



Società Italiana
Marketing

I Percorsi identitari nel
Marketing

XV[^] SIM Conference
Bari, 18-19 ottobre 2018

ISBN 978-88-943918-2-4

PROCEEDINGS

Analisi della Corporate Brand Identity nel settore retail: applicazione di un modello

Marcello Sansone¹ - Roberto Bruni² - Annarita Colamatteo³ - Maria Anna Pagnanelli⁴

Abstract

Negli ultimi anni la gestione del brand nella grande distribuzione ha assunto una rilevanza strategica per il vantaggio competitivo delle imprese retail determinando un crescente interesse da parte di studiosi e centri di ricerca. Difatti la fase di forte maturità che vive il settore che ha subito anni di flessione generalizzata dei consumi e conseguentemente dei margini, ha determinato la necessità di elevare a rango strategico il tema del branding distributivo da finalizzare ad un consolidamento delle proprie posizioni sul mercato, alla riconoscibilità di una specifica value proposition da parte di consumatori informati, esigenti e selettivi, alla capacità di trasformare un mero segno distintivo in "marca" garante della promise dei valori comunicati. Pertanto dalla letteratura di riferimento emerge la necessità di affrontare temi legati al brand management nel retail, con particolare attenzione al corporate branding. Il presente lavoro intende contribuire alla ricerca sul tema evidenziando le potenzialità e i limiti teorici e pratici dell'applicazione di un modello di Corporate Brand Identity ad una impresa indipendente della Distribuzione Organizzata italiana, con l'obiettivo di comprendere come questo potrebbe essere utile alla definizione della corporate brand identity delle imprese retail e ad ipotizzare strategie di gestione e riallineamento della stessa.

1. Introduzione

Il settore retail negli ultimi anni ha centrato una parte rilevante delle strategie di marketing e management sullo studio e l'ottimizzazione gestionale della marca, con

¹Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, 03043 Cassino - Via Sant'Angelo, loc. Folcara, m.sansone@unicas.it

²Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, 03043 Cassino - Via Sant'Angelo, loc. Folcara, r.bruni@unicas.it

³Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, 03043 Cassino - Via Sant'Angelo, loc. Folcara, a.colamatteo@unicas.it

⁴Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, 03043 Cassino - Via Sant'Angelo, loc. Folcara, mariaanna.pagnanelli@unicas.it

specifico riferimento alla marca del distributore (Ailawadi, Keller, 2004; Lugli, 2009; Fornari, 2009, Sansone, 2014; Castaldo, Premazzi, Grosso, 2013).

Ci sono certamente degli aspetti ancora da studiare e da approfondire in tema di brand per i retailer (Martinelli, De Canio, 2017; Grandi, 2017) e tra questi, lo studio della corporate brand identity sembra essere da approfondire (Mitchell, 1999; Burt & Sparks, 2002). In particolare, tali studi dovrebbero produrre risultati impattanti sugli aspetti evocativi del nome del retailer o sulle caratteristiche legate ad aspetti sociali o alla mission e vision. Le attività di corporate branding legate all'identità aziendale nel retail differiscono dagli altri settori in quanto nel retail sembra emergere una criticità maggiore nel mantenere una coerenza tra brand – spesso integrato in strategie di private label- e identità aziendale (Burt & Sparks, 2002). In prima analisi può sembrare che gli studi sulla corporate brand identity possano non avere impatti diretti sul mercato, sulle vendite, e sull'offerta in generale di prodotti o servizi ma, alla luce del ruolo dello store brand ad esempio, possono certamente contribuire alla diffusione dei significati e dei valori che portano l'impresa a differenziarsi nel medio lungo periodo e dunque a caratterizzarne il posizionamento.

Sembra essere utile dunque approfondire la ricerca su modelli e framework teorici utili a definire la corporate brand identity e la sua gestione strategica nel settore retail – *obiettivo del presente lavoro* -, contribuendo allo sviluppo della letteratura di riferimento ed evidenziando limiti e opportunità nell'applicazione di un modello ad una impresa retail della distribuzione organizzata italiana.

Il lavoro presenta riferimenti alla letteratura sulla corporate brand identity ed evidenzia le caratteristiche del modello *Corporate Brand Identity Matrix* (Urde, 2013) attraverso l'applicazione al caso studio analizzato.

2. Literature review

2.1 Corporate identity

La corporate identity è la fonte essenziale nel processo di definizione della “corporate brand identity”, che incorpora le caratteristiche fondamentali di ogni organizzazione (Melewar, Jenkins, 2002; Balmer, 2010; 2008). La letteratura di riferimento definisce il brand come un concetto multidimensionale, complesso, capace di integrare la cultura, i valori aziendali e la value proposition ispirando in modo coerente e continuativo ogni manifestazione espressiva dell'impresa (Arnold, 1992). La brand identity si basa sulle finalità specifiche e sui valori dell'organizzazione che rappresentano un sistema di principi guida (Collins, Porras, 1996). Aaker e Joachimsthaler (2000) identificano tre dimensioni della brand identity: brand essence, che riflette la promessa fatta al cliente, basata su benefici funzionali, simbolici o emozionali e rappresenta ciò che la marca vuole identificare per il mercato; core identity, identità costituita dall'insieme di valori basati sulla mission e sull'orientamento strategico di fondo, immutata nelle politiche di sviluppo del mercato; extended identity, ossia gli attributi aggiuntivi che non rientrano nel nucleo centrale, ma ne specificano meglio il significato.

Dal punto di vista della gestione aziendale, la definizione di una corporate brand identity è la rappresentazione di un intento strategico dell'impresa: attraverso la corporate brand identity il management governa la percezione sia interna che esterna

dell'azienda da parte di tutti gli stakeholder. Pertanto i brand “nascono dalla identità aziendale, ma vivono nella mente dei gruppi e degli individui” (Balmer, 2010, p. 186), e la corporate brand identity si traduce nella somma dei valori che rappresentano le organizzazioni e quindi inclusi in attività di branding. Il Corporate branding racchiude così i desideri dei clienti per poi trasmetterli nel brand, rappresentando pertanto la natura dell'azienda.

2.2 Brand, identità e retail

Rispetto al tema del brand, dell'identità in riferimento al settore retail, di seguito si presentano alcuni contributi che permettono di evidenziare la rilevanza del tema che supera la mera strategia commerciale e l'utilizzo del brand a fini commerciali e profittevoli. I contributi che seguono identificano l'opportunità per il retail di gestire un brand e una identità con l'obiettivo di definire una strategia di medio lungo periodo e un necessario posizionamento.

Ind (1997) analizza il caso di Marks and Spencer (UK) considerato icona del brand management, e quindi della costruzione di una identità di marca. De Chernatony (1999) sottolinea il ruolo fondamentale svolto dal personale di Asda negli anni '90 e anche dal personale di Body Shop - scelto tra persone che condividevano l'orientamento etico dell'azienda - nella costruzione della brand identity. Mitchell (1999) rileva quanto i retailer rafforzino sempre di più i rapporti con i propri clienti attraverso la sempre maggiore fiducia da parte degli stessi legata alla marca del distributore; ciò si realizza grazie alla strategia di brand legata alla marca commerciale e anche alla natura intrinseca dei rapporti di vendita al dettaglio. Infatti, il retailing si compone di elementi come lo store, le risorse umane, il prodotto, il servizio, la relazione con il cliente, la fedeltà e l'offerta, che lo rendono unico rispetto agli altri settori. Nel Regno Unito, ad esempio, tutto ciò è accaduto in primis nel settore grocery (Burt, 2000) ma anche nell'high fashion retailing (Moore et al., 2000), determinando un incremento delle attività di corporate branding mirate ad uniformare la visione, la cultura e l'immagine aziendale. Il successo per un retailer deriva dalla gestione vincente di diversi elementi che rappresentano fonti del vantaggio competitivo come la corporate branding legata alla marca del distributore, format e concept e assortimento. Attraverso la gestione ottimale e sinergica di questi elementi, molti retailer investono in attività finalizzate a rafforzare la loro marca commerciale per costruire una corporate brand identity sempre più forte (Martinelli et al., 2015).

2.3 Modelli di analisi della brand identity

Per rilevare l'esistenza degli elementi che compongono la brand identity, diversi autori hanno definito vari modelli o framework utili al management per analizzare questo aspetto vitale nelle strategie di business.

Kapferer (1996) introduce il Brand Identity Prism individuando sei elementi chiave che sono considerati strumenti molto efficaci per costruire l'identità del brand (Physique, Personality, Culture, Relationship, Reflection and Self-image); secondo Kapferer un brand sarà considerato forte se racchiude tutte le caratteristiche finalizzate a realizzare un'identità di marchio concisa, trasparente e accattivante. De

Chernatony (1999) ha sviluppato un modello chiamato “the process of managing a brand”, che concettualizza la brand identity. Secondo tale modello la brand identity si costruisce attraverso quattro aspetti fondamentali: personality, positioning, vision e culture e relationship. Ancora Aaker (2004) ha costruito il suo modello di brand identity partendo da quattro diverse prospettive ognuna delle quali con 12 dimensioni. Secondo Aaker i manager dovrebbero analizzare in profondità l'identità di brand da diverse prospettive affinché possano definirla, arricchirla e differenziarla. Aaker (2004) distingue le seguenti prospettive e per ognuna di esse delle dimensioni specifiche: brand come prodotto (scopo, attributi qualità e usi del prodotto, gli users, il country of origin) brand come un'organizzazione (organization attributes, local vs global), brand come una persona (personality, brand customerrelationship) and brand come un simbolo (visualimagery and metaphors, brand heritage).

Altri autori hanno elaborato dei modelli concettuali per la formazione della corporate identity, corporate image e corporate reputation (Abratt, 1989; Dowling, 1986, 1993; Kennedy, 1977).

Il modello concettuale di Abratt (1989) ha l'obiettivo di definire il processo di corporate brand management da una prospettiva esterna focalizzandosi sulla corporate image e sulla corporate reputation; anche Dowling (1986), partendo dal framework di Kennedy (1977), costruisce il modello da un'ottica esterna all'impresa, dando particolare enfasi alla corporate image e all'importanza della cultura aziendale nella definizione della stessa. Tali modelli hanno fornito un importante contributo nel dibattito scientifico, ma non forniscono una visione sistemica del processo di formazione della corporate identity essendo focalizzati soprattutto sulla corporate image (Balmer, 2001). Alcuni autori invece hanno approfondito lo studio del corporate brand identity, definendo il ruolo svolto dalla corporate communication come leva diretta e indiretta nella generazione della reputazione aziendale e della identità dell'impresa (Mazzei & Gambetti, 2006; Siano & Vollero, 2012).

MatsUrde (2013) propone una *Corporate Brand Identity Matrix* che assume delle caratteristiche alternative rispetto alla trattazione canonica della corporate identity. La CBIM è costruita in modo tale che i manager, applicandola, possono avere una visione dinamica della corporate brand identity comprendendone la natura e le possibili modalità di gestione. La struttura di base della CBIM si compone di due prospettive chiave che definiscono un brand: la 'inside-out' and the 'outside-in' view. La 'inside-out' view si riferisce alla visione del brand dall'interno dell'organizzazione mentre l' 'outside-in' view si riferisce alla percezione del brand da parte dei clienti e degli stakeholder esterni all'organizzazione. Considerare queste prospettive di analisi dal punto di vista sinergico sta alla base dell'applicazione della CBIM.

La CBIM identifica nove elementi che compongono la corporate brand identity, ed è finalizzata ad offrire agli studiosi e ad i manager “a theoretical and practical guide to the describing, defining and aligning of corporate brand identity.” (Urde 2013, p.742).

Esternamente la CBIM si riferisce alla valueproposition verso i clienti, alle relazioni tra gli stakeholder e al corretto posizionamento dell'impresa nel mercato.

La CBIM inoltre presenta 3 elementi che riflettono sia esternamente che internamente qualità relative alla personalità dell'impresa, alle espressioni della stessa e ai valori essenziali dell'impresa: personality, expression and core. Infine i tre quadranti di base

della CBIM sono composti da elementi interni che sono correlati alla realtà dell'organizzazione e ai suoi valori e che formano la brand identity di un'organizzazione, caratteristica unica del framework (Urde, p. 751, 2013). Internamente la CBIM identifica la mission e la vision dell'impresa, la cultura consolidata e le competenze specifiche dell'impresa. Un'impresa può analizzare, gestire e consolidare la sua corporate brand identity allineando i vari elementi in orizzontale, verticale e diagonale.

Ad esempio, la mission e la vision di un'azienda devono essere correlate al brand al fine di raggiungere una posizione di mercato che si adatti all'identità del marchio aziendale (Urde, 2013). Allo stesso modo, la valueproposition di un'azienda dovrebbe essere in linea con i valori fondamentali e la brand promise nella stessa misura delle competenze dell'azienda, in modo che la proposta di valore e le competenze siano tra di loro integrate.

3. Metodologia

L'analisi della letteratura ha portato ad ipotizzare che il modello della CBIM possa essere il più adeguato per analizzare la corporate brand identity delle imprese retail, in quanto la lettura critica in termini di coerenza tra prospettiva interna ed esterna e tra mission, vision, posizionamento desiderato e brand core che lo strumento fornisce – *attraverso la costruzione di linee e diagonali nella matrice* – potrebbe essere utile alle imprese GD e DO italiana per definire le strategie di management e di riallineamento della corporate brand identity e potrebbe contribuire a fornire risposte per la comprensione del complesso sistema retail e dei continui mutamenti di cui è oggetto.

Al fine di verificare tale ipotesi è stata condotta una ricerca esplorativa su un'impresa della DO italiana che opera nel centro Italia, secondo la metodologia del single case study (Yin, 2003; Gummenson, 2006).

I dati per costruire la matrice della corporate brand identity dell'insegna sono stati raccolti attraverso una molteplicità di fonti (fedelmente a quanto proposto dal modello originale di Urde 2013, p. 749): sono state condotte interviste in profondità alla proprietà (2) e a direttori di punti vendita e store manager (12); ciascuna intervista – *della durata di circa un'ora* – è stata registrata e successivamente trascritta.

Inoltre, sono stati analizzati i punti vendita dell'insegna attraverso un modello di storecheck che include l'analisi dell'assortimento, del layout, delle risorse umane, dei servizi in e out store, dei prezzi e delle promozioni e della storeatmosphere.

Infine, è stata analizzata la comunicazione on-line (sito internet e social networks sites) e off-line (volantino, flyer, cartellonistica, stampa) dell'impresa.

4. Risultati

Il framework del CBIM prevede la costruzione di una matrice 3x3 costituita da 9 elementi (Urde, 2013, p.750); questi contribuiscono a definire in modo completo la corporate brand identity di un'impresa e permettono una analisi secondo tre prospettive.

L'ottica interna prevede l'analisi della mission e della vision, della cultura e delle competenze dell'impresa.

Nel caso del retailer analizzato la mission dichiarata dall'impresa è di natura customercentred con l'obiettivo prevalente di gestione della customer satisfaction e con una dichiarata volontà (che probabilmente sottende la riconosciuta necessità) di miglioramento del servizio.

Dalle interviste in profondità alla proprietà e al top management emerge una cultura aziendale orientata all'ottimizzazione dei processi lavorativi e una continua tensione all'innovazione e all'avvio di nuovi progetti, intenzioni e dichiarazioni della proprietà alle quali non corrisponde sempre il raggiungimento dell'obiettivo prefissato o il compimento degli stessi progetti.

Dal punto di vista delle competenze, nell'impresa analizzata emergono gap dei dipendenti in termini di organizzazione e gestione, legate prevalentemente al punto di vendita e all'utilizzo di nuove tecnologie e sistemi informativi. Si rileva altresì l'avvio di progetti di formazione continua delle risorse umane; tali progetti sono finalizzati non solo al miglioramento delle competenze, ma anche ad accrescere le capacità di team working, la coesione e la motivazione dei dipendenti.

Il secondo livello della matrice include tre elementi di natura sia interna che esterna: la *personalità*, l'*espressione* e il *brand core*.

Il brand core rappresenta i valori centrali e la "promessa" che il brand veicola o intende veicolare (con una doppia prospettiva interna/esterna all'impresa); strettamente collegato al brand core troviamo nella matrice l'espressione e la personalità. Keller and Richey (2006) evidenziano che nel caso della corporate brand, la personalità dipende dalle risorse umane e dalle caratteristiche intrinseche delle "persone" che contribuiscono a formare il "carattere" dell'impresa. L'espressione si riferisce a tutto ciò che rende l'impresa unica nel modo di comunicare se stessa, si pensi ad esempio alle caratteristiche tangibile intangibili del logo, al design, alla grafica (Olins, 1989; Mollerup, 1997).

Nel caso dell'impresa DO analizzata, il secondo livello della matrice CBI non sembra essere ben definito: emergono infatti disallineamenti tra il brand core e la brand promise nella prospettiva della proprietà, del top management, delle risorse umane nel punto di vendita e nella percezione dei consumatori. L'obiettivo dell'impresa sembra essere quello di veicolare un posizionamento di convenienza quotidiana - *everydaylowprice*- anche nel volantino e in tutta la comunicazione off-line; tali aspetti non emergono in modo chiaro dal logo o da un payoff costruito ad hoc; anche la personalità comunicata dalla risorse umane in-store risulta essere incerta e non sempre ben definita.

Il terzo livello della matrice è quello legato alle percezioni esterne e alla reputazione del brand: la valueproposition, le relazioni e il posizionamento desiderato.

La valueproposition rappresenta nella matrice CBI gli elementi chiave dell'offerta e come essi generano appeal nel consumatore e nei vari stakeholder.

Coerentemente con la valueproposition, occorre analizzare le relazioni dell'impresa e come queste vengono costruite e gestite nel tempo.

Infine il posizionamento desiderato, ossia come l'impresa intende posizionare la corporate brand nel mercato e nella mente del consumatore, tale aspetto è strettamente legato a quello di mission e vision (diagonale della matrice).

Nel caso dell'impresa retail analizzata la valueproposition e gli elementi chiave che giustificano la scelta dell'insegna sono legati innanzitutto alla numerosità e all'intensità delle promozioni di prezzo – comunicate sempre sul volantino – e ad altre iniziative promozionali delle vendite previste in specifici giorni o momenti della giornata o vincolati al raggiungimento di una determinata soglia di spesa. Inoltre, la valueproposition del retailer si basa sull'ampiezza dell'assortimento proposto in-store. Coerentemente con il brand core e con la mission, la posizione che il retailer intende veicolare è legata alla convenienza di prezzo e al miglioramento del servizio proposto per la customersatisfaction.

Infine, dall'analisi condotta emergono due differenti modalità di gestione delle relazioni da parte dell'impresa: con alcuni stakeholder (fornitori o istituti di ricerca) l'insegna è in grado di stabilire relazioni di lungo periodo o vere e proprie partnership, con altri (ancora fornitori o addirittura dipendenti) invece si impostano rapporti/contratti di breve periodo che inevitabilmente influenzano la brand reputation.

Tab.1: Brand corporate identitymatrix

<u>Esterno</u>	Value proposition - promozioni - assortimento	Relazioni - partnership -relazioni di breve periodo	Posizionamento desiderato - convenienza - servizio
	Espressione - logo - volantino	BrandCore -Convenienza quotidiana	Personalità - incerta - indefinita
<u>Interno</u>	Mission e vision - customersatisfaction - miglioramento del servizio	Cultura - ottimizzazione - tensione innovativa	Competenze - gap di competenze organizzative e gestionali - avvio di nuovi progetti

Fonte: elaborazione degli autori

Inserendo nella matrice i dati rilevati presso il retailer (Tab. 1) si rileva una corporate brand identity non compiuta e ancora non completamente coerente in tutti i 9 elementi analizzati. Emerge coerenza tra il brand core, la valueproposition e la posizione del brand; allo stesso tempo tuttavia si evidenzia la necessità per l'insegna di agire sulla

parte bassa della matrice: la mission e la vision non sono focalizzati sul brand core e sulla valueproposition, la cultura e le competenze devono essere rafforzate e incrementate e ancora le risorse umane non sono in grado di esprimere ogni giorno gli elementi dichiarati nel brand core, per via di mancanza organizzativa e di corretti stimoli da parte della proprietà e della gestione.

Tale applicazione evidenzia la potenzialità del framework della CBIM nell'analisi delle brand identity dei retailer italiani e il ruolo che tale strumento potrebbe assumere anche per le strategie di riallineamento della brand identity di un'impresa (Urde, 2013 p.756).

5. Conclusioni e implicazioni manageriali

Dall'analisi dei risultati si possono trarre delle conclusioni in riferimento all'applicazione del modello alle imprese retail.

Data la natura polimorfica dell'offerta delle imprese retail e la molteplicità delle forme e degli spazi da gestire per veicolare la valueproposition, la diffusione coerente di tutti gli elementi di valore interni ed esterni – *mission, vision, cultura, competenze, etc.* - risulta sempre molto complessa in quanto affidata alla molteplicità di risorse umane, ai diversi format distributivi presenti in catena e alle imprese di supporto per la comunicazione. La *Brand corporate identity matrix* dunque, permette anzitutto di comprendere – *in teoria e pratica* - che le variabili da gestire sono molteplici e si caratterizzano per una elevata complessità di omogeneizzazione e veicolazione da parte del retailer verso l'interno e verso l'esterno.

Sebbene a livello teorico i molteplici aspetti possano essere analizzati in modo più approfondito e la necessaria sintesi per l'inserimento in matrice possa identificare dei limiti di profondità nell'analisi, la natura complessa della corporate brand identity del retail può spingere a superare un approccio più profondo di analisi, di fatto, la natura complessa delle imprese retail, forse necessita di modelli meno profondi nell'analisi ma più sistemici nella visione complessiva. Tale tipo di approccio permette ai manager di verificare i limiti e le aree meno presidiate in termini di coerenza con i valori della corporate brand identity e, dunque, di ottimizzarli. Tale tipo di analisi può avere effetti diretti sulle risorse umane (evidenziando lacune da colmare) ma anche sulle relazioni con le imprese fornitrici di prodotti e servizi in una analisi rilevanza/criticità. In questo caso infatti, la rilevanza e la criticità delle relazioni non si analizzerebbe solamente in termini di efficienza ma in termini di contributo che tali relazioni darebbero alla definizione e affermazione dei principi di corporate brand nel medio lungo periodo. Un limite nel modello potrebbe emergere dalla necessità di attribuire specifici pesi al contributo di ogni elemento di valore alla corporate brand identity nel retail. Al momento la matrice considera come equivalente, il peso di ogni elemento di valore mentre, in considerazione della criticità e rilevanza di alcune determinanti del vantaggio competitivo, alcuni elementi valutati nella matrice potrebbero contribuire più di altri alla definizione della corporate brand identity e tale situazione andrebbe monitorata. Si pensi ad esempio ad un retailer

centrato sull'edlp. In questo caso infatti, la centralità della valueproposition, della position e delle relazioni ha un valore determinante per l'affermazione del concetto di convenienza superando molti elementi di valore che, in alcunevalue proposition dei retailer sono considerati accessori.

Il limite identificato nei pesi da attribuire potrebbe fornire spunti di approfondimento nella ricerca; nello specifico si potrebbe proporre l'applicazione della stessa matrice ad altre tipologie di imprese retail.

Bibliografia

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8-23.
- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California management review*, 46(3), 6-18.
- Abratt, R. (1989), "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No 1, pp. 63-76.
- Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of retailing*, 80(4), 331-342.
- Arnold, D. (1992). *The handbook of brand management*. Basic Books.
- Balmer, J. M. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906.
- Balmer, J. M. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*, 18(3), 180-196.
- Burt, S. (2000). The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of marketing*, 34(8), 875-890.
- Burt, S. L., & Sparks, L. (2002). Corporate branding, retailing, and retail internationalization. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 194-212.
- Castaldo S., Premazzi K., Grosso M. (2013). Retail and channel Marketing. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 157-179.
- Dowling, G.R. (1986), "Managing your corporate images", *Industrial Marketing Management*, Vol. 15 No. 2, May.
- Fornari D. (2009). Trade Marketing. Milano, Egea.
- Grandi, S. (2017). *Retail Marketing Trends: Dallo Shopper Marketing al Vertical Branding*. EGEA spa.
- Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. *Management Decision*, 44(2), 167-179.
- Kapferer, J. N. (1996). *Stealing brand equity: Measuring perceptual confusion between national brands and copycat'own-label products* (No. hal-00784108).

- Keller, K. L., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 74-81.
- Kennedy, S.H. (1977), "Nurturing corporate images ± total communications or ego trip?", *European Journal of Marketing*, Vol. 11, pp. 120-64.
- Ind, N. (1997). The corporate brand. In *The Corporate Brand*(pp. 1-13). Palgrave Macmillan, London.
- Lugli, G. (2009), *Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione specializzata*, UTET, Torino.
- Martinelli, E., & De Canio, F. (2017). Retail Brand Extension: From Theory to Practice. A Multi-Country Study of European Grocery Retailers.
- Martinelli, E., De Canio, F., & Marchi, G. (2016). Retail Brand Extension: The Moderating Role of Product Knowledge. In *Advances in National Brand and Private Label Marketing* (pp. 53-62). Springer, Cham.
- Mazzei, A., & Gambetti, R. (2006). La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni. *Atti del Convegno "Le tendenze del Marketing"*.
- Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate reputation review*, 5(1), 76-90.
- Mitchell, A. (1999). Out of the shadows. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 25-42.
- Mollerup, P. (1997) *Marks of Excellence*. London: Phaidon Press.
- Moore, C. M., Fernie, J., & Burt, S. (2000). Brands without boundaries—the internationalisation of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing*, 34(8), 919-937.
- Olins, W. (1989) *Corporate Identity*. London: Thames and Hudson.
- Sansone M. (2016). *The strategic role of private label*. G Giappichelli Editore.
- Siano, A., & Vollero, A. (2012). Il processo di management della corporate communication: un framework. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (88).
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742-761.
- Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.