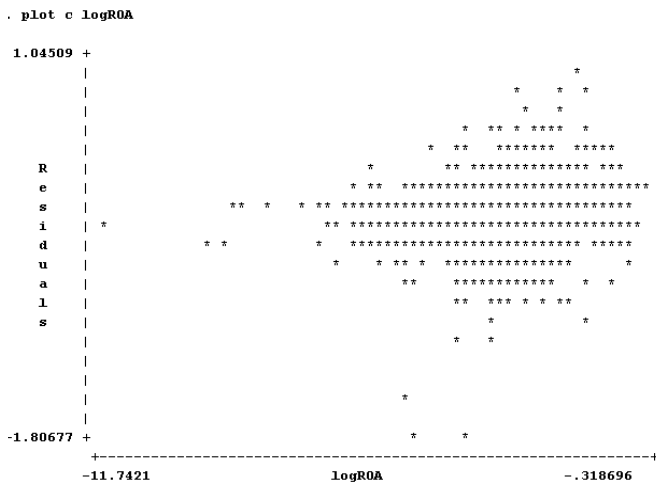


Figura 5: rappresentazione dei residui. STATA software.

Come si può osservare in figura 5, i residui si distribuiscono in modo casuale in funzione della variabile indipendente, quindi, come ulteriormente confermato dal test in figura 6, può essere confermata l'ipotesi di omoschedasticità dei residui, cioè che la loro varianza è costante.

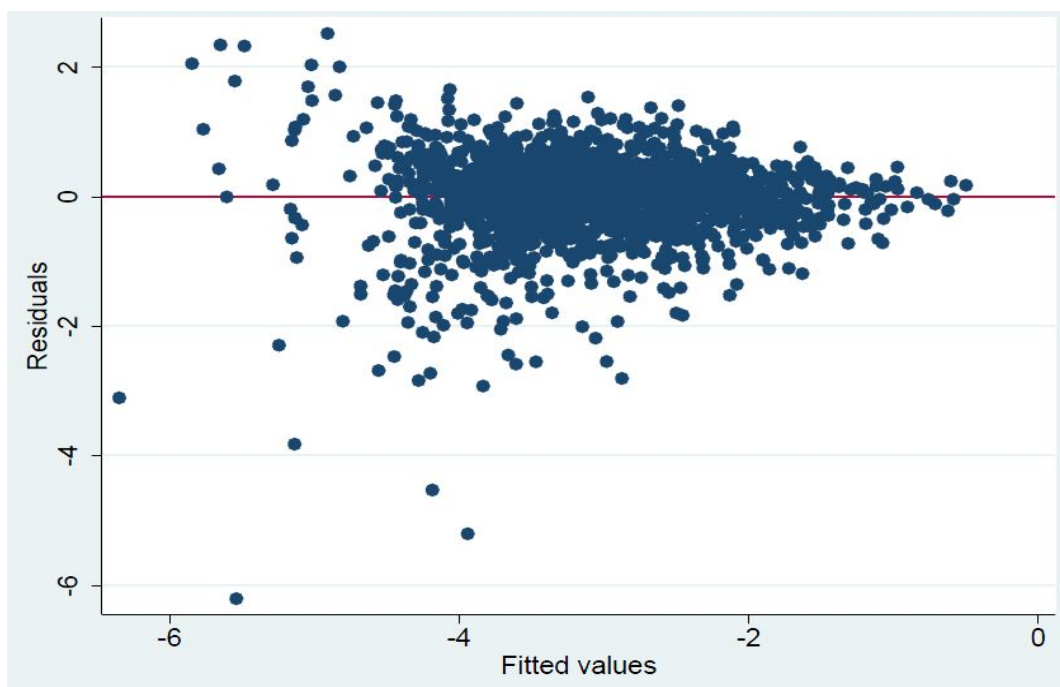


Figura 6: rappresentazione del test di omoschedasticità dei residui. STATA software.

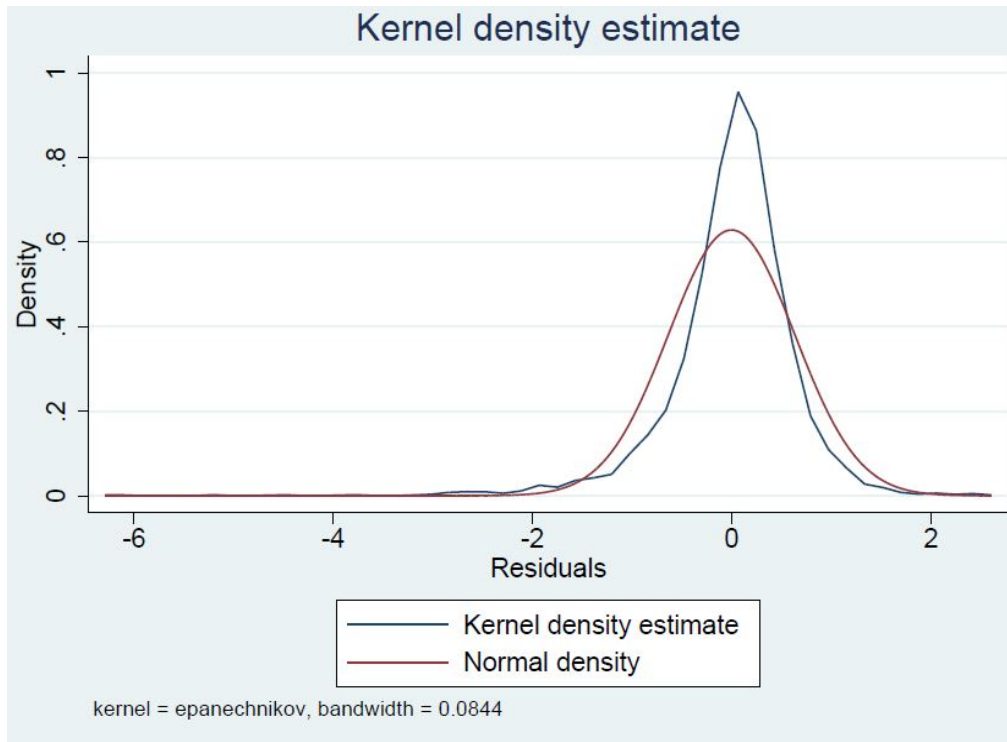


Figura 7: rappresentazione del test di normalità della distribuzione dei residui. STATA software.

Anche i risultati di questo test sono positivi, perché, come si può osservare dalla figura 7, la distribuzione della frequenza dei residui ha la forma della distribuzione normale.

Conclusioni

Il presente lavoro è iniziato dall'analisi della letteratura con la ricerca di prove che permettessero di associare il marchio al *brand*; in particolare, si è cercato di stabilire se fosse possibile utilizzare il marchio come proxy del brand per un'analisi quantitativa. In letteratura si trovano un certo numero di esempi di studi affini su aziende di grandi dimensioni di vari settori, mentre per le piccole-medie imprese questa relazione non è stata approfondita in modo esaustivo. Poiché per le aziende di grandi dimensioni le stesse analisi hanno portato ad affermare l'esistenza di una relazione positiva tra marchi e prestazioni, l'analogo esercizio per le piccole e medie imprese del settore del fashion è un apporto significativo di conoscenza, anche a fronte dell'importanza di questo comparto produttivo nell'economia italiana.

Poiché il rafforzamento del *brand* ha come scopo ultimo quello di aumentare i ricavi attraverso la fidelizzazione del consumatore, si potrebbe affermare che aziende dai *brand* forti e consolidati raggiungono, con il tempo, quote di fatturato abbastanza considerevoli da non rientrare nei nostri criteri di piccole-medie imprese.

Una prima considerazione sui risultati ottenuti, dai quali non emerge alcuna relazione tra la registrazione di marchi e le prestazioni per quanto riguarda le aziende costituenti il nostro campione, è l'ipotesi che i *brand* da esse posseduti non siano forti quanto quelli delle grandi aziende, oppure siano in fase di crescita o di declino. Infatti un altro fattore da prendere in considerazione è che le aziende del settore moda, a causa della velocità che caratterizza il loro mercato, spesso sono soggette a cicli di vita molto brevi che possono portare un marchio a "morte" rapida se non si riesce a sostenerlo con politiche di gestione adeguate (di Tommaso e Rubini, 2012). È possibile che le piccole e medie imprese non dispongano di queste capacità organizzative o degli strumenti necessari. Ad esempio, durante questa ricerca si è potuto constatare che numerose aziende sono sì in possesso di marchi registrati, ma non di siti internet, fatto che dà un'idea di quanto le strategie di *branding* delle piccole imprese possano essere inadeguate alle esigenze del mercato attuale.

Un aspetto che riveste inoltre grande importanza al fine di motivare i risultati ottenuti è che la registrazione di marchi non ha particolari barriere all'ingresso, costi a parte, che però non sono proibitivi per una piccola-media impresa. Perciò, se si può affermare con certezza che a tutti i *brand*

forti dovrebbero corrispondere dei marchi registrati, non è altrettanto vero che a tutti i marchi registrati corrispondano dei *brand* forti. Questo potrebbe essere vero se i sistemi internazionali di registrazione di marchi imponessero dei vincoli qualitativi sul *brand*, ma al giorno d'oggi questo non avviene e qualsiasi azienda può registrare un marchio senza necessariamente sostenerlo con delle politiche di *branding* adeguate. Ad esempio, la registrazione del marchio avviene a discrezione dell'azienda dal punto di vista temporale, quindi un marchio può essere registrato quando il *brand* è già consolidato e riconosciuto dal consumatore, appena viene lanciato o in un momento intermedio. Ovviamente gli effetti ottenuti in termini di prestazioni differiscono a seconda dello stadio del ciclo di vita del *brand* che il marchio mira a proteggere.

Altra questione riguarda la scelta degli indicatori di prestazioni economico-finanziarie.

Da un'analisi cluster effettuata per facilitare l'interpretazione dei risultati (tabelle 1, 2, 3), si può notare come i ricavi e le attività siano minori per le aziende che non hanno marchi (cluster 1), medi per le aziende che hanno marchi corporate (cluster 2) o di prodotto (cluster 3), e maggiori per le aziende che hanno entrambi i tipi di marchi (cluster 4). Il ROA invece ha un comportamento del tutto ambiguo che non lascia spazio a interpretazioni che permettano di legarlo alla registrazione di marchi. Si potrebbe supporre che, essendo il rapporto tra reddito operativo e attività, nonostante le attività crescano al crescere del portafoglio marchi, i costi crescano in maniera più accentuata. Potrebbe ancora una volta trattarsi di problemi di gestione o di sostenibilità della crescita alla quale sono legate le azioni di *branding* delle piccole e medie imprese che probabilmente riscontrano difficoltà amplificate rispetto alle grandi aziende.

Comunque, nemmeno i risultati sui ricavi e sulle attività emersi da quest'analisi qualitativa si presentano robusti perché, come si può osservare dalle tabelle, le deviazioni standard di ogni cluster sono molto consistenti, non permettendo quindi di operare una divisione netta tra i gruppi.

Cluster	RICAVI [k€]	DEVIAZIONE STANDARD
1	7270,18	14,55%
2	9343,17	16,15%
3	8941,63	18,58%
4	10949,38	20,71%

Tabella 1: Ricavi medi e deviazione standard per i 4 cluster.

Cluster	ROA	DEVIAZIONE STANDARD
1	0,06	16,24%
2	0,04	3,46%
3	0,05	5,36%
4	0,05	4,94%

Tabella 2: ROA medio e deviazione standard per i 4 cluster.

Cluster	ATTIVITA' [k€]	DEVIAZIONE STANDARD
1	6851,19	10,38%
2	7999,95	12,33%
3	7865,54	17,08%
4	9780,43	17,80%

Tabella 3: Attività medie e deviazione standard per i 4 cluster.

In definitiva, alla luce dei risultati ottenuti, si può affermare che per le piccole-medie imprese non esiste una relazione lineare tra marchi e prestazioni economico-finanziarie e ci si potrebbe chiedere se il marchio possa essere considerato a tutti gli effetti una *proxy* del *brand*, vista la mancanza di sufficienti vincoli alla registrazione di marchi che permettano di discriminare le aziende che perseguono strategie di *branding* strutturate da quelle che hanno minori pretese.

Ipotizzando un proseguimento del presente lavoro, si potrebbe sottoporre la lista di marchi a un campione di consumatori per stabilire quali tra quelli registrati siano effettivamente conosciuti e rifare le analisi considerando questa variabile.

Nonostante il marchio non risulti direttamente correlato alle prestazioni economico-finanziarie, rimane comunque uno dei migliori strumenti per proteggere il prodotto *fashion* dalla contraffazione e per salvaguardare il valore del *brand*, che invece ha sicuramente un riscontro diretto sulle prestazioni ma, essendo una componente dell'azienda per lo più a carattere qualitativo, rimane difficile da quantificare o da associare a variabili quantitative che permettano un'analisi analoga a quella svolta.

Appendice

Allegato 1

Registrare un marchio

I seguenti paragrafi sono stati tratti e adattati dalla guida “Creare un marchio. Introduzione all'utilizzo dei marchi per le piccole e medie imprese.” disponibile sul sito della WIPO.

Definizione

Il marchio è un segno che permette di distinguere i beni o i servizi prodotti o distribuiti da un'impresa da quelli delle altre imprese. In generale, qualunque parola, lettera, numero, disegno, fotografia, forma, colore, logotipo, etichetta o combinazione di questi segni avente carattere distintivo ed utilizzato per contraddistinguere prodotti o servizi, è suscettibile di essere considerato un marchio.

In alcuni paesi anche gli slogan pubblicitari sono considerati marchi e possono essere registrati come tali dall'ufficio nazionale competente. Un numero crescente di paesi ammette anche la registrazione di forme meno tradizionali di marchi, come per esempio un colore, segni tridimensionali (come la forma di un prodotto o il modo in cui è confezionato), segni sonori o segni olfattivi. Molti paesi hanno invece circoscritto l'area dei segni registrabili come marchio, ammettendo solo la registrazione di segni visualmente percepibili, oppure suscettibili di rappresentazione grafica.

La principale funzione del marchio è quella di permettere ai consumatori di identificare un prodotto (sia esso un bene, o un servizio) di una determinata impresa in modo da distinguerlo da prodotti simili o identici, forniti da imprese concorrenti. Una volta che è stato soddisfatto da un determinato prodotto, il consumatore tende a ricomprarlo o riusarlo. Ma per poter fare ciò, deve poter distinguere facilmente fra prodotti identici o simili.

Consentendo alle imprese di differenziarsi e differenziare i propri prodotti da quelli della concorrenza, i marchi svolgono un ruolo centrale nelle strategie di marketing e promozione del

nome dell'impresa, contribuendo all'affermazione dell'immagine e della reputazione dei prodotti agli occhi del consumatore.

È attraverso questo processo che un'impresa costruisce un rapporto di fiducia con i propri clienti. Una fiducia che è fondamentale per l'acquisizione di quote di mercato e il rafforzamento della propria immagine.

Spesso il consumatore sviluppa un attaccamento affettivo nei confronti di certi marchi, sulla base delle qualità o caratteristiche intrinseche dei prodotti contrassegnati da tali marchi.

Inoltre i marchi forniscono alle imprese un incentivo ad investire nel mantenimento e miglioramento della qualità dei prodotti, perché è vitale che i prodotti contrassegnati da un certo marchio mantengano un'immagine positiva.

Perché registrare il marchio?

Un marchio registrato attribuisce il diritto esclusivo di impedire l'utilizzazione da parte di altre imprese dello stesso marchio o di un marchio simile (e dunque idoneo a confondere i consumatori), nella commercializzazione di prodotti identici o simili a quelli dell'impresa.

Non registrando il marchio, si rischia di compromettere gli investimenti fatti per promuovere la vendita di un prodotto.

Questo perché un'impresa concorrente potrebbe adottare un marchio simile per prodotti identici o simili, e i consumatori che erano soliti acquistare quei prodotti potrebbero dirigersi verso i prodotti del concorrente, confondendoli. Cosa che, oltre a far diminuire i profitti della impresa, ne danneggerebbe sia la reputazione che l'immagine, soprattutto se il prodotto del concorrente è di qualità inferiore.

Dato il valore dei marchi e l'importanza che un marchio può avere nel determinare il successo di un prodotto, è fondamentale proteggere i marchi in tutti i paesi di esportazione dei prodotti.

Inoltre, un marchio registrato può essere concesso in licenza, procurando così all'impresa un'ulteriore fonte di reddito attraverso *royalties*. Un marchio registrato può anche costituire la base per un contratto di *franchising*.

Talvolta un marchio registrato, avente una buona reputazione presso i consumatori, può anche servire per ottenere finanziamenti dagli istituti bancari. Questi infatti sono sempre più consapevoli del ruolo dei marchi nel determinare il successo di un'impresa.

La protezione di un marchio può essere ottenuta attraverso la registrazione o, in alcuni paesi, anche solo attraverso l'uso. Anche per paesi in cui è possibile proteggere i marchi attraverso l'uso, è consigliabile registrare il marchio presso l'ufficio nazionale marchi competente (alcuni uffici marchi offrono la possibilità di registrazione *on-line*).

La registrazione del marchio offrirà una miglior protezione soprattutto in caso di conflitto con un marchio identico, o simile. Per registrare un marchio, l'intervento di un agente di marchi è spesso molto utile (e in alcuni paesi obbligatorio).

Va sottolineato che la registrazione di un'impresa e della sua ragione sociale/nome commerciale presso la Camera di Commercio non equivale alla registrazione del marchio: nome commerciale e marchio d'impresa sono due concetti ben distinti.

Le imprese possono utilizzare un marchio per identificare tutti i loro prodotti, o una particolare fascia di prodotti, o uno specifico tipo di prodotti.

Alcune imprese utilizzano il nome commerciale o parte di esso come marchio ma, in quel caso, farebbero meglio a registrarlo anche come marchio.

In generale, qualsiasi persona che intenda usare un marchio o darlo in licenza a terzi può chiedere la sua registrazione. Si può trattare sia di una persona fisica che di una persona giuridica.

Impedimenti alla registrazione del marchio

Prima di registrare un marchio è bene tenere a mente che esistono categorie di segni che in genere non sono registrabili come marchi. In questo caso si parla di "impedimenti assoluti" alla registrazione di un marchio, ovvero:

³⁵/₁₇ Termini generici: per esempio, se un'impresa cercasse di registrare il marchio "sedie" per vendere delle sedie, la sua domanda verrebbe sicuramente rigettata in quanto il termine "sedia" è il termine generico del prodotto.

³⁵/₁₇ Termini descrittivi: talvolta, in commercio, alcune parole sono considerate sinonimo di un certo tipo di prodotti. Ecco perché è difficile che la parola "dolce" possa essere accettata come marchio per la vendita di cioccolato. In effetti, non sarebbe giusto attribuire ad un singolo produttore di cioccolato l'utilizzo esclusivo della parola "dolce" per la commercializzazione dei propri prodotti. Allo stesso modo è probabile che termini qualitativi o elogiativi come "rapido", "migliore", "classico", o "innovativo" diano luogo a

simili obiezioni, a meno che non siano parte di un marchio complesso, o composto, avente carattere distintivo. In tali casi, può essere necessario apporre un *disclaimer* che chiarisca che quella parte del marchio non è oggetto di esclusiva.

³⁵₁₇ Marchi decettivi: si tratta di quei marchi che potrebbero trarre in inganno il consumatore in relazione alla natura, alla qualità o all'origine geografica del prodotto. Per esempio, un marchio raffigurante una mucca per contrassegnare un prodotto vegetale come la margarina, è suscettibile di essere rigettato in quanto potenzialmente ingannevole per il consumatore, che potrebbe essere indotto ad associarlo a prodotti di origine animale come, per esempio, il burro.

³⁵₁₇ Marchi contrari all'ordine pubblico o al buon costume. In genere, parole o illustrazioni suscettibili di violare regole morali o religiose di comune accettazione, non possono essere registrate come marchi.

³⁵₁₇ Bandiere, stemmi nobiliari, sigilli ufficiali ed emblemi di Stati ed organizzazioni internazionali il cui nome è stato ufficialmente comunicato all'Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale (OMPI) non sono, in genere, registrabili.

Una domanda di registrazione può però anche essere rigettata perché il marchio di cui è stata chiesta la registrazione è in conflitto (perché identico, o simile) con un marchio precedentemente registrato e l'esistenza di due marchi identici (o molto simili) per lo stesso tipo di prodotti, potrebbe causare confusione tra i consumatori. Alcuni uffici marchi effettuano un controllo preliminare in merito all'esistenza di possibili conflitti con marchi precedentemente registrati, mentre altri uffici effettuano tale controllo solo su eventuale richiesta di terzi, una volta che il marchio è stato pubblicato.

In entrambi i casi, se il marchio è considerato identico o simile ad un marchio precedentemente registrato per prodotti identici o simili, la domanda di registrazione sarà rigettata o, nella seconda ipotesi, il marchio sarà cancellato dal registro.

Si tratta in questo caso dei cosiddetti "impedimenti relativi" alla registrazione di un marchio.

Scelta del marchio

La scelta o la creazione di un marchio costituisce un momento chiave nella definizione della strategia di marketing dell'impresa.

Malgrado non sia possibile dettare norme precise in questo ambito, si possono ritenere valide le seguenti regole generali:

- ³⁵/₁₇ Assicurarsi che il marchio sia conforme alle prescrizioni di legge.
- ³⁵/₁₇ Effettuare una ricerca d' anteriorità per assicurarsi che esso non sia identico, o simile a marchi precedentemente registrati.
- ³⁵/₁₇ Assicurarsi che il marchio sia facile da leggere, scrivere, memorizzare e di facile pubblicizzazione su tutti i tipi di media.
- ³⁵/₁₇ Assicurarsi che il marchio non abbia nessuna connotazione negativa né nella propria lingua, né nelle lingue dei potenziali mercati di esportazione.
- ³⁵/₁₇ Controllare che il corrispondente nome di dominio (o indirizzo Internet) sia ancora libero.

Se si vuole scegliere come marchio una o più parole, occorre tenere anche conto delle seguenti considerazioni:

- ³⁵/₁₇ Parole inventate o di fantasia. Si tratta di parole inventate, che non hanno nessun significato intrinseco o reale. Sono facilmente registrabili, perché è probabile che vengano considerate intrinsecamente distintive. Possono però essere più difficili da ricordare per i consumatori, e dunque più difficili da pubblicizzare.
- ³⁵/₁₇ Marchi arbitrari: si tratta di parole il cui significato non ha nessuna correlazione con il prodotto. Anch'essi relativamente facili da registrare, questi tipi di marchi possono però richiedere grossi investimenti pubblicitari perché il consumatore possa riuscire ad associare il marchio con il prodotto.
- ³⁵/₁₇ Marchi suggestivi: si tratta di marchi che alludono ad una o più caratteristiche del prodotto. Il loro vantaggio è che agiscono come una forma di pubblicità. In alcuni paesi, però, rischiano di essere considerati troppo descrittivi del prodotto, e dunque non registrabili.

In ogni caso, si sconsiglia di imitare marchi già esistenti, perché è difficile che la leggera modificazione del marchio di un concorrente o la pedissequa imitazione di un marchio noto possano essere registrati.

Come si registra un marchio: informazioni di base

Innanzitutto è necessario indirizzare o depositare presso l'ufficio competente una domanda di registrazione del marchio, correttamente compilata, con tutti i dati dell'impresa.

La domanda dovrà contenere una rappresentazione grafica del marchio (alcuni uffici esigono un formato specifico) ed una descrizione dei prodotti e/o dei servizi e/o delle classi per le quali l'impresa vuole ottenere la registrazione.

Infine, occorre pagare le tasse richieste.

Si deve tener presente che alcuni uffici di proprietà industriale (per esempio, quello degli Stati Uniti e quello del Canada) possono esigere la prova d'uso del marchio oppure la dichiarazione ufficiale che il marchio verrà usato. Spetterà comunque all'ufficio nazionale competente informare l'interessato sulla procedura.

Le procedure seguite dagli uffici marchi per registrare il marchio variano da paese a paese, ma in termini generali seguono uno schema simile:

³⁵/₁₇ Esame formale: l'ufficio marchi esamina la conformità della domanda di registrazione ai requisiti di carattere formale prescritti dalla legge (per esempio, che la tassa di registrazione sia stata pagata e che la domanda sia stata compilata in maniera corretta).

³⁵/₁₇ Esame sostanziale: in alcuni paesi l'ufficio marchi esamina anche la conformità della domanda ai requisiti di carattere sostanziale prescritti dalla legge (per esempio, che il marchio non appartenga ad una categoria esclusa per legge dalla registrazione, o che non sia in conflitto con un marchio già registrato per la stessa classe di prodotti).

³⁵/₁₇ Pubblicazione ed opposizione: in molti paesi, prima di essere registrato, il marchio viene pubblicato in un'apposita gazzetta e, a partire dalla data di pubblicazione nella gazzetta, i terzi aventi diritto hanno la facoltà di opporsi, entro il termine prescritto dalla legge, alla sua registrazione. In altri paesi, invece, il marchio è pubblicato subito dopo esser stato registrato ed i terzi aventi diritto possono richiederne la cancellazione, entro i termini fissati dalla legge e decorrenti dalla data di pubblicazione.

³⁵/₁₇ Registrazione: una volta che l'ufficio competente ha stabilito che non esistono impedimenti alla registrazione, il marchio viene registrato e l'ufficio emette un certificato di registrazione, che generalmente vale dieci anni.

³⁵/₁₇ Rinnovo: il marchio può essere rinnovato a tempo indeterminato attraverso il pagamento delle relative tasse. Tuttavia la registrazione può essere cancellata (integralmente o per

determinati prodotti o servizi) se il marchio non è stato usato e, in base alle norme in vigore, la concessione del marchio è subordinata all'uso.

Il tempo necessario per ottenere la registrazione di un marchio varia significativamente da paese a paese (da un minimo di tre mesi a un massimo di due anni), a seconda che l'ufficio marchi proceda o meno ad un esame sostanziale. In ogni caso, occorre assicurarsi che la domanda di registrazione sia presentata con sufficiente anticipo rispetto al momento in cui si intende incominciare ad utilizzare il marchio nella promozione e nella commercializzazione del prodotto.

Costi relativi alla registrazione del marchio

La creazione di un marchio ha dei costi che è importante conoscere e saper valutare.

Parte dei costi può derivare dalla creazione di un logo o una parola da utilizzare come marchio, un compito che molte imprese affidano ormai sempre di più a società specializzate.

Altri costi possono derivare dalle ricerche di anteriorità.

Un'altra parte di costi è inerente alla procedura di registrazione, il cui costo varierà in funzione del numero di paesi o delle categorie di prodotti (classi). L'ufficio nazionale marchi competente fornirà informazioni dettagliate sui costi della procedura di registrazione.

Le imprese che affideranno la registrazione ad un consulente in proprietà industriale avranno costi più elevati ma, con ogni probabilità, risparmieranno sia tempo che energia.

Prima di presentare una domanda per la registrazione di un marchio, è opportuna un'adeguata ricerca di anteriorità al fine di assicurarsi che il marchio che si intende utilizzare, o un marchio simile, non sia già stato registrato da un'altra impresa, per prodotti identici o simili.

La ricerca può essere fatta autonomamente o essere affidata ad un consulente in proprietà industriale.

In entrambi i casi, la ricerca sarà fatta o attraverso l'ufficio nazionale marchi del proprio paese (questo tipo di servizi può essere gratuito o a pagamento), oppure attraverso una banca dati.

In ogni caso, una ricerca d'antiorità ha solo un valore orientativo. Non è sempre facile capire se il marchio scelto potrebbe essere giudicato simile ad un marchio già registrato da un'altra impresa. È per questa ragione che si consiglia di ricorrere all'aiuto di un consulente in grado di conoscere la pratica dei vari uffici marchi e la giurisprudenza relativa.

Ma prima di rivolgersi ad un consulente, è sempre possibile verificare se l'ufficio marchi del

proprio paese (o una banca dati commerciale) dispone di un servizio gratuito di consulenza *on-line*, attraverso cui portare a termine autonomamente una ricerca di anteriorità.

Classi di prodotti, durata ed estensione del marchio ad altri paesi

Al momento di presentare una domanda di registrazione, nella maggior parte dei paesi verrà richiesto di indicare i prodotti e/o i servizi per i quali si desidera ottenere la registrazione del marchio e di raggrupparli in classi. Si tratta delle classi stabilite dal sistema di classificazione dei marchi.

Il sistema di classificazione dei marchi permette di raccogliere dati relativi ai marchi registrati, in base ai tipi di prodotti o servizi a cui si riferiscono, facilitando così la ricerca nelle basi di dati.

È fondamentale registrare il proprio marchio in tutte le classi rispetto alle quali lo si sta già utilizzando o si intende utilizzarlo.

Il sistema di classificazione più utilizzato è il cosiddetto Sistema Internazionale di Classificazione dei Marchi (o sistema di Nizza per la classificazione dei marchi), che comprende 34 classi per i prodotti ed altre 11 per i servizi.

Se i prodotti per i quali si registra il marchio appartengono a una data classe ma si intende poi utilizzare il marchio per commercializzare anche prodotti di classe diversa, è opportuno registrare il marchio per tutte le classi di interesse.

In alcuni paesi occorre presentare una domanda separata per ogni classe di prodotti, mentre in altri sarà sufficiente presentare una sola domanda per più classi.

Se si desidera registrare un marchio in un paese diverso dal proprio, si può essere obbligati a passare per un agente iscritto all'albo di quel paese.

Sarà l'ufficio marchi competente a comunicare l'obbligo di farsi rappresentare da un agente e a consegnare la lista degli agenti iscritti all'albo.

La durata della protezione del marchio varia da paese a paese ma, per la maggior parte dei paesi è di 10 anni.

La registrazione può essere rinnovata a tempo indeterminato (di solito per periodi di 10 anni consecutivi), attraverso il pagamento di una tassa di rinnovo.

E' opportuno assicurarsi che l'impresa rinnovi per tempo la registrazione del marchio in tutti i paesi che costituiscono il suo mercato.

Quasi tutti i paesi del mondo riconoscono all'autore (o creatore), il diritto d'autore sull'opera creata. Ciò vale anche per chi crea un marchio.

Di conseguenza, nell'affidare la creazione di un marchio a uno specialista conviene chiarire le questioni di diritto d'autore sul marchio nel contratto da stipulare con quest'ultimo, o assicurarsi che il diritto d'autore sul marchio venga formalmente attribuito all'impresa.

Di solito i diritti derivanti dalla registrazione sono validi solo nel territorio del paese in cui il marchio è stato registrato. Ciò significa che, in genere e a meno che un marchio non venga considerato come rinomato, un marchio registrato solo nel paese d'origine attribuirà dei diritti solo in quel paese.

La decisione di registrare o non registrare un marchio all'estero risponde alla stessa logica di quella per cui si è deciso di registrarlo nel proprio paese.

Di conseguenza, se i prodotti vengono esportati o si intende farlo in futuro, sarà nell'interesse dell'azienda registrare il marchio in tutti i paesi di esportazione.

In questo modo i prodotti saranno riconosciuti sui mercati esteri e l'impresa acquisirà anche su quei mercati una reputazione ed un'immagine presso i consumatori che le permetterà profitti più elevati.

Se dopo aver registrato il marchio della propria impresa nel paese in cui essa ha sede, si decide di esportare o concedere in licenza l'uso del marchio in altri paesi, allora sarà bene registrare il marchio anche in quei paesi.

I modi per farlo sono essenzialmente tre.

1. Attraverso una serie di registrazioni nazionali: in questo caso occorre presentare la domanda di registrazione all'ufficio nazionale marchi di tutti i paesi in cui si vuole ottenere la protezione. Sarà necessario dunque seguire la procedura prevista da ogni singolo ufficio nazionale, nella lingua prescritta e pagando le relative tasse.
2. Attraverso una registrazione regionale: se i paesi in cui si desidera ottenere la protezione sono membri di un sistema regionale di marchi, è possibile presentare la domanda di registrazione presso l'ufficio regionale competente. La registrazione così ottenuta sarà valida nel territorio di tutti i paesi membri del sistema.
3. Attraverso la via internazionale: se il paese in cui ha sede l'impresa è membro del cosiddetto sistema di Madrid ed il marchio è già stato registrato in quel paese, il suddetto marchio può essere registrato nei 70 e più paesi appartenenti al sistema utilizzando il

cosiddetto sistema di Madrid. Lo stesso vale nel caso in cui sia già stata depositata una domanda di registrazione nel paese sede dell'impresa. Il sistema di Madrid è gestito dall'OMPI.

Il principale vantaggio derivante dall'utilizzazione del sistema di Madrid è costituito dal fatto che attraverso questo sistema il titolare di un marchio può ottenere la registrazione del marchio in tutti i paesi che fanno parte del sistema:

³⁵/₁₇ Attraverso un'unica domanda internazionale

³⁵/₁₇ In un'unica lingua

³⁵/₁₇ Attraverso il pagamento di un'unica serie di tasse e in base ad un'unica serie di scadenze.

Inoltre, il mantenimento e/o il rinnovo della registrazione avverranno anch'essi attraverso un'unica procedura.

4.8.I marchi collettivi

In genere il marchio collettivo appartiene ad un'associazione o cooperativa, attraverso la cui affiliazione si matura il diritto di utilizzazione commerciale dello stesso. In genere l'associazione stabilisce un'insieme di regole per l'utilizzazione del marchio collettivo (per esempio, standard di qualità), per poi concedere alle singole imprese il diritto di utilizzare il marchio, a condizione che ne rispettino gli standard.

I marchi collettivi possono essere uno strumento efficace per la commercializzazione congiunta di prodotti provenienti da un gruppo di imprese che a livello individuale potrebbero aver difficoltà a far riconoscere i propri marchi dai consumatori, e/o farli accettare dai grandi distributori.

I service marks

La natura del *service mark* è molto simile a quella del marchio: entrambi sono segni distintivi, ma mentre i marchi distinguono i prodotti di un'impresa da quelli delle altre imprese, i *service marks* svolgono questa funzione in relazione ai servizi. I servizi possono essere di qualsiasi tipo: finanziari, bancari, turistici, pubblicitari o di catering. I *service marks* possono essere anch'essi registrati, rinnovati, cancellati, ceduti e dati in licenza, come i marchi.

Marchi di certificazione

I marchi di certificazione sono concessi sulla base del rispetto di determinati standard, ma non sono limitati ai membri di una determinata associazione.

Potranno dunque essere utilizzati da chiunque rispetti quegli standard. In molti paesi la principale differenza fra i marchi collettivi e i marchi di certificazione consiste nel fatto che, mentre i primi possono essere utilizzati solo da un determinato gruppo di imprese come, per esempio, i membri di un'associazione, i marchi di certificazione possono essere utilizzati da chiunque rispetti gli standard stabiliti dal titolare del marchio di certificazione.

Una delle condizioni per ottenere un marchio di certificazione è che la domanda di registrazione sia presentata dall'ente considerato competente a certificare i prodotti in questione.

Esempio: il simbolo "Pura Lana Vergine" è il *trademark* (e marchio di certificazione) della Woolmark Company. Il "Pura Lana Vergine" è il simbolo di qualità attestante che il prodotto sul quale viene apposto è fabbricato al 100% con pura lana vergine nel rispetto degli elevati standard di fabbricazione stabiliti dalla Woolmark Company.

Tale simbolo è stato registrato in più di 140 paesi ed è stato dato in licenza a imprese in grado di rispettare questi standard qualitativi in 65 paesi.

I marchi rinomati

I marchi notoriamente conosciuti, detti anche rinomati, sono marchi che vengono considerati tali dall'autorità competente nel paese in cui ne viene richiesta la protezione. Solitamente i marchi rinomati beneficiano di un grado di protezione più elevato.

Per esempio, i marchi rinomati possono essere protetti anche se non sono stati registrati (o utilizzati) in un determinato paese.

Inoltre, mentre in genere i marchi sono protetti da marchi simili solo rispetto a prodotti identici o simili, i marchi rinomati sono protetti da marchi simili anche rispetto a prodotti diversi, posto che si verifichino certe condizioni. La ragione di questa protezione più elevata è impedire che imprese terze sfruttino liberamente la reputazione di un marchio rinomato e/o danneggino la reputazione o avviamento delle imprese che lo detengono.

TM o ®

L'uso dei simboli ®, TM, SM e simili accanto ad un marchio non è obbligatorio e, in genere, dal punto di vista legale non fornisce alcuna ulteriore protezione. Può però rappresentare un buon modo di far sapere che il segno in questione è un marchio registrato, inviando così un avvertimento a potenziali infrattori e contraffattori. Il simbolo ® è utilizzato per marchi registrati, mentre il simbolo TM denota l'utilizzo di un segno quale marchio. SM viene talvolta utilizzato per i marchi di servizi.

I marchi nella pubblicità

Se un marchio è registrato con un particolare design o carattere di stampa, occorre accertarsi che venga usato in pubblicità con lo stesso design o carattere di stampa con cui è stato registrato. E' opportuno vigilare strettamente sul suo utilizzo, poiché esso è fondamentale per l'immagine dei prodotti dell'impresa. È anche importante evitare l'utilizzo di un verbo o un nome come marchio, perché marchi di questo tipo possono essere percepiti dai consumatori come nomi generici.

Un'impresa può usare diversi marchi per linee di prodotti diversi. A seconda della strategia adottata, un'impresa potrà decidere di utilizzare lo stesso marchio per tutti i suoi prodotti, estendendolo ad ogni nuovo prodotto introdotto sul mercato o, al contrario, di usare un nuovo marchio per ogni linea di prodotti.

Estendere un marchio esistente a nuovi prodotti permette al nuovo prodotto di usufruire dell'immagine e della reputazione del marchio.

Però l'utilizzazione di un nuovo marchio (più specifico e pertinente rispetto al nuovo prodotto) può rivelarsi un vantaggio nella misura in cui permette all'impresa di dirigere il prodotto ad una specifica categoria di consumatori (per esempio, bambini, teenager, ecc.), o di creare un'immagine specifica per una nuova linea di prodotti. Talvolta le imprese decidono anche di utilizzare un nuovo marchio unitamente ad un marchio già esistente (per esempio, NUTELLA® generalmente usato con FERRERO).

I marchi in Internet

L'utilizzazione dei marchi in Internet ha sollevato una serie di problemi giuridici la cui soluzione è difficile e spesso controversa. Un primo problema deriva dal fatto che, mentre i diritti legati ai marchi hanno carattere territoriale (i marchi sono protetti solo nel paese o nella regione in cui sono stati registrati o utilizzati), la sfera di influenza di Internet è globale. Tutta una serie di problematiche possono essere generate in caso di conflitto fra persone o imprese che dispongono legittimamente di marchi identici o simili per prodotti o servizi identici o simili in paesi differenti. La legislazione in questo campo è ancora in evoluzione e le soluzioni adottate sono spesso diverse da paese a paese.

Nomi di dominio e marchi

Un problema importante è quello dei nomi di dominio. I nomi di dominio sono degli indirizzi Internet, che vengono generalmente utilizzati per trovare i siti web. Per esempio, il nome di dominio "wipo.int" è utilizzato per localizzare il sito OMPI all'indirizzo www.wipo.int.

Con il passare del tempo i nomi di dominio sono diventati dei veri e propri identificatori di imprese e, come tali, spesso in conflitto con i marchi.

È dunque importante scegliere nomi di dominio che non siano marchi di un'altra impresa, in particolare marchi rinomati. In effetti, per la legge e la giurisprudenza di molti paesi la registrazione in mala fede del marchio di un'altra impresa o persona come nome di dominio rappresenta una violazione dei diritti legati al marchio (il cosiddetto *cybersquatting*), e può dar luogo all'ordine di cessione o cancellazione del nome di dominio, o addirittura al pagamento dei danni o di multe molto elevate.

D'altra parte, se un marchio dovesse essere utilizzato in un nome di dominio, o illegittimamente utilizzato come nome di dominio da un'altra persona o impresa, si può cercare di bloccare tale violazione di diritti, per esempio ricorrendo alla procedura amministrativa *on-line* per la risoluzione delle controversie in materia di nomi di dominio.

Modifiche apportate al marchio

Molti marchi, inclusi i più famosi, sono stati modificati o adattati nel corso del tempo, in risposta all'esigenza di rinnovare l'immagine di una certa impresa o di utilizzare nuove forme di pubblicità.

Questo è tuttora possibile a fronte di una verifica presso l'ufficio marchi (o un consulente in proprietà industriale), per assicurarsi che una certa modificazione non esiga la presentazione di una nuova domanda, o il pagamento di determinate tasse.

Nell'ipotesi di vendita o cessione del marchio può accadere che vi venga richiesto di depositare una copia del contratto (o di una sua parte) presso l'ufficio marchi competente.

Far rispettare il marchio

Come deve reagire un'impresa quando il suo marchio viene utilizzato da altri senza autorizzazione?

Il compito di far rispettare un marchio grava soprattutto sul suo titolare. Spetterà dunque all'impresa, in quanto titolare del marchio, scoprire le eventuali violazioni e decidere che misure adottare per far rispettare i diritti derivanti dal marchio.

Se si ritiene che il proprio marchio sia stato violato, è opportuno rivolgersi ad un esperto. Un avvocato specializzato in proprietà intellettuale è la persona più adatta per consigliare sulle possibili vie legali di un determinato paese in caso di contraffazione e violazione.

Di fronte ad una violazione del marchio, si può per prima cosa mandare una lettera di diffida al presunto infrattore, informandolo della supposta esistenza di un conflitto fra il proprio marchio e quello da lui usato. Il ricorso a un avvocato specializzato in marchi è anche qui consigliabile.

Se poi si ritiene che la violazione sia stata intenzionale e se si è a conoscenza del luogo in cui è stata esercitata, si potrà decidere di sfruttare l'elemento sorpresa e ottenere, per mezzo di un avvocato, che l'autorità giudiziaria o la polizia perquisisca i locali dell'impresa o della persona sospettata della violazione, procedendo in seguito ad un eventuale sequestro delle merci contraffatte.

L'autorità giudiziaria può costringere il contraffattore a comunicare l'identità delle persone coinvolte nella produzione e distribuzione delle merci e servizi oggetto della contraffazione ed i loro canali di distribuzione. Così come potrà anche ordinare, su richiesta, che tali merci vengano distrutte o poste al di fuori dei canali di distribuzione.

Di solito questo tipo di misura (che non dà luogo ad alcun obbligo di indennizzo da parte del soggetto leso), costituisce un deterrente efficace.

In molti paesi il titolare di un marchio può impedire l'importazione di beni contraffatti per mezzo di misure adottate dalle autorità doganali nel momento in cui le merci in questione stanno per

varcare il confine. Lo scopo di queste misure è impedire che merci contraffatte possano essere distribuite all'interno dei confini di un paese.

In genere questo tipo di intervento da parte delle autorità doganali comporta il pagamento di tasse.

In alcuni casi si può efficacemente far fronte ad una violazione ricorrendo a procedimenti extragiudiziali di soluzione delle controversie, come l'arbitrato o la mediazione. Il principale vantaggio dell'arbitrato consiste nel fatto che, in genere, si tratta di una procedura meno formale, più rapida e meno costosa di quella giudiziaria. Inoltre una decisione arbitrale è più facile da far eseguire sul piano internazionale di una sentenza giudiziaria.

Uno dei vantaggi nella mediazione è che le parti possono mantenere il controllo del procedimento di risoluzione della controversia, cosa che può essere utile a mantenere buoni rapporti con un'impresa in vista di eventuali rapporti commerciali futuri.

Allegato 2

ROMARIN (International Trademark Information Database)

ROMARIN è l'acronimo di "Read-Only-Memory of Madrid Active Registry Information".

Il database ROMARIN contiene informazioni su tutti i marchi internazionali registrati sotto il sistema di Madrid, e che sono attualmente validi nel registro internazionale o sono scaduti negli ultimi sei mesi.

Esso include inoltre dati relativi a richieste internazionali e conseguenti approvazioni che sono ancora sotto esame presso l'International Bureau.

Aggiornato quotidianamente, il database ROMARIN è disponibile online sul sito della WIPO.

Simple search

Please note that, in response to your suggestions, the following changes have been implemented:

- Addition of a search example for each search criteria of the simple search (see below);
- Addition of an indication of the protection of the International Registration in each designated contracting party ("Search results" - "Full details" screen).

Please feel free to provide feedback on these changes using the "Feedback" link on the left hand-side of the screen. Thank you.

Search by :

Search registrations no longer in force
 Search applications/requests being processed
 Search active registrations

Sort result list by:

Hits
 Mark N°
 Mark Name

AND	International Registration Number	contains	<input type="text"/>	605000, 60500*
AND	Holder Name	contains	<input type="text"/>	MONDIALE, MONDIA*, MONDIA?E
AND	Representative	contains	<input type="text"/>	CABINET, Attorneys
AND	Mark	contains	<input type="text"/>	ROMARIN, ROM*, ROMA???
AND	Vienna Classification	contains	<input type="text"/>	010101, 0101*
AND	Nice Classification	contains	<input type="text"/>	05, 45
AND	Goods and Services (English)	contains	<input type="text"/>	CD-ROM, optical disks
AND	Goods and Services (French)	contains	<input type="text"/>	CD-ROM, disques optiques
AND	Goods and Services (Spanish)	contains	<input type="text"/>	CD-ROM, discos ópticos
AND	Office of Origin	contains	<input type="text"/>	CH, FR
AND	Basic Application Number	contains	<input type="text"/>	402 418, 538720
AND	Basic Registration Number	contains	<input type="text"/>	402 418, 538720
AND	Designated Contracting Parties	contains	<input type="text"/>	CH, FR
AND	Registration date	contains	<input type="text"/>	19930616, 199306*, 1993*

Results at a time:

La schermata della ricerca si presenta come in figura 1:




Figura 1: Schermata di ricerca del database ROMARIN. Fonte: WIPO.

Come si può osservare, c'è la possibilità di inserire varie informazioni per restringere la ricerca (come il nome dell'azienda, la classe di prodotti nella convenzione di Nizza o di Vienna, il tipo di prodotto al quale si riferisce il marchio, la data di registrazione, etc...), e si possono ulteriormente filtrare i dati di output scegliendo, con una spunta nei riquadri in alto, di ottenere solo i marchi attivi, quelli in via di approvazione o quelli scaduti.

Le figure 2 e 3 mostrano rispettivamente la schermata dei risultati della ricerca e un esempio delle informazioni che ROMARIN fornisce per ogni marchio.

Search results

Query:
(Holder Name contains parah)

Print hit list  
Download all 





































N°	Mark N°	Mark Name	Office of Origin	Registration date	Reproduction of the mark		
1.	1014007	impronteparah	IT	30.07.2009			
2.	441464	parah international	IT	09.10.1978			
3.	461168	sabbia	IT	05.06.1981			
4.	528843	parah	IT	10.10.1988			
5.	532613	sabbia	IT	23.01.1989			
6.	532614	UP UOMOPARAH	IT	23.01.1989			
7.	533984	IMPRONTE di parah	IT	13.03.1989			
8.	537636	TIZIANA NATTA	IT	11.05.1989			
9.	543905	parah	IT	16.10.1989			
10.	544770	OFF LIMITS	IT	28.11.1989			
11.	601684	OFFISSIMA	IT	18.05.1993			

Figura 2: esempio di schermata dei risultati della ricerca con ROMARIN. Fonte: WIPO.

Full details | Summary | By Office | Documents | Next ▶

1014007 - impronteparah collapse all  

Countries : [All](#) | [Granted](#) | [Refusal](#) | [Final decision](#) | [No longer designated](#)

[CH](#) [CN](#) [EG](#) [HR](#) [LI](#) [MC](#) [RS](#) [TR](#)

151 Date of the registration
30.07.2009

180 Expected expiration date of the registration/renewal
30.07.2019

270 Language of the application
English


▼ Current Status

732 Name and address of the holder of the registration
PARAH S.P.A.
corso Leonardo da Vinci, 50
I-21013 GALLARATE (VA) (IT)

812 Contracting State or Contracting Organization in the territory of which the holder has a real and effective industrial or commercial establishment
IT

740 Name and address of the representative
DR. MODIANO & ASSOCIATI S.P.A.
Via Meravigli, 16
I-20123 MILANO (IT)

540 Mark



531 International Classification of the Figurative Elements of Marks (Vienna Classification) - VCL(6)
27.05.01

571 Description of the mark
It consists of the wording "impronteparah" in special characters.
La marque se compose de l'élément verbal "impronteparah" inscrit en caractères spéciaux.
La marca consiste en la palabra "impronteparah" en caracteres especiales.

566 Translation of the mark or of words contained in the mark
"imprints"parah. "empreintes"parah.
511 International Classification of Goods and Services for the Purposes of the Registration of Marks (Nice Classification) - NCL(9)
25 Articles of clothing, footwear, headwear; bathing suits, beach cover-ups, wraparounds; underwear; corsetry.
822 Basic registration
IT, 30.07.2009, 1208765
300 Data relating to priority under the Paris Convention and other data relating to registration of the mark in the country of origin
IT, 16.06.2009, MI2009C006262
832 Designation(s) under the Madrid Protocol
TR
834 Designation(s) under the Madrid Protocol by virtue of Article 9sexies
CH - CN - EG - HR - LI - MC - RS
▶ Registration : 2009/40 Gaz, 22.10.2009, CH, CN, EG, HR, LI, MC, RS, TR
▶ Ex Officio examination completed but opposition or observations by third parties still possible, under Rule 18bis(1) : 2010/9 Gaz, 25.03.2010, TR
▼ Statement of grant of protection made under Rule 18ter(1) : 2010/45 Gaz, 02.12.2010, TR
 TR
450 Publication number and date
2010/45 Gaz, 02.12.2010

Figura 3: esempio della schermata di dettaglio per ciascun marchio del database ROMARIN.
Fonte: WIPO.

La ricerca di informazioni e dati nel database è estremamente rapida, semplice ed intuitiva, e i dati restituiti sono ricchi di informazioni utili.

La consultazione del database ROMARIN è gratuita; esso può rivelarsi molto utile per ottenere informazioni a scopo di ricerca, ma soprattutto può essere un ottimo strumento per le aziende nella fase preliminare informativa che precede la registrazione di un marchio.

Allegato 3

Il Database AIDA

AIDA è la banca dati che contiene informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali su oltre 500.000 società di capitale che operano in Italia. Le informazioni finanziarie vengono fornite da Honyvem che acquista e rielabora tutti i bilanci ufficiali depositati presso le Camere di Commercio Italiane. Per ciascuna Società, AIDA offre il bilancio dettagliato secondo lo schema completo della IV direttiva CEE, la serie storica fino a 10 anni, la scheda anagrafica completa di descrizione dell'attività svolta e il bilancio ottico. Inoltre, per le prime 20.000 aziende Italiane sono disponibili anche azionariato, partecipazioni e management.

AIDA fornisce, insieme ai dati, il programma di ricerca e analisi sviluppato da Bureau van Dijk Electronic Publishing (BvDEP) che consente di calcolare medie di settore, effettuare confronti, ottenere automaticamente dati e report su foglio Excel, implementare sistemi per il calcolo di Rating e Scoring personalizzati e numerose opzioni per ogni tipo di esigenza.

AIDA è disponibile su CD-DVD e su Internet con aggiornamento mensile dei dati.

Questo database è una soluzione ideale per il credit e il risk management, l'analisi finanziaria, gli studi di settore, il marketing strategico, la segmentazione di mercato e lo sviluppo commerciale.

Utilizzando AIDA è possibile ottenere:

- Il bilancio di una singola azienda con lo schema di presentazione e il numero di anni desiderato;
- Il report che include il confronto con le medie di settore e la visualizzazione grafica dei dati;
- Le informazioni di interesse in un documento Excel o Word di facile lettura e archiviazione;
- Il bilancio ottico in formato pdf per accedere rapidamente alla nota integrativa;
- Liste di aziende per attività di sviluppo commerciale e segmentazione di mercato;

Il rapporto su ciascuna azienda include:

- nome della società, partita IVA, codice fiscale, numero CCIAA, sede tribunale;
- indirizzo della sede legale e numero di telefono;
- descrizione dettagliata dell'attività svolta;
- codice ISTAT Ateco 2002 e corrispondenti codici SIC e NACE;
- attribuzione automatica di un campione di società con medesima attività svolta e dimensione per effettuare confronti e

- calcolare i benchmark;
- sezione con partecipanti e azionisti;
- membri del consiglio di amministrazione;
- numero di dipendenti;
- forma giuridica;
- stato giuridico;
- anno di costituzione;
- data di chiusura dell'esercizio;
- dati di borsa;

Sono inoltre disponibili i bilanci in serie storica fino a 10 esercizi secondo lo schema completo della IV direttiva CEE, completi di:

- 88 voci di Conto Economico;
- 160 voci di Stato Patrimoniale;
- 35 indici di bilancio;

AIDA offre vantaggi per numerose aree di ricerca e analisi:

- Analisi di società, studi di settore, confronti, calcolo di Scoring e attribuzione di Rating
- Realizzazione di Pratiche di Fido, archiviazione dei dati
- Sviluppo commerciale, segmentazione di mercato
- Ricerche di società, identificazione di target, analisi di bilancio
- Confronti tra società e analisi di settore
- Analisi dei bilanci di clienti, fornitori e concorrenti
- Alimentazione automatica di modelli per l'analisi di bilancio
- Realizzazione di studi di settore e ricerche approfondite
- Analisi di bilancio e presentazione dei dati
- Creazione di liste di aziende con parametri di ricerca basati su valori di bilancio per identificare target di clienti molto mirati
- Realizzazione di ricerche approfondite nel tempo e sul territorio
- Studi di settore e analisi finanziarie
- Accesso agli studenti per tesi e ricerche
- Identificazione di target di aziende su cui effettuare operazioni di sviluppo
- Oltre 500.000 aziende su cui operare
- Creazione e condivisione di liste e dati di mercato
- Indirizzi e nominativi da utilizzare per azioni di sviluppo su aziende e su privati
- Analisi e controllo di tutte le aziende attraverso sistemi di credit scoring e confronto con

campioni

- Personalizzazione degli schemi di calcolo e presentazione dei dati
- Analisi e controllo dei fornitori
- Realizzazione e gestione di albo fornitori
- Ricerca di nuovi fornitori

Bureau van Dijk Edizioni Elettroniche S.p.A. fa parte del gruppo multinazionale Bureau van Dijk Electronic Publishing, specializzato nella realizzazione di prodotti contenenti informazioni aziendali a livello internazionale. I database di BvDEP contengono dati provenienti dai maggiori information provider associati a un software flessibile, che consente all'utente di gestire in maniera efficiente i dati per la ricerca e l'analisi.

Allegato 4

STATA

Stata è un software statistico completo le cui potenzialità sono in grado di soddisfare un'ampia gamma di utenti accademici e professionali, in discipline quali economia, sociologia, psicologia, biostatistica, epidemiologia e altre. Stata include una vasta gamma di funzioni statistiche e piene capacità di data management.

E' facile da usare per utenti alle prime armi, ma allo stesso tempo offre opzioni di programmazione sofisticate per gli utenti più esperti. Nuove potenzialità sviluppate e aggiornamenti ufficiali possono essere installati semplicemente tramite internet.

Stata è disponibile in quattro edizioni diverse: *Small Stata*, *Intercooled Stata(Stata/IC)*, *Stata Special Edition (Stata/SE)* e *Stata/MP*. *Small Stata* è il prodotto ideale per gli studenti. Rispetto a *Intercooled Stata*, *Stata/SE* permette di lavorare con banche dati molto più ampie. *Stata/MP* è la versione più veloce.

Stata/MP

- si possono utilizzare banche dati fino a 32.767 variabili;
- fino a 244 caratteri per variabile stringa;
- il numero di osservazioni che può essere utilizzato è limitato solo dalla dimensione della RAM installata sul PC;
- consente di lavorare con matrici di dimensione fino a 11.000 per 11.000;
- edizione più veloce, sviluppata per il calcolo parallelo.

Stata/SE

- si possono utilizzare banche dati fino a 32.767 variabili e
- fino a 244 caratteri per variabile stringa;
- il numero di osservazioni che può essere utilizzato è limitato solo dalla dimensione della RAM installata sul PC;
- consente di lavorare con matrici di dimensione fino a 11.000 per 11.000.

Stata/IC

- si possono utilizzare banche dati fino a 2.047 variabili e
- fino a 244 caratteri per variabile stringa;
- il numero di osservazioni che può essere utilizzato è limitato solo dalla dimensione

della RAM installata sul PC;

- consente di lavorare con matrici di dimensione fino a 800 per 800.

Small Stata

- la dimensione delle banche dati utilizzabili è limitata a circa 1.000 osservazioni e 99 variabili;
- si possono usare fino a 244 caratteri per variabile stringa;
- consente di lavorare con matrici di dimensione fino a 40 per 40.
- non è disponibile per Unix.

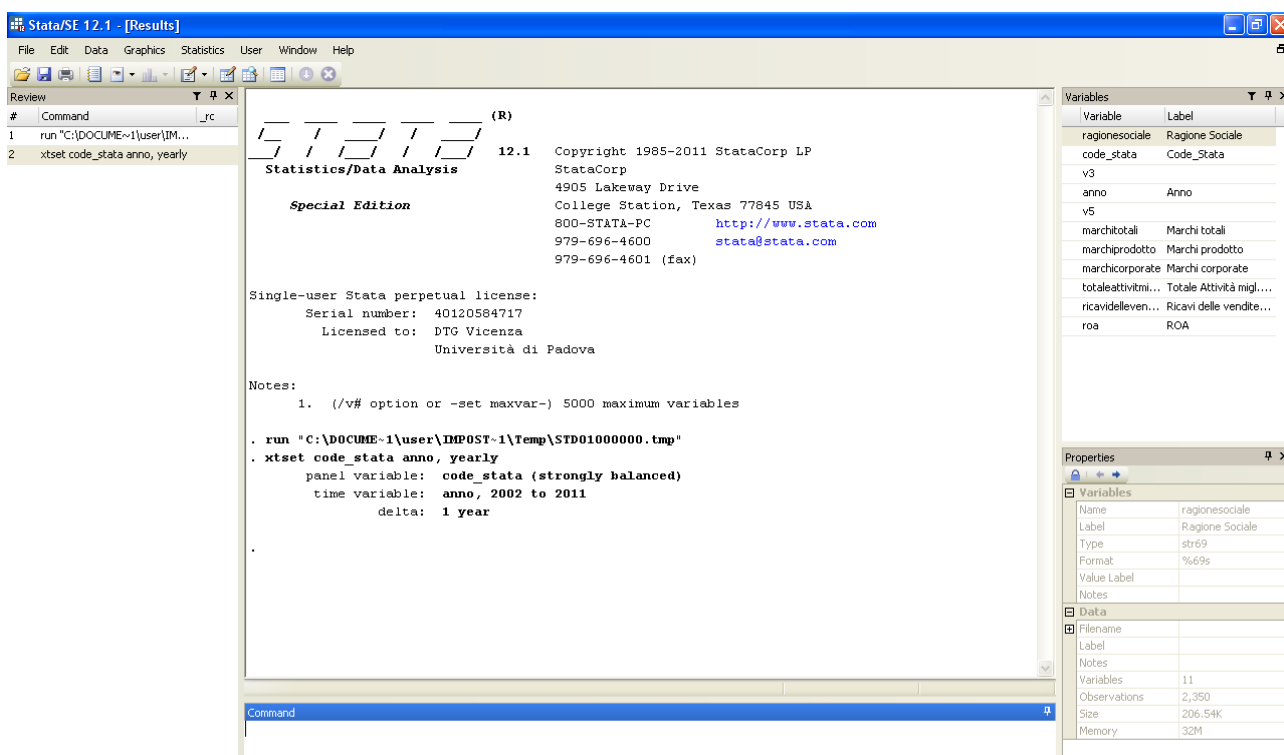


Figura 1: schermata iniziale di STATA.

Stata propone, in un ambiente integrato, un gran numero di funzionalità classiche e avanzate: metodi di stima robusta, analisi di sopravvivenza, trattamento di interviste, analisi delle serie cronologiche, tabelle d'epidemiologia...

Il linguaggio di programmazione object oriented integrato nel software consente di modificare ed adattare le funzioni disponibili e crearne nuove. Tutti i comandi di Stata sono disponibili nei menu Statistic, Graphics o Data. Tra le capacità di analisi e gestione dei dati statistici vanno citati: creazione dei dati in formato Stata, Stata editor (sotto Windows e Mac OS X), selezione, fusioni,

labels, gestione delle variabili. Stata Windows consente di importare i dati originati in ODBC (Microsoft Access, Excel, etc,...) e di gestire le interrogazioni SQL.

Tutte le funzioni sono accessibili da menu, é sufficiente selezionare uno dei comandi disponibili nel menu « Statistics », « Graphics » o « Data »,e registrare le informazioni necessarie nella finestra di dialogo affinché il comando sia eseguito da Stata sui dati immessi.

Stata consente di creare numerosi grafici, offrendo una grande flessibilità non solo per l'impaginazione ma soprattutto per il loro contenuto. Sono possibili integrazioni di curve di aggiustamento e di lissage, di intervalli di confidenza e di tutti gli altri elementi grafici associati ai dati. Grazie a delle funzionalità integrate, Stata consente di organizzare il lavoro sfruttando Internet: condivisione dell'insieme dei dati e delle funzioni Stata sul sito Web, funzione Help in linea e possibilità di creare un sito Internet per condividere dati, programmi e risultati.

Bibliografia

Aaker D., 2004 - Leveraging the corporate brand.

Aaker, D., and K. Keller. 1990 - Consumer evaluation of brand extensions. *Journal of Marketing Management* 54(1): 27–33.

Abernathy, F.H., Dunlop, J.T., Hammond, J.H. and Weil, D. (1999), "A Stitch in Time: Lean advantage is brand orientation", *International Journal of Marketing*, 37/7-8 (July/August 2003): 998-1016.

Alan, M. (1996), "Dangers of corporate branding", *Marketing Week*, Vol. 19 No. 15, pp. 22-4.

Anand, J., & Singh, H. (1997). Asset redeployment, acquisitions, and corporate strategy in declining industries. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 99–118.

Apostolopoulou, A. (2002). The effect of brand strength and perceived fit on the success of sport brand extensions [Abstract]. In the 17th Annual North American Society for Sport Management Conference Abstracts, Canmore, Alberta, Canada, 4.

Auty S. and Richard Elliot (1998) ,"Social Identity and the Meaning of fashion Brands", in *European Advances in Consumer Research Volume 3*, eds. Basil G. Englis and Anna Olofsson, *European Advances in Consumer Research Volume 3 : Association for Consumer Research*, Pages: 1-10.

Bagnasco A., A. Bonomi, D. Palmieri e E. Rullani. "Reti di imprese: fenomeni emergenti".

Balachander, S., Ghose, S. (2003), "Reciprocal spillover effects: a strategic benefit of brand extensions", *Journal of Marketing*, Vol. 67 No. January, pp.4-13.

Balmer and Grey, "corporate Brands: What Are They? What of Them?" *European Journal of Marketing*, 37/7-8 (July/August 2003): 972-997.

Balmer J., 2012- corporate brand Management Imperatives: custodianship, credibility, and calibration.

Baltagi, Badi H. e Baldev Raj, a cura di, *Panel Data Analysis*, Physica-Verlag, Heidelberg, 1992.

Barrere C., Delabruyere S., 2011 - Intellectual property rights on creativity and heritage: the case of the fashion industry.

Belloc M., 2011 – Modelli panel.

Beltrametti S., 2010 - Evaluation of the design Piracy Prohibition Act: Is the cure worse than the disease? An analogy with counterfeiting and a comparison with the protection available in the

European Community.

Beraldo M., 2007 - Brevetti e innovazioni. La difesa della proprietà industriale dall'Europa alla Cina.

Bergen, M., Dutta, S. and Walker, O.C.J. (1992), "Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 3, pp. 1-24.

Bontempi M., Golinelli R. 2004 - *Econometria dei dati panel: teoria e pratica in STATA 7*.

Bridson K., Evans J., 2004 - "The secret to a fashion advantage is brand orientation", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32 Iss: 8 pp. 403 – 411

Bridson, K. and Evans, J. (2004), "The secret to a fashion analysis of an Italian case", *Journal of fashion Marketing and Management*, Vol. 5 Iss: 1 pp. 69 – 79

Dahlen M., 2008 - *Copies, Competition and the Conditions of Creativity. The Role of Intellectual Property Law in the European fashion Industry (1950-2008)*.

Dall'Olmo Riley, Francesca, Lomax, Wendy and Blunden, Angela (2004) *Dove vs. Dior: extending brand extension decision-making process from mass to luxury*. *Australasian Marketing Journal*, 12(3), pp. 40-55. ISSN (print) 1441-3582

Davey J., Schneider L., Davey L., (2009), "Intellectual capital disclosure and the fashion industry", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 Iss: 3 pp. 401 – 424

de Chernatony, L. (1997), "Integrated brand building using brand taxonomies", *Journal of Product & brand Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 56-63.

Delios, A., & Beamish, P. W. (2001). *Survival and profitability: The roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance*. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028–1038.

Di Tommaso M.R., Rubini L. e Barbieri E., 2012 - *Southern China: Industry, Development and Industrial Policy*, Milton Park Abingdon UK, Routledge.

Dopico D., Porral C., (2012), "Sources of equity in fashion markets".

Dubin J., 2006 - *Valuing intangible assets with a nested logit market share model*.

Dubin, J., 1998 - *The Demand for Branded and Unbranded Products—An Econometric Method for Valuing Intangible Assets*. *Studies in Consumer Demand—Econometric Methods Applied to Market Data*. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, Boston, pp. 77–127.

Farquhar, P.H., Han, J.Y., Herr, P.M. and Ijiri, Y. (1992), "Strategies for leveraging master brands:

how to bypass the risks of direct extensions”, *Marketing Research*, Vol. 4 No. 3, pp. 32-43.

Federazione SMI, “IL SETTORE TESSILE-MODA ITALIANO NEL 2011”

Feleaga N., Malciu L., “International Accounting Challenges at the Turn of the Millennium”, Economic Publishing House, Bucharest, 2004;

Filippini R., materiale didattico 2011-2012.

Fionda A., Moore C., 2008 - The anatomy of the luxury fashion brand.

Flignor, P. and Orozco, D. (2006), “Intangible asset and intellectual property valuation: a multidisciplinary perspective”, *World Intellectual Property SMEs Newsletter*, July, available at: www.wipo.int/sme/en/documents/ip_valuation.htm (18 June 2009).

Furukawa Y., 2010 - Intellectual property protection and innovation: an inverted-U relationship.

Gangopadhyaya K., Mondalb D., 2011-12 : Does stronger protection of intellectual property stimulate innovation?

Gereffi G., Frederick S., 2010 - The global apparel value chain, trade and the crisis: challenges and opportunities for developing countries.

Gereffi, G. (2004). Industrial adjustment in the North Carolina textile and clothing industry.

Greenhalgh C., Rogers M.(2007) - Trade Marks and Performance in UK Firms: Evidence of Schumpeterian Competition through Innovation.

Griffiths W., Paul H. Jensen and Elizabeth Webster, 2005 - The Effects on Firm Profits of the Stock of Intellectual Property Rights.

Guercini S., (2001), "Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas.

Han, Jin K., and B. H. Schmitt, 1996 - product-Category Dynamics and corporate Identity in brand Extensions: A Comparison of Hong Kong and U.S. Consumers.

Harris F., de Chernatony L., (2001), "corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Iss: 3 pp. 441 – 456.

Hatch M. and Schultz M., “Are the Strategic Stars Aligned for Your corporate brand?” *Harvard Business Review*, 79/2 (February 2001): 129-134; Hatch and Schultz (2003), op. cit.

Hauck, W. E., & Stanforth, N. (2007). Cohort perception of luxury goods and services. *Journal of fashion Marketing and Management*, 11(2), 175-188.

Hayes S., Nicola Jones, (2006),"Fast fashion: a financial snapshot", Journal of Fashion Marketing and Retail & Distribution Management, Vol. 32 No. 8,

Helmets C., Rogers M.(2008) - Innovation and the survival of new firms across british regions.

<http://www.clothesource.net/>

<http://www.imore.it/rivista/?p=68>

<http://www.unc.edu/depts/europe/conferences/04/global/papers.htm>

Il sole 24 Ore – 7/9/07 e 30/4/08.

Jacoby, Jacob (2001), "The Psychological Foundations of trademark Law: Secondary Meaning, Genericism, Fame, Confusion and Dilution," trademark Reporter, 91 (4), 1013–1071.

Jiang M., Menguc B., (2012),"brand as credible commitment in embedded licensing: a transaction cost perspective", International Marketing Review, Vol. 29 Iss: 2 pp. 134 – 150

Judge, Griffiths, Hill, et. al., The Theory and Practice of Econometrics, Wiley, 1985.

Jung J., Eunyoung Sung, (2008),"Consumer-based brand equity: Comparisons among Americans and South Koreans in the USA and South Koreans in Korea", Journal of fashion Marketing and Management, Vol. 12 Iss: 1 pp. 24 – 35

Khanna, T. (1998), "The scope of alliances", Organization Science, Vol. 9 No. 3, pp. 340-55.

Knox S. and D. Bickerton, "The Six Conventions of corporate branding," European Journal of Management, Vol. 10 Iss: 3 pp. 282 – 300

Kohler U., Frauke Kreuter, 2nd ed., Stata Press, 2009. Data Analysis Using Stata.

Kotler, P. H., & Pfoertsch, W. (2006) - B2B brand Management. ISBN-10: 3540253602. Springer Publication.

Krasnikov A., Mishra S., & Orozco D., 2009 - Evaluating the Financial Impact of branding Using Trademarks: A Framework and Empirical Evidence.

Krishnan, H.S. (1996), "Characteristics of Memory Associations:A Consumer-Based brand Equity Perspective," International Journal of Research in Marketing, 13 (4), 389–405.

Lagrost C., Martin D., Dubois C., Quazzotti S., (2010),"Intellectual property valuation: how to approach the selection of an appropriate valuation method", Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 Iss: 4 pp. 481 – 503

- Landes W. And Posner R., 1989 - An Economic Analysis of Copyright Law.
- Landy G., Mastrobattista A. 2008 - The IT / Digital Legal Companion: A Comprehensive Business Guide to Software, IT, Internet, Media and IP Law.
- Leroux, M., Hawkes, S. (2008), "Young and trendy laugh in face of High Street gloom", The Times, No.22 October, .
- Levine D., Timothy C. Krehbiel, Mark L. Berenson, 2002- Statistica
- Liu X., Michael Y. Hu, (2011) "Umbrella brand price premiums: effects of compatibility, similarity, and portfolio size", Journal of product & brand Management, Vol. 20 Iss: 1, pp.58 – 64
- Mehrazeen A., Froutan O & Attaran N. (2012) -Establishing the Relationship between trademark Valuation and Firm Performance: Evidence from Iran.
- Mendonca S., Tiago Santos Pereira, Manuel Mira Godinho 2004 : Trademarks as an indicator of innovation and industrial change.
- Mercer J., 2010 - A mark of distinction: branding and trade mark law in the UK from the 1860s.
- Merton, Robert C. (1987), "A Simple Model of Capital Market Equilibrium with Incomplete Information," Journal of Finance, 42 (3), 483–510.
- Millot V., 2011 -Firms' intangible assets: who relies on trademarks? Analysis of French and German firms' trademarking behaviour.
- Moore C., Birtwistle G., (2004),"The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32 Iss: 8 pp. 412 – 422
- Moore C., Stephen A. Doyle, (2010),"The evolution of a luxury brand: the case of Prada".
- Morresi O., 2008 - L'impresa familiare: modello di governance vincente? Una verifica empirica sulle imprese italiane quotate.
- Mulyanegara, R.C., Tsarenko, Y. (2009), "Predicting brand preferences: an examination of the predictive power of personality and values in the Australian fashion market", Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 13 No.3, pp.358-71.
- Munteanu V. et al. 2011 - Considerations regarding the recognition, the evaluation, and the amortisation of the trademarks as intangible assets presented in the balance sheets .
- Norris, D.G. (1992), "Ingredient branding: a strategy option with multiple beneficiaries", Journal of Consumer Marketing, Summer, pp. 19-31.

Nueno, Jose Luis and John A. Quelch (1998), "The mass marketing of luxury", *Business Horizons*, November/December, 61-68.

Okonkwo U., 2007 - *Luxury fashion branding: Trends, Tactics, Techniques*.

Olins, W., 2003 - *On brand*. London: Thames & Hudson.

Park, C.W., Jun, S.Y. and Shocker, A.D. (1996), "Composite branding alliances: an investigation of extension and feedback effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33 No. 4, pp. 453-66.

Parr, R. (1998), "Pricing intangible assets: methods of valuation of intellectual property", paper presented at the World Intellectual Property Organization (WIPO) seminar on Intellectual Property Valorization, OMPI/VPI/LIM/98/2, November 1998, available at: www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/valuationdocs/vpi_lim_98_2.pdf (accessed 23 November 2009).

Power D. and Hauge A., 2008 - *No Man's brand—Brands, Institutions, and fashion*.

Pride, W., and O. Ferrell, 1977 - *Marketing: Basic concepts and decisions*.

Rasmussen, J. (2008). Part I: State of the industry 2008. *Review*, May, 28-35.

Raustiala, K., & Sprigman, C. (2006). *The Piracy Paradox: Innovation and Intellectual Property in fashion design*.

Reilly, R.F. and Schweih, R.P. (Eds) (1998), *Valuing Intangible Assets*, McGraw-Hill, New York, NY.

Roberts, C., and G. McDonald, 1990 - Alternative naming strategies: Family vs. individual brand names. *Management Decisions* 27(6): 31-37.

Ross J., Harradine R., (2011), "fashion value brands: the relationship between identity and image", Sandner, Philipp G.(2009), *The Market Value of R&D, Patents and Trademarks*, SSRN Working Paper Series: Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1469705>

Scarso E., *appunti di lezione 2011-2012*.

Seethamraju, C. (2003). The value relevance of trademarks. In: Hand, J., Lev, B. (eds.) *Intangible assets: Values, Measures and Risks*. Oxford University Press, Oxford.

Shirwaikar P., 2009 - *fashion copying and design of the law*.

Simmel, G. 1957(1904) - *fashion*. *American Journal of Sociology* 62(May): 541-558.

Smith, D., and C.W. Park. 1992 - The effects of brand extensions on market share and advertising

efficiency. *Journal of Marketing Research* 29(3, August): 296–313.

Smith, G.V. and Parr, R.L. (2000), *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, John Wiley & Sons, New York, NY.

Srinivasan R., Gary L. Lilien, Arvind Rangaswamy (2007) - Survival of high tech firms: The effects of diversity of product – market portfolios, patents, and trademarks.

Teece, D.J. (1986), "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, Vol. 15 No. 6, pp. 285-305.

Tewari, M. (2006). *Is Price and Cost Competitiveness Enough for Apparel Firms to Gain Market Textile Industries*, Oxford University Press, Oxford.

The Economist (2005), "The future of fast fashion: Inditex", *The Economist*, Vol. 375 No. 8431.

Thoburn, J. (2009). The impact of the world garment recession on the textile and garment

Ugla H., (2006), "The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Iss: 7 pp. 785 - 802

Unicredit & Federazione Distretti Italiani, 2011 - I distretti della moda: un progetto al servizio dei territori.

Urde, M., 1999 - "brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 1-3, pp. 117-33.

Vallaster C., Lindgreen A., Maon F.(2012) - Strategically Leveraging corporate Social Responsibility: A corporate branding Perspective.

Walchli S., 2007 - The effects of between-partner congruity on consumer evaluation of co-branded products.

Washburn J., Till B., Priluck R., (2000), "Co-branding: brand equity and trial effects", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17 Iss: 7 pp. 591 – 604

Wernerfelt, B. (1988), "Umbrella branding as a signal of new product quality: an example of signaling by posting a bond", *RAND Journal of Economics*, Vol. 19 No. Autumn, pp.458-66.

Xie H., Boggs D., (2006), "corporate branding versus product branding in emerging markets: A conceptual framework", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24 Iss: 4 pp. 347 – 364.