



Corso di laurea triennale in Economia e Management

Cattedra: Competitive strategy

**“BRAND MASH-UP”, UN NUOVO
CONCETTO DI CO-BRANDING: IL CASO FENDI
PER FILA**

Prof.ssa Federica Brunetta

RELATORE

Andrea Ceccaroni, Matr. 219891

CANDIDATO

Introduzione

CAPITOLO I

LE STRATEGIE COMPETITIVE NEL MERCATO DEL FASHION LUXURY

- 1.1. Il mercato del fashion luxury;
- 1.2. Competizione e analisi delle strategie;
- 1.3. La strategia di differenziazione;

CAPITOLO II

IL CO-BRANDING

- 2.1. Il Brand come asset intangibile dell'impresa;
- 2.2. Le componenti del brand;
- 2.3. Il co-branding, obiettivi e conseguenze della strategia di marketing;

CAPITOLO III

LA COLLABORAZIONE TRA FRA BRAND: FENDI E FILA

- 2.4. La casa del lusso: Fendi;
- 2.5. Il brand Fila;
- 2.6. Il mashup Fendi per Fila;

Conclusioni

Introduzione

Nel contesto altamente competitivo del settore del fashion luxury, le imprese adottano strategie innovative per accrescere il proprio vantaggio competitivo e massimizzare la creazione di valore per i consumatori. Tra le strategie di differenziazione più rilevanti emerge il co-branding, una forma di partnership strategica tra brand che consente di integrare competenze distintive, target di mercato e asset immateriali al fine di generare sinergie e rafforzare il posizionamento competitivo.

Il presente elaborato si propone di analizzare in modo approfondito il co-branding come leva strategica nel comparto moda, concentrandosi sulla collaborazione tra due marche con posizionamenti di mercato eterogenei: Fendi, esponente del lusso e dell'artigianalità, e Fila, brand radicato nell'abbigliamento sportivo e nello streetwear.

L'analisi mira a esaminare i benefici, sia tangibili che intangibili, che il co-branding può apportare in termini di strategia aziendale e vantaggio competitivo, approfondendo il processo di creazione e distribuzione del valore (value creation e value delivery) derivante da queste sinergie. In particolare, la partnership tra Fendi e Fila rappresenta un caso di studio significativo per comprendere come la convergenza tra heritage e innovazione, esclusività e sportività, possa tradursi in un

vantaggio competitivo sostenibile in un contesto di mercato caratterizzato da un'elevata pressione concorrenziale e dalla necessità di un posizionamento distintivo.

L'obiettivo primario dell'elaborato è individuare i driver di successo che determinano l'efficacia di un'operazione di co-branding nel settore del fashion luxury. Attraverso l'analisi della *capsule collection* Fendi Mania, verranno esaminate le dinamiche strategiche che hanno reso questa collaborazione un caso virtuoso di differenziazione e posizionamento competitivo. Fulcro del presente lavoro sarà il co-branding.

Verranno esaminati i vantaggi e gli svantaggi del co-branding, le azioni da intraprendere per realizzarlo e la relazione che necessariamente deve instaurarsi tra i partecipanti.

La genesi di tale collaborazione tra due imprese, forti ciascuno nel proprio settore, viene accolta con grande fervore. Si cercherà di ripercorrere la vita delle due protagoniste che, grazie alla comunanza di una semplice lettera dell'alfabeto, la "F", sono riuscite a creare una collezione unica, echeggiante gli anni '80, con fervore ed entusiasmo.

Inoltre, si valuterà come l'integrazione di asset intangibili – quali percezione del valore e storytelling –

con elementi di accessibilità e innovazione possa rafforzare la brand equity e la competitività delle imprese coinvolte.

Infine, il presente studio analizzerà il ruolo della percezione del consumatore e l'impatto delle collaborazioni intersettoriali nell'accrescere l'attrattività commerciale, ampliare la customer base e consolidare il posizionamento strategico dei brand. L'elaborato intende dimostrare come il co-branding non sia soltanto una leva di marketing, ma rappresenti una strategia aziendale in grado di generare valore sostenibile nel tempo facendo leva sulla marca come asset intangibile.

CAPITOLO I

LE STRATEGIE COMPETITIVE NEL MERCATO DEL FASHION LUXURY

1.1. Il Mercato del fashion luxury

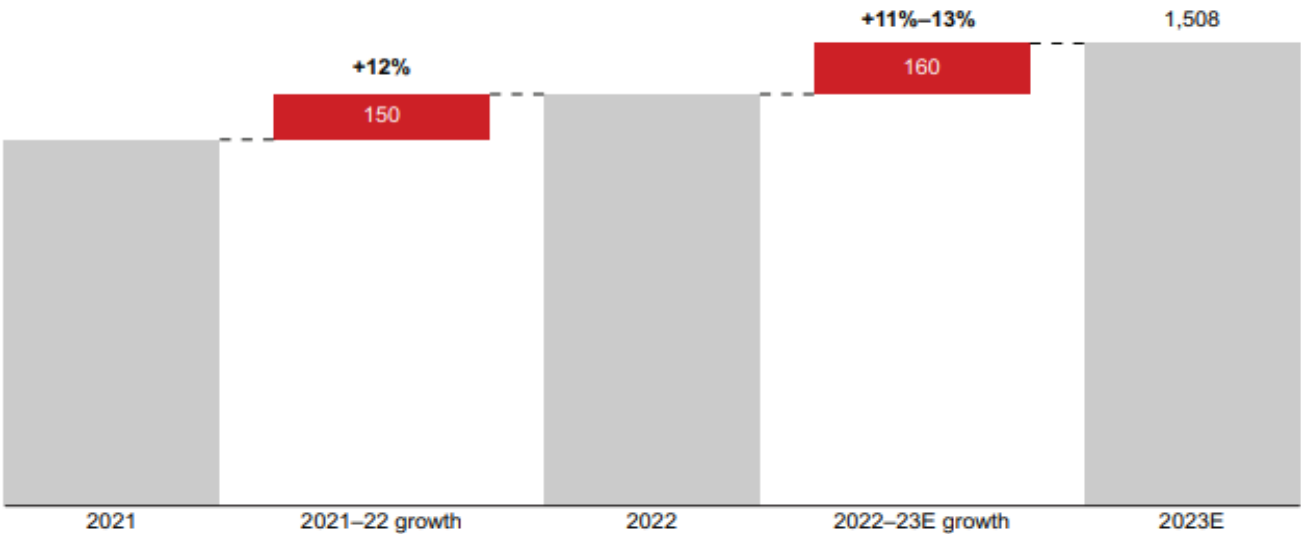
Il settore del fashion luxury rappresenta una delle industrie più rilevanti e dinamiche a livello globale, caratterizzata da una crescita costante e da una forte capacità di adattamento alle mutevoli esigenze del mercato (figura 1).

Questo segmento, che comprende abbigliamento, accessori, calzature e pelletteria di alta gamma, è alimentato da una clientela sofisticata, esigente e sempre più attenta a fattori come qualità, esclusività e sostenibilità.

Secondo l'ultimo report di Bain & Company, realizzato in collaborazione con Fondazione Altagamma, il mercato del lusso personale ha registrato una crescita significativa negli ultimi anni, con un valore stimato di oltre 350 miliardi di euro nel 2023¹. Questo incremento è stato sostenuto principalmente dalla ripresa del turismo internazionale e dalla crescente domanda di beni di lusso nei mercati emergenti, in particolare in Cina e negli Stati Uniti (vedi figura 2). La digitalizzazione ha inoltre avuto un impatto significativo sul settore, con il canale e-commerce che ha raggiunto il 30% delle vendite totali nel comparto luxury, una percentuale destinata a crescere nei prossimi anni.¹

¹ Altagamma Foundation e Bain&Company, *Executive summary monitor 2023*;

Worldwide luxury spending, 2021–23E (€ billions)

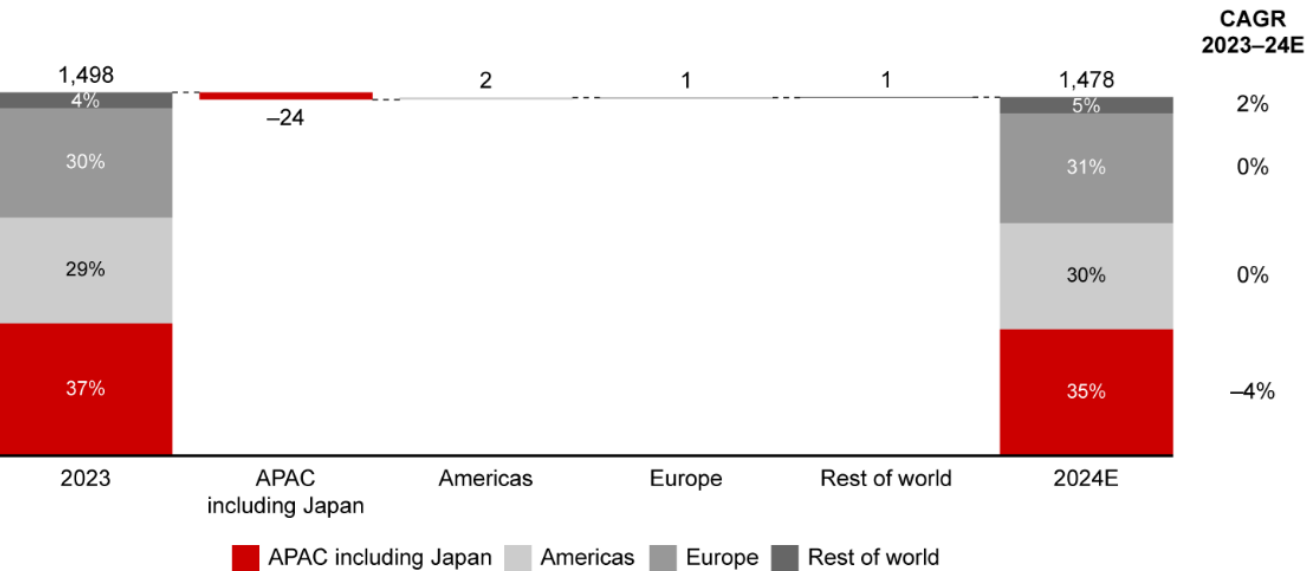


Notes: Growth shown at constant exchange rates; E indicates estimated value
Source: Bain & Company

FIGURA 1. BAINE & COMPANY Report of fashion luxury.

Il grafico mostra come ci sia una crescita costante della spesa per i beni di lusso prendendo in considerazione gli anni 2021, 2022 e 2023.

Share of global luxury spending (€ billions)



Notes: Growth shown at current exchange rates; E indicates estimated value
Source: Bain & Company

FIGURA 2. BAINE & COMPANY Report of fashion luxury.

L'andamento generale del mercato del fashion luxury profondamente influenzato e stimolato dal mercato Asiatico. Il grafico mostra anche una stima della crescita della spesa per i beni di lusso per il 2024.

Deloitte, nel suo "Global Powers of Luxury Goods", ha evidenziato come le aziende leader del settore abbiano saputo affrontare le sfide del periodo post-pandemico implementando strategie innovative vista la crescita significativa registrata nel ROA (figura 3).

Top 100 companies: luxury goods sales YoY growth, net profit margin, return on assets, FY2020-2022

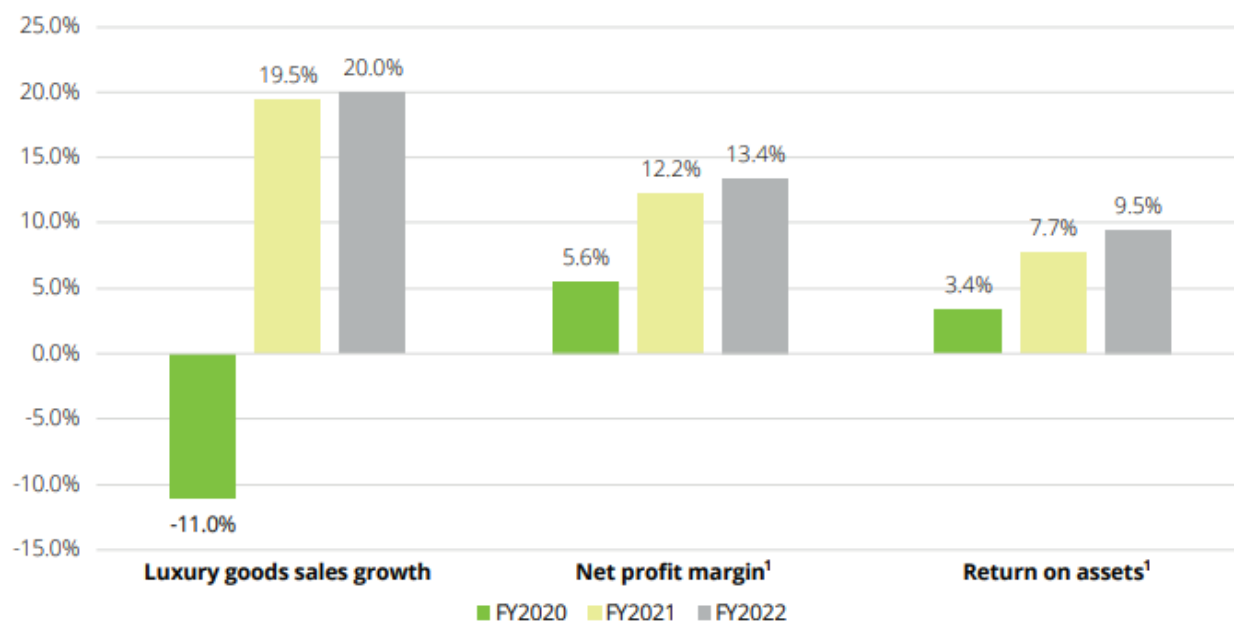


FIGURA 3. DELOITTE Report of Global Power of luxury goods 2023.

Il grafico mostra la crescita annuale dei beni di lusso negli anni 2020-2022 relativa alle top 100 imprese operanti nel mercato del fashion luxury.

Tra le principali tendenze emerse vi è l'integrazione dell'intelligenza artificiale e della realtà aumentata nell'esperienza di acquisto, oltre alla crescente attenzione verso la sostenibilità e l'etica nella produzione. In questo contesto, molte maison di lusso hanno adottato pratiche di economia circolare, sviluppando collezioni con materiali riciclati e promuovendo programmi di rivendita e riparazione dei propri prodotti. ¹

¹ Deloitte, *Global Power of luxury goods 2023*

Le aziende operanti nel fashion luxury si distinguono per la loro forte identità di brand e per la capacità di innovare rimanendo fedeli alla propria tradizione. Tra i nomi più influenti del settore troviamo Louis Vuitton, Chanel, Gucci, Hermès, Prada e ovviamente Fendi. Quest'ultima, parte del colosso francese LVMH, ha saputo imporsi nel panorama del lusso grazie alla sua artigianalità, all'innovazione stilistica e alle collaborazioni strategiche con brand di altri settori, come dimostrato dalla *capsule collection* Fendi Mania, frutto della partnership con Fila.

Il segmento del fashion luxury è inoltre caratterizzato da un elevato livello di competitività, dove la differenziazione e l'esclusività giocano un ruolo chiave. Le strategie di marketing sono sempre più orientate a creare esperienze uniche per i consumatori, attraverso eventi esclusivi, collezioni in edizione limitata e personalizzazione del prodotto. Un esempio significativo è rappresentato dalle boutique esperienziali, che offrono ai clienti la possibilità di vivere il marchio in un contesto immersivo, combinando shopping, arte e cultura.

Le scelte strategiche delle aziende nel settore del fashion luxury sono influenzate da una serie di fattori interni ed esterni.

Tra i fattori esterni, la digitalizzazione gioca un ruolo cruciale: circa il 30% delle vendite globali di lusso avviene attraverso piattaforme online, con brand come Gucci e Balenciaga che esplorano il metaverso attraverso collezioni digitali esclusive.

La sostenibilità è un altro elemento chiave, con il 75% dei consumatori disposto a pagare un premium per prodotti eco-friendly.¹

¹Deloitte, *Global Power of luxury goods 2023*

Marchi come Prada hanno introdotto materiali riciclati nelle loro linee, mentre Fendi ha implementato iniziative per ridurre l'impatto ambientale delle sue produzioni.

Internamente, le aziende devono affrontare sfide legate alla gestione del talento e all'innovazione.

Recenti cambiamenti nei vertici creativi, come la rapida successione di direttori artistici in brand di punta, evidenziano la pressione per mantenere una direzione strategica coerente in un mercato in rapida evoluzione.¹

Il mercato del lusso è anche influenzato da cambiamenti socio-economici e culturali. La Generazione Z e i Millennials, che rappresentano una quota sempre più ampia della clientela luxury, hanno introdotto nuove dinamiche di consumo, privilegiando l'autenticità dei brand e il loro impegno in cause sociali e ambientali. Questo ha portato molte case di moda a rivedere le proprie strategie, adottando un approccio più trasparente e responsabile.²

Dunque, il mercato del fashion luxury si conferma un settore in continua evoluzione, dove tradizione e innovazione si fondono per rispondere alle esigenze di una clientela sempre più informata ed esigente.

Le grandi maison, tra cui Fendi, stanno dimostrando una straordinaria capacità di adattamento, abbracciando le nuove tecnologie, la sostenibilità e le strategie omnicanale per garantire un futuro prospero al settore.

¹ Deloitte, *Global Power of luxury goods 2023*

² Baine&Company, *Executive summary report 2024 of fashion luxury*

Guardando al futuro, le previsioni per il settore del fashion luxury sono ottimistiche (figura 4).

Nonostante le sfide attuali, si prevede una ripresa della crescita a partire dal 2025, sostenuta da fondamentali positivi a lungo termine.¹

Worldwide luxury spending, 2022–30F (€ trillions)

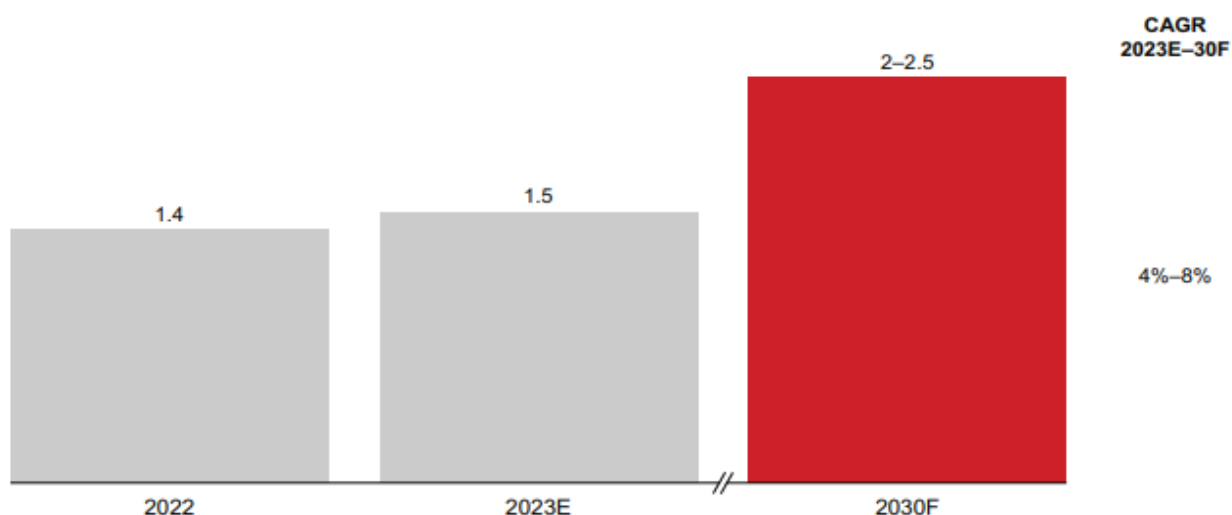


FIGURA 4. Baine & Company report of fashion luxury.

Tramite i dati degli anni precedenti e la crescita costante nella spesa per i beni di lusso, Baine&Company realizza una stima della spesa futura e del suo incremento per il 2030.

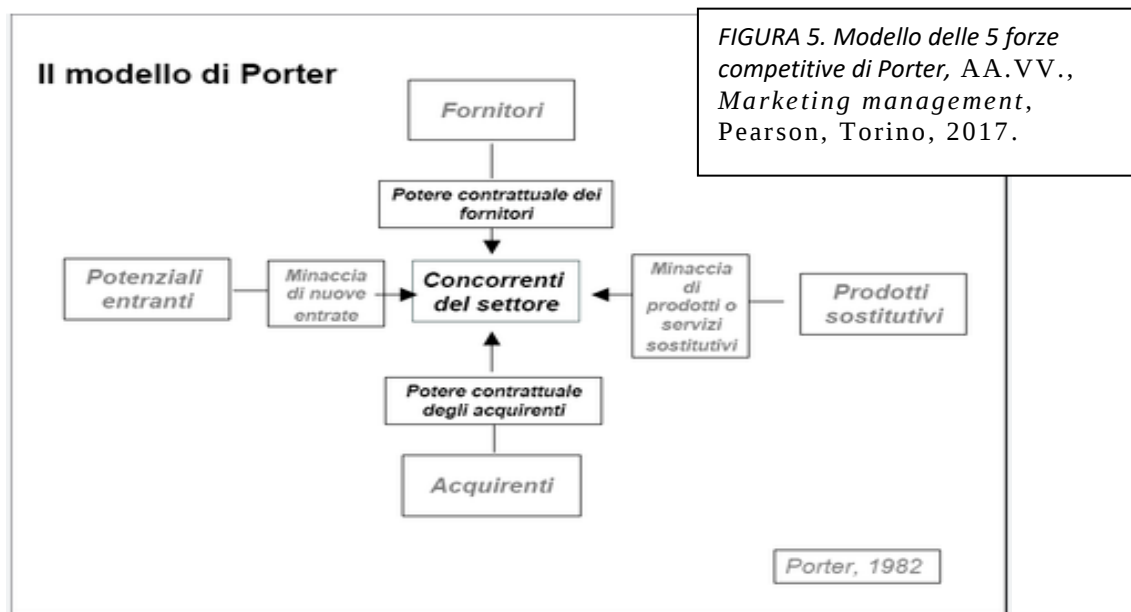
Ci troviamo dunque davanti ad una fase di transizione per il settore del fashion luxury, influenzato da fattori economici, cambiamenti demografici e innovazioni tecnologiche. Marchi come Fendi stanno navigando queste sfide attraverso un equilibrio tra tradizione e modernità, mantenendo la loro rilevanza in un panorama competitivo in continua evoluzione.

La capacità di adattamento e l'attenzione alle esigenze dei consumatori saranno determinanti per il successo futuro nel settore del lusso.

¹ Baine&Company, *Executive summary report 2024 of fashion luxury*

1.2. Competizione e analisi delle strategie

L'analisi della competitività all'interno di un settore industriale è fondamentale per comprendere le dinamiche di mercato e le strategie adottate dalle aziende leader. Uno degli strumenti più utilizzati per esaminare la concorrenza e la struttura di un'industria è il modello delle Cinque Forze di Porter, sviluppato da Michael Porter.



Questo modello permette di valutare il livello di competizione all'interno di un settore attraverso cinque fattori chiave (figura 5): la rivalità tra i concorrenti, la minaccia di nuovi entranti, il potere contrattuale dei fornitori, il potere contrattuale dei clienti e la minaccia di prodotti sostitutivi.¹

Nel settore del fashion luxury, il modello di Porter è particolarmente utile per analizzare le barriere all'ingresso, il livello di competizione tra i grandi conglomerati del lusso e le strategie adottate per mantenere il vantaggio competitivo. L'industria del fashion luxury è caratterizzata da un elevato livello di competizione, con

¹ AA.VV., *Marketing management*, Pearson, Torino, 2017

pochi grandi gruppi che dominano il mercato e numerosi marchi indipendenti che cercano di ritagliarsi una nicchia.

L'analisi delle Cinque Forze di Porter permette di comprendere la struttura competitiva del settore e le strategie utilizzate dai principali attori per mantenere la loro posizione dominante.

La rivalità tra i concorrenti è estremamente elevata, poiché il settore è dominato da conglomerati come LVMH, Kering e Richemont, che controllano una vasta gamma di marchi iconici come Louis Vuitton, Gucci, Fendi, Cartier e Saint Laurent.¹ Questi gruppi investono massicciamente in marketing, innovazione e acquisizioni per rafforzare la propria posizione di mercato.

Inoltre, la concorrenza si gioca su elementi chiave come l'esclusività del brand, la qualità dei prodotti e la capacità di innovare pur mantenendo l'heritage e il valore della marca.

Le barriere all'ingresso nel settore del fashion luxury sono molto alte, rendendo difficile per nuovi attori entrare nel mercato.

I fattori che ostacolano l'ingresso di nuovi concorrenti includono:

- Elevati costi di produzione, la qualità artigianale e i materiali pregiati richiedono ingenti investimenti iniziali;
- Forte potere dei brand affermati, i marchi storici possiedono un vantaggio competitivo grazie al loro riconoscimento globale;
- Distribuzione esclusiva poiché i gruppi del lusso controllano le proprie catene di vendita e limitano la presenza di rivenditori terzi;
- Importanza del marketing e della brand equity infatti il fashion luxury si basa sull'immagine e sulla percezione del

¹Deloitte, *Global Power of luxury goods 2023*;

marchio, fattori difficili da costruire rapidamente per un nuovo entrante.

Le barriere all'uscita dal settore sono altrettanto significative, poiché i brand di lusso hanno un valore legato non solo ai prodotti, ma anche all'eredità storica e alla percezione del pubblico.

Molti marchi, pur avendo difficoltà economiche, vengono acquisiti da grandi conglomerati piuttosto che uscire completamente dal mercato. Un esempio è l'acquisizione di Tiffany & Co. da parte di LVMH, che ha permesso al brand di continuare a operare sotto una nuova gestione.

La minaccia di prodotti sostitutivi è relativamente bassa, poiché il lusso non è solo un bene materiale, ma un'esperienza e uno status symbol.

Tuttavia, il mercato del second-hand luxury e delle piattaforme di rivendita come The RealReal e Vestiaire Collective sta crescendo rapidamente, spingendo i brand a sviluppare strategie per controllare questo fenomeno, come nel caso di Gucci Vault.

Il potere contrattuale dei fornitori è moderato, poiché i grandi gruppi possono negoziare condizioni vantaggiose grazie ai volumi di acquisto elevati.

Molti brand di lusso possiedono le proprie filiere produttive per garantire standard qualitativi elevati e ridurre la dipendenza dai fornitori esterni.

Le strategie di business adottate dalle aziende del fashion luxury si basano su tre principali approcci:

- 1- La strategia di differenziazione con la quale i marchi puntano sull'unicità del prodotto, sull'heritage e sull'esperienza esclusiva di acquisto. Hermès, ad esempio, mantiene una produzione limitata per aumentare l'esclusività.

- 2- La strategia di integrazione verticale con la quale i

grandi gruppi controllano l'intera filiera produttiva, dalla manifattura alla distribuzione. LVMH ha acquisito numerose fabbriche di pelletteria e tessuti per garantire la qualità dei materiali.

3- La strategia di digitalizzazione dove il fashion luxury ha abbracciato l'e-commerce e il metaverso per attrarre le nuove generazioni. Kering ha investito in esperienze digitali immersive, mentre Balenciaga ha lanciato collezioni virtuali nel metaverso.

L'analisi delle Cinque Forze di Porter dimostra che il fashion luxury è un settore altamente competitivo e con barriere significative sia all'ingresso che all'uscita. I grandi gruppi adottano strategie mirate per consolidare il proprio dominio, mentre nuovi player devono affrontare ostacoli considerevoli per entrare nel mercato.

Nel futuro, la sostenibilità, la digitalizzazione e l'evoluzione delle preferenze dei consumatori giocheranno un ruolo chiave nel definire la competizione nel settore.

1.3. La strategia di differenziazione

La strategia di differenziazione è una delle tre strategie generiche identificate da Michael Porter nel suo modello di vantaggio competitivo, insieme alla leadership di costo e alla strategia di focalizzazione.

Si basa sulla creazione di un'offerta unica e distintiva che permette a un'azienda di distinguersi dalla concorrenza e di giustificare un prezzo premium per i propri prodotti o servizi.¹

La differenziazione può essere ottenuta attraverso diversi fattori, tra cui design innovativo, qualità superiore, servizio clienti esclusivo, branding e tecnologia avanzata.

¹ AA.VV., *Marketing management*, Pearson, Torino, 2017

Uno dei principali vantaggi della strategia di differenziazione è la riduzione della competizione diretta sui prezzi, poiché i consumatori sono disposti a pagare un prezzo più elevato per un prodotto percepito come unico e di alto valore.¹

Inoltre, questa strategia aumenta la fidelizzazione del cliente, creando una relazione più stretta tra il brand e il consumatore.

Le aziende possono attuare la differenziazione attraverso varie modalità:

- Innovazione di prodotto: sviluppare caratteristiche uniche, come funzionalità avanzate, materiali pregiati o tecnologie esclusive.
- Branding e storytelling: creare una forte identità di marca attraverso una narrazione che comunichi i valori e l'esclusività del brand.
- Servizio clienti premium: offrire esperienze personalizzate e un'assistenza di alto livello per fidelizzare la clientela.
- Design distintivo: sviluppare un'estetica unica e riconoscibile, che diventi un segno distintivo del marchio.
- Co-branding e collaborazioni: unire le forze con altri brand per creare collezioni esclusive e aumentare la visibilità sul mercato.¹

Questi elementi sono fondamentali per le aziende che operano in settori ad alta competitività, come quello del fashion luxury, dove la percezione del valore e l'esclusività sono cruciali per il successo di un brand.²

Nel settore del fashion luxury, la strategia di differenziazione è un elemento essenziale per garantire il posizionamento esclusivo dei marchi e giustificare i prezzi elevati dei prodotti.

¹ MARKETING, *Il management orientato al mercato*, Mattiacci Alberto; Pastore Alberto, 2021

² AA.VV., *Marketing management*, Pearson, Torino, 2017

I brand di lusso adottano diverse strategie per differenziarsi e mantenere la loro rilevanza sul mercato globale.

Uno degli esempi più emblematici è Gucci, che sotto la direzione creativa di Alessandro Michele ha trasformato il marchio in un'icona della moda contemporanea. L'uso di design audaci, colori vivaci e riferimenti culturali ha reso Gucci riconoscibile e desiderabile per le nuove generazioni di consumatori.

Inoltre, Gucci ha investito in esperienze digitali immersive, come il metaverso e le collezioni NFT, per rafforzare la connessione con i Millennials e la Gen Z le quali rappresentano, come visto in precedenza, le principali categorie di clienti.

Un altro caso significativo è Louis Vuitton, che si è distinto per le sue collaborazioni con artisti e designer di fama mondiale.

Le collezioni in edizione limitata con Takashi Murakami, Jeff Koons e Supreme hanno contribuito a rafforzare l'immagine del marchio, rendendolo un punto di riferimento per la fusione tra moda, arte e cultura pop. Questa strategia ha permesso a Louis Vuitton di attrarre una clientela più giovane e di mantenere l'esclusività attraverso la scarsità dei prodotti.

Un'importante strategia di differenziazione nel fashion luxury è il co-branding, ovvero la collaborazione tra due brand per creare prodotti esclusivi.¹

Un esempio di successo, come vedremo successivamente è proprio la collaborazione tra Fendi e Fila, che ha visto la fusione tra il mondo dello sportswear e quello dell'alta moda.

Questa partnership ha permesso a Fendi di avvicinarsi a un

¹Cherubini S., *Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni*, atti del Convegno "Le tendenze del marketing in Europa". Università Ca' Foscari, Venezia 24 Novembre 2000

pubblico più giovane e dinamico, mentre Fila ha avuto l'opportunità di entrare nel segmento del lusso. Analogamente, la collaborazione tra Gucci e The North Face ha creato una collezione che combina elementi outdoor e di lusso, riscuotendo un enorme successo tra gli appassionati di moda.

Altri marchi hanno adottato la strategia di differenziazione puntando su artigianalità e sostenibilità. Hermès ha costruito la propria identità su un'eccezionale qualità manifatturiera, utilizzando materiali di altissima qualità e limitando la produzione per mantenere l'esclusività dei suoi prodotti. Stella McCartney, invece, ha scelto di differenziarsi attraverso un impegno concreto per la sostenibilità, utilizzando materiali cruelty-free e promuovendo pratiche etiche lungo tutta la filiera produttiva.

Come abbiamo potuto vedere, la strategia di differenziazione è un elemento chiave per il successo nel settore del fashion luxury. Che si tratti di innovazione stilistica, co-branding o sostenibilità, i brand devono continuamente evolversi per rimanere rilevanti e mantenere il loro status di esclusività.¹ Nel capitolo successivo, verrà analizzato nello specifico la strategia di differenziazione detta “co-branding” ed il caso particolare della collaborazione tra Fendi e Fila, un esempio perfetto di come la strategia di differenziazione possa essere applicata con successo nel mercato del fashion luxury.

¹ MARKETING, *Il management orientato al mercato*, Mattiacci Alberto; Pastore Alberto, 2021

CAPITOLO II

IL CO-BRANDING

2.1. Il Brand come asset intangibile dell'impresa

Il brand è la combinazione tra vari elementi e l'interazione di più fattori quali il nome, lo slogan, il logo, le tecniche di comunicazione, la storia aziendale e reputazione sul mercato di riferimento, che funzionano come segno distintivo ed esclusivo di un'azienda.¹

Il brand, più comunemente chiamato marca, contiene in sé l'immagine e la popolarità aziendale che la rendono diversa dai concorrenti, e che identificano il rapporto con i clienti.

Fino a qualche anno fa, con il termine brand si indicava solo il simbolo che identificava una determinata azienda che, insieme allo slogan, avevano il fine di rendere note le principali caratteristiche dell'azienda da parte del cliente.

Si determinava il brand nella combinazione di vari elementi facenti capo a determinati prodotti e servizi dell'azienda.

In base a quanto detto precedentemente, intesa la moda come comportamento di un insieme di individui, di una collettività, che impone uno stile determinato in un determinato momento storico, essa viene connessa anche ad uno dei principali fattori di consumo, atta ad appagare determinati desideri.

L'identità visiva di una marca è generalmente costituita, appunto, dal marchio. Esso è rappresentato da

¹MARKETING, *Il management orientato al mercato*, Mattiacci Alberto; Pastore Alberto, 2021

un simbolo iconico, una sigla visiva, un segno grafico e dal logotipo, ovvero il nome dell'Ente o azienda scritto con particolari caratteri grafici.

La marca è, dunque, un segno che identifica un'azienda ed è rappresentato da un elemento grafico. Funge da simbolo ma rappresenta l'azienda mediante un layout avente un alto potere evocativo di riferimento.

Se è riconoscibile, funziona ed è efficace. Se è memorabile vuol dire che, attraverso la sua forma grafica assolve alla sua funzione.

Lo stesso logo, a sua volta, non viene letto e interpretato come si fa con un testo o uno slogan, ma viene semplicemente riconosciuto e compreso; esso comunica in modo diretto, dicendo della marca che rappresenta molto di più di quanto effettivamente mostri.¹

Una delle peculiarità del fenomeno della moda è che essa non va a gravare sui valori, ma sosta ad uno strato esteriore, che diventa simbolo e può essere così approvato dalla collettività attraverso il processo d'imitazione.

La moda, ovviamente, per essere tale ed avere la capacità di imposizione nella collettività, deve possedere un alto livello di visibilità in modo da poter determinare i meccanismi d'imitazione, di omogeneità e di differenziazione.

*“L'uso di un prodotto di moda può essere percepito come una condizione di distinzione e allo stesso tempo come un segno di appartenenza ad una comunità”.*²

Per analizzare la funzione del brand, bisogna trattare gli ultimi due decenni.

¹ Sampugnaro T., *Il potere del brand. Come comunicare il marchio*, del 27 ottobre 2008, in www.psicolab.net;

² Perucchi L., (a cura di), *La moda*, Mondadori, Milano, 1998;

Negli anni '80, la marca si impone come strumento di apparenza che si manifesta attraverso un look di appartenenza.

In quegli anni avviene un cambiamento culturale che ha introdotto in Italia un nuovo tipo di consumatore post-moderno: è consumatore colui che scopre il valore simbolico dei beni, i quali diventano interamente capaci di delimitare, diversamente a quanto accadeva prima, non posizioni sociali ma identità individuali.

In questi anni, si registra il passaggio dallo *status symbol*, ossia il riconoscimento dell'appartenenza ad una determinata classe sociale socio-economica elevata, allo *style symbol*, perché le merci e determinati prodotti definiscono e rappresentano ora gli stili individuali.

Nasce, in quel periodo, il concetto di “consumismo della distinzione”.

Con gli anni Novanta, si assiste ad un cambiamento radicale e, forse più maturo, caratterizzato dalla progettazione di un consumo individuale.

Come accennato precedentemente, cambia il contesto storico ed il consumatore è decisamente più esperto e poco disposto a seguire la massa.

Riesce ad instaurare un rapporto di vivacità e interrelazione con le aziende e con i prodotti di cui si sente parte.

Il controllo di sé, il sapere disciplinare il corpo, si accompagnano al sapersi presentare bene, alla gestione dell'apparenza.¹

In questi anni, la marca viene associata ai fattori quali prezzo, qualità, assortimento e destinata al consumatore autonomo nelle sue scelte.

¹ Meoni L., *Strategie e metodi nel sistema moda*, del 29 settembre 2010, in www.psicolab.net;

Come è intuibile, come la moda è in continua evoluzione, anche i brands seguono le evoluzioni dei contesti nei quali si affermano.

È indiscutibile che, una delle proprietà principali della moda è l'obsolescenza. Il concetto di moda, come analizzato nel primo capitolo del presente lavoro, induce sempre a pensare e a riflettere sui cambiamenti, sulle evoluzioni e sulle innovazioni. A ciò è dovuta la obsolescenza precoce, che, così come è intesa, nulla ha a che fare sul prodotto che, potrebbe benissimo essere ancora valido.

È per questo motivo che il consumatore non accetta passivamente l'offerta del prodotto, ma al contrario la influenza, dal momento che sono proprio i fenomeni sociali a condizionare la creatività e quindi la produzione.

In questo discorso, subentra il ruolo dell'impresa che deve essere in grado di cogliere i mutamenti e le tendenze in atto nella società, nonché i gusti e le esigenze dei consumatori, al fine di rappresentarli nei suoi prodotti.

Stante questi presupposti, si capiscono le fondamenta del successo di un'impresa, che, per mantenere la propria posizione di innovatrice, deve costantemente ridurre il ciclo di vita del prodotto. La marca è un elemento immateriale del prodotto che, operando attraverso la comunicazione con fattori emotivi, ottiene una differenziazione dell'offerta e riesce a fidelizzare la clientela. La marca è il nome del prodotto, è il suo valore, ed è essa che determina il posizionamento dell'impresa. La marca è la condizione dell'azienda sul mercato, rappresentandone il carattere essenziale e centrale dell'impresa stessa.

Durante la vita di un prodotto, lo stesso può modificarsi ma se esso appartiene ad un determinato marchio, il cambiamento non crea confusione.

La marca è il prodotto ed il prodotto, anche mutato è quella marca, ovvero una garanzia di ritrovare nel prodotto le stesse soddisfazioni avute con l'uso precedente.

Quindi essa si distingue dal prodotto e dall'impresa stessa poiché, mentre questi si modificano nel tempo a causa dei mutamenti di mercato, essa rimane un elemento di distinzione.

Più la marca ha valore, più essa ha possibilità di aumentare il reddito dell'impresa perché è accompagnata dalla fidelizzazione della clientela. Più ha valore, più il prodotto si scinde da essa, perché se la marca si è affermata, il cliente rimane fedele a prescindere dal prodotto offerto.

In ogni fase di crescita e sviluppo del brand, dunque, bisogna avere considerazione del mercato di riferimento e ciò perché la concorrenza fa sì che il medesimo prodotto, seppure di brand diversificati, possa assolvere alla medesima funzione. Infatti, il punto fondamentale è che il brand deve essere capace di soddisfare le attese non soddisfatte dai prodotti concorrenti ad entrambi i livelli, razionale ed emozionale.

Deve promettere ciò che davvero interessa al proprio target e deve mantenere in pieno ciò che promette.¹

L'applicazione delle strategie di marketing ed il contesto del commercio nel suo complesso sono scenari evoluti ed in corso di perenne mutamento.

Ciò comporta una complessiva analisi sul posizionamento del determinato prodotto sul mercato di riferimento.

Il punto focale non è più la mera vendita del prodotto ma il legame con la clientela, la soddisfazione del suo bisogno e la relazione della stessa con il brand.

¹ Meoni L., *Il consumo nel sistema moda*, 4 novembre 2010, in www.psicolab.net;

Ci si accosta a forme distributive di massa e ad innovazioni tecnologiche diversificate. Si abbandona il concetto di unicità del prodotto e si presenta uno scenario di prodotto omogeneizzato.

Presentare un qualcosa di unico risulta complesso e la competizione si gioca non più sul prodotto stesso e sulle sue qualità, ma sulle politiche di branding, cioè sulla abilità delle imprese di dare uno specifico valore al proprio marchio e all'associazione dello stesso ad una determinata percezione di qualità. In altre parole, mentre la maggior parte dei beni sono interscambiabili, un brand forte rappresenta uno scudo protettivo contro gli attacchi di eventuali competitors.¹

Nasce, dunque, il branding, in quanto col passare degli anni e con lo sviluppo di sempre più avanzate tecnologie è cambiato e si è sviluppato il concetto stesso di marchio dando vita alla specifica attività aziendale volta allo sviluppo dello stesso.

Branding è il processo attraverso il quale si costruisce la personalità a un business.

Fare branding significa accentuare le caratteristiche del proprio marchio, impostando un'immagine coerente fatta di più elementi quali colori, pattern, forme, caratteri grafici.

In questo modo si parla della storia stessa dell'attività, affiancando l'identità del brand con le aspirazioni di chi lo gestisce.

Da questa definizione ne deriva che il branding rappresenta il fondamento e la base del marketing. Se, dunque, il brand è un particolare strumento di marketing basato sulla percezione che un determinato utente ha quando sente, pensa o vede il servizio prodotto o nome

¹ Ricci E., *Branding e comunicazione pubblicitaria*, del 23 aprile 2010, in www.psicolab.net;

dell'azienda, il branding, invece, è l'insieme di tutte quelle attività aziendali utili e dirette allo sviluppo dello stesso marchio aziendale.

Il branding rappresenta quello specifico processo messo in atto dalle imprese con lo scopo non solo di distinguersi dalla concorrenza e far emergere la propria offerta di prodotti e servizi, ma anche di incoraggiare l'immagine di marca (brand image) e di incoraggiare la fedeltà dei clienti alla stessa (brand loyalty).

L'attività di branding, inoltre, se utilizzata su un determinato prodotto dell'azienda ha l'effetto di promuovere indirettamente anche tutti gli altri prodotti commercializzati dall'azienda con quello specifico marchio, favorendo così gli sforzi commerciali della stessa per la messa sul mercato, ad esempio, di nuovi prodotti.

2.2. Le componenti del Brand

Il concetto di brand è un elemento fondamentale nella strategia di marketing e nella gestione aziendale, soprattutto nel settore del fashion luxury, dove il valore percepito del marchio è determinante per il successo commerciale.

Il brand non è solo un nome o un logo, ma un insieme di elementi che definiscono la sua identità, costruiscono un legame con i consumatori e generano valore economico.

Le Componenti del Brand e il loro Ruolo nel Fashion Luxury,

il brand si compone di diverse dimensioni, ciascuna delle quali contribuisce alla sua unicità e al suo posizionamento nel mercato.¹

¹ MARKETING, *Il management orientato al mercato*, Mattiacci Alberto; Pastore Alberto, 2021

Nel settore del lusso, queste componenti assumono un ruolo ancora più centrale, poiché giustificano prezzi premium e creano desiderabilità:

1. Identità del Brand.

L'identità del brand è ciò che il marchio rappresenta e vuole comunicare. È costruita attraverso elementi distintivi come il logo, i valori aziendali, la filosofia stilistica e il tone of voice della comunicazione.

Un esempio è Louis Vuitton che trova la sua identità radicata nell'artigianalità e nell'esclusività, con il monogramma LV che rappresenta il lusso senza tempo, al contrario Prada si distingue per un'identità basata sull'innovazione e il minimalismo sofisticato, puntando su estetiche avanguardistiche

2. Immagine del Brand.

L'immagine del brand è la percezione che i consumatori hanno di esso, influenzata dalla pubblicità, dalle collaborazioni e dalle esperienze dirette proprio come ha fatto Gucci, trasformando la propria immagine da un marchio classico a uno dei brand più eccentrici e contemporanei grazie all'estetica rivoluzionaria di Alessandro Michele.

3. Posizionamento del Brand.

Il posizionamento definisce il valore del brand nella mente del consumatore rispetto alla concorrenza, Fendi per esempio ha un posizionamento che fonde tradizione e innovazione, con un forte focus sull'artigianalità delle pellicce e la sperimentazione stilistica.

Mentre Chanel si posiziona come il simbolo dell'eleganza senza tempo, mantenendo un'estetica classica e un'esclusività elevata.

4. Valore Percepito del Brand.

Il valore percepito riguarda il prestigio e la qualità che il

cliente associa al brand, uno degli esempi di maggior successo è proprio Rolex dove un suo orologio non è solo un segnatempo, ma un simbolo di status. Il valore percepito deriva dalla sua storia, precisione e materiali pregiati.

5. Brand Equity.

La brand equity è il valore economico che il brand possiede grazie alla sua notorietà e alla fedeltà dei clienti.¹ Dior e Louis Vuitton hanno una delle brand equity più alte nel settore luxury, grazie a una presenza globale e a una forte eredità culturale.

Un altro importante fattore nella costruzione di valore dietro ad un Brand è proprio l'Importanza della Narrazione del Brand (Brand Storytelling).

Nel fashion luxury, la narrazione del brand gioca un ruolo cruciale nella costruzione di un'identità forte.

I marchi di successo raccontano storie che evocano emozioni e rafforzano il legame con il pubblico:

- Chanel racconta la storia di Gabrielle Chanel e della rivoluzione della moda femminile, mantenendo vivo il suo heritage.
- Fendi utilizza il suo storytelling per evidenziare l'evoluzione artigianale della pelliccia e il suo approccio innovativo.
- Gucci ha trasformato il proprio storytelling in una celebrazione dell'individualità e della diversità, attirando un pubblico giovane e audace.

6. Fedeltà dei Consumatori e Strategie di Brand Extension.

La fedeltà al brand nel lusso è un elemento chiave, poiché i clienti non acquistano solo prodotti, ma un'intera esperienza e uno status symbol.²

¹ MARKETING, *Il management orientato al mercato*, Mattiacci Alberto; Pastore Alberto, 2021

² MARKETING, *Il management orientato al mercato*, Mattiacci Alberto; Pastore Alberto, 2021

Per rafforzare questo legame, molte maison hanno adottato strategie di brand extension, espandendosi in nuovi settori senza perdere la propria identità:

- Louis Vuitton ha lanciato una linea di arredamento di lusso, mantenendo l'estetica e la qualità del marchio.
- Gucci ha sviluppato Gucci Décor, un'estensione del brand nel settore dell'interior design.
- Fendi ha investito nel settore del lusso immobiliare con la realizzazione di Fendi Private Suites.

Nel settore del fashion luxury, la gestione strategica del brand è essenziale per mantenere la rilevanza e il prestigio.¹

Attraverso identità forti, storytelling efficace, strategie di differenziazione e collaborazioni mirate, i grandi marchi riescono a costruire e rafforzare un'immagine unica che giustifica i prezzi premium e garantisce fedeltà nel tempo.²

2.3. Il Co-branding, obiettivi e conseguenze della strategia di marketing

Si definisce co-branding una forma specifica di collaborazione tra strategie di marketing, che utilizza la cooperazione tra due o più marche.

Esse sono specificatamente utilizzate per la commercializzazione dello stesso prodotto, realizzato congiuntamente in un singolo contesto di marketing, come il product placement, la pubblicità e la distribuzione.

Il co-branding è un vero e proprio contratto stipulato tra due o più aziende che ha come oggetto una determinata attività di marketing, con lo scopo di rafforzare la posizione delle parti sul mercato.

¹ Sampugnaro T., *Il potere del brand. Come comunicare il marchio*, del 27 ottobre 2008

² MARKETING, *Il management orientato al mercato*, Mattiacci Alberto; Pastore Alberto, 2021

Si accostano al co-branding due o più aziende che producono ed offrono prodotti e servizi differenti che, messi insieme, possono rispondere all'esigenza del consumatore.

Il co-branding è, dunque, un'alleanza tra due brand che vengono presentate contemporaneamente al consumatore dando luogo ad una nuova offerta o ad un'offerta semplicemente percepita come nuova o diversa dal consumatore, grazie al supporto e alla presenza di una seconda marca invitata. Questo nuovo strumento di marketing è sempre più utilizzato all'interno della strategia di branding aziendale ed ha come scopo principale quello di aumentare il mercato e l'audience di riferimento. Il co-branding si realizza attraverso collaborazioni temporanee tra due o più brand, ed è, generalmente, finalizzato a creare edizioni limitate o esclusive *capsule collection*, ossia una piccola collezione, composta da pochi elementi facilmente abbinabili e interscambiabili fra loro.

Rientra nei casi di co-branding, la capacità dell'azienda di mettersi in gioco e reinventarsi per sorprendere il consumatore finale pur mantenendo integra la sua identità (cd. brand identity).

Ne consegue che, non appena un prodotto a marchio congiunto appare sul mercato, i consumatori giudicheranno il nuovo prodotto sulla base della reputazione di entrambi i marchi coinvolti e che compaiono nel prodotto stesso.¹

La collaborazione tra due brand è una scelta impegnativa ma rappresenta una efficace strategia di marketing per le società coinvolte nella collaborazione.

Analizzati quali siano i consueti obiettivi di una collaborazione così definita, bisogna sottolineare come, necessariamente, debba avvenire la scelta del partner con il

¹ Crivelli A., *Il punto di vista legale. Co-branding, tra strategie di marketing e insidie commerciali*, in www.amtfavvocati.it;

quale o con i quali instaurare tale cooperazione. L'analisi deve partire da una attenta valutazione di vari fattori, che non possono prescindere da:

- target di mercato, che induce ad individuare tre diverse alternative, ossia quella di in cui i partner si orientano al medesimo target di mercato, quella in cui le imprese offrono le relative offerte a due segmenti differenti dello stesso mercato di riferimento e l'ultima in cui i target di domanda sono completamente diversi;
- settore merceologico di appartenenza, sulla base del quale si possono distinguere imprese partner che operano nello stesso settore ("intrasettoriali") rispetto a quelle che invece competono in ambiti differenti ("inter-settoriali");
- livello della filiera, attraverso il quale si possono individuare potenziali partner che operano allo stesso livello della filiera, a monte o a valle della stessa;
- mercato geografico di riferimento, attraverso il quale si possono distinguere le azioni di co-marketing svolte da imprese che operano nella stessa arena competitiva da quelle composte da partner che invece sono presenti in mercati geografici differenti;
- posizione competitiva, che consente di distinguere i partner in base alla loro posizione (leader verso follower di mercato) sui rispettivi mercati di riferimento;
- apporto richiesto al partner, attraverso cui classificare i partner sulla base della tipologia del contributo che ciascuno di essi apporta all'accordo di co-marketing.¹

Per completezza di esposizione, un accenno va fatto al concetto di marketing che, secondo una definizione

¹ Integralmente tratto da Cherubini S., *Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni*, atti del Convegno "Le tendenze del marketing in Europa". Università Ca' Foscari, Venezia 24 Novembre 2000

condivisa, è l'insieme degli strumenti che permettono ad una impresa di giungere a degli obiettivi di mercato, basandosi sulla strategia delle cosiddette "4 P", ovvero prodotto (Product), prezzo (Price), distribuzione (Place) e comunicazione commerciale (Promotion).

Il marketing non abbraccia più, come in passato, un unico modo per realizzarlo e può essere portato avanti come strategia aziendale, anche con il sussidio, con le forze, con le risorse e con l'esperienza di altre aziende. È questo, quello di cui si sta trattando. Questo fenomeno è definito co-marketing (dall'inglese cooperative marketing) o "marketing collaborativo".¹

Siccome l'operazione di co-branding è una operazione che coinvolge due o più imprese, essa presenta significativi rischi, perché essa finisce necessariamente per impattare sugli elementi più importanti di un'impresa quali, per esempio, reputazione, know how, segni distintivi ecc.

Come in qualsiasi accordo, è necessario condividere ma è fondamentale anche definire quali siano gli impegni di ciascun componente della collaborazione.

Così detto, risulta facile comprendere come i rischi connessi devono essere analizzati in anticipo al fine di evitare danni alla propria reputazione commerciale.

È necessario partire da un'analisi della propria posizione commerciale.

Durante la fase di negoziazione dell'accordo andrà formalizzato l'oggetto della partnership, la natura e l'apporto di ciascuna impresa.

¹ Torchia A., *Aspetti legali del co-branding*, in www.studiolegaletorchiaroma.it;

In questa fase andranno anche esplicitati i tempi da rispettare, definiti gli indicatori da utilizzare in fase di controllo, attribuendone la relativa responsabilità, e decise le modalità di spartizione dei ricavi.

Questa fase, quindi, se realizzata correttamente permette di evitare il sorgere di conflitti e pone le premesse per il successo dell'alleanza.¹

Successivamente, è possibile riassumere le vicendevoli posizioni e prestazioni e stabilire in modo rigido i confini della comune collaborazione.

Servono clausole di salvaguardia, che consentano di interrompere il più velocemente possibile comportamenti errati o addirittura devianti.²

Lo scopo di qualsiasi collaborazione così concepita dovrebbe essere quello di incrementare il valore economico dei soggetti coinvolti e al contempo ingrandire il valore offerto e percepito da parte del target di riferimento.

Una volta costituite le basi, attraverso le opportune valutazioni sopra descritte, del futuro impegno che si intende assumere, segue la fase della sottoscrizione dell'accordo, in cui si formalizzano esplicitamente l'oggetto della partnership, la natura dei rapporti che coesisteranno fra i partner e l'apporto di questi ultimi.

Segue, poi, la fase di costituzione dell'accordo con la definizione dei dettagli più operativi della start-up ed il monitoraggio dei risultati.

Quanto descritto, è un procedimento descritto molto sinteticamente ma che comprende, nella realtà, una serie di azioni e valutazioni decisamente complesse, legate l'una all'altra e miranti tutte allo stesso obiettivo.

¹ Collesei U., Cecchinato F., *Le alleanze di marketing nelle imprese italiane*, Università Ca' Foscari Venezia Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale;

² Torchia A., *op. cit.*;

Una delle grandi sfide del marketing è quella di offrire alla clientela un'offerta il cui valore percepito sia decisamente superiore di quella dei concorrenti e la cui qualità sia in grado di assicurare elevati livelli di soddisfazione.

In una società come quella in cui viviamo, ove i bisogni sono diversi, particolari e molteplici, la soddisfazione degli stessi risulterebbe essere non completa se una impresa, operando in autonomia, volesse rispettare i criteri dell'efficienza e dell'efficacia.

Per questi motivi, tutto l'insieme delle sopra analizzate strategie di co-marketing sono, da una parte, capaci di soddisfare i molteplici bisogni del consumatore, dall'altra una impresa coinvolta può sopperire alle mancanze dell'altra e all'inverso, apportandosi vicendevolmente una serie di benefici di natura economica e immateriale spesso molto ampia e differenziata.¹

Dopo aver definito cosa sia il co-branding bisogna analizzare le caratteristiche della collaborazione.

I possibili rischi legati agli accordi di co-branding partono sicuramente dal fatto che, se la brand equity della marca invitata è di gran lunga superiore a quella della marca ospitata, allora la prima tenderà a primeggiare offuscando la seconda, con la scontata conseguenza che si possa indebolire l'immagine della marca ospitante. Tale conseguenza può essere circoscritta al solo prodotto oggetto della collaborazione, specie se la marca secondaria è percepita di qualità inferiore rispetto a quella ospitante, oppure su tutti i prodotti della marca ospitante se, invece, una marca contraddistinta da un alto valore simbolico accetta di co-firmare un prodotto

¹ Cherubini S., *Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni*, atti del Convegno "Le tendenze del marketing in Europa". Università Ca' Foscari, Venezia 24 Novembre 2000;

“banalizzato”, con conseguente indebolimento della fiducia e decadimento sostanziale della credibilità dell’impresa.

Per questo motivo, come detto in precedenza, i rischi potenziali contenuti nello scheletro del co-branding devono essere analiticamente valutati prima di definire le strategie di posizionamento del proprio brand e messi in rapporto con i numerosi benefici connessi a questo tipo di accordi.

Dall’altro lato, invece, ciò che può caratterizzare il tipo di intesa, è, spesso, l’anelata unicità del prodotto, ovvero la capacità di creare un prodotto particolare che sia in grado di accattivare e rispondere al bisogno del consumatore proprio perché si tratta di un prodotto nuovo ed unico.

Nella creazione del suddetto prodotto le imprese in stato di collaborazione investono il loro valore e le loro competenze.

Nell’ambito della collaborazione, stima e rispetto reciproci devono essere le caratteristiche fondanti in quanto esiste un progetto comune che deve essere realizzato e tutti i componenti della collaborazione sono fondamentali per lo sviluppo della stessa.

Il co-branding è un contratto che richiede adempimenti reciproci tra le parti ma esistono varie tipologie che ne rendono un argomento complesso.

Tra le varie, si sottolinea l’importanza del *co-branding strategico*.

Esso consiste in una collaborazione tra imprese che si protrae per i medio-lungo periodo.

Stante questa premessa emerge che, si chiede un maggior impegno da parte dei collaboranti e un ampio coinvolgimento della identità di marca.

Tale tipologia di co-branding si riferisce ad una strategia che contiene degli obiettivi a lungo termine e descrive il percorso da seguire per raggiungerli. Essendo

più articolata la fase di preparazione della partnership e siccome necessita, nello stesso tempo, di un più ampio impegno di risorse, esso, spesso, prevede anche lo sviluppo di un nuovo prodotto o comunque di un prodotto "rinominato".

Un esempio mirato a spiegare la fattispecie può essere rappresentato dal crescente fenomeno delle carte di credito personalizzate, cosiddette "co-branded", intese come nuova strategia di accordo con lo scopo di aumentare il mercato di riferimento.

Altro tipo di co-branding può essere rappresentato dal quello definito tattico.

Esso viene effettuato per un periodo di tempo limitato e può avere uno scopo comunicativo o promozionale.

Nel primo caso le diverse marche effettuano una sola pubblicità con lo scopo di ridurre i relativi costi.

L'interazione tra le imprese è limitata e circoscritta e le strategie di marketing formulate riguardano in particolare aggiustamento tattico del prodotto, del prezzo, nonché le iniziative comunicative e distributive.

Le imprese possono, con maggiore probabilità, individuare altri partner che presentino affinità commerciali e con i quali perseguire interessi comuni.¹

Dunque il co-branding è una strategia potente nel fashion luxury, ma per essere efficace, da quello che abbiamo analizzato deve essere gestito con attenzione, assicurandosi che la partnership sia coerente con i valori del brand e che aggiunga un reale valore sia per l'azienda che per i consumatori.

¹ Cherubini S., *op. cit.*;

CAPITOLO III

La collaborazione tra fra brand: Fendi e Fila

3.1. La casa del lusso: Fendi

La storia della casa di moda di Fendi risale al 1925 quando Edoardo Fendi e Adele Casagrande aprirono un piccolo negozio di pellicce con l'annesso laboratorio di via del Plebiscito a Roma.



Da quel momento, fu un continuo susseguirsi di eventi che portarono la piccola bottega a quella che oggi è definita la casa del lusso in Italia.

Fendi rappresenta la storia di un marchio che, nel corso degli anni, ha conosciuto un incremento sempre più forte di popolarità e consenso nel campo della moda e che copre molti settori: linea ready to wear donna, quella uomo, quella bambino, i profumi e la linea casa.

Risalgono agli anni '30 i primi successi internazionali ottenuti dalle raffinate pellicce e dagli accessori di pelle del laboratorio Fendi che trovarono il sempre più ampio consenso delle signore della alta borghesia in visita a Roma e amanti dell'artigianalità italiana.

Quando Edoardo Fendi morì, furono le figlie Paola, Anna, Franca, Carla e Alda a prendere le redini dell'attività e portarla verso uno straordinario successo che resiste ancora oggi.

Nel 1926, l'azienda aprì il suo punto vendita storico nel cuore di Roma, in via Borgognona.

Nel 1965, l'azienda si avvale di un designer Lagerfeld, che l'accompagnerà negli anni e sarà l'artefice dei grossi successi maturati dall'opera delle cinque sorelle.

Nel 1966, nasce il logo della doppia F che, inizialmente veniva utilizzato nella fodera della valigeria, dunque non era visibile,

Oggi la doppia F è il simbolo del lusso ed è il marchio di Fendi, esportato in tutto il mondo.

Alla creatività del designer si deve il cambio del concetto di pelliccia. Tale capo viene drammatizzato, acquista morbidezza, leggerezza e diventa un capo facile da indossare. Essa diventa “*fun fur*”, un prodotto posto a fundamenta del brand, grazie al quale la pelliccia da capo elitario diviene capo modaiolo.

Si sviluppa la produzione delle borse dove la pelle viene stampata, tinta, intrecciata.

Alle doppie F, nero e fango, di istantanea riconoscibilità, si affiancano il rigato e il disegno dama.

Nasce la linea Selleria, rappresentata da pochi modelli e da una lavorazione completamente artigianale.

Negli anni '80, Fendi si impone sul mercato anche nel campo dell'accessorio dedicato alla casa e, infatti, nasce Fendi Casa con accessori destinati a rendere l'ambiente domestico accogliente con accessori, tipo plaid e cuscini, contrassegnati del logo Fendi e fatti con gli stessi materiali abitualmente utilizzati dalla casa del lusso.

Nel 1987, Silvia Venturini Fendi, figlia di Anna Fendi, lancia la linea Fendissime, successivamente chiusa, e oggi è il direttore creativo della collezione uomo e degli accessori.

La linea era destinata ad un mercato più giovane.

Con l'intento di conquistare anche il mercato americano, viene aperto il primo negozio americano a New York per poi continuare l'ascesa internazionale.

Dal 2004, infatti, Fendi è presente in Francia, in quanto facente parte del brand del gruppo francese del lusso LVMH, ma nonostante ciò viene continuamente

riservata la massima attenzione sia ai nuovi mercati che alla conservazione delle tradizioni e delle proprie radici.

Negli anni '90, Silvia Venturini Fendi diviene determinata a recuperare la tradizione con degli accessori prodotti in serie limitata e adottando le vecchie tecniche artigianali, in ricordo della nonna Adele Fendi che, negli anni '20, era riuscita a recuperare dai maestri sellai romani il cuoio anche per il suo negozio e realizzare così dei pezzi unici.

Nel 2005, Fendi ha festeggiato i suoi ottanta anni di carriera con l'inaugurazione di Palazzo Fendi a Roma, sito presso il palazzo Boncompagni Ludovisi, del XIX secolo.

Nel 2012, Fendi festeggia un altro importante compleanno: i 15 anni della celebre baguette, punto forte della produzione della casa tra gli apprezzatissimi accessori contrassegnati con la doppia F, ossia la borsa rettangolare dalla tracolla così corta da essere portata sotto il braccio che ha incantato tutto il mondo, citata in film e telefilm e adesso protagonista di un libro che ne racconta tutti i modelli, cartina di tornasole della capacità di sperimentazione e innovazione di questo brand.¹

Nel 2013, la Maison Fendi ha iniziato il lavoro di restauro delle fontane a Roma, secondo il progetto *Fendi For Fountains*.

L'opera ha avuto il suo esordio con il restauro della fontana di Trevi, seguita dalle Quattro Fontane. Queste attività suggellano il legame della casa del lusso con la città di Roma e, dunque, con le sue radici.

Nel 2014, Fendi trasferisce la propria sede all'interno del Palazzo della Civiltà Italiana, costruito nel 1942 in occasione dell'EXPO, che, poi non si

¹ Vigneri A., *La storia della moda italiana: Fendi*, in www.cameramoda.it;

tenne. L'edificio è un museo che ospita, oggi, uno spazio dedicato a mostre di arte contemporanea al primo piano.

Di seguito, Fendi compie un altro importante passo verso la tecnologia creando le nuove, lussuose cuffie in collaborazione con Beats di Dr. Dre.

Le cuffie Fendi x Beats by Dr. Dre sono annunciate durante la sfilata Primavera/Estate 2015 a Milano.

Si contano numerose collaborazioni n co-branding da parte della Maison Fendi, sia nel campo delle borse e accessori che nel campo dell'orologeria. Fendi registra una storia di successi e gratifiche. La squadra è risultata essere vincente grazie alla collaborazione interna tra il direttore creativo Karl Lagerfeld e Silvia Venturini.

3.2. Il brand Fila

La Fila Inc. fu fondata nel 1911 in Piemonte grazie a Giansevero Fila e ai suoi tre fratelli.



È un'azienda italiana specializzata nella produzione e commercializzazione di calzature e abbigliamento sportivo, ordinario e intimo. Si è imposta sul mercato globale abbinando, nel corso degli anni, il proprio marchio a campioni e progetti sportivi.

Dal 2007, è posseduta dal gruppo Fila Korea, con sede a Seul, operante in tutto il mondo.

Bisogna partire dall'inizio per cogliere l'essenza del marchio e arrivare alla decisione di accostarsi ad una delle più grandi case della moda italiana, Fendi, di cui al paragrafo precedente.

Nel 1911, i fratelli Fila allestiscono a Coggiola, in provincia di Biella, un'azienda che produceva maglieria intima maschile e femminile.

Il 9 febbraio 1923, nasce a Biella la società Maglificio Biellese dedita a produrre prevalentemente abbigliamento intimo per uomo, per donna e per bambino.

Nel 1967, il Maglificio Biellese diventa Maby, ovvero Maglificio Biellese Fratelli Fila Spa.

Il Maglificio, accanto alla Filatura di Cossato e alla Tessitura di Coggiola, si distingue come una realtà in grado di sviluppare al suo interno tutti i processi di lavorazione del tessuto, dal filo al capo finito.

Nel 1973 viene raggiunto il primo traguardo.

Maby diventa Fila Sport e Fila impone il suo nome, il suo marchio, il suo brand nel mercato internazionale inizialmente attraverso tutta la linea dedicata al tennis, contraddistinta dalla F rossa e blu creata da Sergio Privitera.

Stante il favore del pubblico, il successo del marchio si completa nel settore delle calzature sportive, attraverso una licenza di successo per distribuzione negli Stati Uniti, per poi imporsi anche in Europa attraverso una sinergia tra le due collezioni di scarpe sportive, europea e statunitense.¹

Nel 1974, Fila diventa lo sponsor del campione di tennis svedese Björn Borg, dando vita ad una nuova linea “white line” ispirata alle linee bianche del campo da gioco ma introducendo colori pieni e grafici, come il blu e il rosso, in un contesto dominato prevalentemente dal bianco.

Da quel momento, il marchio viene accompagnato da campioni di livello mondiale, che ne fanno una icona e le divise da loro indossate diventano culto e vanno a ruba nei negozi.

¹ *Fila Inc.*, in Archivio storico Fondazione Fiera di Milano, in www.archiviostorico.fondazionefiera.it;

Nel 1978, lo scalatore Reinhold Messner conquista la vetta dell'Everest interamente vestito con abbigliamento marcato Fila.

Agli inizi degli anni '70, Fila cambia il logo e si inserisce nel mercato dell'abbigliamento sportivo con competenza e padronanza.

Esso diventa rosso e blu con una grafica di nome F-BOX, dove la lettera F è inserita in un riquadro blu, semplice e leggibile.

Nel 1983, il brand si apre al mercato delle calzature sportive.

Tale azione risulta essere vincente e di grande rispondenza in quanto le sneakers marchiate Fila diventano un riferimento per gli sportivi così come per gli appassionati di sportswear. Le prime sneakers da tennis si chiamano *FX-3 Original Tennis*, a cui seguiranno nel 1989 le *Tourissimo*, sneakers con linguetta spessa blu.

A questi due primi modelli si sono susseguite scarpe Fila, frutto di ricerca e design sino al 1996, anno della nascita delle scarpe Fila Disruptor, oggi tornate in grande stile in versione total white o con la palette dei colori pastello come le ricercatissime Fila Disruptor rosa.

Fila, nel divenire un punto di riferimento per il mondo sportivo, non si accontenta più di essere il principe del mercato riservato al tennis e allo sci, ma vuole imporsi come leader indiscusso nel campo dello sportswear.

Fila raggiunge questo risultato e rimane nella memoria degli appassionati lo scontro sul campo da tennis fra Borg e McEnroe, teatro di competizione tra due brand Fila e Sergio Tacchini, che aveva riproponeva nel logo l'immagine proprio di McEnroe.

La fama di Borg lo porta ad essere un idolo da imitare anche fuori dal campo da tennis e chiaramente tutti

vogliono avere il suo fascino e il suo stile nel vestire, quindi la cosa più facile da avere sono T Shirt Fila uomo.

Guadagnano spazio nel mercato anche le polo Fila e le giacche Fila, con quelle colorazioni e quelle grafiche perfette da esibire in ogni occasione.

Il successo commerciale spinge l'allora Gemina ad acquisire il pacchetto di maggioranza, il 53,2% del capitale, di Fila nel 1988.

Per Gemina è l'esordio del suo ingrasso nel mercato della moda.

Nel 1993, acquisisce il marchio Ciesse Piumini.

Nel 1995, incorpora nelle proprie partecipazioni anche il Gruppo Finanziario Tessile di Torino (GFT NET) e nel marzo del 1997 l'holding si scinde in due società: l'una rimane Gemina; l'altra, che raccoglie le partecipazioni industriali, diventa Hdp.

A quest'ultima società competono i due business principali: l'editoria con il Gruppo Rizzoli-Corriere della Sera, e la moda con la GFT NET e la Fila, a cui nel 1998 si aggiunge la prestigiosa griffe Valentino. Si prefigura quindi un prestigioso polo del lusso italiano, che mai però si è realizzato, a causa dei pessimi risultati economici-finanziari della holding milanese, influenzati principalmente dall'andamento negativo del settore dell'abbigliamento, risultati addirittura disastrosi per GFT.

Le risultanze costringono i soci (Fiat, Pirelli, IntesaBci e Mittel) al completo abbandono del settore moda per concentrarsi sull'editoria. Nel giugno del 2003, Rcs MediaGroup (ex Hdp) cede all'americana Sport Brands International, controllata dal fondo privato di investimenti americano Cerberus, il proprio pacchetto di azioni.

La sede storica di Biella viene trasferita a Milano. Ma è stato nel 2007 che i coreani si aggiudicarono le attività del gruppo Fila a livello mondiale (il valore della

transazione fu superiore ai 350 milioni di dollari), quando la società americana Sport Brands International, controllata dal fondo privato di investimenti americano Cerberus, che aveva a sua volta comprato Fila dall'ex Hdp, cedette tutte le imprese del gruppo all'imprenditore di Seul Gene Yoon, ceo di Fila Korea. Nel 2011, la sede di Fila Europa viene trasferita definitivamente a Seul.¹

3.3. Il mashup Fendi per Fila

La vera forza di un brand è la facile ed immediata riconoscibilità della propria immagine, in particolare sul proprio logo sul mercato. Il logo deve essere immediatamente correlato al brand di riferimento.

Per mashup tra brand si intende quella mescolanza di loghi atta alla creazione di uno nuovo logo contenente entrambi le caratteristiche dei loghi che ne hanno dato origine.

L'importanza del logo è già stata ampiamente trattata in questo lavoro, ma ora più che mai, nell'accennare il fenomeno del mashup ci si riferisce nuovamente a quanto esso sia strategico per la posizione di qualsiasi azienda sul mercato e per la sua riconoscibilità.

Un logo consolidato ottiene subito la fiducia del consumatore e riesce a garantire l'opportunità dell'acquisto del prodotto in quanto riesce a sviluppare la familiarità e la garanzia necessarie.

A febbraio 2018, in occasione della presentazione della collezione autunno inverno 2018-19, Fendi e Fila hanno siglato una collaborazione per la produzione di una *capsule collection* denominata Fendi Mania, riguardante abbigliamento e accessori.

¹ Ibidem;

La F di Fendi e quella di Fila si sono fuse, dunque, per dare vita ad una collezione in edizione limitata di abbigliamento e accessori per donna e uomo.

Trattasi di una selezione di capi femminili, debuttanti sulla nota passerella Fendi Autunno / Inverno 2018-2019, durante la Milano Fashion Week, con l'iconica 'F' di Fila fusa con il logo Fendi.

Per dare vita a questa collaborazione, le due case si sono avvalse della genialità di Hey Relly che, con maestranza, è riuscito a cavalcare la moda ritornando agli anni '80 e '90, facendo breccia, soprattutto, sul gusto dei giovanissimi.

L'artista è riuscito a reinterpretare il famoso logo del marchio italiano di sportswear Fila, utilizzandone l'iconica ed estremamente riconoscibile F rossa e blu, così come il font, per firmare questa speciale collezione, chiamata



“Fendi Mania”.

Quella fra le due case, è un'inedita ed inaspettata collaborazione che unisce lusso e sportswear in un mix creato appositamente per gli utenti dei social. Il punto di partenza è stato, come intuibile, la comune lettera iniziale, grazie al quale il logo di Fila presta font e colori a Fendi, per la realizzazione di una *capsule collection* dove sono i loghi ed il mix tra colore e monogram a farla da padrone.

Nasce Fendi Mania, ovvero collezione che ripropone i due marchi e fa sposare, in un connubio vincente, il

marchio italiano di Biella, e la casa della moda Fendi, grazie ad una lettera che appartiene ad entrambi.

La F, che reinterpreta il logo Fendi in chiave Fila, dona carattere unico ed esclusivo alla nuova creazione, la *capsule collection* Fendi Mania.

Una collezione che riprende elementi e tessuti tipici di un guardaroba maschile ma che appartiene ad una donna forte e sicura di sé.

La collezione si compone di camicie smerlate con ricamate le iniziali del nuovo logo o di gonne che svelano sui fianchi inserti plissé e abiti leggeri e delicati, in grado di sottolineare la bellezza e la femminilità di ogni donna.

Lo scopo è quello di unire lusso e comodità, in una quotidianità tipica dei tempi moderni. La collaborazione tra Fendi e Fila è solo l'ultimo capitolo di un connubio tra le maison del prêt-à-porter e i brand di sportswear. Negli ultimi anni, infatti, si registrano nel mondo della moda, collaborazioni importanti dello stesso tipo.

Questo co-branding risulta essere per Fila un grande salto di qualità. Un sodalizio con un brand del lusso costituisce un'acquisizione di un mercato diverso ma comunque molto interessante che presuppone e fa sperare in nuovi avanzamenti nel settore.

Il logo che si è imposto nella Fendi Mania è caratterizzato da due combinazioni di colori: rosso con blu e giallo con bianco.

L'iconico logo FF viene riprodotto su cappotti di visone, bomber, gonne di seta e crop top. Mentre per l'uomo, i brand propongono maglioni, giubbotti imbottiti e jeans ricamati (figura 6).

Fendi Mania nasce con lo specifico scopo di essere adatta ad ogni membro della famiglia e disegnarne capi adatti e ciò perché la capsule propone anche il logo sull'abbigliamento per bambini, per ragazze e ragazzi.



FIGURA 6. Capsule Collection Fendi Mania in collaborazione con Fila.

Una particolare attenzione è stata data agli accessori per ragazze e ragazzi come zaini, marsupi, corridori sportivi urbani e calzini. La creatività si chiude con la creazione del "Momento Fendi Mania", ossia un orologio in acciaio da 40 mm con quadrante argentato-bianco e un volto che presenta il logo rosso e blu completato da un cinturino in pelle blu.

Per concludere l'argomento trattato in questo lavoro, bisogna aggiungere che la collaborazione tra Silvia Venturini Fendi e l'artista scozzese Hey Reilly, ideatore del simbolo specifico che unisce i due brand in occasione della sfilata autunno-inverno 2018, pare essersi ispirata alla loro diversità: entrambe sono fulcro e appartengono al patrimonio culturale italiano nel campo della moda, ma con caratteri totalmente opposti.

Fila, come detto, nata a Biella nei primi decenni Novecento, porta in sé e nelle sue collezioni un patrimonio composto da una tipica tradizione di linee sportive e urban e ispirate allo street-style.

Al contrario Fendi, maison romana, casa italiana del lusso, si è sempre imposta per il suo stile di haute couture e di linee più tradizionali.

I due brand, dunque, hanno unito le loro peculiarità per ricreare dei look di ispirazione anni '80 in grado accontentare anche i gusti più eterogenei, riscontrando un grande favore dei mercati di riferimento e riscuotendo i vantaggi di una collaborazione ove ciascun partecipante immette il proprio valore.

Conclusioni

Oggetto del presente lavoro è stato una analisi entusiasmante su rapporti di collaborazione tra imprese le quali, nonostante i continui mutamenti politici, culturali e sociali della nostra società, devono essere sempre pronte ad avere una rapida risposta.

Nella società odierna ci si trova davanti a molteplici opportunità in quanto la globalizzazione, le nuove tecnologie, la nuova struttura del gusto del consumatore e, soprattutto, la sua autonomia acquisita nella scelta, devono essere i motori per qualsiasi impresa che voglia vivere in un mercato siffatto.

Da ciò ne scaturisce un fervore mai visto in tempi passati.

L'obiettivo del co-branding, come ampiamente trattato nel presente lavoro, è quello di esplorare un nuovo un nuovo settore, farsi accogliere da un pubblico più esteso o diverso da quello usuale, proporre prodotti con un nuovo posizionamento.

Negli anni '60, Chanel affermava che “la moda non è qualcosa che esiste solo negli abiti. La moda è nel cielo, nella strada: ha a che fare con le idee, con il nostro modo di vivere, con cosa sta accadendo”.

Il presente lavoro ha voluto avvalorare tale affermazione, definendo i tratti principali e le epoche nelle quali la moda si è presentata con le sue diverse forme.

Ciò perché la moda che, appunto, non è solo un abito da indossare ma è nei nostri gesti, nella nostra immagine e nel nostro modo di essere, cambia perennemente.

Nel nuovo millennio, vi sono state molte varianti e, se da un lato, i fattori quali la globalizzazione e l'evoluzione di sempre nuove tecnologie dovevano essere la guida per la nascita di un nuovo modo di pensare alla

moda e al consumo, con la pandemia dovuta al Covid 19, si è assistito all'avanzare di una elegante sobrietà.

Come è cambiata la moda nell'ultimo secolo è cambiato anche il destinatario, il consumatore: oggi è più consapevole dei suoi acquisti, sa scegliere tra la concorrenza, riesce ad identificarsi nel prodotto che acquista.

La moda e nuove tecnologie rappresentano, ormai un connubio inscindibile, in quanto il consumatore può scegliere la modalità della sua scelta e dei suoi acquisti.

Partendo da questo assunto, scopo del presente lavoro è stato quello di trattare in primis il ruolo del co-branding.

Lo si è inteso come processo in base al quale due brand si uniscono per creare un nuovo prodotto e svilupparlo attraverso operazioni di marketing, al fine di rafforzare la propria quota di mercato senza incidere sulla brand identity.

Abbiamo trattato sul ruolo del brand nell'esistenza stessa di un'impresa e, non a caso, ho scelto di trattare due brand forti: Fendi e Fila.

Il co-branding di questi due brand energici già conosciuti ed apprezzati in autonomia, mi ha consentito di approfondire l'argomento e dispiegarlo nelle varie problematiche.

La *capsule collection*, denominata Fendi Mania, è il frutto di tale alleanza, ove ciascuno ha messo il suo ma nel contempo ha dispiega le proprie energie, le proprie risorse, il proprio know how per rispondere ad un consumatore esigente e sicuro di sé. Ne è nata una forte alleanza, per un prodotto nuovo che ha incontrato il favore dei consumatori e degli ambienti di riferimento.

La strategia ed il successo sono stati dovuti proprio al connubio. Nel contempo, del connubio ne ha fatto parte

integrante una lettera dell'alfabeto, la "F" in quanto, i loghi delle due aziende sono stati fusi e sono stati reinterpretati dall'artista scozzese ed instagrammer Hey Relly.

Quest'ultimo, infatti, è riuscito, appunto, ad unire la F rossa e blu del marchio sportivo Fila con l'iconica F della casa di moda Fendi per dare vita a una collezione esclusiva e in edizione limitata che fonde insieme sport e lusso e streetstyle.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Marketing management*, Pearson, Torino, 2017;

MARKETING, *Il management orientato al mercato*,
Mattiacci Alberto; Pastore Alberto, 2021;

Cherubini S., *Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni*, atti del Convegno “*Le tendenze del marketing in Europa*”. Università Ca' Foscari, Venezia 24 Novembre 2000;

Collesei U., Cecchinato F., *Le alleanze di marketing nelle imprese italiane*, Università Ca' Foscari Venezia
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale;

Dorfles G., *Dal significato alle scelte*, Alberto
Castelvecchi Editore Srl, Roma, 2010;

Drobyazko A., *La moda negli anni '90*, in Giornale web del
26 ottobre 2018;

Franceschini E., *Per troppo edonismo reaganiano tramonta la moda degli “yuppies”*, in La Repubblica del 6 luglio
1985;

Matteucci G., *Estetica della moda*, Mondadori, Milano,
2017;

Mills C.W., prefazione a Thorstein V., *The Theory of the Leisure Class*, Einaudi, Torino 1981;

Perucchi L., (a cura di), *La moda*, Mondadori, Milano,
1998;

Ratti I., *Fashion Marketing*, Dario Flaccovio Editore,
Palermo, 2019;

Simmel G., *La moda*, Mondadori, Milano, p. 16;

SITOGRAFIA

Bain&Company, *Executive summary report 2024 of fashion luxury*, in <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/>;

Deloitte, *Global Power of luxury goods 2023*, in <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>;

Altagamma Foundation e Bain&Company, *Executive summary monitor 2023*, in <https://altagamma.it/media/source/Executive%20Summary%20Monitor%202023%20Altagamma%20Bain.pdf>;

Banfi E., *La moda dopo il Covid-19: il punto della situazione secondo Business of Fashion*, in www.vanityfair.com;

Caielli I., *Moda: che cosa succede dopo le crisi?*, in www.vanityfair.it;

Carbone M., *Fashion 4.0: come l'innovazione sta trasformando il mercato della moda*, in www.industry4business.it;

Chicco F., *Corpo e identità: la moda come fenomeno e come sistema*, in filosofiedelcorpo.wordpress.com;

Crivelli A., *Il punto di vista legale. Co-branding, tra strategie di marketing e insidie commerciali*, in www.amtfavvocati.it;

Fila Inc., in Archivio storico Fondazione Fiera di Milano,
in www.archiviostorico.fondazionefiera.it;

Marchegiani R., *Co-branding: di cosa si tratta?* in
www.pmi.it;

Meoni L., *Strategie e metodi nel sistema moda*, del 29
settembre 2010, in www.psicolab.net;

Meoni L., *Il consumo nel sistema moda*, 4 novembre 2010,
in www.psicolab.net;

Pellizzetti G., *Moda della moda: massificazione o
esclusione?*, in www.temi.repubblica.it;

Ricci E., *Branding e comunicazione pubblicitaria*, del 23
aprile 2010, in www.psicolab.net;

Sampugnaro T., *Il potere del brand. Come comunicare il
marchio*, del 27 ottobre 2008, in www.psicolab.net;

Schiele M.R., *Roland Barthes, Système de la Mode (1967)*,
in Sartoria, *la recherche en mode et histoire de l'art*,
www.sartoria.org;

Torchia A., *Aspetti legali del co-branding*, in
www.studiolegaletorchiaroma.it;

Verrelli A., *Moda anni '90*, in www.chicstyle.it;

Vigneri A., *La storia della moda italiana: Fendi*, in
www.cameramoda.it;