

**Branding and
Retailing of Textile
and Clothing
Products**

**Gestione della
Marca e
Distribuzione dei
Prodotti Moda**

Armando Branchini

Secretary General, Altagamma

Strategic Marketing of Luxury Goods, IULM University, Milan

The concept of a brand

A brand is a product or service made distinctive by its positioning relative to the competition, and by its personality in the context of the target market.

Il concetto di marca

La Marca identifica un prodotto o un servizio che si distinguono attraverso il loro posizionamento rispetto ai concorrenti e la loro personalità nell'ambito del loro mercato obiettivo.

Label

A label is a product not made distinctive by its positioning, and with no awareness in the context of the target market.

A label is little more than a tag attached to an anonymous article to suggest a content which does not actually exist.

Etichetta

L'etichetta identifica un prodotto che non si distingue attraverso il suo posizionamento rispetto ai concorrenti e che manca di personalità.

Un'etichetta è un talloncino applicato ad un prodotto anonimo per suggerire un contenuto relativamente inesistente.

Label

A label can also be distinguished from a genuine brand by its strongly reduced lifecycle, which leaves no space for real innovation and brand re-launches.

It is exchangeable, replaceable and partly superfluous. If it were not there, nobody would really miss it.

Etichetta

Un'etichetta è diversa dalla marca per il suo ciclo di vita limitato, che non lascia spazio per una reale innovazione e per rilanci della marca.

La si può scambiare e rimpiazzare ed è abbastanza superflua. Se non ci fosse nessuno ne sentirebbe la mancanza.

Label

Since they do not possess the attributes which make up a brand and are not able to communicate in a credible or lasting way, labels are like stars which quickly fade away.

Labels can be recognized by their lack of originality and innovation – they are often merely me-too products.

Etichetta

L'etichetta non possiede gli attributi costitutivi della marca e non è in grado di comunicare in modo credibile e duraturo: è una stella cadente.

Le etichette sono applicate a prodotti che mancano di originalità, quando non sono veri plagi.

Fashion and brands

The fashion sector first looked intensively into strategic brand management at the beginning of the eighties and recognized that sales and returns could be increased by:

- line extensions,
- focussed media use,
- 3.point of sale marketing.

Moda e marche

Le imprese leader del settore moda all'inizio degli anni '80 scoprirono la gestione strategica della marca e si resero conto che fatturato e margini erano incrementati da:

- estensioni di gamma,
- uso mirato dei media
- marketing del pdv.

Fashion and brands

The eighties saw the development of the first single-brand stores in the US, Europe and Asia.

The aim was to make the customer attach a significance to making a purchase in such a single-brand store which was much higher than that made in a multi-brand store.

Moda e marche

Gli anni '80 hanno visto la creazione dei primi negozi mono-marca in USA, Europa, Asia

L'obiettivo era far percepire al consumatore un valore decisamente maggiore dell'acquisto nel negozio mono-marca rispetto ad uno fatto nel multi-marca.

Fashion and brands

During the nineties the sector as a whole has shrunk in the Triad with the share of private consumption allocated to clothing and shoes dropping consistently.

For companies in the fashion sector the course of business during 2001-2002 and 2003 was once again more difficult than expected.

Moda e marche

Negli anni '90 il settore moda registrò nei mercati della Triade una contrazione a causa del calo dei consumi di abbigliamento e calzature.

Per le aziende del settore moda gli anni 2001- 2002 e 2003 hanno registrato andamenti molto più negativi rispetto alle attese.

Fashion and brands

A. The volume business of the large industrial companies in the fashion sector started changing rapidly as a result of the increasing market presence of chain stores capable of quickly anticipating future trends and changing the consumers' old habits with professional efficiency.

Moda e marche

A. Il mercato di massa delle grandi imprese industriali cominciò a cambiare rapidamente per la crescente presenza delle catene in grado di adeguarsi rapidamente all'evoluzione delle tendenze e di cambiare le abitudini tradizionali dei consumatori usando efficienza produttiva ed abilità nel retailing.

Fashion and brands

B. Companies in the middle of the market felt the increasing polarization of the market: the hourglass shape.

C. Even up-market fashion companies, who until the year 2000 were so secure, have now been obliged to revise their business strategies.

Moda e marche

B. Le imprese del segmento medio cominciarono a soffrire della polarizzazione dei consumi: la forma a clessidra.

C. Anche nel segmento alto, che era cresciuto esponenzialmente fino al 2000, le imprese sono obbligate a rivedere le loro strategie.

Fashion and brands

Against this background, brand management, the creation and maintenance of strong brands, seem to offer a promising approach for companies to differentiate themselves from their direct competitors and establish themselves in consumers' minds in such a way that they are seen not merely as market players, but perceived to be one of the winners.

Moda e marche

In questo contesto, la gestione della marca, la creazione e lo sviluppo di marche forti, sembra offrire alle imprese l'unica possibilità di differenziarsi dai concorrenti e di posizionarsi nelle menti dei consumatori in modo tale da non essere semplici operatori sul mercato, ma uno dei vincitori.

Fashion and brands

Brands form fixed points in the consumers' lives.

They represent trust, reliability, quality and prestige.

At core, brands are also a promise of performance which consumers expect to be able to rely on: it is a promise which consumers insist be kept.

Moda e marche

Le marche costituiscono punti di riferimento nella vita dei consumatori.

Esse significano fiducia, affidabilità, qualità e prestigio.

Essenzialmente le marche sono anche una promessa di benefici sui quali i consumatori contano: una promessa che si deve mantenere.

Fashion and brands

For this they are prepared to pay an extra amount, a price premium.

Since strong brands bind their customers to them emotionally, they are able to withstand fluctuations in demand due to their customers' loyalty.

Moda e marche

Per questo essi sono pronti a pagare una somma maggiore, un prezzo più alto.

Poiché le marche forti legano a sé i consumatori in modo emozionale, esse sono in grado di resistere alle fluttuazioni del mercato grazie all'effetto fidelizzazione.

Fashion and brands

High-quality brands such as Armani, Versace, Gucci, Hermès, Louis Vuitton, Prada exemplify the meaning of the word “brand”.

They show clearly that the level of awareness alone, however high that might be, is not decisive for the product’s success in the market.

Moda e marche

Marche di alta gamma come Armani, Versace, Gucci, Vuitton, Prada sono l’esempio di cosa si intende per marca nel settore moda.

Esse dimostrano anche che il livello di notorietà, per quanto alto, da solo non assicura il successo sul mercato.

Fashion and brands

It is rather a question of consistently adhering to the entire palette of special strategic marketing rules.

If a company wants to be successful it must pay constant attention to securing its price premium.

Moda e marche

E' infatti necessario far ricorso all'intero strumentario di regole di marketing strategico che sono proprie dell'alto di gamma.

Il punto nodale per avere successo è riuscire a difendere il proprio premio di prezzo.

Fashion and brands

These companies have been able, through a successful mixture of continuously fulfilled expectations, communication suitably aimed at their target groups, tradition and consistently selective distribution, to create a clear profile for themselves.

Moda e marche

Queste imprese sono riuscite a crearsi un preciso profilo, attraverso un mix di aspettative continuamente soddisfatte, di comunicazione diretta su misura ai propri consumatori obiettivo, di tradizione e di distribuzione esclusiva o selettiva.

Fashion and brands

Brands which will be able to maintain their success in future are those which are able to anticipate trends rapidly, are innovative, and can convincingly transfer their brand philosophy to the end consumer by means of operative efficiency.

Moda e marche

Avranno successo anche in futuro quelle marche che sono in grado di anticipare le tendenze, sono innovative, e riescono a far percepire al loro consumatore la loro filosofia di marca anche attraverso il loro dinamismo.

Fashion and brands

Genuine brands have to embrace some clearly defined target groups and consciously exclude others.

Universal providers wishing to satisfy everybody will, in the final analysis, not reach anybody.

Moda e marche

Le marche autentiche devono rivolgersi a gruppi di consumatori ben definiti e perciò scegliere di escluderne altri.

I fornitori universali che tentano di soddisfare i desideri di tutti i consumatori potenziali, finiscono per non soddisfare nessuno.

Fashion and brands

Top brands, as is demonstrated in particular by the sector's vanguard of brands in the high fashion segment, have to be emotionalized, authentic and, above all, differentiated.

Innovation is enormously important.

Moda e marche

Le marche top, come dimostrano quelle di avanguardia nel settore del pret-a-porter, devono essere emozionali, autentiche e, soprattutto, differenziate.

L'innovazione gioca un ruolo cruciale.

Fashion and brands

Top brands must succeed in winning innovators and opinion leaders as their customers in order to be able to use these as champions of the brand.

This seems to work more easily for brands such as Armani, Vuitton, and Zegna, in the high-end of the market and for H&M and Zara in the mid tier.

Moda e marche

La marche top devono riuscire a conquistare il favore dei consumatori più innovativi e dei leader d'opinione, per poterli usare come testimoni della marca.

Questo sta riuscendo a marche come Armani, Vuitton e Zegna nell'alto di gamma ed a H&M e Zara nel segmento medio.

Fashion and brands

Over the course of time the notions of:

- innovation,
- continuity,
- distinctiveness,

in particular have achieved central significance.

Moda e marche

Col passare del tempo hanno assunto un significato cruciale i concetti di:

- innovazione,
- continuità,
- distintività.

Fashion and brands

Whereas until the end of the eighties unusual quality was considered sufficient to differentiate a product, the fulfilling of this attribute is now a basic requirement.

Moda e marche

Mentre fino alla fine degli anni '80 una qualità superiore alla media era sufficiente a differenziare un prodotto, questa caratteristica è ora considerata una condizione necessaria (ma non sufficiente).

Fashion and brands

Continuity, however, often goes hand in hand with a long history.

Product innovation is sought, recognized and rewarded by the customer.

Moda e marche

Il concetto di continuità si lega spesso con una storia alle spalle.

L'innovazione è ricercata, riconosciuta e premiata dal consumatore.

Fashion and brands

That is perhaps the reason why there are currently hardly any newcomers among the genuine brands.

Moda e marche

Questa è forse la ragione per cui è difficile per i nuovi arrivati, entrare nel gruppo delle marche autentiche.

Fashion and brands

These are companies with clearly defined core competencies and a very clear target group proposition.

These companies have understood how to grow basically by means of one single product.

Moda e marche

Le marche che abbiamo indicato hanno punti di forza precisi e offrono ad un preciso tipo di consumatore una proposta altrettanto definita.

Molte hanno trovato il modo di crescere attraverso un solo tipo di prodotto.

Fashion and brands

Sales of cases and leather accessories at Louis Vuitton, for example, still make up a large part of the total sales.

The same applied for a long time to Hugo Boss with regard to the dominance of suits.

Boss has its entire range of goods manufactured by subcontractors.

Moda e marche

Una parte significativa del fatturato Vuitton è data dai prodotti per valigeria.

Per molto tempo Hugo Boss ha avuto la stessa situazione con l'abbigliamento formale maschile.

Boss è prodotto prevalenza da terzisti.

Fashion and brands

Zegna's key to success seems to lie in its internal production.

This approach ensures a consistently high quality across all the product groups, facilitates the brand extension, guarantees exclusivity and can be communicated easily.

The "Made by Zegna" quality enables the company to obtain a price premium.

Moda e marche

Uno dei fattori di successo sembra essere la produzione interna.

Essa assicura l'alta qualità in tutte le produzioni, facilita l'allargamento di gamma, garantisce l'esclusività e può essere comunicata con efficacia.

La qualità Made by Zegna consente all'impresa di meritare il premio di prezzo.

Fashion and brands

Branding – the management of brands – in the fashion sector is clearly a matter for the senior management.

Just as the head of the company (or one over the two) certainly has to make the final decisions with regard to the collection, so he or she must also be directly involved in all the details of the branding process.

Moda e marche

La gestione della marca nel settore moda è compito del vertice aziendale.

Solo il capo azienda (o uno dei due) prende le decisioni finali sulla collezione, solo lui o lei deve gestire tutti gli aspetti del processo di gestione e sviluppo della marca.

Fashion and brands

This is partly because of the cost effects, but primarily due to the strategic implications of brand decisions.

Strategic branding built up over many years forms a highly effective instrument for sustainable differentiation from the competition and for developing lasting customer loyalty.

Moda e marche

In parte ciò è dovuto a ragioni economiche, ma soprattutto alle implicazioni strategiche delle decisioni relative alla marca.

La gestione strategica della marca perseguita per anni costituisce uno strumento molto efficace per una differenziazione dai concorrenti mantenibile nel tempo e per ottenere una fidelizzazione durevole.

Fashion and brands

The basic requirements for this are perseverance, capital, human resources and a clear strategy.

The size of the sales volume and turnover is initially of secondary importance and with regard to its relevance for building the brand highly dependent on the chosen form of distribution, the target market segment and the particular product group.

Moda e marche

Gli ingredienti di base sono perseveranza, capitali, risorse umane ed una strategia chiara.

La dimensione del fatturato è all'inizio di secondaria importanza e, quanto al suo impatto nella costruzione della marca, molto legato alle scelte distributive, al segmento di mercato prescelto ed al tipo di prodotto.

Fashion and brands

A good brand is emotionally laden so that customers can strongly identify with it.

The customers identify with “their” brand.

If young purchasers are not able to find the brand they desire in a particular shop they leave the shop without discussing the alternatives.

Moda e marche

Una marca forte è carica di valori emozionali perché i consumatori si identifichino in essa.

I consumatori si identificano con la “loro” marca.

I consumatori più giovani se non trovano la marca desiderata, lasciano il negozio senza accettare di valutare le alternative.

Fashion and brands

Creating customer loyalty by branding is becoming ever more important for companies' survival in all price ranges of the fashion business.

This applies in equal measure to retailers and producers.

Moda e marche

Creare fedeltà attraverso la gestione della marca è diventato imperativo per la sopravvivenza in tutte la fasce prezzo del settore moda.

E' ciò vale per i dettaglianti come per i produttori.

Fashion and brands

Only strong brands are able to serve the customers as fixed points and to awake their interest in associated product features and stories.

The way there is, however, difficult and laden with obstacles.

Moda e marche

Solo le marche forti sono capaci di rimanere punti di riferimento per i loro clienti e di risvegliare il loro interesse associando caratteristiche di prodotto e contenuti narrativi.

La strada per arrivarci è difficile e lastricata di ostacoli.

Fashion and brands

Large, well-known brands are highly valuable. Their value often exceeds the size of the company's sales, sometimes even that of its market capitalization.

Investments made in brand building are undoubtedly made to increase the value of the company.

Moda e marche

Le marche grandi e molto note hanno una grande valore. Tale valore è spesso ben superiore al fatturato, a volte anche superiore alla loro capitalizzazione.

Gli investimenti fatti per costruire la marca fanno sicuramente crescere il valore dell'impresa.

Fashion and brands

All this only works, however, on the condition that the customers and their emotionality are the focal point of all the efforts and that all of the rules of strategic brand management are observed.

Moda e marche

Tutto questo è vero, però alla condizione che il clienti e la loro emozionalità siano il punto focale di tutti gli sforzi e che siano correttamente applicate tutte le regole della gestione strategica della marca.

Fashion and brands

I am at the end of my speech; my aim was to convince you that branding and strategic brand management can be highly successful, both for manufacturers and retailers.

Moda e marche

Vengo alla conclusione; il mio obiettivo era di testimoniare che la politica di marca e la gestione strategica della marca possono dare grande successo nella moda sia a produttori che distributori.

Fashion and brands

Branding can be successful just if a company is capable of successfully managing all its business areas: from product, to distribution, from production to communication, in a framework of competitiveness and of creation of sustainable competitive advantages.

Moda e marche

La politica di marca può avere successo se l'impresa riesce a gestire efficacemente tutte le aree del business: dal prodotto alla distribuzione, dalla produzione alla comunicazione, in un quadro di miglioramento della capacità competitiva e di creazione di vantaggi competitivi difendibili.

Fashion and brands

Branding can add value just when a company is proven able to manage successfully everything in its business.

It's not for everybody!

Moda e marche

La politica di marca aggiunge valore ad un'impresa che è già capace di gestire con successo il suo business.

Non è per tutti!

Fashion and brands

I am at the end of my speech; my aim was to convince you that branding and strategic brand management can be highly successful, both for manufacturers and retailers. But it's a very difficult decision to be made: the path is narrow, laden by obstacles, and demanding a continuous attention.

It's not for everybody!

Moda e marche

Vengo alla conclusione; il mio obiettivo era di testimoniare che la gestione strategica della marca può dare grande successo nella moda sia a produttori che distributori. Ma non è una decisione facile da prendere: il sentiero è stretto ed impervio e richiede un'attenzione assoluta.

Non è per tutti!

ALTAGAMMA

Via Giosue Carducci, 36
2122 Milano

Tel +3902 7200 3321
Fax+3902 8901 0756
Em mailbox@altagamma.it
www.altagamma.it