



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

Analisi delle strategie di marketing nel settore della moda di lusso, ponendo a confronto il sito web di Hermès e Chanel

Analysis of marketing strategies in the luxury fashion sector, comparing the Hermès and Chanel websites

Relatore:
Prof. Andrea Sabatini

Rapporto Finale di:
Giorgia Giustino

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

<u>INTRODUZIONE</u>	4
----------------------------------	---

Capitolo 1: COSA RAPPRESENTANO LA MODA E IL LUSSO?

<i>1.1 Evoluzione del settore moda sino ai giorni nostri</i>	5
<i>1.2 Definizione di lusso e le diverse classificazioni</i>	8
<i>1.3 Il lusso applicato al settore moda</i>	9

Capitolo 2: LE DIVERSE STRATEGIE DI MARKETING DA ATTUARE PER OTTENERE E MANTENERE UN VANTAGGIO COMPETITIVO.

<i>2.1 Concetto di strategia</i>	11
<i>2.2 Strategie competitive del settore moda e lusso</i>	12
<i>2.2.1 Differenziazione</i>	15
<i>2.2.2 Focalizzazione</i>	16
<i>2.3 Marketing Mix</i>	17
<i>2.4 L'importanza del marchio</i>	19

Capitolo 3: CONFRONTO STRATEGICO TRA I SITI WEB DEI BRAND HERMÈS E CHANEL.

<i>3.1 Hermès: la sua storia</i>	21
<i>3.1.1 Strategie attuate e target di clientela</i>	22
<i>3.2 Chanel: la sua storia</i>	24
<i>3.2.1 Strategie attuate e target di clientela</i>	26
<i>3.3 Valutazione delle differenze strategiche del sito web di Hermès e Chanel</i>	28

<u>CONCLUSIONE</u>	34
---------------------------------	----

<u>BIBLIOGRAFIA</u>	36
----------------------------------	----

*Ai miei adorati nonni.
Il vostro amore ha sempre trovato il modo
di abbracciarmi quando più ne sentivo il bisogno.
Un amore puro manifestato sotto diverse forme:
nei gesti più dolci e invisibili, nei ricordi
che custodisco con estrema cura
e quella profonda certezza che foste voi
a trasmettermi la forza necessaria.*

*Con il cuore colmo di gioia, dedico a voi questo traguardo,
sapendo che è anche il vostro.*

Con immenso affetto, la piccola Giorgia.

Introduzione

La moda di lusso rappresenta un settore interessante e complesso, in cui si fondono, l'estetica, la tradizione e l'innovazione unite per soddisfare le aspettative di una clientela sempre più esigente e diversificata a livello globale. Il lusso, inteso non solo come prodotto, ma come simbolo di esclusività e rarità.

La tesi si propone di analizzare le strategie di marketing adottate da due figure principali del lusso internazionale: Hermès e Chanel, con un focus particolare sul confronto tra le loro piattaforme digitali. L'obiettivo primario è scoprire come questi brand storici riescano a mantenere la loro particolarità e a conservare un forte vantaggio competitivo, anche in un mercato sempre più influenzato dalla digitalizzazione e dai cambiamenti nelle abitudini dei consumatori.

Il lavoro si apre con una panoramica sull'evoluzione storica della moda e del lusso, evidenziandone le radici culturali e sociali, fino ad arrivare alla trasformazione di questo settore in un meccanismo economico mondiale. Successivamente la tesi approfondisce le principali strategie di marketing utilizzate nel settore del lusso, analizzando elementi chiave come la differenziazione, il marketing mix e l'importanza del branding.

Nella parte conclusiva, viene condotto uno studio che mette in comparazione le strategie digitali di Hermès e Chanel, per analizzare le differenze nell'orientamento della comunicazione e alla gestione dei canali di distribuzione, offrendo alla clientela un'esperienza unica nel rispetto del marchio. Si evidenziano le caratteristiche e i punti di forza di entrambi i brand, mostrando come siano riusciti ad adattarsi alle sfide attuali senza compromettere l'essenza delle maison.

Hermès e Chanel dimostrano che il futuro del lusso mantiene un equilibrio tra fedeltà al passato ed apertura al futuro, garantendo allo stesso tempo la sostenibilità economica e il consolidamento in un panorama globale sempre più concorrenziale.

Capitolo 1:

COSA RAPPRESENTANO LA MODA E IL LUSSO?

1.1 Evoluzione del settore moda sino ai giorni nostri

Definire la moda non è semplice, poiché il concetto si presta a molteplici interpretazioni. Non riguarda soltanto l'abbigliamento e il vestire, ma include un ampio spettro di attività umane, basato sull'adozione di comportamenti dal punto di vista sociale, condivisi e condizionati. L'evoluzione della moda ha radici antiche, riscontrabili già nei mosaici di Pompei e di Ercolano, che dimostrano come la moda sia un fenomeno presente anche in epoche remote.

Nel medioevo, la moda assume una nuova identità, evolvendosi ulteriormente nel Cinquecento e Seicento, periodo in cui iniziano a manifestarsi i tratti della cosiddetta "moda moderna". Le origini della moda medievale presentano una duplice natura: da una parte, la moda diventa un simbolo di lusso, magnificenza e raffinatezza, elementi distintivi delle élites sociali; dall'altra parte, rappresenta anche un fenomeno diffuso, che interessa vari strati della popolazione urbana europea, dalle alte gerarchie ecclesiastiche e politiche fino alla gente comune.

Per comprendere al meglio questa doppia dimensione, è fondamentale richiamare il contesto storico del Duecento e Trecento. La società medievale era caratterizzata da una forte gerarchia e dalla divisione in classi, che contribuiva a definire l'identità collettiva degli individui. In quest'epoca non si parla di moda nel senso moderno, ma di abbigliamento, inteso come un codice visivo che distingueva i diversi gruppi sociali. Il modo di vestire delle persone indicava la loro appartenenza sociale e religiosa, riflettendo la rigida gerarchia del tempo.

Il vestire medievale, pertanto, non aveva solo un valore estetico, ma serviva a rappresentare le divisioni sociali e a mantenere le identità collettive. L'abbigliamento,

soprattutto se decorato o di alta qualità, era un indicatore di status e privilegio, utilizzato per costruire e rafforzare l'identità dei vari gruppi di potere.

La produzione di abiti era un processo complesso e costoso. Chi desiderava un abito nuovo spesso doveva farlo realizzare su misura. La filiera produttiva iniziava dalla tessitura, prevalentemente domestica, per poi passare a processi di tintura e confezionamento affidati a professionisti specializzati. I tessuti di maggiore qualità erano riservati alle classi agiate, mentre le classi meno agiate ricorrevano a tessuti di seconda mano o di minor pregio.

Il costo di un abito era notevole a paragone di quanto spendiamo oggi per il nostro vestiario. Una parte importante della spesa totale derivava dal materiale stesso. La confezione, invece, incideva in misura minore e tuttavia risultava anch'essa alquanto costosa, dal momento che richiedeva continui aggiustamenti e numerose sedute di prova da parte del cliente. Gli indumenti prodotti in massa erano pochi. La maggior parte del vestiario, infatti, era confezionata artigianalmente in casa o su misura da sarti e sarte: produrre abiti che non si adattavano al corpo del cliente sarebbe stato un terribile spreco di costosissimo materiale. L'acquisto di un nuovo abito non era dunque un capriccio, ma un'attività ben organizzata, che spesso veniva fatta coincidere con le festività cittadine o religiose più importanti, oppure con matrimoni e funerali. Richiedeva di essere scelta per tempo, affinché ci fosse un arco temporale sufficiente per scegliere il tessuto e confezionare un abito¹.

Mentre in passato l'abbigliamento era prima di tutto simbolo della divisione tra ceti, tra ricchi e poveri, con la rivoluzione industriale questo meccanismo cambia e la moda inizia da un lato a diventare lo strumento di espressione dell'identità individuale, dall'altro a configurarsi come un vero e proprio settore industriale che oggi copre porzioni di mercato di notevoli dimensioni. Nel Novecento, oltre ad essere centrale nell'ambito del moderno sistema di produzione industriale, la moda diventa protagonista anche a livello più ampio: il XX secolo, ponendo nuovi presupposti culturali, sociali ed economici, ne cambia profondamente impatti e funzioni. Nel corso del secolo, infatti, importanti avvenimenti

¹ La moda: una storia dal medioevo a oggi. Giorgio Riello 15 Aprile 2021

storici (dalle due guerre mondiali alla caduta del muro di Berlino) generano e accelerano profonde evoluzioni sociali e culturali che la moda a sua volta - in quanto specchio dei tempi - riflette e a volte anticipa.

Gli anni Duemila si aprono con nuovi scenari mondiali, nuove tendenze e nuovi mercati aperti dalla rivoluzione digitale, che il mondo fashion deve saper sfruttare rinnovandosi e ridefinendo il proprio business. Grazie al digitale, infatti, anche il mercato della moda (che sta diventando moda 4.0) riesce a produrre, distribuire e vendere in modo più mirato rispetto alle tendenze di mercato, anticipando e captando i futuri bisogni o creandone di nuovi.

La rivoluzione digitale nel mondo della moda non coinvolge solo l'aspetto vendite, ma permette di migliorare e innovare anche i processi produttivi attraverso strumenti digitali (software, macchinari, stampanti 3D, etc.) che rendono più semplice creare prodotti sempre più innovativi e complessi².

Nel 2020 però, anche il settore della moda è stato colpito dalla pandemia da COVID-19, il cui impatto sull'economia mondiale è stato particolarmente severo. Nel primo semestre dell'anno il prodotto interno lordo globale ha subito una sensibile contrazione. A causa della riduzione degli scambi interni ed esterni (nel primo trimestre dell'anno la diminuzione del commercio internazionale è stata superiore al 10%), il calo dell'economia si è diffuso seguendo la direzione del contagio: prima la Cina, poi l'Europa e gli Stati Uniti e, infine, le economie emergenti. I fattori alla base dello shock economico sono il calo dei consumi e il blocco della produzione dovuti ai provvedimenti di sospensione delle attività lavorative.

I dati dimostrano che la rapida diffusione del COVID-19 ha colto di sorpresa il mondo economico. La maggiore parte delle attività produttive e di servizi hanno mostrato di non avere disponibili piani e programmi per rispondere con efficacia alla pandemia. La mancata tempestività della risposta ha prodotto, da un lato, immediati effetti sulla produzione di beni e di servizi e dall'altro, ha avanzato domande sui riflessi di lungo

² Isabella Ratti Fashion Marketing: Viaggio alla scoperta dei nuovi modi di fare shopping e dei meccanismi della moda 4.0. Anno pubblicazione: *Dario Flaccovio Editore, dicembre 2019*

termine che interessano gli aspetti della vita sia professionale (il modo in cui le aziende interagiscono con i loro clienti, il modo in cui i clienti scelgono e acquistano prodotti e servizi, il modo in cui le catene di fornitura li consegnano) sia personale (il modo in cui le persone vivono e lavorano). In un recente sondaggio su oltre 200 società che operano in diversi settori economici, oltre il 90% degli intervistati ha dichiarato di aspettarsi che le conseguenze del COVID-19 cambieranno radicalmente il modo di fare impresa nei prossimi cinque anni e che la crisi avrà un impatto duraturo sulle relazioni con i clienti. Secondo un'analisi congiunta del McKinsey-Oxford Economics, il ritorno in Europa ai livelli pre-COVID-19 avverrà, a seconda degli scenari più probabili, tra il primo trimestre del 2021 e il 2025 (McKinsey 2020). L'ampio divario temporale testimonia l'incertezza a riguardo del ritorno alla normalità³.

1.2 Definizione di lusso e le diverse classificazioni

Il termine “lusso” ha origine dal latino “luxus”, che letteralmente significa “eccesso”, “intemperanza”, “dissolutezza”, “mollezza”, ma anche “fasto” e “magnificenza”. Questa varietà di significati riflette la confusione intrinseca del concetto di lusso, che oscilla tra una connotazione negativa, associata a suntuosità eccessiva e superflua e una connotazione positiva, legata a suntuosità e desiderabilità.

Da un lato, posizioni critiche nei confronti del lusso si trovano già nel pensiero classico greco, come nelle critiche di Aristotele e nel contesto latino, come evidenziato dalle leggi suntuarie che regolavano il lusso. Anche una certa parte dell'etica cristiana, ispirata ai valori della povertà e alcune correnti filosofiche di stampo marxista hanno criticato il lusso. Lungo questa linea di pensiero, Werner Sombart (economista e sociologo tedesco) definisce il lusso come “ogni spesa che va oltre il necessario”, dove il concetto di necessario può essere inteso sia soggettivamente, in base a giudizi di valore etici, estetici

³ COVID-19 e le implicazioni per le imprese (rivisteweb.it) Michele Modina. Fascicolo 2020 maggio-agosto

o di altra natura, sia oggettivamente, rispetto alle necessità fisiologiche o culturali. Sombart distingue tra “lusso qualitativo”, riferito al consumo di beni di alta qualità, e “lusso quantitativo”, inteso come spreco. Tuttavia, spesso i due aspetti si manifestano insieme, dando luogo a quella che egli chiama una “vana superfluità”.

D’altro canto, una visione meno rigida del lusso, già presente in epoche storiche passate, sta conquistando terreno nelle attuali società avanzate, in parte come risultato delle trasformazioni socioculturali in corso. Superando la contrapposizione tra visione positiva e negativa del lusso, la dottrina ha sviluppato una serie di definizioni articolate del termine, che non sempre risultano concordanti. In ambito economico, ad esempio, un bene di lusso è definito come quel bene la cui domanda cresce più che proporzionalmente rispetto all’aumento del reddito. In particolare, se un bene presenta una curva di Engel stabile, che permette il calcolo dell’elasticità della domanda, esso può essere considerato di lusso, se l’elasticità della domanda rispetto al reddito è maggiore di uno. Le definizioni proposte da sociologi, esperti di marketing e società di consulenza, invece, tendono a concentrarsi sugli elementi specifici del mix di marketing sviluppato per questa categoria di beni⁴.

1.3 Il lusso applicato al settore moda

Le aziende del settore lusso si distinguono per alcune caratteristiche peculiari, determinate principalmente dalla percezione e definizione del marchio di lusso. Prendergast e Phau sostengono che i marchi di lusso si contraddistinguono per alcuni tratti distintivi, ad esempio devono evocare un’elevata qualità percepita e raggiungere alti livelli di fedeltà del cliente. In quest’ottica, Kapferer J.N., un rinomato professore francese di marketing, identifica tre tipi di marchi di lusso: 1) la griffe, che possiede un’identità unica e include prodotti creati con un’esclusiva attenzione alla perfezione; 2)

⁴ L’evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un’analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso. R Donvito, G Aiello. *Proceedings of Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing in Europa”*, Università Ca’Foscari Venezia, Venezia, Italia, 2006

il marchio di lusso in senso stretto, che si riferisce a prodotti realizzati in serie limitata con un carattere artigianale ed infine 3) i marchi-prodotti di alta gamma, riconoscibili per la produzione seriale di elevata qualità all'interno del loro settore.

Questa classificazione del lusso in categorie specifiche porta alla creazione di strategie gestionali alternative, che cercano un equilibrio tra la crescita economico-finanziaria e la necessità di mantenere l'integrità del marchio. È evidente, infatti, che i fenomeni di democratizzazione del lusso e di "trading up" riguardano in misura maggiore le categorie di "marchio di lusso" e "alta gamma". All'interno di queste aree, secondo Silverstein e Fiske, le aziende del lusso possono individuare importanti opportunità di sviluppo. Pertanto, gli operatori dovrebbero riconoscere che, in questa zona di confine tra "lusso puro" e "lusso accessibile", emergono ulteriori categorie di marchi con obiettivi strategici specifici: i "prodotti superpremium accessibili", le "estensioni dei marchi di lusso tradizionali" e i "beni masstige". Nello specifico, alla prima tipologia si assegna il compito di commercializzare prodotti al top della propria categoria a un prezzo relativamente basso. Le estensioni dei marchi di lusso tradizionali, invece, permettono alle aziende di offrire versioni di prodotti che normalmente sarebbero accessibili solo a un pubblico ristretto, a un prezzo significativamente inferiore. Infine, i beni "masstige" (termine che combina "mass" e "prestige") occupano una posizione intermedia, collocandosi sotto i beni del lusso tradizionale sia in termini di prezzo che di prestazioni, ma superiori alla media della loro categoria di riferimento⁵.

⁵ L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso. R Donvito, G Aiello. *Proceedings of Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing in Europa"*, Università Ca' Foscari Venezia, Venezia, Italia, 2006

Capitolo 2:

LE DIVERSE STRATEGIE DI MARKETING DA ATTUARE PER OTTENERE E MANTENERE UN VANTAGGIO COMPETITIVO:

2.1 Concetto di strategia

Nel corso del tempo, sono state proposte numerose definizioni di strategia e ancora oggi ne esistono diverse interpretazioni. Tuttavia, queste definizioni si fondono nell'affermare che la strategia rappresenta l'insieme di scelte e azioni considerate più appropriate, in funzione delle risorse e dei mezzi a disposizione, attraverso cui un'impresa mira a raggiungere una posizione di leadership in linea con la missione stabilita. La strategia non è un semplice regolamento, un piano dettagliato o un insieme di istruzioni predeterminate, ma piuttosto un principio guida che orienta e armonizza le decisioni prese da un'organizzazione o da un individuo. Da sempre, la strategia ha avuto un ruolo cruciale nel successo delle iniziative aziendali. Tuttavia, fino ai primi anni '60, non le era attribuito un campo di analisi autonomo nel contesto delle discipline aziendali. L'interesse verso la "strategia aziendale" emerse chiaramente negli Stati Uniti tra la fine degli anni '50 e l'inizio degli anni '60, in risposta alle sfide legate alla gestione di grandi imprese con strutture complesse. La pianificazione a lungo termine, basata su previsioni economiche e di mercato di medio termine, divenne rilevante quando le aziende stabilirono come obiettivo primario l'efficienza e la gestione del rischio, attraverso la produzione su larga

scala, la commercializzazione di massa, l'integrazione verticale e gli investimenti a lungo termine nel settore tecnologico.

Negli anni '70, l'aspetto strategico centrale fu la diversificazione, vista come principale via di sviluppo e profitto aziendale. A metà degli anni '80 si assistette alla fine dell'era della pianificazione strategica e all'affermazione della distinzione tra "intenzione strategica" e "strategia attuata". Uno degli schemi più interpretativi più conosciuto è quello proposto da M.J Porter e basato su tre tipologie strategiche principali:

- 1) leadership di costo,
- 2) differenziazione
- 3) focalizzazione del mercato.

Negli anni '90, l'attenzione della strategia si concentrò sul conseguimento di vantaggi competitivi da parte dell'impresa. Questa si fondava sia sull'analisi dei punti di forza e di debolezza, confrontati con quelli dei principali concorrenti, sia sull'individuazione delle risorse e competenze strategiche. Dopo aver analizzato le opzioni chiave di base, le strategie di crescita e quelle di sopravvivenza, l'attenzione si spostò sul controllo dell'attuazione, con particolare riguardo al "Balanced Scorecard", strumento ideato da Norton e Kaplan (autorevoli esponenti della scuola di Harvard) per monitorare le prestazioni strategiche di un'impresa da quattro prospettive differenti: finanziaria, di mercato, dei processi interni di gestione e dei processi di apprendimento e crescita⁶.

2.2 Strategie competitive del settore moda e lusso

Definire i concetti di moda e lusso è un compito complesso, ma definire il mercato di riferimento delle industrie di moda e lusso risulta essere ancora più difficile. Numerosi

⁶ Concetto di Strategia e criteri di elaborazione della Strategia: della Tecnica Industriale e Commerciale. Nunzio Nuzzo *Edizioni Tricolti, 2020*

studi periodici si concentrano su dimensione, caratteristiche e fattori che generano valore in questo vasto mercato.

Le aziende devono adottare strategie dinamiche, in grado di adattarsi ai vari contesti di mercato. Ciò significa che l'approccio ideale per le imprese che riguardano il settore moda e lusso, consiste nell'anticipare le esigenze dei clienti e adeguarsi di conseguenza.

I prodotti "non di moda" si distinguono per due ragioni principali:

- Il settore a cui appartengono non considera la moda come un elemento chiave dell'offerta.
- L'azienda, pur operando in un settore dove l'elemento moda potrebbe essere rilevante, sceglie di non seguire le tendenze di mercato (un esempio è la differenza tra accessori per smartphone "fashion" e "non-fashion").

Invece i prodotti con caratteristiche "di moda" seguono una sequenza di vita diversa rispetto agli altri prodotti, non attraversano le classiche fasi di nascita, crescita, maturità e declino. Il loro ciclo è influenzato dalle stagioni, dai cambiamenti nei gusti del mercato o da altre variabili imprevedibili e si può descrivere in tre fasi principali: introduzione, picco e declino.

Porter definisce un settore come un gruppo di imprese che produce beni considerati interscambiabili dai consumatori, ossia prodotti che possono essere facilmente sostituiti l'uno con l'altro. Da questa definizione emerge che la distinzione tra settori dipende dal grado di somiglianza tra i prodotti. In altre parole, sono i consumatori stessi, individuando un determinato insieme di caratteristiche nei prodotti, a stabilirne il grado di sostituibilità. Questa linea guida appare utile per delineare i confini di un settore, anche se questi ultimi non sono sempre netti e definiti. Per superare questa limitazione, è opportuno introdurre il concetto di Area Strategica d'Affari (ASA). All'interno di un settore, un'ASA rappresenta un'area di mercato specifica e autonoma, in cui si definiscono obiettivi e strategie per prodotti che operano in modo indipendente rispetto ad altre aree di business. Un'ASA è caratterizzata dalla presenza simultanea dei seguenti elementi:

1. Definizione della mission aziendale;
2. Definizione degli obiettivi di medio-lungo termine;

3. Scelta delle aree di business in cui si intende competere, ovvero la combinazione prodotti/mercati in cui la mission trova attuazione;
4. Mantenimento di una coerenza tra le componenti dell'ASA scelta e l'offerta di prodotti/servizi.

Grazie a questo approccio, è possibile distinguere le imprese che operano nei settori della moda e del lusso in base alle diverse ASA selezionate e conseguentemente, in base alle diverse strategie adottate. Seguendo questa logica, si può introdurre il concetto di Business Model e chiarire gli elementi comuni e distintivi.

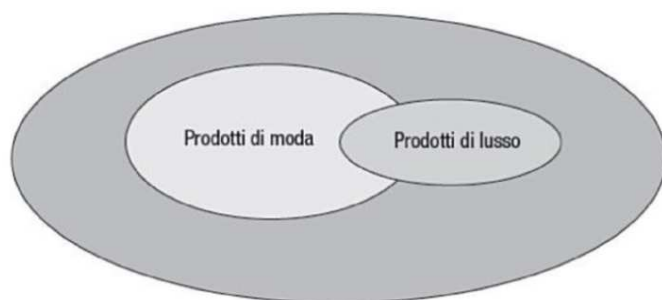
Il Business Model si riferisce al modo in cui un'impresa attua la propria strategia. In altre parole, dopo aver individuato l'ASA di riferimento, l'impresa deve decidere l'offerta da proporre al mercato, le caratteristiche dei prodotti, come organizzare la produzione e come definire i principali processi interni.

Nei settori della moda e del lusso si possono identificare quattro pilastri fondamentali, o main drivers:

- La value proposition dell'offerta;
- L'individuazione di specifici segmenti di mercato, all'interno dei quali selezionare i clienti target a cui proporre l'offerta;
- La scelta di canali di distribuzione e comunicazione coerenti con il target identificato;
- La modalità di organizzazione della value chain.

Le imprese saranno quindi caratterizzate da diversi modelli di business, ciascuno dei quali sarà coerente con l'ASA selezionata.

Fig. 1: prodotti di moda e prodotti di lusso



Fonte: moda e lusso in ascesa: Dinamiche competitive e strategie finanziarie. Federico Pippo, Gianluca Delfino. EGEA spa, 2017

Il mercato della moda e del lusso è chiaramente influenzato da cambiamenti nei comportamenti dei consumatori finali, dalle preferenze di acquisto di segmenti specifici come i top spender e i millennials, nonché dall'importanza crescente delle tecnologie digitali. Questi fattori hanno reso necessario per le aziende adeguarsi al concetto di multicanalità e rispondere efficacemente alla domanda di gratificazione immediata⁷.

2.2.1 Differenziazione

Michael Porter, negli anni '80, ha individuato tre strategie fondamentali che consentono alle imprese di ottenere un vantaggio competitivo: la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione. Nei suoi libri *Competitive Strategy* (1980) e *Competitive Advantage* (1985)⁸, Porter definisce la strategia come l'elaborazione di una formula per competere, stabilire obiettivi e delineare le politiche necessarie per raggiungerli, con lo scopo di posizionare l'impresa in modo da difendersi o influenzare la concorrenza a proprio favore.

⁷ Moda e lusso in ascesa: Dinamiche competitive e strategie finanziarie. Federico Pippo, Gianluca Delfino. EGEA spa, 2017

⁸ L'evoluzione degli studi di strategia di Antonio Ricciardi. Estratto da Fabbrini G. e Montrone A. (a cura di), *Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali*, Volume II, Franco Angeli, Milano, in corso di pubblicazione

La strategia di differenziazione, secondo Porter, consiste nel creare prodotti con caratteristiche uniche riconosciute di valore dai consumatori, che siano disposti a pagare un prezzo elevato⁹. Affinché questa strategia sia efficace, devono essere soddisfatte quattro condizioni: l'unicità dell'offerta, la creazione di valore per il cliente, la percezione effettiva di tale valore da parte del cliente e la sostenibilità economica della differenziazione. Porter rileva che le strategie di leadership di costo (consiste nella capacità dell'impresa di offrire prodotti simili o uguali ai concorrenti, con prezzi inferiori) e di differenziazione sono generalmente incompatibili, poiché la differenziazione richiede investimenti che possono essere in contrasto con la necessità di ridurre i costi.

Esistono alcune condizioni temporanee in cui un'impresa può ottenere sia la leadership di costo che la differenziazione, come ad esempio quando la concorrenza è debole o quando un'impresa riesce a rinnovare prima dei suoi rivali. Tuttavia, nel lungo termine, cercare di mantenere entrambe le strategie rende l'impresa più debole nei confronti di concorrenti più focalizzati. Infine, per una strategia di differenziazione di successo, è essenziale scegliere i clienti giusti e monitorare attentamente i concorrenti per evitare che imitino l'offerta differenziata, magari a un costo minore¹⁰.

2.2.2. Focalizzazione

Michael Porter identifica la strategia di focalizzazione come una delle tre principali strategie competitive per le imprese. Si concentra su un segmento specifico di mercato, permettendo all'azienda di rispondere in modo focalizzato alle esigenze particolari di quel segmento, piuttosto che cercare di servire un mercato più ampio.

⁹ La strategia: da Porter a Bowman. Il caso della Singapore airlines. Grigoletto, Michela. Anno accademico 2016/2017

¹⁰ Riccioni Capelli, F. (2009). Le strategie competitive di differenziazione e leadership di costo: il caso Hennes & Mauritz (Tesi di laurea, Anno accademico 2008/2009). Libera Univ. Internaz. di Studi Soc. G.Carli-(LUISS) Roma.

Porter distingue due varianti del metodo di focalizzazione: una orientata sui costi, che mira a sfruttare le differenze nei comportamenti dei prezzi all'interno del segmento, e l'altra incentrata sulla differenziazione, che si orienta nel soddisfare bisogni specifici dei clienti in un modo che i concorrenti, con una portata più ampia, non riescono a eguagliare. Questa strategia consente all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo all'interno di un segmento di mercato ben definito, che spesso viene trascurato o mal servito dalle imprese che operano su una scala più ampia.¹¹

Il successo di questo piano dipende dalla capacità dell'impresa di comprendere i bisogni specifici del segmento, creare catene del valore adattate a quella porzione e sfruttare vantaggi economici nell'offrire prodotti o servizi altamente mirati. Tuttavia, ciò comporta anche dei rischi, poiché i segmenti di mercato possono evolversi o ridursi, rendendo più difficile mantenere il vantaggio competitivo acquisito. In definitiva, la strategia di focalizzazione mira a ottenere una forza competitiva, attraverso la specializzazione intensa in un segmento ristretto, pur senza garantire un beneficio su scala più ampia¹².

2.3 Marketing mix

Per ottenere il miglior risultato possibile nel proprio business, le aziende devono essere in grado di valorizzare i propri prodotti o servizi in modo tale da differenziarsi rispetto alla concorrenza. Un efficace approccio per creare e comunicare questo valore al mercato di riferimento è rappresentato dal marketing mix, un insieme di attività e decisioni strategiche che un'impresa intraprende per sviluppare un piano di marketing ottimale¹³.

¹¹ L'evoluzione degli studi di strategia di Antonio Ricciardi. Estratto da Fabbrini G. e Montrone A. (a cura di), Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali, Volume II, Franco Angeli, Milano, in corso di pubblicazione

¹² La strategia: da Porter a Bowman. Il caso della Singapore airlines. Grigoletto, Michela. Anno accademico 2016/2017

¹³ Gollo L. (2023) Strategie di Marketing nel fast fashion. (Tesi di laurea anno accademico 2022/2023). Università degli studi di Padova.

Il marketing mix, noto anche come modello delle “4 P”, costituisce un concetto fondamentale nel marketing, delineando i principali elementi che un’azienda deve gestire per promuovere i propri prodotti o servizi. Secondo Kotler, le “4 P” comprendono: il prodotto, il prezzo, la distribuzione e la promozione.

Il prodotto riguarda la creazione e la gestione di beni o servizi che soddisfino le esigenze del mercato di riferimento, con l’obiettivo di offrire caratteristiche distintive rispetto alla concorrenza che involino il consumatore a percepire un valore aggiunto. Il prezzo comporta la definizione di un costo adeguato al prodotto o servizio, in linea con il valore percepito dai clienti e con la posizione di mercato desiderata, garantendo al contempo la redditività dell’azienda.

La distribuzione si concentra sulla disponibilità del prodotto nel luogo e nel momento giusto per il cliente, includendo decisioni su come distribuire il prodotto, quali intermediari utilizzare e come gestire la catena di approvvigionamento. Infine, la promozione riguarda le attività di marketing e comunicazione, come la pubblicità, le pubbliche relazioni e le promozioni, che hanno lo scopo di informare e influenzare il pubblico target ad acquistare il prodotto o servizio¹⁴.

Nel settore della moda, il marketing mix assume un’importanza particolare, poiché definisce il posizionamento dei prodotti e del marchio in un mercato altamente competitivo. Ad esempio, un’azienda di moda che produce abbigliamento deve considerare attentamente le 4P descritte in precedenza:

- Prodotto: identificare quali capi d’abbigliamento includere nel catalogo, la qualità dei materiali, il design e le varianti di prodotto.
- Prezzo: stabilire una strategia di pricing che tenga conto dei costi di produzione, dei prezzi della concorrenza e del potere d’acquisto del target.
- Distribuzione: decidere i canali di vendita, come negozi fisici, shop online, o partnership con rivenditori al dettaglio.

¹⁴ Tarabelli, R. (2023). Il ruolo del marketing nel settore della moda (Tesi di laurea, Anno Accademico 2022/2023). Università Politecnica delle Marche

- Promozione: utilizzare una combinazione di pubblicità tradizionale e digitale, inclusi i social media, eventi promozionali, e campagne pubblicitarie mirate.

In conclusione, il marketing mix fornisce un quadro strategico essenziale per le imprese, aiutandole a prendere decisioni informate e coerenti per raggiungere i propri obiettivi di mercato. La sua applicazione efficace, soprattutto nel settore della moda, può garantire un posizionamento forte e una chiara identità di marca¹⁵.

2.4 L'importanza del marchio

Dal punto di vista pratico, il marchio rappresenta un elemento chiave per le imprese poiché permette di differenziare i propri prodotti da quelli della concorrenza, fornendo ai consumatori uno strumento di riconoscimento e fedeltà.

La marca permette, quindi, al produttore di evitare che il suo bene diventi un prodotto generico, acquistato semplicemente sulla base delle forze di mercato in un determinato momento.

Le ricerche più recenti hanno evidenziato che la familiarità con un marchio costituisce un fattore di scelta per i consumatori più rilevante della qualità percepita del prodotto. Questo comportamento è influenzato dal ruolo simbolico del marchio, che riesce a condensare in sé sia gli aspetti tangibili che quelli intangibili (Aaker, 1997). La terza fase dell'evoluzione del concetto di marchio ha portato alla definizione di "brand personality", ovvero la capacità del consumatore di attribuire al marchio tratti di personalità specifici, una capacità di generare valori e di offrire relazioni.

In questo contesto, il marchio non è solo un simbolo identificativo di un prodotto o servizio, ma viene percepito quasi come una persona, una presenza essenziale nel mondo del consumatore. Questo processo di "personificazione" del marchio lo fa apparire come

¹⁵ Marozzi, M. (2020). Le prospettive di sviluppo del fashion marketing (Tesi di laurea, Anno Accademico 2019/2020). Università Politecnica delle Marche.

parte integrante del nostro stile di vita, un modello a cui ispirarsi e come strumento per far parte di una “brand community”.

Nel corso del tempo, l’uso della marca si è esteso particolarmente, divenendo un elemento centrale nelle strategie aziendali. Questa evoluzione ha portato alla nascita del “branding”, l’attività di creazione e gestione delle marche, finalizzata alla ricerca e al mantenimento di un mix di valori (tangibili e intangibili) rilevanti per i consumatori e che permettono di distinguere un brand da un altro.

All’interno di questo concetto, è possibile distinguere il “brand mark”, cioè la parte del marchio visibile e riconoscibile, ma non pronunciabile e il “brand name”, ossia il nome della marca, esprimibile a parole. Un marchio ben consolidato gode di un capitale di immagine che si traduce in un elevato grado di fiducia e fedeltà da parte del consumatore. Il valore, quindi, non si misura solo in termini di vendite, ma anche nella capacità di rappresentare una serie di valori per i consumatori, che tenderanno a preferirla rispetto alle alternative presenti sul mercato. In questo senso, riveste un ruolo fondamentale nei mercati di consumo, facilitando la comunicazione tra domanda e offerta e diventando un presupposto essenziale per sviluppare un contatto diretto con il consumatore¹⁶.

¹⁶ Lupi, T. (1998). La marca commerciale (Tesi di laurea, Anno accademico 1997/98). Università degli Studi di Roma La Sapienza.

Capitolo 3: **CONFRONTO STRATEGICO TRA I SITI WEB DEI BRAND** **HERMÈS E CHANEL**

3.1 Hermès: la sua storia

Hermès è una rinomata maison di lusso fondata in Francia da Thierry Hermès nel 1837, originariamente specializzato nella vendita di finimenti per cavalli. Nel 1900, l'azienda ha lanciato la sua prima borsa da viaggio di alta qualità, seguita da una serie di accessori in pelle di ottima fattura per l'equitazione, che hanno iniziato a guadagnare popolarità. Da quel momento, Hermès ha prodotto una serie di articoli iconici, tra cui le celebri borse e foulard. Essendo un'azienda a conduzione familiare, Hermès è stata tramandata e sviluppata attraverso diverse generazioni, fino a diventare uno dei marchi di lusso più noti e rinomati al mondo. Il celebre slogan del brand, "*Que l'utile soit beau*" (Che l'utile sia bello), riflette l'essenza della sua filosofia.

Le borse Hermès, spesso descritte come prodotti di altissima qualità, si rivolgono principalmente a una clientela importante, ma sono ricercate da persone di ogni estrazione sociale e rappresentano il sogno di molte donne. Tuttavia, il design delle borse Hermès, caratterizzato da uno stile sobrio, semplice e raffinato, non sempre incontra le esigenze di una clientela sotto i 30 anni, sia per motivi estetici e soprattutto economici. Infatti, poche persone in quella fascia d'età possono permettersi di acquistare la maggior parte dei prodotti Hermès, motivo per cui tale segmento non rappresenta il principale target di vendita del marchio.

Il prestigio delle borse Hermès non risiede tanto nel design, nei materiali o nella produzione, quanto piuttosto nell'impatto che il marchio ha avuto nel tempo, diventando simbolo di status e ricchezza. Molti clienti scelgono Hermès non solo per l'esclusività dei suoi prodotti, ma anche per il prestigio che conferiscono. Gli articoli Hermès sono realizzati a mano con materiali preziosi, attraverso un lungo e accurato processo

produttivo che ne aumenta la rarità. Questo, insieme al prezzo elevato, soddisfa pienamente la psicologia del consumatore in cerca di esclusività.

Hermès si distingue nel mercato globale per la sua clientela d'élite, solida, fedele e per un'eredità artigianale che lo posiziona tra i marchi di lusso più rilevanti.

Una significativa parte del fatturato del marchio deriva dalla vendita di articoli in pelle e selleria, con le borse che rappresentano una quota significativa. Tra queste, la borsa Birkin creata nel 1983 è uno degli accessori più richiesti, con prezzi che vanno da 10.000 a 250.000 dollari. L'elevata domanda negli Stati Uniti, a partire dal 2002, ha generato lunghe liste d'attesa per l'acquisto, che sono state rimosse nel 2010 senza che la richiesta diminuisse. La gestione attenta della distribuzione di questi prodotti rimane fondamentale per Hermès, che si confronta anche con la concorrenza di marchi di lusso più accessibili e con la necessità di contrastare la contraffazione.

Oggi, Hermès conta un'estesa gamma di prodotti, che continua ad evolversi mantenendo l'inconfondibile qualità che lo caratterizza¹⁷.

3.1.1 Strategie attuate e target di clientela

Hermès ha costruito il suo successo globale attraverso una strategia di marketing unica, concentrata sull'esclusività, la qualità artigianale, e la gestione dei prezzi dei suoi prodotti. Questa strategia si può analizzare efficacemente utilizzando il modello delle 4P (Prodotto, Prezzo, Posto e Promozione).

¹⁷ Analysis on the Marketing Strategy of Hermes Yihan Wang. Dalian Maple Leaf International School, Location of school: Dalian, China

Global fashion Brands: Style, Luxury & History, volume 1, numero 1, 1 marzo 2014. Editore Intellect. Autori: Lewis, Tasha L.; Haas Brittany

Le strategie di marketing di Hermes, Ana POMÎRLEANU. Teoria economica e marketing, ML-221, Facoltà di Ingegneria economica e commerciale, Università tecnica della Moldavia, Chişinău, Moldavia Coordinatore: Alina HAVRIC, assistente universitaria, Dipartimento di Lingue straniere, TUM Sintesi.

A Study of the Marketing Strategies of High-End Luxury Brands: The Case of Hermes Qinnuo Xu School of Digital Arts and Media, Shandong University of Art & Design, Jinan, Shandong 250300, China Corresponding author.

1. *Prodotto*: il cuore dell'offerta di Hermès è costituito dalle borse in pelle di elevata qualità, prodotte con materiali rari e tecniche artigianali estremamente complesse. Le borse iconiche, come la Birkin e la Kelly, sono realizzate con pelli pregiate (come il Togo, il coccodrillo e l'alligatore) e sono confezionate a mano, richiedendo fino a 40 ore di lavoro per pezzo. La produzione limitata e la qualità artigianale rendono queste borse oggetti ambiti e di altissimo valore. Ogni borsa è un elemento unico, costruito con un'attenzione al dettaglio che ne garantisce l'esclusività e la durevolezza.

2. *Prezzo*: Hermès adotta una strategia di prezzo premium, che contribuisce a rafforzare l'immagine di lusso e qualità superiore. Le sue borse possono arrivare a costare centinaia di migliaia di dollari, creando una percezione di esclusività. L'alto prezzo non è giustificato solo dalla qualità dei materiali, ma anche dalla scarsità dell'offerta e dal lungo processo di produzione. Inoltre, Hermès non pratica sconti, mantenendo il valore percepito dei suoi prodotti elevato e alimentandone il desiderio.

3. *Posto*: Hermès adotta una strategia di distribuzione selettiva. I suoi prodotti sono venduti solo in negozi di proprietà distribuiti in tutto il mondo, con una presenza forte in Europa e Asia, ma anche tramite il canale online. Tuttavia, la disponibilità limitata e la gestione delle liste d'attesa per l'acquisto di borse aggiungono un ulteriore livello di esclusività. Hermès ha anche investito molto nell'integrazione tra vendita fisica e digitale, offrendo una piattaforma online integrante ai suoi negozi fisici.

4. *Promozione*: a differenza di molti altri marchi del lusso, Hermès non investe in campagne pubblicitarie massicce né utilizza ambasciatori del marchio. Piuttosto, la sua promozione si basa sull'elevata qualità percepita dei prodotti e sull'associazione con celebrità, come Grace Kelly e Jane Birkin, che hanno reso famose le collezioni più iconiche. Inoltre, Hermès utilizza collaborazioni con marchi come Apple e piattaforme social, nello specifico in mercati come la Cina, per migliorare la visibilità del marchio.

In conclusione, la strategia di Hermès si basa su una combinazione speciale, tra la qualità ineguagliabile, rarità del prodotto e gestione attenta del marchio. Questa formula le ha

permesso di mantenere un forte posizionamento nel settore del lusso, con una clientela fedele e d'eccellenza¹⁸.

3.2 Chanel: la sua storia

Gabrielle Bonheur Chanel, meglio conosciuta come Coco Chanel, nacque il 19 agosto 1883 a Saumur, in Francia, da una famiglia umile. A soli dodici anni perse la madre e venne mandata in un convento dove trascorse un'infanzia segnata dalla disciplina e dal rigore religioso. Fu qui che imparò l'arte del cucito, una competenza determinante che avrebbe poi definito il suo futuro. A diciotto anni, troppo grande per rimanere in convento, si trasferì a Moulins, dove trovò lavoro come sarta e cantante. Fu in questo periodo che adottò il soprannome "Coco", ispirato da alcune canzoni popolari nei suoi spettacoli.

Nel 1906 tentò di avviare una carriera nello spettacolo a Vichy, con scarsi risultati. Tornata a Moulins, incontrò Étienne Balsan, un ex ufficiale di cavalleria ed erede di una ricca industria tessile. Chanel si trasferì a vivere con lui, frequentando per tre anni l'alta società francese, un ambiente che le permise di perfezionare le sue capacità dialettiche e di iniziare a capire il mondo dell'élite. Poco dopo, iniziò una relazione con Arthur "Boy" Capel, che la portò a Parigi e finanziò l'apertura del suo primo negozio di sartoria. Nel 1910, Chanel ottenne la licenza per creare cappelli e aprì la sua prima boutique, Chanel Modes, al 21 di Rue Cambon.

Nel 1913 Chanel aprì una seconda boutique dove introdusse vestiti dallo stile casual e sportivo, anticipando una tendenza che avrebbe rivoluzionato il guardaroba femminile. Nonostante la tragedia personale rappresentata dalla morte di Arthur Capel in un incidente

¹⁸ Analysis on the Marketing Strategy of Hermes Yihan Wang¹ 1Dalian Maple Leaf International School, Location of school: Dalian, China.

Le strategie di marketing di Hermes. Ana POMÎRLEANU. Teoria economica e marketing, ML-221, Facoltà di Ingegneria economica e commerciale, Università tecnica della Moldavia, Chişinău, Moldavia
Coordinatore: Alina HAVRIC, assistente universitaria, Dipartimento di Lingue straniere, TUM Sintesi.

Research on Pricing and Marketing Strategy of Luxury Market Based on 4P Theory - Taking Hermès as an Example Huawei Ouyang,a. Shenzhen College of International Education, Shenzhen, China.

d'auto nel 1919, Chanel continuò ad ampliare il suo impero. Quell'anno, ottenne la licenza di sarta e aprì una boutique più grande al 31 di Rue Cambon, affermando la sua posizione nel mondo della moda.

Nel 1920 conobbe il compositore Igor Stravinsky, che ospitò nella sua residenza parigina e lo aiutò a finanziare la produzione de "La sagra della Primavera". Pochi anni dopo, iniziò una relazione con il Duca di Westminster, Hugh Grosvenor, che durò dieci anni e fu caratterizzata da una vita di lusso e feste sfarzose. Nel 1924, in collaborazione con gli imprenditori Wertheimer, lanciò il celebre profumo Chanel N°5, destinato a diventare una delle fragranze più iconiche della storia.

Negli anni '30, pur godendo di grande fama, Chanel cadde vittima della dipendenza da morfina, un'abitudine che la accompagnò fino alla fine dei suoi giorni. Durante questo periodo, lavorò anche a Hollywood, disegnando abiti per star del cinema. Con lo scoppio della Seconda Guerra Mondiale nel 1939, Chanel chiuse le sue boutique parigine, dichiarando che non era "tempo per la moda". Durante l'occupazione tedesca di Parigi, visse al Ritz e iniziò una controversa relazione con un ufficiale tedesco, alimentando voci secondo cui fosse una collaboratrice dei nazisti.

Nel 1945 si trasferì in Svizzera, rimanendo lontana dalla Francia per quasi un decennio. A settant'anni, dopo quindici anni di assenza dal mondo della moda, tornò sulla scena, desiderosa di sfidare i nuovi stilisti come Christian Dior, che stavano imponendo una visione della donna distante dalla sua. Tuttavia, il suo ritorno non ebbe il successo sperato, anche a causa delle polemiche legate alla sua presunta collaborazione con i nazisti.

Gli ultimi anni della vita di Coco Chanel furono segnati da problemi di salute e da un carattere sempre più aspro. Morì il 10 gennaio 1971, nella sua camera al Ritz, dove aveva vissuto per oltre trent'anni.

La storia di Coco Chanel è quella di una donna che ha rivoluzionato il mondo della moda, trasformandolo da un sistema artigianale a una vera e propria industria. Grazie alla sua visione innovativa, Chanel ha reso la moda accessibile a tutte le donne, offrendo abiti che univano eleganza e praticità, liberando le donne dalle costrizioni dei vestiti tradizionali. Oggi, il marchio Chanel è un simbolo di lusso riconosciuto a livello globale, con più di 200 boutique in tutto il mondo. Il suo impatto sulla moda è stato straordinario, non solo

per la creazione di uno stile inconfondibile, ma anche per aver posto la donna, con le sue esigenze di libertà e autenticità, al centro del suo progetto imprenditoriale. Coco Chanel rimane una delle figure più influenti del ventesimo secolo, una pioniera che ha cambiato per sempre il volto della moda¹⁹.

3.2.1 Strategie attuate e target di clientela

Le strategie di marketing sono fondamentali per il successo di un marchio, in particolare nel settore del lusso, dove influenzano il posizionamento e la percezione del brand. Chanel applica i quattro pilastri del marketing mix: Prodotto, Prezzo, Posizionamento e Promozione in modo strategico. Per quanto riguarda i prodotti, Chanel offre un'ampia gamma che comprende moda, profumi, cosmetici, orologi e gioielli. Il segmento della cura della pelle è in forte crescita, essendo più redditizio rispetto al make-up, e attira un consumo più frequente. La fedeltà dei consumatori verso i prodotti iconici di Chanel è elevata, ma il marchio potrebbe diversificare ulteriormente per sfruttare nuove opportunità, incluse quelle per un pubblico maschile, la cui crescita nel settore del lusso è significativa.

Il prezzo è un altro aspetto cruciale della strategia di Chanel. Pur mantenendo una fascia di prezzo premium, il marchio non compete direttamente sui costi con altri concorrenti, ma sfrutta la qualità superiore e la rilevanza culturale dei suoi prodotti per giustificare l'elevato prezzo. Chanel è nota per aumentare i prezzi regolarmente, un'operazione che non solo mantiene l'esclusività della maison, ma consolida anche la percezione di lusso. La strategia dei costi è flessibile e varia a seconda delle categorie di prodotti: i beni più esclusivi, come borse e orologi, possono raggiungere cifre astronomiche, mentre i cosmetici sono più accessibili, pur restando in una fascia premium.

¹⁹ Coco Chanel. Lezioni di business: I segreti e le strategie della donna che rivoluzionato il mondo della moda. Di Andrea Lattanzi Barcelò. *Area51 Publishing*, 2016

Coco Chanel: La signora della moda. Di Andrea Lattanzi Barcelò. *Area51 Publishing*, 2015

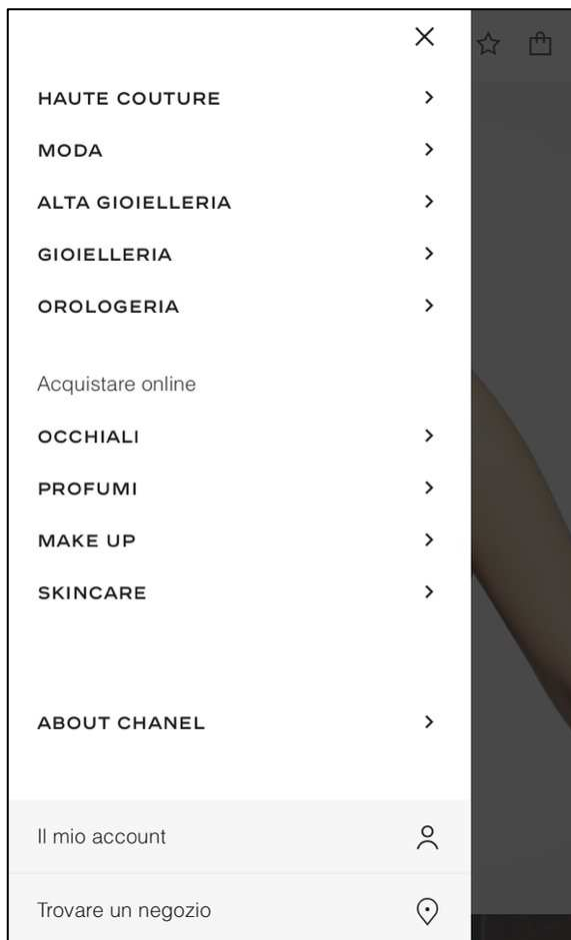
Chanel distribuisce i propri prodotti attraverso più di 300 boutique nel mondo, situate in aree di lusso, spesso frequentate da clienti benestanti. Il marchio non si affida ad agenti o distributori e utilizza sia canali fisici che online per la vendita dei propri articoli, con particolare attenzione al mercato cinese, dove il lusso sta crescendo rapidamente. La presenza online è stata ampliata tramite piattaforme e-commerce come TMall, in risposta alla crescente domanda dei consumatori digitali.

La promozione del marchio sfrutta riviste di moda di alto livello come Vogue ed Elle, nonché collaborazioni con celebrità e top model, una strategia che estende il riconoscimento del brand. Chanel organizza regolarmente sfilate di moda e mostre artistiche itineranti per presentare le proprie collezioni, un'opportunità per rafforzare il legame tra la casa di moda e i consumatori. Inoltre, eventi come questi creano un contesto in cui i designer possono interagire direttamente con il pubblico, favorendo una connessione tra creatività e desiderio del consumatore.

In sintesi, la strategia di Chanel è fortemente incentrata sull'eccellenza del prodotto, su una politica di prezzo coerente con il posizionamento di lusso, su una distribuzione selettiva e su una promozione mirata. Il marchio, tuttavia, deve continuare a evolversi e a esplorare nuovi mercati, per espandere il proprio pubblico e rafforzare la propria posizione nel settore del lusso²⁰.

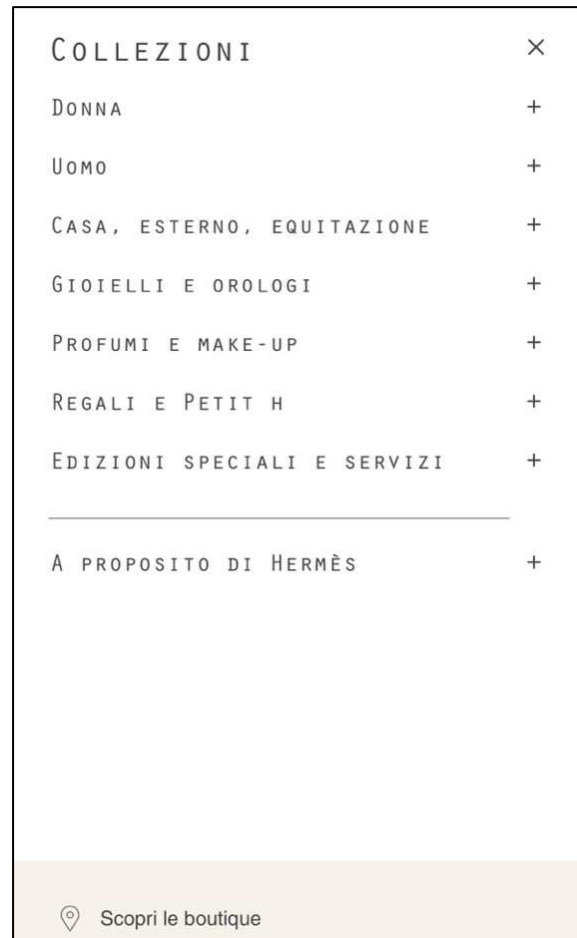
²⁰ The Marketing Strategy and Story for CHANEL Yueyue Tao. 2023

Fig. 2: indice collezioni del sito web di Chanel



Fonte: www.chanel.com

Fig. 3: indice collezioni del sito web di Hermès



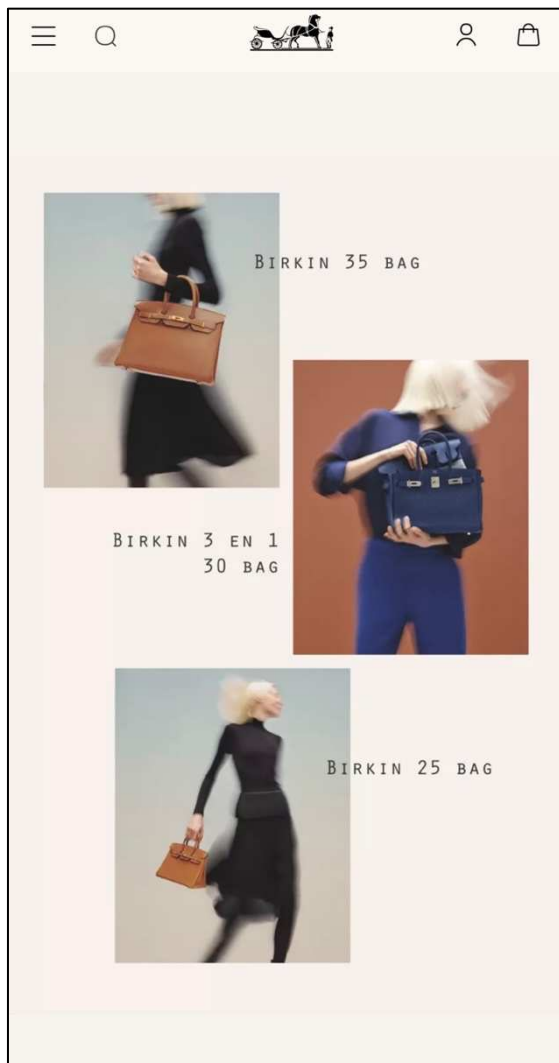
Fonte: www.hermes.com

3.3 Valutazione delle differenze strategiche del sito web di Hermès e Chanel

Il marchio Hermès adotta un approccio di vendita rigoroso per mantenere l'esclusività e la rarità dei propri prodotti, mirando a preservare la fedeltà della clientela di alta gamma.

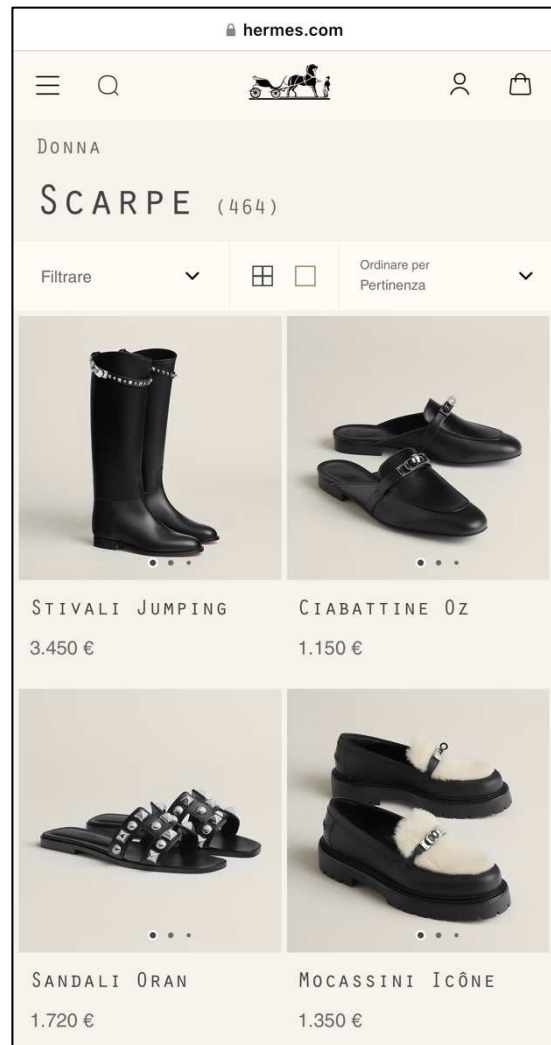
Ad esempio, il 20% degli acquisti proviene dai consumatori asiatici, mentre il 30% delle vendite globali di moda di lusso si registra nei mercati emergenti, evidenziando sia la globalizzazione del settore sia l'ingresso di nuove generazioni di consumatori. Questo contesto comporta

Fig. 4: immagine dell'iconica Birkin di Hermès presentata online senza specificarne il prezzo, prenotabile esclusivamente in negozio



Fonte: www.hermes.com

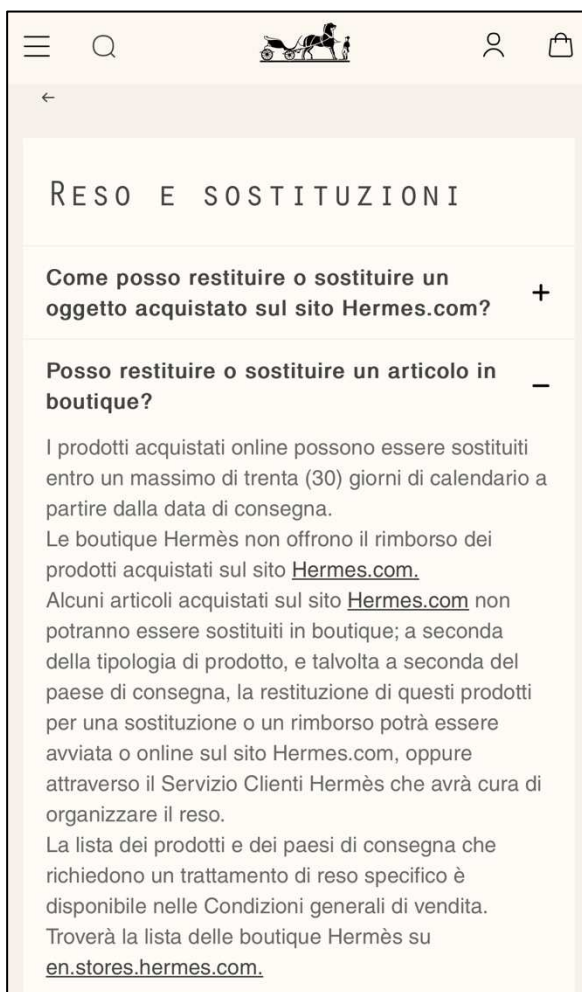
Fig. 5: immagine delle calzature di Hermès con relativo prezzo, acquistabili online



Fonte: www.hermes.com

l'applicazione di nuove regole di distribuzione e commercializzazione, dato che l'acquisto online e in store risponde a motivazioni diverse: i consumatori digitali tendono a basarsi su recensioni e disponibilità dei prodotti, mentre quelli

Fig. 6: indicazioni su reso e restituzioni



Fonte: www.hermes.com

tradizionali preferiscono valutare il prodotto dal vivo, riducendo al minimo il rischio percepito.

Hermès utilizza una tipologia di distribuzione multicanale, con una forte presenza sia nei negozi fisici sia online, poiché lo shopping digitale offre vantaggi di tempo e costo per i clienti. Per preservare l'identità del marchio, i modelli iconici come le borse Birkin e Kelly non sono venduti online;

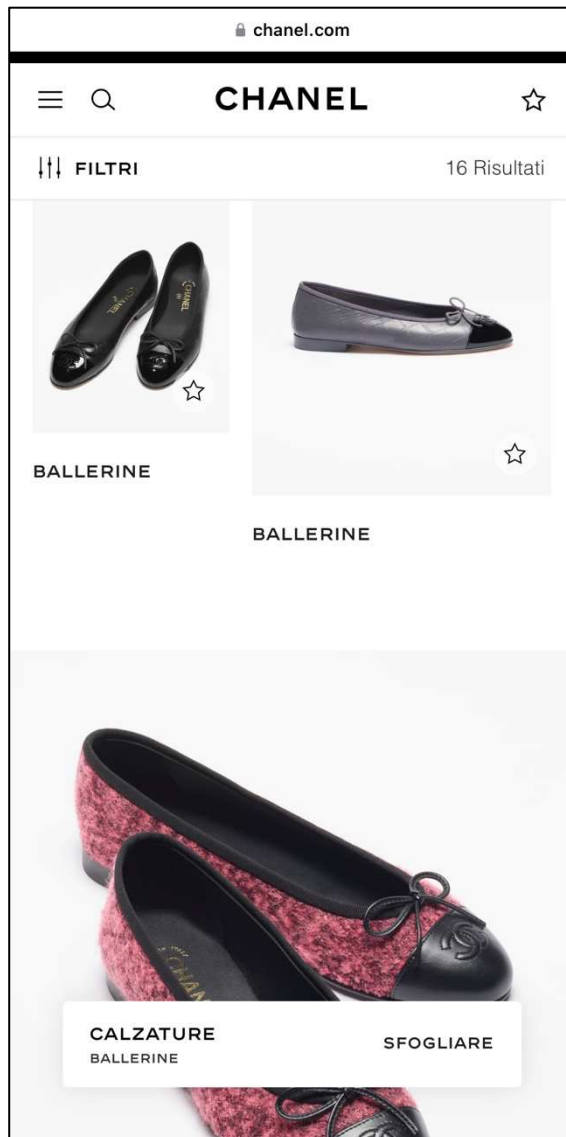
è possibile acquistarli solo dopo una consulenza personale con lo staff del negozio, che raccoglie le preferenze del cliente per poi avviare il processo di produzione su misura. Questo approccio, sebbene complesso, rafforza il concetto di esclusività e rarità, mantenendo viva l'immagine tradizionale del lusso.

Nonostante l'azienda consideri le vendite online un complemento alla rete fisica,

investe intensamente per mantenere un'immagine coerente su entrambe le piattaforme. Con l'accelerazione della digitalizzazione, soprattutto a seguito della pandemia di coronavirus, Hermès ha ampliato la propria presenza digitale, pur mantenendo offline i prodotti più iconici. Durante la pandemia, infatti, le chiusure globali hanno portato a un aumento delle vendite online, dimostrando l'importanza crescente di una strategia multicanale.

Guardando al futuro, Hermès, come molte case di moda di lusso, continuerà ad espandere gradualmente i propri mezzi digitali per raggiungere un pubblico più ampio senza compromettere l'esclusività.

Fig.7: immagine delle calzature di Chanel, acquistabili esclusivamente in boutique



Fonte: www.chanel.com

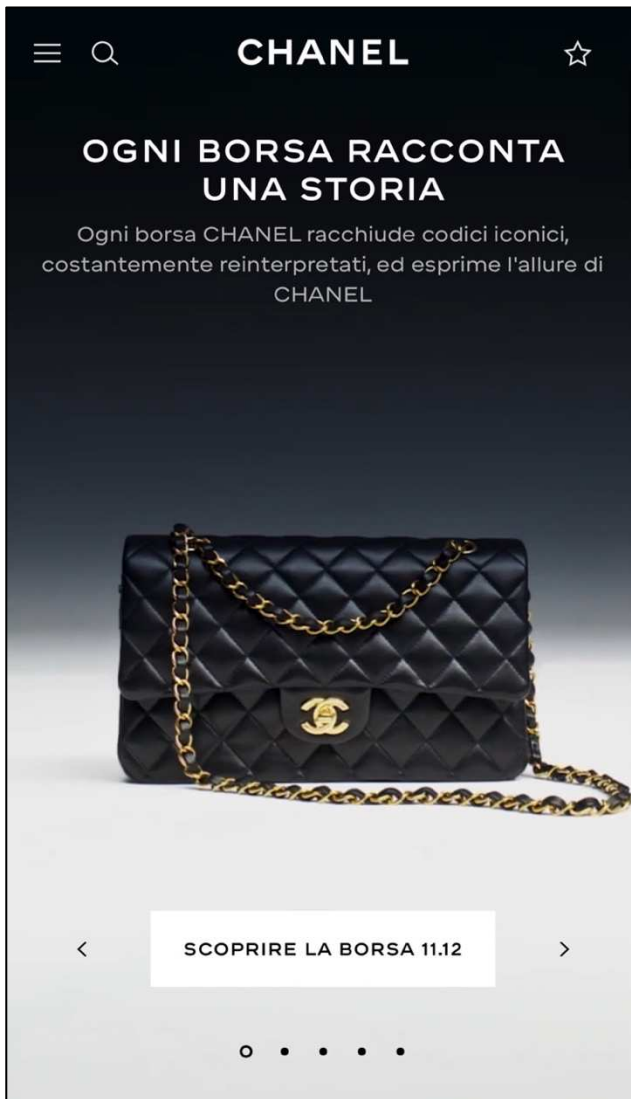
Questo approccio interconnesso sarà essenziale per soddisfare le esigenze di una clientela sempre più variegata e per rafforzare la posizione del marchio in un mercato del lusso in continua evoluzione. Anche Chanel distribuisce i propri prodotti attraverso una rete globale e selettiva che include boutique esclusive, grandi magazzini di lusso multimarca, aeroporti internazionali di prestigio come quelli di New York, Londra, Sydney e Parigi e il proprio sito web. Questa strategia, senza agenti o grossisti unici, assicura che tutte le vendite avvengano in spazi specializzati, preservando così il valore e l'esclusività del marchio.

Sul sito web, Chanel commercializza solo cosmetici, occhiali e profumi, mentre borse e abbigliamento rimangono esclusivi per le boutique fisiche. Questo approccio riflette la volontà della maison di mantenere il suo status distintivo, evitando sconti e promozioni anche per edizioni limitate e resistendo alla

pressione di espandersi completamente nell'e-commerce. L'evoluzione del mercato del lusso online è rapida e i consumatori di alta gamma mostrano un crescente interesse per il digitale, nonostante alcuni preferiscano ancora il contatto diretto. Durante la pandemia del 2020, infatti, la mancanza di una strategia digitale più forte ha esposto Chanel a difficoltà economiche, mentre altri marchi di lusso, già orientati all'online, hanno potuto

compensare le chiusure fisiche. Un'altra criticità risiede nel focus di Chanel sulle principali capitali mondiali, che trascura città di medie dimensioni con potenziale di spesa significativo. Chanel rischia quindi di perdere rilevanza su due fronti: limitando la rete di

Fig. 8: immagine dell'iconica borsa di Chanel, presentata online con prezzi indicativi e venduta in boutique



Fonte: www.chanel.com

partecipare a iniziative digitali come le sessioni di shopping virtuale presso le Galeries Lafayette di Parigi, ribadendo il proprio posizionamento unico e riservato.

negozi fisici e mantenendo una presenza digitale ridotta. Anche se, questa scelta di rarità consente al marchio di mantenere un'immagine di prestigio e se necessario, compensare le perdite finanziarie aumentando i prezzi dei propri prodotti.

Chanel preferisce focalizzarsi sulla qualità dell'esperienza in store, piuttosto che sul volume delle vendite online, conservando il fascino unico del marchio. L'azienda cerca di garantire un'esperienza immersiva per i clienti, come dimostrano le storie sul patrimonio e sulla maestria del brand presenti nella sezione "Inside Chanel" del sito, o le collaborazioni con piattaforme di lusso come Farfetch e Net-a-Porter per mantenere vivo il contatto con i clienti più fedeli. Il marchio ha scelto anche di non

In un settore in cui la capacità di offrire un'esperienza cliente superiore è sempre più fondamentale, Chanel potrebbe beneficiare di una strategia multicanale più integrata, che armonizzi il mondo fisico e digitale. Solo così potrà mantenersi competitiva di fronte ad altri marchi, che hanno già intrapreso un percorso di digitalizzazione senza compromettere il valore distintivo. Entrambe le maison, dunque, pongono l'accento sull'esclusività, ma la perseguono in modi diversi: Hermès lo fa attraverso un'offerta online limitata e un'esperienza di acquisto altamente curata, mentre Chanel utilizza una scarsità controllata e una forte visibilità per sostenere la domanda e mantenere il fascino.²¹

Fig. 9: indicazioni su reso e restituzioni



Fonte: www.chanel.com

²¹ Specificity and development of distribution strategies of luxury fashion brands. Leona Matić, Irena Pandža Bajsić. 14 December 2022

Conclusione

L'analisi condotta ha rivelato come Hermès e Chanel, due delle maison più importanti nel panorama del lusso, siano riuscite a consolidare la propria posizione in un mercato in costante progresso, caratterizzato da una crescente globalizzazione e digitalizzazione.

Pur lavorando nello stesso segmento, i due brand adottano approcci differenti che riflettono le rispettive visioni e filosofie aziendali.

Hermès, da sempre fedele alla tradizione e all'artigianalità, mantiene un modello di business incentrato sulla creazione di prodotti unici, spesso realizzati manualmente da artigiani, basati sulla qualità e l'esclusività. Il suo impegno verso i desideri del cliente contribuisce a rafforzare la sensazione di rarità che caratterizza il marchio, evitando che il suo status di lusso venga compromesso dalla produzione su larga scala. La strategia di Hermès si basa quindi sull'eccellenza dei suoi prodotti, come la celebre borsa Birkin, vera e propria icona di desiderabilità.

Dall'altra parte, Chanel ha saputo evolversi in modo più dinamico, abbracciando un approccio che unisce il patrimonio storico del marchio con una visibilità globale. Chanel ha individuato l'importanza di unire tradizione e contemporaneità, mantenendo il suo posizionamento di lusso mentre si affaccia ad un pubblico più vasto. L'uso intelligente della comunicazione visiva, soprattutto tramite piattaforme digitali e il rafforzamento della sua presenza nelle principali metropoli del mondo, ha consentito al marchio di avere un'immagine, ad oggi, fortemente riconoscibile. Nonostante il suo approccio più standardizzato rispetto a Hermès, Chanel riesce comunque a preservare l'elemento esclusivo grazie a limitazioni nella disponibilità di alcuni prodotti, eventi privati e collezioni speciali che creano un'esperienza unica per i clienti più fedeli.

Entrambi i marchi dimostrano che, nel settore del lusso, il successo non dipende solo dalla qualità dei prodotti, ma anche dalla capacità di costruire un legame affettivo con il consumatore. Il lusso, infatti, riguarda storie, emozioni e valori che vanno oltre il semplice atto di acquisto.

Hermès e Chanel sono maestri nel narrare attraverso i loro prodotti, le campagne pubblicitarie, le sfilate e i punti vendita, esperienze che vanno oltre il prodotto fisico in

sé. La capacità di coinvolgere il consumatore, facendo sì che l'acquisto assuma un significato importante per quest'ultimo.

La digitalizzazione, sebbene rappresenti una sfida importante per le aziende del lusso, non ha compromesso l'autenticità di Hermès e Chanel, che sono riusciti a consolidarla in modo strategico.

Entrambi i brand hanno saputo sfruttare le potenzialità offerte dalle piattaforme online, di e-commerce, alle interazioni sui social media, senza perdere di vista le loro caratteristiche esclusive.

In conclusione, il caso studio di Hermès e Chanel sottolinea che il futuro del lusso sussiste nella capacità di conservare l'autenticità e l'eredità storica che questi marchi rappresentano, mentre ci si affaccia alle nuove esigenze di un mercato sempre più innovativo.

La loro forza risiede proprio in questo, nell'equilibrio tra l'adozione di nuove tecnologie e il mantenimento di pratiche artigianali, tramandate da anni e valori che sono essenziali per i consumatori, creando un lusso che è tanto un'esperienza quanto un prodotto.

BIBLIOGRAFIA

- Donvito, R., & Aiello, G. (2006). L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso. Proceedings of Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing in Europa", Università Ca 'Foscari Venezia, Venezia, Italia.
- Flaccovio, I. (2019). Fashion marketing: Viaggio alla scoperta dei nuovi modi di fare shopping e dei meccanismi della moda 4.0. Dario Flaccovio Editore.
- Gollo, L. (2023). Strategie di marketing nel fast fashion. Università degli studi di Padova. Tesi di laurea, anno accademico 2022/2023.
- Grigoletto, M. (2016/2017). La strategia: da Porter a Bowman. Il caso della Singapore Airlines. Università degli studi di Padova.
- Lupi, T. (1998). La marca commerciale. Università degli Studi di Roma La Sapienza. Tesi di laurea, anno accademico 1997/98.
- Marozzi, M. (2020). Le prospettive di sviluppo del fashion marketing. Università Politecnica delle Marche. Tesi di laurea, anno accademico 2019/2020.
- Modina, M. (2020). COVID-19 e le implicazioni per le imprese. Rivisteweb.it, fascicolo maggio-agosto.
- Nuzzo, N. (2020). Concetto di strategia e criteri di elaborazione della strategia: della tecnica industriale e commerciale. Edizioni Tricolli.
- POMÎRLEANU, A. (n.d.). Le strategie di marketing di Hermes. Teoria economica e marketing, ML-221, Facoltà di Ingegneria economica e commerciale, Università tecnica della Moldavia, Chisinau, Moldavia.
- Pippo, F., & Delfino, G. (2017). Moda e lusso in ascesa: dinamiche competitive e strategie finanziarie. EGEA spa.
- Ricciardi, A. (in corso di pubblicazione). L'evoluzione degli studi di strategia. In G. Fabbrini & A. Montrone (a cura di), Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali, Volume II. Milano: Franco Angeli.
- Riello, G. (2021). La moda: una storia dal medioevo a oggi.
- Riccioni Capelli, F. (2009). Le strategie competitive di differenziazione e leadership di costo: il caso Hennes & Mauritz (Tesi di laurea, anno accademico 2008/2009). Libera Univ. Internaz. di Studi Soc. G.Carli- (LUISS), Roma.
- Ratti, I. (2019). Fashion marketing: Viaggio alla scoperta dei nuovi modi di fare shopping e dei meccanismi della moda 4.0. Dario Flaccovio Editore.
- Tarabelli, R. (2023). Il ruolo del marketing nel settore della moda. Università Politecnica delle Marche. Tesi di laurea, anno accademico 2022/2023.
- Wang, Y. (n.d.). Analysis on the marketing strategy of Hermes. Dalian Maple Leaf International School, Dalian, China.

- www.chanel.com
- www.hermes.com
- Ouyang, H. (n.d.). Research on pricing and marketing strategy of luxury market based on 4P theory- Taking Hermès as an example. Shenzhen College of International Education, Shenzhen, China.