



Dipartimento di Impresa e Management
Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Il lusso della scarsità e l'artigianalità come strategia competitiva: il caso Hermès

Prof. Luca Pirolo
RELATORE

Giuliano Cerullo - 285161
CANDIDATO

*“A nonno Massimo,
tramontato venti giorni prima del traguardo,
come il sole a un passo dall'alba”*

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1: SCARSITÀ E ARTIGIANALITÀ NEL SETTORE DEL LUSO: FONDAMENTI STRATEGICI.....	4
1.1 Strategia competitiva nel lusso: valore percepito, esclusività e posizionamento	4
1.2 La scarsità come risorsa strategica: definizione, forme, effetti.....	7
1.3 L'artigianalità come asset raro: autenticità, know-how e qualità percepita.....	12
1.4 Il valore simbolico e l'effetto status nella creazione di desiderabilità.....	16
CAPITOLO 2 IL CASO HERMÈS: ARTIGIANALITÀ E SCARSITÀ COME VANTAGGI COMPETITIVI.....	21
2.1 Storia del brand e costruzione del posizionamento.....	21
2.2 Le leve della strategia Hermès: artigianalità, scarsità, ritualità d'acquisto.....	25
2.2.1 Produzione artigianale: quando la manifattura diventa una firma	25
2.2.2 Il lusso che si fa desiderare: la regia silenziosa della scarsità nel rito d'acquisto.....	28
2.2.3 L'arte del controllo tra canali distributivi e prezzi.....	31
2.2.4 Auto-vincoli e governance dell'esclusività: coerenza di lungo periodo	35
2.3 Performance economico-finanziarie della strategia di scarsità.....	37
2.3.1 Impatto della scarsità su ricavi e conto economico.....	38
2.3.2 Margine operativo, crescita e resilienza del modello Hermès	39
CAPITOLO 3 TRASVERSALITÀ E APPLICAZIONE DELLA STRATEGIA DI SCARSITÀ CONTROLLATA IN ALTRI SETTORI INDUSTRIALI	42
3.1 Streetwear e moda effimera: Supreme e il modello delle drop release.....	42
3.2 Controllo dell'offerta in settori diversi dal fashion: automotive, tech, orologeria di lusso.....	46
3.3 Limiti e rischi: iper-esclusività, reazione dei consumatori, crisi reputazionale.....	52
CONCLUSIONI.....	58
BIBLIOGRAFIA.....	62
SITOGRAFIA	64
RINGRAZIAMENTI.....	71

INTRODUZIONE

Il settore dei beni di lusso, oltre a occupare un ruolo di primo piano sotto il profilo economico, costituisce un importante oggetto di studio in ambito accademico e manageriale. Un bene di lusso è solitamente caratterizzato dal forte valore intangibile di non essere un semplice oggetto funzionale, bensì di farsi veicolo di significati simbolici, emozioni e status sociale, capace dunque di suscitare desiderio oltre il mero bisogno razionale. Questa natura immateriale lo differenzia dai beni di consumo ordinari e, ponendosi in parte in controtendenza rispetto alle canoniche logiche manageriali, richiede approcci gestionali peculiari, in cui l'attenzione si focalizza su elementi come esclusività ed esperienza, più che su volumi e funzionalità.

Principio cardine del management di lusso è l'esclusività: i marchi di alta gamma prosperano mantenendo un'aura selettiva attorno ai propri prodotti e alla propria clientela, rivolgendosi intenzionalmente a un pubblico selezionato piuttosto che al *mass market*. Il posizionamento elitario così costruito viene salvaguardato, rispetto agli attuali competitor o a potenziali nuovi entranti, tramite barriere all'ingresso costruite attorno a distribuzioni selettive, produzioni limitate e prezzi elevati. Un secondo pilastro cruciale per il valore di un marchio del lusso, che si affianca alla scarsità, è l'artigianalità dei prodotti: la manifattura artigianale, spesso caratterizzata da un insieme di competenze tradizionali, lavoro manuale esperto e materiali pregiati, conferisce ai beni di lusso un livello di qualità, autenticità e unicità altrimenti difficile da replicare con modelli di produzione di massa e su larga scala. Puntare sull'artigianalità significa infatti occupare una nicchia protetta del mercato, creando un vantaggio competitivo basato sul *know-how* sostenibile e difficilmente imitabile.

In un'epoca di produzioni standardizzate, l'azione sinergica derivante da un uso combinato di scarsità e artigianalità diventa parte integrante del valore percepito dal consumatore finale, e consente alle imprese del lusso di alimentare un circolo virtuoso di desiderabilità verso il prodotto offerto. Da un lato, la disponibilità limitata accentua l'esclusività e il "fattore desiderio" del marchio; dall'altro, la qualità senza compromessi e il patrimonio artigianale giustificano il posizionamento premium e consolidano la reputazione d'eccellenza. Queste leve, intersecandosi, fanno sì che il cliente percepisca un valore aggiunto ben superiore alla funzione d'uso del bene, un plusvalore simbolico e

psicologico che legittima ampiamente il divario tra costo di produzione e prezzo di vendita.

Alla luce di queste considerazioni, la presente tesi si propone di approfondire sia gli aspetti teorici generali che le applicazioni pratiche di quanto descritto in precedenza, mediante l'analisi del caso studio di Hermès, uno dei marchi principali del settore di riferimento e che meglio incarnano tali strategie. La scelta dell'argomento deriva da un forte interesse personale per i settori esaminati lungo l'intero lavoro, con particolare riguardo all'industria della moda e alla sottocorrente *streetwear*, dove tensioni tra creatività, manifattura e mercato si manifestano in forme stimolanti. La moda di alta gamma costituisce infatti un laboratorio in cui osservare l'intreccio tra saperi artigianali, politiche di assortimento e costruzione narrativa di marca: dimensioni che, nel caso di Hermès, si ricompongono in un modello distintivo, capace di unire tradizione e controllo attento dell'esclusività. Esplorare questo equilibrio appare rilevante sia per la riflessione teorica sul lusso che per le implicazioni manageriali in termini di posizionamento, *supply chain* e governo dell'esperienza del cliente.

Gli obiettivi di ricerca si articolano lungo tre direttrici. In primo luogo, chiarire il nesso tra scarsità e creazione di valore nel lusso, e quindi come e quando la limitazione dell'offerta accresce il valore di marca, la volontà dell'acquisto da parte dei consumatori e la fedeltà degli stessi. In secondo luogo, approfondire il ruolo dell'artigianalità quale risorsa distintiva e barriera difensiva all'imitazione, e dunque quali sono i meccanismi, organizzativi e simbolici, attraverso cui il sapere manuale contribuisce alla differenziazione. In terzo luogo, verificare in che misura il modello Hermès rappresenti una configurazione coerente e sostenibile nel tempo, e se possa essere adottato da altri settori industriali. Da tali obiettivi discendono alcune domande guida: (i) quali leve operative e narrative trasformano la scarsità da vincolo a vantaggio competitivo? (ii) come si preserva e si scala l'artigianalità senza snaturarla? (iii) in che modo la scarsità viene impiegata in settori diversi dalla moda, e quali differenze di approccio emergono?

Per quanto concerne la metodologia del lavoro, la tesi adotta un approccio comparativo e interpretativo. Il quadro teorico si fonda su contributi accademici in tema di *brand management*, strategia del lusso, risorse e competenze distintive (*resource-based view*), economia dell'esperienza in materia di psicologia dell'esclusività e gestione della distribuzione selettiva, integrati con fonti manageriali quali report di settore,

documentazione aziendale e analisi di osservatori specializzati. Il caso Hermès è ricostruito attraverso documentazione accreditata, privilegiando materiali che consentono di cogliere la coerenza dinamica del modello dell'azienda. L'obiettivo non è testare ipotesi casuali con evidenza quantitativa originale, ma offrire una lettura sistematica e argomentata dei meccanismi strategici in gioco.

La struttura del lavoro riflette tale impianto. Il primo capitolo definisce il perimetro concettuale del lusso, ripercorrendo le principali tassonomie di marca e i fondamenti teorici dell'artigianalità e della scarsità, sia essa derivante da limiti strutturali della produzione (scarsità naturale) o artificialmente creata dall'impresa, come leva di posizionamento (scarsità controllata). Il secondo capitolo è interamente dedicato all'analisi di Hermès: dopo aver ripercorso sinteticamente l'evoluzione storica e i valori identitari della maison francese, si analizzano i principali fattori di successo del suo *business model* secondo i nuclei concettuali delineati. Il terzo capitolo, muovendosi dal caso studio di Hermès come riferimento analitico, documenta infine la trasferibilità dei meccanismi di scarsità controllata in altri settori industriali diversi dalla moda di lusso. Conclude una sezione dedicata alle implicazioni manageriali, ai limiti della ricerca e a possibili sviluppi futuri.

In via anticipatoria, i risultati suggeriscono che nel caso di Hermès la scarsità non è un semplice esito di vincoli produttivi, ma un'istituzione organizzativa e simbolica governata lungo l'intera catena del valore. L'analisi comparata condotta nel terzo capitolo indica, inoltre, che i medesimi meccanismi di scarsità controllata operano con logiche strettamente tecnico-produttive anche in settori distanti dal *luxury fashion*. Nell'elettronica di consumo, ad esempio, colli di bottiglia nelle materie prime consentono di governare volumi e disponibilità; nell'*automotive*, il contingentamento della produzione di *supercar* in edizione limitata determina un dosaggio attento dell'offerta; nell'orologeria di lusso, la limitatezza intrinseca delle capacità artigianali e la gestione selettiva delle referenze sostengono una domanda strutturalmente eccedente. Permangono però importanti criticità, quali fenomeni di *scalping* e rivendita a prezzo maggiorato, *backlog* e tempi d'attesa potenzialmente critici, difficoltà di scalare la produzione senza degradare standard qualitativi e coerenza operativa.

CAPITOLO 1

SCARSITÀ E ARTIGIANALITÀ NEL SETTORE DEL LUSSO: FONDAMENTI STRATEGICI

1.1 Strategia competitiva nel lusso: valore percepito, esclusività e posizionamento

Nell'odierno contesto industriale, una strategia competitiva di successo nel lusso è solitamente costruita con l'obiettivo di massimizzare il valore percepito dal cliente, enfatizzando gli aspetti esperienziali, simbolici e di status legati al prodotto anziché la sua mera utilità funzionale. Per i consumatori disposti ad andare oltre al solo impegno economico derivante dall'acquisto, i beni di lusso non si esauriscono nella semplice utilità, ma rappresentano sogni, emozioni e significati culturali che creano desiderio al di là del bisogno razionale. Un prodotto di alta gamma, quindi, come può essere un orologio di manifattura svizzera, non è semplicemente un segnatempo, ma rappresenta un'affermazione di realizzazione personale, un oggetto carico di valore emotivo e simbolico, spesso percepito come opera d'arte e bene patrimoniale da tramandare di generazione in generazione¹. Tale natura intangibile del valore costituisce il tratto distintivo che separa il lusso dai beni di consumo comuni.

La premessa precedente è di fondamentale importanza per introdurre il principio di esclusività, uno degli elementi chiave che contribuiscono al successo e all'affermazione dei prodotti di lusso rispetto agli altri beni di consumo. Generalmente, un marchio di lusso prospera mantenendo un'aura di esclusività attorno ai propri prodotti e alla propria clientela. Ciò implica rivolgersi intenzionalmente a una nicchia ristretta di mercato, anziché alle masse: perdere i clienti meno coinvolti non è visto come un problema, poiché un pubblico più selezionato e fidelizzato amplifica il prestigio del marchio. Il lusso infatti funge da marcatore sociale, contribuendo a ricreare stratificazioni anche in società altrimenti più egualitarie. Non è un caso, infatti, che i principali brand di alta gamma investano nella costruzione di un'immagine aspirazionale e *status symbol*, rendendo i propri prodotti indicatori di appartenenza a un'élite.

Dal punto di vista del posizionamento competitivo, nel lusso questo concetto assume connotati particolari. Mentre nel marketing tradizionale il posizionamento implica il

¹ Cfr. Kapferer J. N.; Bastien V., *The Luxury Strategy*, SoBrief, <https://sobrief.com/it/books/the-luxury-strategy>. (consultato a giugno 2025)

confronto diretto con competitor su specifici attributi quali prezzo, qualità o più in generale caratteristiche intrinseche del prodotto, nel lusso vige la contro-regola del “*dimenticare il posizionamento*”, poiché il brand di lusso mira a essere unico e non comparabile². Come sottolineato da Kapferer e Bastien in *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brand* (2009), un marchio di lusso deve puntare sull’unicità della propria identità e sull’idea di superiorità intrinseca, evitando di misurarsi o segmentarsi in funzione della concorrenza. In altri termini, “*il lusso fissa il prezzo, il prezzo non fissa il lusso*”, enfatizzando che il valore di un brand alto di gamma deriva dal suo patrimonio intangibile e non da parametri di mercato standard³. Il posizionamento efficace per un marchio del lusso consiste quindi nell’occupare nell’immaginario collettivo un proprio spazio, associato a eccellenza e rarità, evitando di collocarsi lungo assi prezzo-qualità accanto ad altri brand, come invece si farebbe strategicamente in altri settori.

Un elemento fondamentale per la costruzione di questa strategia è il mantenimento intenzionale di barriere all’accesso deliberate. Distribuzione selettiva, produzioni limitate, prezzi elevati e assenza di sconti sono pratiche comuni che servono a preservare l’esclusività percepita. Non rispondere in modo automatico alla crescita della domanda, quindi, diventa un principio guida, poiché mentre un’azienda tradizionale aumenterebbe i volumi produttivi, per soddisfare più clienti, al contrario un marchio di lusso spesso limita volontariamente l’offerta per sottolineare la rarità e preziosità del prodotto. Non a caso, se chiunque potesse comprare illimitatamente un bene di lusso, esso perderebbe il suo status elitario. Questa logica controintuitiva si riflette, oltre che nella distribuzione, anche nella gestione del prezzo. In certi casi, aumentare il prezzo può accrescere la domanda, in quanto un prezzo più elevato innalza il valore percepito e comunica maggiore esclusività. È il cosiddetto effetto Veblen, dal nome dell’economista che per primo osservò come per beni di prestigio la curva di domanda possa inclinarsi positivamente rispetto al prezzo. In tale contesto, il prezzo diventa esso stesso un indicatore di qualità e status. Coerentemente, è prassi per le *maison* del lusso evitare politiche di sconto o promozioni, che rischiano di banalizzare il prodotto: un taglio di

² Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brand*, London and Philadelphia, Kogan Page, p. 62

³ Ivi, p. 70

prezzo può temporaneamente ampliare la platea di acquirenti, ma nel lungo termine erode l'alone di esclusività e premium del marchio. Per fare un esempio, proprio Hermès, il cui *business model* sarà analizzato nello specifico nel capitolo successivo del presente elaborato, è nota per non applicare saldi sui propri articoli e per vendere solo tramite boutique monomarca o selezionati partner commerciali, al fine di mantenere il controllo sul posizionamento elevato e sul valore percepito dei prodotti nel tempo.

In letteratura, sono spesso indicati vari attributi chiave ricorrenti che contribuiscono al valore e al posizionamento di un bene di lusso. Queste sei “*facets*” sono fondamentali nel connotare i prodotti di lusso. Le prime tre sono relative al prodotto e alle sue caratteristiche: una qualità eccellente, data da materie prime pregiate, cura artigianale e la conseguente affidabilità nel tempo; un prezzo molto elevato, nettamente superiore ai beni funzionali equivalenti; la sua rarità o unicità data dall'offerta limitata, poiché si tratta di edizioni esclusive, pezzi unici o personalizzati. Le restanti tre sono invece legate alla percezione culturale e di consumo del prodotto: si parlerà quindi di un forte contenuto estetico e polisensoriale, prodotti caratterizzati da una certa bellezza formale e cura del design, in grado di soddisfare i sensi e l'immaginazione; un ricco *heritage*, il patrimonio storico-culturale che può essere messo in risalto dal legame con la storia e l'artigianato di uno specifico luogo, nonché dalla narrazione trasmessa nel tempo; infine, la sua obiettiva superfluità, la non indispensabilità ai fini pratici dell'oggetto in sé in questa specifica forma di lusso⁴. Tutti questi elementi combinati alimentano il valore di prestigio di un bene di lusso e orientano le strategie di posizionamento, intersecandosi le une con le altre: ad esempio, l'alta qualità artigianale e l'*heritage* giustificano il prezzo premium; la rarità e la non essenzialità accentuano l'esclusività desiderabile; l'estetica ricercata e la dimensione esperienziale creano coinvolgimento emotivo. Il risultato è che il consumatore percepisce un surplus di valore (psicologico, sociale e simbolico) che va ben oltre il costo di produzione o l'utilità d'uso del prodotto.

È facile quindi comprendere che la strategia competitiva nel lusso si articoli attorno a un delicato equilibrio: mantenere l'esclusività pur espandendo il proprio appeal. I marchi

⁴ De Silva, S., Khatibi, A., & Azam, F. (2020). Review of Literature on the Historical Evolution of Luxury to Identify the Factors Associated with Consumer Attitude towards Luxury Car Brands in an Emerging Country Setting. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 20(1), p. 21

di alta gamma devono infatti accrescere la propria notorietà e mantenere saldi i propri ideali aspirazionali (per alimentare il sogno e attrarre nuovi clienti facoltosi), senza mai scendere a compromessi sulla selettività e sul posizionamento elitario. Kapferer e Bastien parlano a tal proposito di “*equazione del sogno*”⁵: un brand di lusso deve essere conosciuto e visibile quanto basta da creare desiderio diffuso, ma restare sufficientemente inaccessibile per preservare la sua aura aspirazionale⁶. Ciò si traduce in scelte strategiche ben calibrate sul prodotto, sul *pricing* e sulla distribuzione dello stesso, che sia per mezzo di collezioni di ingresso limitate ma mai massificate, aperture verso nuovi mercati geografici controllando rigorosamente i canali distributivi, o ancora svolgendo una comunicazione massiccia sul *lifestyle* del brand pur mantenendo una disponibilità controllata dei beni. Adottando questi principi, le imprese del lusso riescono a differenziarsi nettamente dai concorrenti, percepiti come generici, e a consolidare un vantaggio competitivo basato su elementi difficilmente imitabili, invece che su meri fattori di vantaggio quali il costo rispetto ai concorrenti o significativi avanzamenti tecnologici.

1.2 La scarsità come risorsa strategica: definizione, forme, effetti

Come evidenziato precedentemente, un ruolo fondamentale nel mercato del lusso è quello giocato dal concetto di esclusività. Non meno rilevante è la scarsità (o rarità), che occupa un ruolo centrale come leva strategica per aumentare il valore percepito e la desiderabilità di prodotti e marchi. In termini generali, per scarsità si intende la limitatezza dell’offerta rispetto alla domanda potenziale. Rendere un bene scarso, ossia non disponibile in grandi quantità o solo difficilmente ottenibile, accresce l’attrattiva agli occhi dei consumatori, secondo un meccanismo riconducibile alla teoria economico-psicologica nota come *commodity theory*: le persone tendono a considerare più prezioso ciò che è raro o non facilmente accessibile⁷. Generalmente parlando, nel contesto del lusso la scarsità è intenzionalmente creata dalle aziende come attributo positivo del prodotto. Un articolo di alta gamma ha il compito di comunicare al cliente la propria esclusività,

⁵ Equazione formulata da Dubois e Paternault (1995), secondo cui il desiderio per un brand di lusso è funzione positiva della notorietà e negativa della diffusione presso i consumatori.

⁶ Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brand*, London and Philadelphia, Kogan Page, p. 129

⁷ Brock, T.C. (1968). Implications of commodity theory for value change. In *Psychological foundations of attitudes*, ed. A.G. Greenwald, T.C. Brock, and T.M. Ostrom, 243–275. New York: Academic Press.

rendendo evidente di non essere disponibile in grandi quantità. Sarà proprio tale rarità a conferire al bene un'aura esclusiva, sostenendone lo status di prodotto d'élite.

Di norma, nell'operato delle aziende di prodotto, è possibile distinguere due forme principali di scarsità in ambito strategico, scarsità naturale e scarsità controllata (o artificiale). La scarsità naturale è quella intrinseca al prodotto o al processo produttivo, derivante da limitazioni non artificiali. Tra gli esempi si annoverano la disponibilità di materie prime rare, il tempo e la maestria richiesti dalla lavorazione artigianale, o ancora la capacità produttiva volutamente non industrializzata. Nel segmento dei prodotti di lusso, la scarsità naturale è generalmente motivata dall'impiego di materiali preziosi e rari o tecniche di manifattura artigianali o particolarmente complesse: borse in pelle di coccodrillo, orologi con complicazioni orologiere realizzati a mano, vini millesimati provenienti da annate o vigne limitate. Ciò che accomuna questi esempi è che la scarsità sia in buona parte dovuta a vincoli oggettivi, che impediscono di aumentare l'offerta e i volumi produttivi oltre un certo limite, conferendo al prodotto un carattere esclusivo "naturale" e organico. Come risulta da diversi studi, i consumatori tendono istintivamente ad associare ai prodotti naturalmente rari una qualità superiore rispetto ad equivalenti più comuni. Nello specifico, è interessante notare come, in un esperimento volto a indagare la percezione della rarità del caviale da parte dei consumatori francesi, sia i consumatori non esperti che i consumatori abituali di caviale hanno mostrato una preferenza irrazionale per un caviale che credevano provenire da una specie ittica rara, inferendo da ciò una maggiore qualità intrinseca⁸. In ambito lusso, dunque, la rarità naturale funge anche da segnale di autenticità e qualità. Un bene disponibile solo in quantità limitatissime (perché fatto con risorse rare o tecniche raffinate) appare più originale, autentico e prestigioso. E poiché certi processi artigianali o materiali di pregio non sono facilmente replicabili dai concorrenti, la scarsità naturale protegge dalla concorrenza, diventando un prezioso asset strategico difficile da imitare.

D'altro canto, la scarsità controllata (detta anche scarsità artificiale o virtuale) è invece il risultato di scelte strategiche deliberate da parte dell'azienda per limitare l'offerta, al di là dei vincoli derivanti da approvvigionamento e manifattura. In pratica, il brand crea un'illusione di rarità ponendo restrizioni volontarie alla disponibilità dei

⁸ Gault, A., Meinard, Y., & Courchamp, F. (2008). Consumers' taste for rarity drives sturgeons to extinction. *Conservation Letters*, 1(5), pp. 199–207.

propri prodotti. Ciò avviene tramite edizioni limitate e numerate, collezioni *capsule* immesse sul mercato per brevi periodi, contingentamento delle unità prodotte di un certo modello, liste d'attesa programmate, o anche distribuzione selettiva in pochi punti vendita nel mondo. In settori come l'industria del *fashion*, un classico esempio ormai collaudato è la strategia delle *limited edition*: lanciare una borsa in serie limitata a cento esemplari numerati, magari collaborando con un artista o uno stilista di una diversa *maison*, genera immediatamente un senso di urgenza e FOMO⁹ nel pubblico, spingendo gli appassionati ad acquistare per timore di perdere l'occasione. Per via di queste importanti implicazioni emotive, la scarsità artificiale può essere a tutti gli effetti adoperata come uno strumento di marketing esperienziale, dal momento che essa stessa contribuisce a comunicare esclusività alimentando il desiderio, indipendentemente dall'effettiva difficoltà produttiva del bene.

Nonostante le due diverse forme di scarsità fino a questo momento considerate abbiano entrambe i propri vantaggi e i propri pregi, nella pratica non è raro che scarsità naturale e scarsità controllata coesistano, rafforzandosi a vicenda nelle strategie dei marchi di lusso. Il caso Hermès rappresenta al riguardo un modello esemplare. La celebre borsa Birkin, uno dei prodotti di punta della *maison* francese, deve la sua esclusività a un duplice "livello di rarità": da un lato è realizzata artigianalmente con pellami pregiati (talora esotici, come pelle di coccodrillo del Nilo o di lucertola) disponibili in quantità limitate – evidente elemento di rarità naturale; dall'altro Hermès controlla rigorosamente la produzione annuale di Birkin, rilasciando sul mercato un numero esiguo di pezzi e adottando lunghe liste d'attesa per l'acquisto – una precisa scelta di scarsità controllata. Questa combinazione di "doppia rarità" contribuisce a far sì che ogni Birkin venga percepita come un oggetto unico di altissimo valore collezionistico. Tale strategia può in realtà essere applicata anche ad altri prodotti. Per la maggior parte dei beni offerti, Hermès monitora attentamente i volumi produttivi per garantire standard elevati di manifattura e qualità, assicurando al contempo che la domanda ecceda sempre l'offerta disponibile. Il risultato è che il mercato vede queste borse come investimenti e simboli di status, spesso

⁹ Acronimo dall'inglese *Fear Of Missing Out* ("paura di essere esclusi"); indica il timore di perdere possibilità o di essere esclusi da esperienze, informazioni o eventi ritenuti importanti.

disposti a pagarle sul mercato del *second-hand*¹⁰ anche più del prezzo *retail*¹¹, data la difficoltà di entrarne in possesso. Non è un caso che una delle conseguenze primarie della scarsità ben orchestrata sia proprio il fiorire di un mercato secondario, in cui i prezzi rimangono alti o addirittura aumentano nel corso del tempo; ulteriore riprova tangibile, per i potenziali acquirenti, del valore e della desiderabilità dell'oggetto. Hermès, dal canto suo, considera il mantenimento di un alto valore economico dei propri prodotti come parte integrante dell'esclusività di marca. Dal momento che questi prodotti non sono soliti a deprezzarsi nel tempo, e anzi potrebbero eccedere il listino a causa della loro rarità, si consolida la loro reputazione di beni "riserva di valore" oltre che di consumo voluttuario.

L'impiego della scarsità come leva strategica, sia essa derivante da fattori naturali sia che questa venga costruita a tavolino, produce diversi effetti benefici (ma anche alcune potenziali criticità) dal punto di vista competitivo. Come già visto, la scarsità accresce la desiderabilità immediata del prodotto; limitare la quantità o l'accessibilità genera nei consumatori un senso di urgenza all'acquisto, dove messaggi come "*ultimi pezzi disponibili*" o "*edizione limitata a pochi esemplari*" innescano la percezione che l'opportunità sia rara e non procrastinabile. Ciò può portare a un'impennata delle intenzioni d'acquisto nel breve termine, specialmente tra gli appassionati e i futuri *trendsetter*¹². In secondo luogo, la scarsità rafforza la percezione di lusso e prestigio associata al brand. Un bene difficile da ottenere conferisce automaticamente a chi lo possiede uno status speciale: i consumatori attribuiscono grande valore all'esclusività proprio perché essa funge da segnale di status sociale superiore. Sentirsi tra i "privilegiati" che accedono a un prodotto non alla portata di tutta l'interesse del pubblico alimenta nel cliente un senso di appartenenza elitaria e conferma il potere aspirazionale del marchio. Dal lato dell'azienda, questo meccanismo consente di segmentare la clientela in modo efficace. I beni più scarsi in termini di quantità attraggono (e sono riservati a) clienti dal profilo alto spendente e fortemente coinvolti, sui quali si costruisce il nocciolo duro del marchio. La scarsità può inoltre contribuire a proteggere il brand dalla commoditizzazione, poiché evitando di saturare il mercato il

¹⁰ Dall'inglese *second-hand* ("di seconda mano"); in ambito commerciale, indica beni già utilizzati o posseduti in precedenza, rivenduti attraverso canali dedicati o mercati dell'usato.

¹¹ Dall'inglese *retail* ("vendita al dettaglio"); in ambito economico-commerciale, si riferisce al prezzo di listino applicato al consumatore finale, distinto dal prezzo sul mercato secondario (*resale*).

¹² Dall'inglese *trendsetter* ("colui che detta le tendenze"); si riferisce a individui o aziende che influenzano fortemente i gusti e le scelte del pubblico, anticipando le mode di mercato.

marchio di lusso scongiura il rischio che i propri prodotti diventino “comuni” e perdano fascino. Pertanto, gestire con attenzione il principio di rarità (il cosiddetto *rarity principle*) è vitale per mantenere il capitale di marca: le vendite vanno paradossalmente contenute entro certi limiti, perché un’eccessiva disponibilità diluisce l’esclusività e, di riflesso, l’*equity* del marchio¹³.

Accanto a questi effetti positivi, un abuso di strategie di scarsità artificiale può presentare numerosi rischi. Studi recenti segnalano come l’uso troppo frequente di tattiche di edizioni limitate e *stock*¹⁴ continuamente esauriti possa generare, in una parte di pubblico, sentimenti negativi quali frustrazione o cinismo. Se i consumatori percepissero la scarsità come un espediente meramente artificioso di marketing, potrebbero sviluppare delusione e irritazione verso il brand, accusandolo di creare una falsa mancanza per spingerli all’acquisto. Ricevere ripetutamente messaggi di “*prodotto esaurito*” o vedere lanci continui di serie limitate può infatti far sentire l’acquirente manipolato, portandolo a considerare queste strategie come semplici espedienti commerciali¹⁵. Nondimeno, un’offerta deliberatamente insufficiente di articoli molto popolari potrebbe alimentare un mercato parallelo di rivendita a prezzi gonfiati non controllabile dall’azienda, con possibili danni alla reputazione se il servizio al cliente ne risulta compromesso (si pensi ai casi in cui lunghe attese o scorte eccessivamente limitate causano malcontento pubblico). Dunque, è opportuno per le imprese del lusso bilanciare con cura la leva della scarsità artificiale, cercando di utilizzarla in maniera coerente con l’autenticità del brand e calibrata per valorizzare la rarità percepita senza tradire la fiducia dei clienti più fedeli. Nel far ciò, molti marchi trovano un equilibrio integrando scarsità naturale e controllata così che la limitatezza dell’offerta risulti credibile poiché allineata ai valori artigianali e qualitativi della marca.

La strategia della scarsità controllata, perfezionata e largamente adoperata nel lusso, trova comunque applicazione anche in altri settori. Oltre ai casi citati nell’alta moda e negli accessori personali, principi simili sono stati adottati nell’*automotive* di fascia alta

¹³ Cfr. De Silva, S., Khatibi, A., & Azam, F. (2020). Review of Literature on the Historical Evolution of Luxury to Identify the Factors Associated with Consumer Attitude towards Luxury Car Brands in an Emerging Country Setting. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 20(1), pp. 19-29

¹⁴ Dall’inglese *stock* (“scorta”, “giacenza”); in ambito commerciale, indica la quantità di merce disponibile in magazzino o a disposizione per la vendita in un dato momento.

¹⁵ Wang, X., Sung, B., & Phau, I. (2024). How rarity and exclusivity influence types of perceived value for luxury. *Journal of Brand Management*, 31(6), p. 580

e persino nell'elettronica di consumo. Ad esempio, Apple è nota per le scorte contingentate nei primissimi mesi di lancio dei nuovi iPhone, una scarsità artificialmente indotta che mantiene alta l'attenzione del mercato e scaglionando la domanda nel tempo. Benché il contesto tecnologico sia molto diverso dal lusso tradizionale, questa pratica riflette la consapevolezza che un'offerta immediatamente soddisfacente azzererebbe l'*hype*¹⁶ attorno al prodotto, mentre un'attesa calibrata rafforza la percezione di novità preziosa. Analogamente, nel settore dei beni di lusso accessibili (*premium brands*) o dello *streetwear*, si è visto un fiorire di collaborazioni e collezioni a tiratura limitata che simulano la scarsità per generare fenomeni di domanda esplosiva (il cosiddetto *drop model*). Tali esempi confermano che la leva psicologica della scarsità, in qualunque sua declinazione, esercita una forte influenza nel suscitare attrattiva in diversi ambiti; tuttavia, nel lusso essa non è una tattica estemporanea, bensì parte integrante del modello di business e dell'identità di marca. La scarsità, se opportunamente gestita, è per il lusso una risorsa strategica a tutti gli effetti, sostenendo prezzi più elevati della media e alimentando lo status del marchio, proteggendolo allo stesso tempo dall'erosione competitiva e contribuendo a mantenere vivo quel senso di privilegio ed eccezionalità che è il cuore dell'esperienza di lusso.

1.3 L'artigianalità come asset raro: autenticità, know-how e qualità percepita

Oltre alla scarsità, un altro pilastro del valore nel lusso è rappresentato dall'artigianalità dei prodotti, intesa come l'insieme di competenze manuali, *savoir-faire* tradizionale e cura sartoriale o artistica impiegati nella realizzazione dei beni. L'artigianalità nel lusso non è solo un dettaglio produttivo, ma può diventare, come già rimarcato per la scarsità, un vero asset strategico raro e distintivo. Essa costituisce infatti un elemento di differenziazione profonda rispetto alla produzione industriale di massa, risultando difficile da imitare o replicare per i potenziali concorrenti.

In un'epoca storica in cui la maggior parte dei beni di consumo è fabbricata tramite processi automatizzati e standardizzati, poter rivendicare una manifattura artigianale conferisce al marchio di lusso un'aura di autenticità e unicità senza eguali. Se in passato il lavoro manuale era comune, oggi è diventato quasi una rarità trovare prodotti realizzati

¹⁶ Dall'inglese *hype* ("clamore"); in ambito marketing, indica un fenomeno mediatico che genera un'attenzione sproporzionata e un'elevata aspettativa verso un prodotto. In sintesi, l'interesse del pubblico.

interamente a mano da artigiani esperti. Questa rarità fa sì che gli oggetti artigianali vengano immediatamente connotati come “di lusso”: l’abilità e il tempo dedicati dall’artigiano, le piccole imperfezioni che attestano la fattura umana, la scelta di materiali di pregio e le tecniche tradizionali conferiscono ai manufatti un valore elevato agli occhi del consumatore moderno. Dal momento che ciò che è fatto a mano è per definizione meno replicabile, più curato nei dettagli e dotato di un’anima creativa rispetto a beni prodotti su scala industriale, l’artigianalità funge da sigillo di qualità ed esclusività, denotando caratteristiche immediatamente associate dal cliente al vero lusso.

Dal punto di vista strategico, dunque, puntare sull’artigianalità significa occupare una nicchia di mercato protetta, in cui pochi possono competere. Le competenze artigianali richiedono grandi investimenti in formazione, tempo per essere sviluppate e tramandate, e spesso sono radicate in contesti territoriali specifici (si pensi alla pelletteria toscana, all’orologeria svizzera, alla seta comasca e così via). Un brand che internalizza e coltiva queste competenze, ad esempio attraverso atelier propri, scuole interne di mestiere, o acquisizione di piccole manifatture di eccellenza, costruisce un vantaggio competitivo sostenibile basato sul *know-how*¹⁷. In altre parole, l’artigianalità funge da barriera all’entrata. Un nuovo entrante nel lusso non può facilmente replicare decenni di esperienza e di affinamento artigianale che, poniamo, caratterizzano una casa di alta moda o un marchio di alta gioielleria. Allo stesso tempo, queste competenze tangibili e visibili rappresentano per il consumatore un segno di autenticità del prodotto e di credibilità del brand.

Un aspetto cruciale legato all’artigianalità è proprio la percezione di autenticità. I clienti del lusso cercano spesso l’“autentico”, incarnato da prodotti che riflettano fedelmente una tradizione, un’origine e un processo genuino, contrapposti alla produzione di massa anonima. Il lavoro artigianale incarna propriamente questa autenticità: l’oggetto fatto a mano racconta una storia, porta con sé il tocco umano e l’intenzione quasi artistica di chi lo ha creato. Le *maison* di lusso sono ben consapevoli di ciò e pongono grande enfasi nel comunicare il carattere artigianale dei propri prodotti, anche quando la realtà produttiva potrebbe essere ibrida. È infatti comprensibile che i consumatori vogliano credere che i prodotti che stanno acquistando siano prodotti in

¹⁷ Dall’inglese *know-how* (“saper fare”); indica l’insieme di conoscenze tecniche e operative necessarie per svolgere un’attività.

maniera artigianale, e le aziende del lusso assecondano tale visione perché la percezione di artigianalità è fonte di valore e sofisticatezza agli occhi del cliente¹⁸. In effetti, molte case di moda mantengono laboratori artigianali visitabili o diffondono immagini dei loro atelier con *petites mains*¹⁹ all'opera, proprio per instillare nel pubblico la convinzione che ogni pezzo sia frutto di abilità manuale eccezionale. Sebbene nella realtà odierna larga parte della produzione possa essere industrializzata o affidata a terzisti, soprattutto per le notevoli linee di volume, comunicare l'*heritage* dell'azienda resta un pilastro del *branding* di lusso. Ciò avviene perché l'artigianalità conferisce al prodotto una patina di nobiltà e al cliente un senso di partecipare a qualcosa di esclusivo e culturale; possedere un oggetto realizzato dai "maestri" in un laboratorio tradizionale evoca raffinatezza e legame col passato. Ad esempio, una borsa recante la dicitura "*Made in Italy*" o "*Made in France*" suggerisce immediatamente artigianalità di alto livello, attivando nei consumatori associazioni positive su qualità e autenticità del bene. Sfruttare il valore del *made in* (Italia, Francia, Svizzera ecc.), ovvero il connubio tra territorio e *savoir-faire*, è da decenni una strategia di posizionamento vincente per molti marchi di lusso, proprio perché richiama quell'immaginario artigianale che i clienti apprezzano.

Ulteriore dimensione è quella della qualità percepita. L'artigianalità si ritrova in materiali selezionati, finiture fatte a mano, controlli rigorosi su ogni pezzo e in generale ogni elemento che costruisce nella mente del consumatore l'aspettativa di un prodotto eccellente in ogni dettaglio. E questa aspettativa, nella maggior parte dei casi, è soddisfatta: un oggetto artigianale di lusso non ha funzione meramente estetica, ma anche una maggiore resistenza e durevolezza, risultando quindi il frutto di una cura maniacale che lo rende capace di mantenersi intatto alla prova del tempo. La lunga durata e la resistenza nel tempo non sono solo attributi funzionali, ma diventano anch'essi parte del valore percepito, dal momento che il cliente di lusso sa di investire in qualcosa che "lo sopravviverà", e che potrà magari tramandare ai figli, oppure rivendere senza perdere troppo valore. È proprio l'eccellenza costruttiva artigianale a creare fiducia nel brand e fidelizzare il consumatore. Un acquirente soddisfatto della qualità tangibile di un prodotto

¹⁸ Cfr. Natale F. (2020), *Il settore dei beni luxury: dinamiche competitive e strategie* (Tesi di laurea triennale, LUISS Guido Carli, A.A 2019/2020), p. 15. <https://tesi.luiss.it/28625/>. (consultato a giugno 2025)

¹⁹ Dal francese *petite mains* ("piccole mani"); nel contesto della moda e dell'alta sartoria, indica le sarte e gli artigiani specializzati che lavorano per realizzare a mano capi di alta moda.

sarà propenso a rivolgersi di nuovo a quella marca per acquisti futuri, consolidando così la relazione di lungo termine.

Da ricerche di mercato recenti emerge con forza quanto artigianalità e qualità siano considerati motori fondamentali nelle decisioni d'acquisto dei clienti del lusso. Come evidenziato nel report *True-Luxury Global Consumer Insight 2025* di BCG e Altagamma, l'89% dei clienti *top-rated* indica nell'artigianalità e nella qualità del prodotto i principali driver di valore nella valutazione di un marchio di lusso²⁰. Questa percentuale altissima conferma che, nonostante l'avanzare di nuove tendenze, i fondamentali del lusso restano ancorati alla percezione di un prodotto eccellente e "fatto ad arte". Gli stessi analisti suggeriscono come sia opportuno per i brand ricostruire il valore percepito eroso dall'industrializzazione, rimpiazzando i volumi industriali con il valore dell'artigianalità. In altri termini, dopo anni di crescita anche attraverso linee più accessibili e produzioni aumentate, il settore sta tornando a enfatizzare i propri fondamentali artigianali per non perdere l'anima del lusso. Ciò si traduce in rilocalizzazioni di processi produttivi in patria, acquisizioni di manifatture storiche e iniziative di *storytelling* focalizzate sull'uomo dietro il prodotto. Molti marchi oggi comunicano esplicitamente chi sono i loro artigiani, quante ore servono per creare un pezzo, quali tradizioni secolari vengono portate avanti. Il *craftsmanship storytelling*²¹ è parte integrante del marketing esperienziale, perché crea una connessione emotiva con il cliente, che sente di acquistare non solo un oggetto, ma una storia, una tradizione vivente. Questo rafforza sia il legame affettivo con il brand sia la percezione di ricevere il meglio. Un consumatore consapevole del fatto che un singolo artigiano ha impiegato 48 ore per confezionare a mano la sua borsa, oppure che i ricami dell'abito sono stati eseguiti dalle stesse *petites mains* che lavorano per l'*Haute Couture*²² parigina, sarà disposto a riconoscere (e pagare) un valore molto più alto per quel determinato prodotto.

²⁰ Bianchi F., Ricci G., Casagrande L., Lemucchi B., Boger S., Lazzaroni S., *The Way Forward for Luxury Starts at the Core: Re-Center on Top-Tier Clients and on Its Fundamentals*, Boston Consulting Group (BCG), 8 luglio 2025, <https://bcg.com/publications/2025/the-way-forward-for-luxury-starts-at-the-core>. (consultato a luglio 2025)

²¹ Dall'inglese *craftsmanship storytelling* ("narrazione dell'artigianalità"); espressione che indica la strategia narrativa volta a valorizzare il saper fare artigianale come elemento identitario del brand.

²² Dal francese *haute couture* ("alta moda"); indica la produzione sartoriale di altissimo livello qualitativo e creativo, realizzata su misura negli atelier delle *maison*, secondo standard stabiliti dalla Chambre Syndicale de la Haute Couture di Parigi.

L'artigianalità può dunque configurarsi per il lusso come una duplice risorsa strategica. Essa è al tempo stesso fattore di differenziazione oggettivo per quei pochi marchi che possono vantare una produzione artigianale, e fattore di valorizzazione soggettiva per i consumatori nei quali aumenta il prestigio percepito e la desiderabilità del prodotto. Investire nell'artigianalità significa perciò investire nel cuore stesso del valore di lusso, poiché il futuro del settore passa attraverso un sapiente equilibrio tra tradizione e innovazione. Mantenere vive le tecniche artigianali e l'eccellenza manuale, integrandole però con esigenze contemporanee, come un design moderno o in ottica sostenibile, diventa fondamentale per garantire la salute economica dell'impresa di lusso. I brand vincenti saranno quelli capaci di far coesistere la tecnologia con il tocco umano, utilizzando l'innovazione per sostenere, e non sostituire, l'elemento artigianale. In tal modo, l'artigianalità continuerà a costituire un efficace asset distintivo, capace di generare valore economico, valore simbolico e valore esperienziale nel competitivo panorama del lusso globale.

1.4 Il valore simbolico e l'effetto status nella creazione di desiderabilità

Un fattore imprescindibile che completa il quadro dei fondamenti strategici del lusso è il valore simbolico associato ai beni di alta gamma e il conseguente effetto status che essi conferiscono ai loro possessori. Si tratta di dimensioni intangibili ma concrete, dal momento che gran parte dell'attrattiva dei prodotti di lusso risiede nel significato che il possesso degli stessi comunica (sia nei propri confronti che verso gli altri) in termini di status sociale, successo personale e appartenenza a un'élite. Il meccanismo per cui i beni di lusso fungono da *status symbol* è stato spesso oggetto di studio, nel cui contesto un contributo fondamentale è quello di Thorstein Veblen, che coniò personalmente il concetto di consumo vistoso (*conspicuous consumption*) per descrivere la tendenza delle classi agiate ad acquistare beni costosi al fine di esibire ricchezza e distinzione²³. Ancora oggi, nonostante l'evoluzione dei consumi, l'effetto Veblen e l'uso dei prodotti di lusso come segnali sociali di prestigio rimangono attuali.

In termini strategici, i marchi del lusso costruiscono volutamente un forte valore simbolico attorno ai loro prodotti, poiché ciò alimenta il desiderio e giustifica i *premium price* stabiliti indipendentemente dalle caratteristiche funzionali. Come discusso

²³ Cfr. Veblen, T. (2005). *Conspicuous consumption*. Penguin UK.

precedentemente, il lusso opera sul piano dei simboli, dei sogni e della funzione sociale del consumo. Un articolo di lusso è spesso associato a una dichiarazione d'intenti del produttore, uno *statement* passivo di cui il consumatore si fa portavoce. Indossare un abito d'alta moda o guidare un certo modello di auto di lusso manda un segnale preciso all'ambiente esterno: può suggerire un successo economico, un gusto raffinato, o più in generale rimandare all'idea di uno status elevato. In società relativamente egualitarie, i simboli di lusso ristabiliscono visibilmente alcune differenze, fungendo da moderni indicatori sociali²⁴. Ciò spiega anche il motivo per cui in mercati emergenti, dove la classe media in ascesa cerca legittimazione sociale, il lusso eserciti un impatto così forte, poiché possedere beni griffati diventa un passaporto per una nuova identità di status.

L'effetto status si manifesta su due livelli complementari: uno interpersonale, riguardante l'immagine e il riconoscimento sociale, e uno personale, relativo all'autostima e al senso di appartenenza. Sul piano interpersonale, i beni di lusso servono a differenziarsi dagli altri e al contempo a dichiarare la propria appartenenza a un gruppo esclusivo. Secondo quanto affermato da Amaldoss e Jain in *Management Science* (2005), il possesso di prodotti esclusivi è un modo per distinguersi dai non possessori, i cosiddetti *outsiders*, e per simboleggiare quindi il proprio status di *insider* all'interno di una ristretta cerchia privilegiata²⁵. Un individuo che sfoggia un orologio Patek Philippe o una borsa Chanel comunica implicitamente di appartenere a quel gruppo di persone che possono permetterselo e che ne condividono i valori estetici e culturali. Questo bisogno di esclusività e di riconoscimento è particolarmente significativo quando l'acquisto di lusso è motivato dal desiderio di ottenere approvazione sociale dal proprio gruppo aspirazionale. Ad esempio, un giovane professionista potrebbe comprare un paio di scarpe Gucci non solo per piacere personale, ma anche per sentirsi accettato e stimato nel circolo di colleghi facoltosi a cui ambisce. Questo è riconducibile al cosiddetto *bandwagon effect*, per cui alcuni consumatori seguono il consumo di status altrui per essere "trainati" nello stesso gruppo. In ogni caso, dall'angolazione del marketing, l'esclusività e la rarità incrementano il valore simbolico proprio perché amplificano il segnale di status. Studi empirici confermano che i consumatori

²⁴ Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brand*, London and Philadelphia, Kogan Page, pp. 19-23

²⁵ Amaldoss, W., and S. Jain. (2005). Conspicuous consumption and sophisticated thinking. *Management Science*, 51(10): 1449–1466.

attribuiscono maggior valore alla rarità poiché soddisfa il loro bisogno di distintività, mentre apprezzano l'esclusività in quanto indica chiaramente il livello di status sociale del possessore²⁶. Un prodotto esclusivo, magari accessibile solo su invito VIP o in tiratura limitata, manda un messaggio di unicità più forte di uno semplicemente costoso ma diffuso; ed è proprio questo messaggio che costituisce parte integrante della proposta di valore del lusso.

Sul piano personale ed emotivo, possedere beni di lusso può inoltre generare soddisfazione psicologica e aumento dell'autostima. Sapere di aver raggiunto un livello di successo tale da potersi gratificare con oggetti tanto speciali è di per sé appagante; si parla a tal proposito di valore edonico e autotelico del lusso. Questo, sommato a quanto detto in precedenza, fa sì che i beni di lusso acquisiscano un forte significato identitario, permettendo all'individuo di esprimere la propria personalità o le proprie aspirazioni. Scegliere una vettura sportiva Aston Martin può quindi essere un modo per sentirsi elegante e sofisticato come James Bond, e indossare un abito su misura di sartoria napoletana può rafforzare l'idea di sé come persona di gusto classico e ricercato. Per cui, il valore simbolico del lusso diventa linguaggio di autoespressione, attraverso cui comunicare non solo agli altri ma anche a sé stessi chi si è o chi si vuole essere (o anche solo apparire). Ben consapevoli di queste dinamiche, le aziende del lusso lavorano proprio con l'obiettivo di massimizzare l'effetto status e il valore simbolico dei loro marchi. Ciò avviene sia attraverso le caratteristiche estetiche del prodotto, e quindi tramite loghi ben visibili o design iconici riconoscibili istantaneamente, in modo che il bene sia subito interpretabile come "di lusso" o "iconico" dai terzi all'esterno, sia tramite la comunicazione e l'immaginario del brand. È comune che molte campagne pubblicitarie nel mondo del lusso si concentrino non unicamente sul prodotto, ma su una fantasia, un *lifestyle*, uno stile di vita aspirazionale, mostrando situazioni di glamour, ambienti esclusivi e personaggi di successo che nelle fantasie popolari incarnano l'élite. Questo *storytelling* rafforza nell'acquirente l'idea che comprando quel prodotto acquisirà una parte di quel mondo privilegiato.

Contemporaneamente, i marchi calibrano con attenzione la diffusione dei propri simboli. Un eccesso di visibilità e accessibilità potrebbe ridurre l'esclusività del segnale

²⁶ Wang, X., Sung, B., & Phau, I. (2024). How rarity and exclusivity influence types of perceived value for luxury. *Journal of Brand Management*, 31(6), 576-592.

di status. Come già accennato, vige la regola secondo cui il lusso deve essere conosciuto ma non troppo disponibile. I loghi stessi, nonché l'utilizzo che se ne fa, attraversano cicli che vanno di pari passo con la storia del design e le tendenze del momento: se negli anni '90-2000, la nota *logomania*, era regola fare larga ostentazione di loghi e soggetti identificativi, è anche vero che oggi si parla di *quiet luxury* come “lusso silenzioso”, la tendenza a rendere più discreto il logo e tutto ciò che possa richiamare il *branding*. Questa evoluzione risponde chiaramente alla necessità, per i clienti facoltosi, di differenziarsi anche all'interno del mondo del lusso. Sono proprio i consumatori “patrizi”, quelli di status più alto e più sicuri di sé, a dimostrare una netta preferenza verso prodotti di lusso con segnali più sobri, quali loghi piccoli o completamente assenti, nonché design riconoscibile solo agli intenditori. Questo, per distinguersi dai *nouveaux riches*, consumatori facoltosi di nuova generazione che però non hanno lo stile o la raffinatezza associati alla vecchia aristocrazia e che, per questo motivo, tendono invece a scegliere articoli a logo ben evidente²⁷. Questa segmentazione fine rientra nella gestione dell'effetto status, siccome in ogni caso, sia che il simbolo sia *loud* o *quiet*, la funzione rimane quella di veicolare distinzione e appartenenza, solo tarata su pubblici leggermente diversi.

Alla luce di quanto sopra, è di facile comprensione come l'effetto status contribuisca direttamente a creare desiderabilità attorno ai prodotti di lusso. Sapere che il possesso di un certo oggetto conferirà prestigio sociale o ammirazione spinge gli ipotetici consumatori a desiderarlo ardentemente. Il lusso è spesso definito “*ciò che non è per tutti*”, ed è proprio questa esclusione implicita che accresce il fascino per chi resta fuori, generando aspirazione. È il meccanismo psicologico del frutto proibito: più un bene segnala che solo pochi eletti possono averlo, più chi ne è privo lo brama per potersi elevare da “comune” a “speciale”.²⁸ Questo vale sia nei consumi ostentati all'esterno, dove il possesso del prodotto è esso stesso un vanto nei confronti altrui, sia nei consumi privati ma consapevoli, che danno adito al proprio orgoglio personale. In entrambi i casi, il prestigio simbolico funge da moltiplicatore del valore, aggiungendo uno strato di utilità immateriale al prodotto che si somma alle sue qualità tangibili.

²⁷ Cfr. Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. *Journal of marketing*, 74(4).

²⁸ Cfr. Binder, A., Naderer, B., & Matthes, J. (2020). A “forbidden fruit effect”: An eye-tracking study on children's visual attention to food marketing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1859.

Un ultimo aspetto da considerare riguardo al valore simbolico è la sua dimensione culturale e collettiva. Perché un oggetto sia uno *status symbol* efficace, deve esserci un pubblico che ne riconosca e ne condivida il significato. Per questo i brand più affermati nel lusso investono molto nel costruire un consenso di natura culturale attorno al proprio prestigio. L'apertura di *flagship store* nelle capitali del mondo, sponsorizzare eventi artistici e cause filantropiche, o legarsi a celebrità e influencer di fama internazionale sono mosse volte a consolidare l'immaginario del marchio come icona di status su scala globale. Un consumatore facoltoso di Shanghai, Parigi o Dubai deve poter confidare che indossando un accessorio di un certo brand riceverà ammirazione e riconoscimento ovunque, non solo nel proprio paese. Da qui l'importanza dell'internazionalità nel lusso, dove lo status conseguito successivamente all'acquisto del prodotto è culturalmente e socialmente riconoscibile su base universale. Diretta conseguenza ne è proprio la nascita di linguaggi estetici e valori aspirazionali comprensibili in tutto il mondo. È così che l'eleganza parigina, la precisione svizzera o l'artigianalità italiana diventano stereotipi positivi globali legati al lusso e allo status stesso.

CAPITOLO 2

IL CASO HERMÈS: ARTIGIANALITÀ E SCARSITÀ COME VANTAGGI COMPETITIVI

2.1 Storia del brand e costruzione del posizionamento

Hermès International S.A., spesso chiamata semplicemente Hermès, è una *maison* del lusso francese fondata a Parigi nel 1837 da Thierry Hermès. Il marchio nasce inizialmente come bottega artigiana specializzata in finimenti per cavalli e selleria di altissima qualità, rivolta alla nobiltà europea. Il legame originario con il mondo equestre e la maestria artigianale impostano fin da subito i valori cardine del marchio. Già nel XIX secolo Hermès si affermò anche grazie all'uso di tecniche di manifattura distintive come il *saddle stitch* (cucitura a sellaio), che garantiva robustezza e finezza nei prodotti in cuoio.

Nel corso di oltre 180 anni di storia, l'azienda è rimasta saldamente controllata dalla famiglia Hermès, ora giunta alla sesta generazione. La leadership familiare ha tramandato una visione di lungo periodo, evitando derive che potessero "diluire" i principi del brand. Nel 1880, il figlio del fondatore, Charles-Émile Hermès, trasferì il laboratorio storico nella sede tuttora iconica di 24 Rue du Faubourg Saint-Honoré a Parigi, segno di un primo ampliamento dell'attività pur restando focalizzata su prodotti equestri di lusso. La terza generazione, con Émile-Maurice Hermès negli anni '20, ebbe il merito di iniziare a diversificare oltre la selleria: nacquero accessori da viaggio, articoli sportivi in pelle e persino i primi capi di abbigliamento e guanti. Il primo punto di rottura si registrò tuttavia solamente negli anni '30, quando sotto Robert Dumas, genero di Émile-Maurice, Hermès lanciò il suo primo carré di seta, il celebre "*Jeu des omnibus et dames blanches*" del 1937, inaugurando quella linea di foulard di seta stampata destinata a diventare un simbolo immortale del marchio. A metà Novecento videro la luce altri futuri classici, come la borsa Kelly (modellata negli anni '30 e ribattezzata nel 1956 in onore di Grace Kelly) e, più tardi, la borsa Birkin (creata nel 1984 a seguito dell'iconico incontro in aereo tra Jean-Louis Dumas e l'attrice e cantante Jane Birkin). Saranno proprio questi prodotti iconici, in un momento successivo, a consolidare l'aura di prestigio ed esclusività attorno al nome Hermès negli anni a venire.

Sotto la guida di Jean-Louis Dumas (quinta generazione) dagli anni '70 in poi, Hermès divenne un marchio di lusso globale pur senza trasformarsi in un conglomerato

multi-brand. Jean-Louis Dumas portò l'azienda in Borsa nel 1993 e ne aumentò il fatturato da circa 82 milioni di dollari a oltre 2 miliardi, il tutto senza intaccarne l'identità distintiva²⁹. Negli anni '90 l'azienda ha continuato ad ampliare la propria offerta, dall'abbigliamento *prêt-à-porter*³⁰ agli orologi, dai profumi agli arredi per la casa, mantenendo però una strategia di *umbrella brand*. Al contrario di molti concorrenti, Hermès non ha differenziato per marchi secondari né linee di massa: ogni prodotto, pur con un nome proprio che lo contraddistingue, è ricondotto sotto l'egida del marchio unico Hermès, che tramite la forza dei suoi valori tradizionali rimane il cuore della strategia.

Coerentemente con questa visione, l'assetto proprietario è rimasto in gran parte familiare e indipendente. Un episodio emblematico è il tentativo di acquisizione ostile da parte del gruppo LVMH (proprietario di Louis Vuitton, Dior, Fendi e tanti altri) avvenuto nel 2010, quando Bernard Arnault acquistò di nascosto oltre il 20% delle azioni Hermès. La famiglia Hermès reagì in modo prevedibilmente negativo, vedendo nell'operazione una minaccia ai propri valori e alla filosofia aziendale. La vicenda, molto seguita dalla stampa finanziaria, culminò nella creazione da parte di Hermès di una holding familiare nota come H51, controllata dagli eredi e con oltre il 50% del capitale e poteri di voto concentrati. Questa riorganizzazione della struttura societaria di Hermès di fatto blindò il controllo familiare, rendendo al contempo difficile qualsiasi futuro tentativo di scalata ostile. LVMH fu infine costretta a fare marcia indietro e a cedere le azioni acquisite, prendendo atto delle efficaci strategie di difesa adottate da Hermès a tutela della propria indipendenza³¹. Questo episodio sottolinea bene la determinazione della *maison* nel preservare la propria identità di lungo periodo. Ironia della sorte, nel 2025 Hermès ha addirittura superato LVMH in capitalizzazione di mercato, diventando per un periodo la società del lusso dal maggior valore borsistico al mondo; un traguardo di forte valore simbolico, che rappresenta la legittimazione della strategia indipendente di Hermès

²⁹ Cfr. Martin Roll, *Hermès – The Strategy Insights Behind The Iconic Luxury Brand*, Martin Roll Business & Brand Leadership, dicembre 2020, <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/hermes-the-strategy-behind-the-global-luxury-success/>. (consultato a luglio 2025)

³⁰ Dal francese *prêt-à-porter* ("pronto da indossare"); indica la moda confezionata in collezioni stagionali e distribuita in serie limitata. Nel caso di Hermès, si distingue per un altissimo livello qualitativo e artigianale, pur non rientrando nella categoria dell'*haute couture*.

³¹ Cfr. Morten Bennesen, *Luxury Wars: How Hermès Faced Down its Rival*, INSEAD Knowledge, 10 giugno 2014, <https://knowledge.insead.edu/family-business/luxury-wars-how-hermes-faced-down-its-rival>. (consultato a luglio 2025)

rispetto al modello dei grandi gruppi del lusso³². In altri termini, il focus sui valori propri (con la conseguente crescita esponenziale di un brand unico) ha premiato nel lungo termine più delle aggressive acquisizioni e della diversificazione perseguita dai principali concorrenti.

Attualmente, Hermès occupa una posizione d'élite nel mercato globale del lusso, distinguendosi come uno dei marchi più esclusivi e ambiti. Spesso viene citato come canone del vero lusso tradizionale, un punto di riferimento che può vantare un mix di *heritage*, artigianalità eccelsa e design intramontabile. Secondo le principali classifiche di *brand valuation*, Hermès figura regolarmente tra i marchi di lusso di maggior valore a livello globale, con un valore stimato del marchio pari a 34,7 miliardi di dollari nel 2024, che le è valso il 22° posto della classifica *Best Global Brands* stilata da Interbrand³³. Questo dato si riflette anche nella performance finanziaria: nel 2024 l'azienda ha registrato ricavi per 15,2 miliardi di euro (+15% a cambi costanti) con margini operativi superiori al 40%, tra i più alti in assoluto dell'industria, segno di una forte crescita qualitativa oltre che quantitativa³⁴. Ciò che davvero caratterizza il posizionamento del brand Hermès, incarnando la forza assoluta del suo successo commerciale, è la capacità di rimanere indissolubilmente legato a un'aura di esclusività. Il marchio serve principalmente una clientela ultra-facoltosa e sofisticata, meno sensibile alle fluttuazioni economiche, e riesce a mantenere una domanda forte e aspirazionale senza ricorrere alle leve tipiche del lusso più "commerciale". Non è necessario inseguire le tendenze del momento né saturare il mercato di collaborazioni moda effimere; al contrario, mantenersi fedele a un'estetica classica e ad una distribuzione selettiva rafforza il fascino percepito da un pubblico di alto profilo.

Pur rimanendo invariato il target di riferimento, Hermès si distingue dai propri competitor per una strategia controcorrente nel panorama del lusso contemporaneo stesso. Mentre molte *maison* dell'alta moda, specialmente dagli anni Duemila in poi, hanno

³² Cfr. Miguel Virgen, *Hermès Market Value Surpasses LVMH, Which Once Tried to Buy the Brand: A Stunning Shift in the Luxury Fashion Power Dynamic*, Doctors in Business Journal, 19 aprile 2025, <https://doctorsinbusinessjournal.com/post/hermes-market-value-surpasses-lvmh-which-once-tried-to-buy-the-brand-a-stunning-shift-in-the-luxur/>. (consultato a luglio 2025)

³³ Interbrand, *Best Global Brands 2024 – Top 100*, Interbrand, 9 ottobre 2024, <https://interbrand.com/best-global-brands/>. (consultato ad agosto 2025)

³⁴ Hermès Finance, *2024 Full-Year Results*, Hermès, 14 febbraio 2025, https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2025-02/1739475049/hermes_20250214_pr_2024fullyearresults_va.pdf. (consultato a luglio 2025)

puntato ad aumentare i volumi di vendita lanciando linee accessibili o moltiplicando i punti vendita, la casa di moda francese ha seguito la strada opposta, evitando qualsiasi azione che potesse portare a una banalizzazione del brand. Al contrario, marchi come Louis Vuitton, Gucci o Prada hanno negli anni ampliato enormemente la produzione e la distribuzione, introducendo prodotti “di lusso accessibile” per intercettare fasce più ampie di consumatori. Hermès si è però tenuta lontana da quella che Patrick Thomas, ex CEO della *maison*, chiamava esplicitamente la tentazione del *masstige*, ossia il “prestigio di massa”. Thomas spiegava: “*We don’t grow as fast as we could, because we do not want to waste the image and the heritage that this company has developed in six generations just to make short-term money*” [Non cresciamo tanto velocemente quanto potremmo, perché non vogliamo sprecare l’immagine e l’eredità che questa azienda ha sviluppato in sei generazioni solo per fare soldi a breve termine].³⁵ L’affermazione in questione riassume perfettamente la filosofia aziendale: sacrificare l’opportunità di vendite aggiuntive oggi, se queste mettersero a rischio il capitale intangibile di marca accumulato in 180 anni. La differenza rispetto ad altri brand del lusso sta proprio qui. Hermès preferisce restare piccola nei volumi piuttosto che tradire i propri valori, confidando che l’esclusività e la reputazione costruite nel tempo generino nel lungo periodo maggior valore (come i fatti hanno poi confermato). Tale approccio conferisce all’azienda un posizionamento unico, che permette al marchio Hermès di essere percepito come il lusso per eccellenza, autentico e intransigente, un marchio che non tutti possono ottenere e che non si vede tutti i giorni. Questa rarità ne alimenta il desiderio nei consumatori e lo distingue nettamente dai concorrenti. Evitare pratiche comuni nel settore, come l’uso massiccio di loghi visibili o di *celebrity endorsement* ostentati, permette di porsi in netto contrasto con le strategie di marketing tradizionalmente adottate da altri marchi di moda. Anche questo rafforza l’immagine di una *maison* discreta, riservata a intenditori, che non ha bisogno di urlare il proprio status tramite espedienti comunicativi.

³⁵ Scheherazade Daneshkhu, *Hermès aims to keep luxury of exclusivity in the bag*, Financial Times, 6 ottobre 2009, <https://ft.com/content/f6f6c92a-b295-11de-b7d2-00144feab49a/>. (consultato a luglio 2025)

2.2 Le leve della strategia Hermès: artigianalità, scarsità, ritualità d'acquisto

La strategia competitiva di Hermès è costruita su leve strategiche interconnesse che lavorano sinergicamente per mantenere il marchio nell'élite del lusso. La produzione ostinatamente artigianale è un caposaldo del proprio *core business*, in cui ogni creazione viene realizzata interamente a mano da un singolo artigiano esperto, assicurando standard qualitativi superiori alla media e imprimendo unicità in ogni pezzo. Questa scelta non solo limita naturalmente i volumi disponibili sul mercato, ma costituisce essa stessa fonte di valore percepito, siccome l'artigiano non è un mero operatore, ma un custode della tradizione Hermès. Se a ciò si sommano le liste di attesa e il sistema di acquisto tramite liste di desideri (*wishlist*), è facile capire come la *maison* parigina sia stata in grado di calibrare in modo attento la disponibilità dei propri prodotti, mantenendo con costanza una domanda superiore all'offerta, generando attesa, desiderio e, di conseguenza, prestigio. A tutto ciò si affianca un sistema di distribuzione estremamente selettivo, che si appoggia su pochissimi canali di vendita *retail* ed *e-commerce* proprietari, e una politica di *pricing* inflessibile, con prezzi che restano sempre su livelli massimi, senza sconti o promozioni.

È il frutto di una governance e di un'identità di lungo periodo, elementi restii a piegarsi di fronte alle pressioni del mercato, nonché la gestione del *business model* sempre coerente con i valori fondanti, non costituiscono solo principi, ma la pietra angolare delle decisioni strategiche. Insieme, queste leve formano un ecosistema competitivo dove ogni scelta rafforza l'altra, in un quadro raramente riscontrabile anche nel settore del lusso stesso che consolida un posizionamento distintivo (se non unico) nel panorama globale di riferimento.

2.2.1 Produzione artigianale: quando la manifattura diventa una firma

Come già anticipato precedentemente, il più importante dei pilastri della strategia di Hermès è la produzione artigianale, condotta su scala deliberatamente ridotta. A differenza di molti marchi che hanno delocalizzato la manifattura o industrializzato i processi per aumentare i volumi, il cuore della produzione della maggioranza degli articoli offerti dal marchio è in patria, in Francia, all'interno dei propri atelier. La stragrande maggioranza dei prodotti Hermès, che si parli di una borsa, un foulard o un accessorio per la casa, è realizzata interamente a mano, spesso da un singolo

artigiano altamente qualificato. Ciò significa che un unico maestro artigiano segue tutte le fasi di creazione di, ad esempio, una borsa Birkin, dal taglio delle pelli alla cucitura finale, imprimendo all'oggetto un carattere unico. È la *maison* stessa a sottolineare come l'impegno di ciascun artigiano nel concentrarsi su un singolo prodotto infonda in ogni creazione un "tocco umano" percepibile dal cliente, nonché una qualità ineguagliabile.

È infatti emblematico il fatto che ogni borsa Birkin o Kelly richieda tra le 15 e le 25 ore di lavoro dedicato da parte di un artigiano esperto, a seconda del modello e dei materiali. Le tecniche utilizzate risalgono inoltre a saperi tradizionali e difficili da padroneggiare, come la caratteristica cucitura a sellaio, il *saddle stitch*, eseguita rigorosamente a mano con due aghi che cuciono simultaneamente lo stesso punto in due direzioni differenti, assicurando una resistenza e una finitura impossibili da ottenere a macchina. Per acquisire la padronanza di tecniche complesse e mestieri del genere, i nuovi artigiani affrontano un lungo e rigoroso processo di formazione interna, che può estendersi per un minimo di 2 anni prima di essere autorizzati a lavorare su un prodotto in pelle destinato alla vendita e fino a 5 anni di apprendistato prima di poter firmare in autonomia la realizzazione di una Birkin³⁶. Solo al termine di questo percorso, il *craftsperson* ottiene il diritto di apporre il proprio identificativo su un articolo finito, un codice che identifica l'artigiano e il laboratorio di provenienza coinvolti nella realizzazione del singolo prodotto di pelletteria. Questo sistema, oltre a garantire standard qualitativi elevati, crea un forte legame di responsabilità e orgoglio tra l'artigiano, l'oggetto da lui realizzato e il consumatore finale. L'attenzione al rapporto tra autore e fruitore finale si riflette anche nella filosofia creativa della *maison*, che interpreta l'oggetto non soltanto come prodotto di consumo, ma come *medium* capace di veicolare valori e sensibilità, come ben sottolineato da Pierre-Alexis Dumas, attuale direttore artistico di Hermès e membro della famiglia fondatrice: *"I think Hermès objects are desirable because they reconnect people to their humanity... Our customer feels the presence of the person who crafted the object, while at the same time the object brings him back to his own sensitivity, because it gives him pleasure through his senses."* [Penso che gli oggetti Hermès siano desiderabili perché riconnettono le persone alla loro umanità... Il nostro cliente percepisce la presenza della persona che ha realizzato

³⁶ Cfr. Jody Hume, *You Won't Believe How Long It Takes to Make One Birkin*, TheRealReal: Real Style Blog, 9 settembre 2017, <https://realstyle.therealreal.com/how-long-it-takes-make-one-birkin/>. (consultato a luglio 2025)

l'oggetto e, allo stesso tempo, l'oggetto lo riporta alla propria sensibilità, perché gli dà piacere attraverso i suoi sensi].³⁷

La conseguenza di un modello produttivo volto a evitare qualsivoglia tipo di compromesso in nome di una qualità realizzativa assoluta è un volume di produzione limitato. Non è possibile, né in realtà desiderato, incrementare rapidamente la quantità di prodotti emessi senza formare nuovi artigiani, il che richiede tempo e investimenti a lungo termine. Da anni Hermès investe nella crescita del proprio *savoir-faire* interno ampliando gradualmente gli atelier e formando nuove leve, ma lo fa con estrema cautela. Un dato indicativo: verso la fine degli anni '80 la maison impiegava circa 300 artigiani pellettieri, che diventano circa 2.000 nel 2009.³⁸ Ma nel 2024, il totale dei dipendenti dell'azienda nel mondo ha superato le 25.000 unità, inclusi oltre 7.000 artigiani³⁹. Nonostante questa crescita esponenziale, la domanda per certi prodotti continua a superare ampiamente la capacità produttiva, motivo per cui selezionati prodotti come le borse Birkin e Kelly vengono realizzate in numeri relativamente esigui ogni anno, insufficienti a soddisfare tutte le richieste. Ogni artigiano può completare un numero limitato di pezzi al mese, e Hermès assume esclusivamente circa 200 nuovi artigiani all'anno nei propri laboratori⁴⁰. Questa crescita ponderata della forza lavoro garantisce che la trasmissione del mestiere avvenga senza compromettere gli elevatissimi standard qualitativi interni, ma significa anche che non esiste alcuna scorciatoia per incrementare l'offerta. La manifattura resterà necessariamente ristretta entro i confini dettati dall'artigianato di qualità.

Nel contesto del lusso, pochi marchi incarnano i valori di autenticità e tradizione con tanta coerenza quanto Hermès, che associa in maniera inscindibile il concetto di lusso alla maestria artigianale e alla provenienza locale. Il fatto che la quasi totalità dei prodotti offerti sia “*Made in France*” e realizzati a mano è un elemento di posizionamento tanto quanto lo è il prezzo elevato. In un'epoca in cui molti beni di lusso vengono prodotti in catena di montaggio o delocalizzati, Hermès si pone volutamente come eccezione. Questa

³⁷ Suleman Anaya, *The Humanity of Hermès*, Business of Fashion, 29 aprile 2014, <https://businessoffashion.com/articles/news-analysis/humanity-hermes/>. (consultato a luglio 2025)

³⁸ Lauren Milligan, *Hermès – Heritage And Quality*, British Vogue, 7 ottobre 2009, <https://vogue.co.uk/article/hermes-wont-reduce-birkin-waiting-lists/>. (consultato a luglio 2025)

³⁹ Hermès, <https://hermes.com/it/it/content/333184-una-maison-di-artigiani-dai-valori-umanistici/>. (consultato a luglio 2025)

⁴⁰ Martin Roll, *Hermès – The Strategy Insights Behind The Iconic Luxury Brand*, Martin Roll Business & Brand Leadership, dicembre 2020, <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/hermes-the-strategy-behind-the-global-luxury-success/>. (consultato a luglio 2025)

autenticità produttiva rafforza la percezione del marchio agli occhi dei clienti più esigenti, che vi riconoscono un lusso “vero” e non standardizzato. Celebre, al riguardo, quanto affermato da Patrick Thomas: “*The luxury industry is built on a paradox: the more desirable a brand becomes, the more it sells but the more it sells, the less desirable it becomes*” [L’industria del lusso è costruita su un paradosso: più un marchio diventa desiderabile, più vende, ma più vende, meno diventa desiderabile].⁴¹ Pertanto, accettare di non soddisfare completamente la domanda, al fine di non compromettere l’esclusività e la qualità legate al metodo produttivo artigianale, è la base su cui il successo della *maison* francese è stato largamente costruito.

2.2.2 Il lusso che si fa desiderare: la regia silenziosa della scarsità nel rito d’acquisto

La scarsità, intesa come disponibilità limitata dei prodotti sul mercato, è un’altra componente fondamentale della strategia Hermès. Come visto, la scarsità è in parte una conseguenza naturale della produzione artigianale. Ogni prodotto richiede tempo e maestria per essere realizzato in maniera conforme agli altissimi standard di qualità; dunque, l’offerta non potrà mai essere di massa. Oltre a tale dato strutturale, Hermès adotta consapevolmente politiche volte a mantenere l’aura di rarità attorno ai propri articoli, anche di fronte a una domanda crescente. In altri termini, senza considerare la scarsità organicamente creata a seguito della deliberata scelta di non aumentare i volumi produttivi, la *maison* non evita di creare dinamiche di scarsità controllata e pianificata, controllando con attenzione l’accesso dei clienti ai prodotti più ambiti.

Un esempio lampante sono le liste d’attesa per le borse più iconiche. Modelli come la Birkin o la Kelly non sono acquistabili liberamente a scaffale, nemmeno avendo la possibilità economica di pagarne l’elevato prezzo di listino. Tradizionalmente, un cliente interessato doveva mettersi in lista e attendere mesi o anni prima che l’agognata borsa fosse disponibile. Sebbene negli ultimi anni il sistema delle liste d’attesa formali sia stato in parte sostituito da un approccio più discrezionale, in cui i *Sales Associate* delle boutique si interfacciano direttamente coi clienti, la sostanza non cambia: la disponibilità è estremamente limitata e dilazionata nel tempo. Fino ai primi anni 2000, essere inserito in

⁴¹ Pamela N. Danziger, Hermès Looks Beyond Bags To Stores, Home And The Metaverse For Growth, Forbes, 25 aprile 2022, <https://forbes.com/sites/pamdanziger/2022/04/25/herms-looks-beyond-bags-to-stores-home-and-the-metaverse-for-growth/>. (consultato a luglio 2024)

liste d'attesa della durata di numerosi anni costituiva l'unico modo per provare a procurarsi la borsa desiderata. Di fronte a questo fenomeno, la dirigenza dell'azienda manifestò l'intenzione di formare più artigiani per ridurre i tempi di attesa, pur senza mai voler accelerare la produzione al punto da trasformare questi prodotti in beni di consumo comuni e facilmente accessibili.

L'esperienza d'acquisto dei prodotti più esclusivi di Hermès si configura come un vero e proprio rituale di consumo improntato all'esclusività. Come già ribadito, questi articoli non sono liberamente disponibili sugli scaffali, né è ormai più possibile inserirsi nel vecchio sistema di liste di attesa (che in parte garantirebbero la possibilità dell'acquisto, sebbene dopo qualche mese o addirittura dopo svariati anni); al contrario, Hermès ne controlla strettamente la distribuzione, selezionando a chi e quando concedere l'accesso a tali prodotti. Avere la disponibilità economica per ottenere una Birkin non è sufficiente, ed è invece necessario dimostrare un desiderio autentico e una certa dedizione al brand, accettando di sottostare a tempi e condizioni imposti dalla *maison* stessa. Nel far ciò, le *wishlist*, le liste dei desideri personalmente espressi dai clienti più facoltosi e minuziosamente annotate dai *Sales Associates*, hanno un ruolo centrale. In molte boutique Hermès, al cliente fidelizzato è consentito creare una lista dei desideri personale comprensiva di prodotti e modelli ambiti, specificando preferenze di misura, colore, pellame e finiture. Tali preferenze vengono registrate nel profilo cliente e confrontate man mano con gli arrivi di *stock*: all'occorrenza, quando in magazzino giunge un esemplare che corrisponde (non necessariamente in tutto e per tutto, ma anche solo parzialmente) ai desideri espressi, il personale può decidere di contattare il cliente. In generale, le preferenze indicate sono tenute a sistema, ma l'offerta concreta dipende dalla disponibilità. Non è raro che la prima borsa offerta non coincida esattamente con quanto richiesto, bensì che sia semplicemente il primo pezzo disponibile rientrando nella categoria desiderata. Nell'assegnazione di quanto è in *stock* nel magazzino, i criteri possono variare da città a città o anche da negozio a negozio. Alcune boutique adottano liste di attesa ordinate e prioritarie, mentre altre lasciano ampia discrezionalità ai *Sales Associates* nel decidere quali clienti "premiare". L'imprevedibilità propria di questo "gioco" è parte integrante dell'esperienza, dal momento che al cliente non è dato sapere se e quando riceverà la chiamata tanto attesa, né quale prodotto esatto gli verrà eventualmente offerto. Il cosiddetto "*Hermès Game*" (questo il nome coniato dagli

appassionati) si dimostra quindi ricco di strategie, individuate dagli aspiranti acquirenti e volte a massimizzare e aumentare le chance, quali instaurare un rapporto assiduo con il proprio *Sales Associate* di fiducia o acquistare altri prodotti minori più facilmente ritrovabili sugli scaffali, per incrementare i propri valori di *pre-spend*⁴² e di spesa totale (opportunamente registrati presso ogni singola boutique), allo scopo di dimostrare lealtà al brand⁴³.

La ritualità del processo di acquisto culmina però nella fatidica chiamata, il momento in cui il cliente riceve l'offerta personalizzata da parte del *Sales Associate*. Tipicamente, sarà proprio lui a contattare telefonicamente il cliente, di solito con una frase allusiva (un esempio è "*I've got something for you*", espressione ben familiare ai fortunati) che lo invita a recarsi in negozio per vedere, e presumibilmente acquistare, la borsa arrivata. A questo punto, il cliente ha di solito un breve lasso di tempo per confermare l'acquisto, a testimonianza del fatto che l'opportunità è unica e va colta all'istante. L'offerta di una Birkin o di una Kelly è quindi vissuta dal consumatore come l'apice di un percorso di lealtà e status costruito nel tempo, più che come l'ennesimo acquisto firmato Hermès. L'estrema selettività che caratterizza l'intero processo contribuisce a trasformare l'acquisto tanto atteso in un evento quasi cerimoniale, rafforzando il legame psicologico tra cliente e marca. Da un lato, infatti, Hermès alimenta l'idea che solo alcuni clienti selezionati siano veramente meritevoli di entrare in possesso di questi prodotti iconici; dall'altro, tale strategia accresce il desiderio e il valore simbolico dell'oggetto stesso.

Sebbene quanto illustrato in precedenza descriva in maniera puntuale il processo di acquisto delle borse Birkin e Kelly, due dei prodotti di punta della *maison* parigina, è bene specificare che in realtà la scarsità controllata non riguarda solo le borse. Il colosso del lusso produce quantitativi limitati in molte categorie di prodotto, dalle cravatte in seta ai piatti in porcellana, calibrando l'offerta in modo da non saturare mai il mercato. Spesso alcune collezioni o colori vengono resi disponibili solo in certi periodi o in certi negozi. Ad esempio, la linea di oggetti unici Petit h, che vanta creazioni realizzate con materiali di recupero dagli atelier Hermès, viene proposta a rotazione temporanea senza seguire

⁴² Dall'inglese *pre-spend* ("spesa anticipata"); in riferimento all'*Hermès Game*, indica l'ammontare complessivo speso in articoli di fascia minore con l'obiettivo di aumentare le probabilità di ottenere accesso ad altri prodotti più esclusivi.

⁴³ Cfr. Katherine Laidlaw, *How to win the Hermès game*, The Hustle Daily, 14 maggio 2024, <https://thehustle.co/originals/how-to-win-the-hermès-game/>. (consultato a luglio 2024)

stagioni o cataloghi fissi, dove le boutique di ogni città ricevono pezzi unici e assortimenti diversi, generando un senso di effimera rarità. Questa gestione oculata dell'assortimento aumenta il carattere aspirazionale del marchio, laddove, anche in mancanza di campagne esplicite, si crea un passaparola tra i clienti sul fatto che certi articoli siano “difficili da trovare”, quasi “sfuggenti”, alimentando ulteriormente la loro desiderabilità.

Il grande merito della scarsità legata ai prodotti Hermès risiede però nella percezione restituita al cliente. La scarsità in questione, a volte organica e motivata da una ricerca maniacale della perfezione manifatturiera, altre volte dovuta a paletti imposti per accesso e distribuzione, viene comunque percepita come autentica e non artificiosa. Nel mondo del lusso esistono casi di “*false scarcity*”, quando i brand limitano volutamente la disponibilità di un prodotto in modo artificiale e creando quindi scarsità falsa. Nel caso di Hermès, invece, la scarsità è profondamente intrecciata al modello produttivo e ai valori del marchio. La *maison* non produce in massa per poi trattenere stock nei magazzini, né distrugge grandi quantità di invenduto per mantenere alto il prezzo (pratiche che altri marchi del lusso hanno ammesso di fare in passato). Semplicemente, offre al mercato meno di quanto il mercato domanderebbe, e lo fa per preservare quell'equilibrio tra desiderio e accesso che mantiene il marchio esclusivo. In un settore dove la pressione del mercato finanziario spingerebbe ad “approfittare” della domanda crescente per vendere di più, Hermès ha scelto di andare controcorrente, convinta che mantenere un alone di inaccessibilità attorno al prodotto sia più redditizio nel lungo periodo.

2.2.3 L'arte del controllo tra canali distributivi e prezzi

La strategia Hermès si fonda largamente anche su un rigoroso controllo dei canali di distribuzione e delle politiche di prezzo, finalizzato a governare l'esperienza del cliente e mantenere un alto valore del marchio. Hermès ha costruito nel tempo una rete distributiva selettiva, privilegiando i negozi monomarca di proprietà e limitando in modo marcato la presenza in punti vendita di terzi. Già alla fine degli anni '90, l'azienda decise strategicamente di ridurre i negozi in franchising, acquisendone molti e chiudendone altri, per garantire che la maggior parte delle boutique Hermès nel mondo fosse gestita direttamente. Da un punto di vista operativo, questa scelta consente all'azienda di controllare ogni aspetto legato alla vendita, dall'assortimento esposto al *visual*

merchandising, fino al servizio al cliente, tutte componenti essenziali nel comunicare i valori di esclusività e qualità del brand. A riprova di ciò, oggi Hermès è presente in circa 300 store globali, di cui oltre 200 sono di proprietà e gestione diretta dell'azienda stessa, una percentuale elevatissima rispetto ad altri marchi, segno della volontà di non delegare ad altri la custodia del marchio⁴⁴. Nei rari casi in cui si affidi a distributori esterni, quali selezionate gioiellerie, *department store* di lusso che vendono profumi o sporadici *corner* in aeroporti, la *maison* francese impone rigorosi standard qualitativi e un assortimento di prodotti limitato.

Parallelamente, Hermès controlla la propria espansione geografica con cautela. In mercati emergenti come la Cina, dove la domanda di lusso è esplosa nell'ultimo ventennio, l'azienda ha adottato un approccio misurato. Successivamente alla prima fase di espansione tra il 1997 e il 2014, durante la quale furono aperti un totale di 22 negozi in 15 delle principali città del Paese, a partire dal 2015 l'azienda ha consciamente deciso di rallentare il ritmo, limitandosi all'apertura di non più di uno store aggiuntivo all'anno⁴⁵. Questa scelta è in controtendenza rispetto a competitor che hanno aperto decine di boutique in pochi anni in Asia, ma riflette la strategia ricercata di mantenere la rarità anche a livello di punti vendita. Poche boutique, ben posizionate e ampie (come i cosiddetti Maison Hermès, *flagship store* simili a quello inaugurato a Shanghai nel 2014), concepite più come spazi esperienziali che come semplici negozi, in cui immergere il visitatore nei valori caratteristici del marchio. Un contesto nel quale anche la cura maniacale per le vetrine degli store diventa caratterizzante, iconico e, a suo modo, parte integrante delle proprie strategie aziendali. Sotto la guida della designer Leïla Menchari, *art director* delle vetrine del brand dal 1978 e progettista capace di elevarle a vere e proprie opere d'arte oggetto di mostre e libri, Hermès non ha mai esitato a mettere in scena fantasie e suggestioni che nulla avevano a che fare con i prodotti offerti, spesso senza curandosi nemmeno di esporre articoli realmente in vendita, a sottolineare come ogni dettaglio dell'esperienza *retail* sia concepito come parte integrante della comunicazione di marca. Limitando l'espansione dei punti vendita, Hermès mantiene il pieno controllo sul gusto estetico e sulla presentazione degli stessi, evitando al contempo

⁴⁴ Cfr. Martin Roll, *Hermès – The Strategy Insights Behind The Iconic Luxury Brand*, Martin Roll Business & Brand Leadership, dicembre 2020, <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/hermes-the-strategy-behind-the-global-luxury-success/>. (consultato a luglio 2025)

⁴⁵ Adam Thomson, *Maison Hermès opens in Shanghai*, Financial Times, 26 settembre 2014, <https://ft.com/content/e19fdb2-457e-11e4-ab86-00144feabdc0/>. (consultato a luglio 2025)

di “inflazionare” la presenza del brand. Visitare una boutique Hermès rimane dunque un’esperienza esclusiva, tutt’altro che banale. Oltre a ciò, con un numero ridotto di negozi risulta più agevole mantenere standard di servizio elevati e formare il personale in coerenza con i valori e la cultura aziendale.

Il controllo della distribuzione si estende anche al canale digitale. La *maison*, in realtà, è stata tra le prime case del lusso ad abbracciare l’*e-commerce*, lanciando già nel 2001 un proprio sito di vendita online⁴⁶. Ciononostante, per il timore di banalizzare la componente esperienziale ed esclusiva legata all’acquisto in boutique, Hermès ha mantenuto a lungo un approccio prudente verso il digitale. Solo negli ultimi anni ha infatti potenziato e rinnovato il proprio *online store*, che rimane comunque caratterizzato da un’offerta selezionata (principalmente piccola pelletteria, sciarpe o profumi) e mantiene *offline* l’acquisto dei prodotti più iconici e costosi, praticando un accesso controllato anche sul web. Questo approccio selettivo e guidato consente all’azienda di avvalersi dei vantaggi strategici derivanti dalla vendita digitale senza banalizzare l’esperienza del lusso. Va da sé, come già vero per i negozi fisici, che Hermès non vende tramite piattaforme di terzi né *marketplace online*: non si troveranno mai articoli nuovi del brand su Amazon o su siti di *e-commerce* multimarca, poiché l’azienda intende rimanere la titolare principale della propria distribuzione (oltre al mercato secondario indipendente, sul quale però non esercita controllo diretto se non attraverso azioni legali contro il *reselling* non autorizzato). Un modello distributivo chiuso del genere tutela quindi l’integrità del brand, riuscendo a evitare che i prodotti finiscano in contesti non all’altezza (sia fisici che digitali) e impedisce fenomeni come il *discounting* indiscriminato o il *grey market* (vendite parallele) che potrebbero danneggiare l’immagine di esclusività.

Questa rigorosa attenzione verso il modello distributivo è altresì legata anche al controllo esercitato sulle politiche di prezzo rigidamente mantenute. Hermès storicamente non effettua saldi né sconti promozionali sui propri prodotti. Mentre è prassi comune anche nel lusso avere periodi di saldi stagionali o vendite private per clienti selezionati, la *maison* francese ha la reputazione di non ribassare mai i prezzi delle collezioni classiche, un principio che vale sia nei negozi diretti sia nei (pochi) partner: chi tratta Hermès deve aderire alla regola di mantenere i prezzi a livello imposto e di non

⁴⁶ Dominique Muret (trad. Benjamin Fitzgerald), *Hermès rethinks its digital strategy*, FashionNetwork USA, 24 marzo 2017, <https://us.fashionnetwork.com/news/Hermes-rethinks-its-digital-strategy.808799.html>. (consultato ad agosto 2025)

svendere gli articoli invenduti. In alcuni paesi l'azienda organizza raramente delle vendite speciali a inviti su *stock* limitati, ma si tratta di eccezioni discrete che non toccano i prodotti iconici e non intaccano la percezione generale. L'assenza di sconti contribuisce a cementare l'idea che il valore dei prodotti Hermès sia stabile nel tempo, generando nel cliente la convinzione che quella borsa o quel foulard non finiranno mai sul banco di un outlet a metà prezzo la stagione successiva. Ciò aumenta la fiducia nell'acquisto e incentiva addirittura la domanda, perché il consumatore di lusso preferisce investire in qualcosa che manterrà il suo prestigio. Inoltre, non facendo promozioni, Hermès disincentiva un pubblico puramente affarista o occasionale e si rivolge invece a clienti disposti a pagare il *full price*⁴⁷ per il valore intrinseco e simbolico del prodotto.

Un corollario di questa strategia è che l'azienda protegge molto attentamente il mercato secondario dei propri articoli. Come già accennato, le borse Hermès tendono ad aumentare di valore nelle aste o nel *resale market*⁴⁸, a conferma della capacità della casa madre di creare condizioni di scarsità e desiderabilità tali per cui l'offerta primaria (acquisto in boutique) risulta inferiore alla domanda totale, che include anche quella rivolta all'usato. Hermès monitora costantemente fenomeni e dinamiche di *resale* per prevenire fenomeni potenzialmente dannosi per il brand (ad esempio la contraffazione e le rivendite speculative), ma allo stesso tempo beneficia indirettamente del mercato vintage, poiché il fatto che una Birkin usata possa costare quanto o addirittura più di una nuova rafforza il messaggio e la percezione che quel prodotto è un bene di valore, non soggetto a obsolescenza. Tale dinamica è frutto di quella coerenza di prezzo secondo cui nessuno ottiene uno sconto in boutique, e di quella scarsità organizzata che rende ambito anche l'usato.

In aggiunta, oltre ad escludere pratiche di sconto, Hermès applica generalmente una politica di aumenti di prezzo annuali su molti prodotti, solitamente in linea o appena superiori all'inflazione⁴⁹. Questo consente, da un lato, di compensare i crescenti costi di materiali pregiati e manodopera qualificata, e dall'altro di riposizionare progressivamente

⁴⁷ Dall'inglese *full price* ("prezzo pieno").

⁴⁸ Dall'inglese *resale market* ("mercato della rivendita"); indica il mercato secondario, spesso relativo a beni usati o ricondizionati, talvolta venduti a prezzi superiori rispetto al prezzo originale di vendita al dettaglio.

⁴⁹ Alice Tecotzky & Jordan Hart, *Some of the world's most expensive bags are about to cost even more for Americans*, Business Insider, 17 Aprile 2025 <https://businessinsider.com/hermes-birkin-bags-price-hikes-americans-trump-tariffs-2025-4/>. (consultato ad agosto 2025)

il livello di esclusività economica. Un graduale rialzo dei prezzi fa sì che il marchio rimanga aspirazionale e un po' più "fuori portata" per il cliente medio ogni anno che passa, assicurando che la clientela effettiva resti quella *top-tier* che non si lascia dissuadere dal prezzo. Non a caso, la strategia dietro ai prezzi dei prodotti marchiati Hermès rientra perfettamente nel concetto di "bene di Veblen", quei beni di cui la domanda aumenta al crescere del prezzo, poiché il prezzo stesso ne segnala il prestigio. Consapevolmente o meno, l'azienda sfrutta questa dinamica: la percezione è che più una Birkin diventa cara e rara, più sia desiderata come *status symbol*. Naturalmente esiste un limite a tutto, ma finora la *maison* è riuscita a bilanciare prezzi e desiderabilità in modo da ottenere sia volumi di vendita crescenti sia un posizionamento esclusivo. I risultati finanziari, che segnalano una crescita a doppia cifra dei ricavi e degli utili anno dopo anno, testimoniano che il controllo su distribuzione e *pricing* ha pagato in termini di redditività senza erosione del brand.

2.2.4 Auto-vincoli e governance dell'esclusività: coerenza di lungo periodo

L'analisi approfondita dell'assetto aziendale di Hermès evidenzia una coerenza intertemporale resa possibile da vincoli autoimposti espliciti, che legano l'impresa a scelte difficilmente reversibili: una governance familiare che tutela l'indipendenza decisionale e un orizzonte di lungo periodo (anche attraverso la costituzione della holding H51), un modello di distribuzione fortemente selettivo e perseguito tramite boutique direttamente gestite, riduzione di franchising, presidio dell'*e-commerce* proprietario e rifiuto dei *marketplace* generalisti, e infine un controllo ferreo del pricing, caratterizzato da assenza di sconti, tentativi di contenimento del *grey market* e una gestione accorta del *second-hand*. Questi meccanismi fungono da impegni credibili a preservare rarità ed esclusività nel tempo. In termini teorici, tali scelte producono un *lock-in* identitario, poiché la dipendenza delle routine artigianali, della rete *retail* chiusa e della politica di prezzi "integri" rende sub-ottimali, e dunque poco probabili, deviazioni orientate al volume o alla promozione, allineando l'impresa alla "*equazione del sogno*" (conoscibilità sì, ma inaccessibilità preservata) che regola lo statuto del lusso. Da qui la razionalità di rinunce apparenti (volumi, scontistica, capillarità distributiva) che accrescono il capitale simbolico e la disponibilità a pagare, e spiegano perché Hermès preferisca crescere entro i vincoli del proprio *savoir-faire* e del proprio sistema di vendita,

piuttosto che oltrepassarli. In quest'ottica rientra anche la difesa attiva dell'indipendenza quale strumento di coerenza intertemporale e, sul piano operativo, la combinazione di scarsità naturale, rappresentata da tempi e saperi artigiani, e scarsità controllata, minuziosamente concretizzata creando un accesso filtrato nonché assortimenti guidati nei confronti del consumatore finale, che consente di mantenere una domanda costantemente superiore all'offerta, rafforzando la desiderabilità. Il tutto è coerente con quanto discusso nei paragrafi precedenti su esclusività, selettività dei canali e politiche di prezzo senza sconti, che evitano la banalizzazione del marchio e ancorano il valore nel lungo periodo, anche a costo di sacrificare opportunità di breve periodo.

Un ulteriore e conclusivo spunto d'analisi che riprova la stretta governance sull'esclusività esercitata da Hermès è la gestione oculata di collaborazioni e progetti speciali. La *maison*, infatti, concede raramente il proprio nome in *co-branding* o partnership esterne, se non in casi eccezionali che rafforzino, anziché diluire, l'immagine del marchio. Tali collaborazioni avvengono solo con partner di rango elevatissimo e sotto condizioni rigorose di controllo creativo. Un esempio significativo è quanto avvenuto con Apple per la linea Apple Watch Hermès, lanciata nel 2015 e tuttora rinnovata con nuove edizioni annuali dello *smartwatch* più venduto al mondo e speciali cinturini in cuoio prodotti dalla *maison* stessa. Con questa collaborazione, due mondi apparentemente distanti sul piano industriale, come la tecnologia e l'alta artigianalità, si fondono in un prodotto che unisce l'innovazione che da sempre caratterizza la casa di Cupertino con la tradizione e la maestria della *maison* parigina⁵⁰. L'operazione è stata concepita per esaltare i punti di forza di entrambe le aziende: Apple beneficia del prestigio esclusivo di Hermès, mentre Hermès può avvicinare una clientela *tech* sofisticata senza snaturarsi, grazie a dettagli come i cinturini in cuoio fatti a mano e quadranti digitali disegnati *ad hoc*. La distribuzione di questi orologi in edizione speciale resta poi limitata a canali selezionati, come le boutique Hermès e gli Apple Store, evitando rivenditori di terze parti e mantenendo il posizionamento di prezzo su livelli di lusso. Ciò evidenzia come la *maison* francese utilizzi la collaborazione non per orientarsi alla massa, ma per ampliare il mito del brand in maniera controllata.

⁵⁰ Apple Inc., *Apple and Hermès Unveil the Apple Watch Hermès Collection*, Apple Newsroom, 9 settembre 2015, <https://apple.com/newsroom/2015/09/09Apple-and-Herm-s-Unveil-the-Apple-Watch-Herm-s-Collection/>. (consultato ad agosto 2025)

Un altro caso emblematico è la realizzazione di automobili in serie ultra-limitata, come la *one-off* Bugatti Chiron *habillé par Hermès*. Si tratta di un esemplare unico di *hypercar* realizzato nel 2021 su commissione di un collezionista, di cui Hermès ha curato personalizzazioni esclusive, quali interni in pelle pregiata, dettagli con motivo “*Courbettes et Cabrioles*” Hermès o ancora la livrea color *Craie*⁵¹, tipica delle borse Kelly. Questo progetto, che ha richiesto anni di sviluppo congiunto, racchiude l’essenza dell’artigianalità francese, unendo due *maison* leggendarie ciascuna leader nel proprio settore. Come sottolineato nel comunicato ufficiale, la collaborazione ha rinsaldato la storica affinità fra Hermès e Bugatti, già ai tempi dei fondatori Émile Hermès ed Ettore Bugatti, per dare vita a una forma di lusso inedita tuttora simbolo dell’eccellenza francese⁵². Operazioni del genere, rarissime e destinate a una ristrettissima élite, servono a ribadire l’immagine di Hermès quale garante assoluto di esclusività, spingendo all’estremo i valori di creatività, personalizzazione e *savoir-faire* su cui il marchio si fonda. È importante notare che non si tratta di semplici esercizi di stile fini a sé stessi: piuttosto, sono mosse strategiche attentamente calibrate per arricchire l’*heritage* dell’azienda e rafforzarne il prestigio percepito, senza mai compromettere il nucleo identitario. Queste scelte incarnano la capacità della *maison* di innovare rimanendo fedele al proprio retaggio artigianale, un equilibrio non facile ma meticolosamente perseguito.

2.3 Performance economico-finanziarie della strategia di scarsità

La società quotata Hermès International S.A. è un esempio emblematico di come una strategia basata su scarsità controllata, produzione artigianale e distribuzione selettiva possa tradursi in risultati economico-finanziari straordinari. Nel periodo 2015-2024 il gruppo ha registrato una crescita sostenuta di fatturato e redditività, mantenendo al contempo un posizionamento esclusivo. Nei paragrafi successivi si esaminano i principali indicatori di performance aziendale, facendo riferimento ai bilanci d’esercizio del suddetto periodo.

⁵¹ Dal francese *craie* (“gesso”); colore tendente al bianco caldo, caratteristico della palette Hermès.

⁵² Bugatti Automobili S.A.S, *Chiron habillé par Hermès: the pinnacle of luxury created upon request by a Bugatti customer*, Bugatti Newsroom, 11 maggio 2021, <https://newsroom.bugatti.com/press-releases/chiron-habille-par-hermes-the-pinnacle-of-luxury-created-in-a-cooperation-between-bugatti-and-hermes/>. (consultato ad agosto 2025)

2.3.1 Impatto della scarsità su ricavi e conto economico

Come già evidenziato in precedenza, elementi quali l'assenza di saldi, il controllo diretto dei canali distributivi e la rigorosa artigianalità dei prodotti sono colonne portanti della strategia della società, rimaste invariate nel corso del tempo e che hanno un ampio impatto sul prospetto economico-finanziario dell'azienda, che riesce a vantare un elevato potere di determinazione dei prezzi (*pricing power*): i clienti accettano prezzi elevati e crescenti per prodotti percepiti come rari e di qualità intramontabile. A differenza di molti concorrenti, Hermès può aumentare i prezzi di listino annualmente senza erodere la domanda, e anzi ottenendo come effetto un aumento del desiderio. Infatti, secondo HSBC, Hermès è riuscita finora ad evitare gli eccessi di “*greedflation*” visti in altri concorrenti, mantenendo incrementi di prezzo ragionevoli (ad esempio un aumento del 9% nel 2024) e preservando così il valore percepito⁵³. Oltre a ciò, la vendita attraverso canali attentamente controllati, in assenza quindi di eventuali occasioni di scontistica, fa sì che quasi il 100% dei ricavi provenga da prodotti venduti al *full price*, un prezzo pieno che già di suo è elevatissimo. L'orientamento a una clientela facoltosa, motivata dall'idea di possedere oggetti di difficile ottenimento e che è disposta a pagare cifre elevate pur di entrarvi in possesso, si riflette sia dalla qualità della singola vendita (conclusa senza *stock* invenduto né deprezzato) sia in margini da record. Nell'esercizio 2024, Hermès ha registrato un margine lordo superiore al 70% (a titolo di confronto, il colosso LVMH si ferma a circa il 67%), un risultato che nell'anno di riferimento è superiore a tutti i principali attori del lusso. L'azienda ha inoltre registrato margini operativi compresi tra 35% e 40%, circa il doppio rispetto alla media settoriale del 20% circa⁵⁴.

Considerando altre voci del conto economico, il quadro non cambia. Volendo considerare i ricavi, Hermès supera nel 2024 i 15 miliardi di euro con un risultato operativo di oltre 6 miliardi di euro. In virtù di questi dati, si può affermare che Hermès abbia saputo capitalizzare ampiamente sulla scarsità pianificata. Ad oggi, l'azienda è in grado di determinare prezzi elevati senza ridurre la domanda, mantenere i costi sotto controllo grazie a produzioni mirate e ridurre al minimo l'invenduto, nonché di massimizzare il valore catturato per singolo prodotto venduto. Il tutto, senza che si

⁵³ Cfr. Laure Guilbault, *Six reasons why Hermès is bucking the luxury slowdown*, Vogue Business, 13 gennaio 2025, <https://voguebusiness.com/story/fashion/six-reasons-why-hermes-is-bucking-the-luxury-slowdown/>. (consultato ad agosto 2025)

⁵⁴ *Ibidem*.

avvertano conseguenze dirette sul conto economico, e continuando a valorizzare il proprio *business model* unico investendo per il lungo termine tramite l'apertura di nuovi laboratori artigianali ed espansioni mirate.

2.3.2 Margine operativo, crescita e resilienza del modello Hermès

Il margine operativo di Hermès International S.A., definito come *EBIT margin* pari alla percentuale di risultato operativo sui ricavi, è un indicatore chiave della performance connessa alla scarsità. Un margine elevato indica capacità di fissare prezzi ben superiori ai costi, sintomo di forte potere di mercato e desiderabilità del prodotto. L'azienda, come visto, opera tradizionalmente con margini superiori al 30%, nettamente più alti della media nel settore lusso, che solitamente si aggira tra il 15% e il 20%. Negli anni 2015-2019 il margine operativo corrente è oscillato tra il 31% e il 35%, già un livello "*best-in-class*". L'anno 2020, severo *stress test* dovuto alla crisi pandemica di COVID-19, ha confermato la resilienza del modello. Nonostante le difficoltà industriali e la contrazione delle vendite dovuta ai vari lockdown, Hermès ha chiuso con un margine operativo del 31%, rimanendo ben più redditizia dei competitor diretti. Per fare un esempio, nel 2020, Kering (divisione *Luxury Houses*) scese attorno al 24% di margine operativo⁵⁵, inferiore quindi a quanto registrato da Hermès, mentre LVMH (segmento *Fashion & Leather Goods*) riuscì a chiudere con un 32%, che si riduce però a 21,4% se si considera il margine operativo consolidato di gruppo⁵⁶, e non quello riferito unicamente al segmento moda. Hermès, dunque, pur soffrendo anch'essa un calo, ha risentito della crisi meno di altri concorrenti, limitando la flessione di redditività.

Dal 2021, riprende la crescita robusta a cambi costanti, con vendite in aumento a doppia cifra in tutte le regioni. Hermès è tornata rapidamente ai livelli pre-pandemia già nel primo semestre 2021, per poi superarli nettamente e continuare a crescere anno dopo anno. Negli ultimi anni (2022-2023) il gruppo ha mantenuto un ritmo di crescita organica intorno al 20% annuo, segno di una domanda strutturalmente in espansione nei segmenti

⁵⁵ Kering, *PRESS RELEASE – 2020 annual results*, Kering.com, 17 febbraio 2020, https://kering.com/api/download-file/?path=Kering_Press_release_Full_year_results_2020_17_02_2021_FINAL_3dc030366e.pdf. (consultato ad agosto 2025)

⁵⁶ LVMH, *LVMH shows good resilience in the first half of 2020*, LVMH.com, 27 luglio 2020, <https://lvmh.com/en/publications/lvmh-shows-good-resilience-in-the-first-half-of-2020/>. (consultato ad agosto 2025)

alto di gamma. Il margine operativo ha anche toccato nuovi record: 42,1% nel 2023, il livello più alto mai registrato, prima di assestarsi al 40,5% nel 2024, dovuto a lievi impatti negativi da cambi e dai forti investimenti in capacità produttiva e assunzioni. Da ciò si deduce che oggi l'azienda converte in utile operativo (EBIT) oltre 40 centesimi di ogni euro di ricavo, un risultato rimarcabile per un'azienda manifatturiera.

In prospettiva comparata, Hermès surclassa i concorrenti per redditività. Nel 2023 il suo margine EBIT (quindi il risultato operativo ricorrente) pari al 42% dei ricavi era quasi il doppio di quello di LVMH (circa il 26%) o di Kering (circa il 24%). Ciò riflette la capacità di mantenere prezzi elevati e costi sotto controllo, ma anche la struttura di business contribuisce: Hermès fa ricorso raramente a *endorsement* costosi o a marketing massiccio, affidandosi quasi interamente a un modello di comunicazione selettivo e sobrio. Di conseguenza, investendo meno in pubblicità rispetto ad altri marchi, punta maggiormente sulla desiderabilità intrinseca costruita in decenni. Un elemento notevole rispetto ai concorrenti è la tenuta nella crisi e la rapida ripresa. L'azienda ha crescita media annua a cambi costanti compresi tra il 10% e il 12% sul decennio, con un tasso annuo di crescita composto del 15% circa per l'utile netto 2011-2021. Anche tra il 2022 e il 2024, nonostante le importanti incognite come lockdown in Cina e inflazione globale, il gruppo ha continuato ad espandersi a doppia cifra in tutte le regioni. Ciò indica che la scarsità non limita affatto la crescita, anzi crea “domanda in eccesso” pronta ad essere monetizzata quando possibile (come già dimostrato in seguito alle riaperture post-Covid). Hermès dimostra quindi di poter crescere anche in contesti difficili, con una capacità di recupero rapida e una elasticità al ribasso della domanda molto bassa, dovuta a clienti meno sensibili a shock reddituali.

Va menzionato, comunque, che la strategia dell'azienda implica anche alcuni limiti strutturali. In particolare, la crescita delle *same-store sales* (vendite per singolo negozio) risulta condizionata dalla capacità produttiva artigianale e dalla saturazione delle boutique. Per ovviare a ciò, l'azienda ha adottato un approccio graduale e selettivo all'espansione produttiva. Nel settembre 2024 è stato inaugurato il ventitreesimo laboratorio di pelletteria a Riom, nel dipartimento del Puy-de-Dôme, mentre ulteriori stabilimenti sono previsti a L'Isle-d'Espagnac nel 2025, a Loupes nel 2026 e a Charleville-Mézières nel 2027. Inoltre, per il 2028 è in programma l'apertura di un nuovo atelier a Colombelles, in Normandia, che costituirà il ventisettesimo sito produttivo della

maison e prevede la creazione di 260 nuovi posti di lavoro artigianali. Solo nel 2024, Hermès ha ampliato il proprio organico di circa 2.300 unità, di cui oltre 1.300 in Francia, a conferma di un percorso di rafforzamento progressivo della capacità manifatturiera. Sul fronte *retail*, nel corso del 2024 Hermès ha inaugurato nuovi punti vendita in Giappone e negli Stati Uniti e ha completato più di dieci interventi di ampliamento o ristrutturazione, con particolare attenzione ai mercati dell'Asia-Pacifico, degli Stati Uniti e della Cina.

In conclusione, l'elevato margine operativo e la crescita costante attestano l'efficacia economica della strategia di scarsità perseguita da Hermès. Il marchio continua a espandersi senza compromettere l'esclusività del proprio posizionamento e senza inseguire logiche *mass-market*, preservando allo stesso tempo livelli di redditività tra i più alti del settore. La capacità di mantenere una domanda strutturalmente superiore all'offerta, anche in contesti macroeconomici avversi, garantisce al gruppo un'elevata capacità di resilienza. La scarsità controllata crea un'importante sinergia: il margine alto genera risorse per investire in qualità ed espansione calibrata, che a sua volta alimentano il desiderio e quindi la crescita futura, in un circolo virtuoso⁵⁷.

⁵⁷ Salvo diversa indicazione, tutti i dati quantitativi e le informazioni di natura finanziaria riportati nei paragrafi 2.3, 2.3.1 e 2.3.2 provengono dai bilanci consolidati di Hermès International S.A. relativi agli esercizi 2015-2024, disponibili nella sezione *Investor Relations* del sito ufficiale della società (<https://finance.hermes.com>). (consultati a settembre 2024)

CAPITOLO 3

TRASVERSALITÀ E APPLICAZIONE DELLA STRATEGIA DI SCARSITÀ CONTROLLATA IN ALTRI SETTORI INDUSTRIALI

3.1 Streetwear e moda effimera: Supreme e il modello delle drop release

L'adozione di politiche strategiche di scarsità controllata, e quindi mantenere intenzionalmente un'offerta inferiore alla domanda per accrescere desiderabilità ed esclusività, è una modalità di controllo della distribuzione che si è dimostrata essere un potente strumento competitivo ad uso non esclusivo del lusso tradizionale, rivelandosi trasversale a settori molto diversi, dalla moda effimera alla tecnologia, dall'*automotive* all'orologeria di alta gamma. In ciascun ambito, la logica di fondo consiste nel creare valore simbolico ed economico attraverso la rarità, sebbene con motivazioni e modalità attuative differenti. Risulta pertanto opportuno esaminare come il "lusso della scarsità" sia stato declinato in vari settori industriali differenti dal *luxury fashion*, mettendo in luce analogie e differenze in termini di logica strategica, grado di controllo dell'offerta, politiche di prezzo ed effetti sul mercato.

Rimanendo provvisoriamente nel perimetro della moda, è possibile interpretare il fenomeno come un'evoluzione del medesimo principio declinato in contesti diversi. Nel lusso tradizionale, come nel caso di Hermès, la scarsità nasce da un processo produttivo che mette al centro artigianalità, materiali selezionati e lunghi tempi di realizzazione. L'oggetto diventa raro perché frutto di un sapere specializzato e perché offerto in quantità intrinsecamente limitate. Al di fuori del lusso tradizionale e delle sue organiche limitazioni produttive, un caso rappresentativo di scarsità controllata è offerto dal fenomeno *streetwear*, che in larga parte deve le sue origini e il suo successo commerciale al brand Supreme. Fondato a New York nel 1994 da James Jebbia, Supreme è diventato negli anni un fenomeno culturale globale costruito attorno a un'aura di esclusività, *hype* e rarità artificiosamente orchestrata. Il fulcro della sua strategia è il modello delle "*drop release*", uscite di prodotto limitate nel tempo e nella quantità. Ogni settimana, tipicamente il giovedì mattina, Supreme rende disponibili solo per pochi minuti (online e in pochi store di proprietà nel mondo) piccole collezioni di articoli inediti. I clienti, consapevoli della brevissima finestra di disponibilità, si affrettano a disporsi in fila ore

prima dell'apertura o restano connessi in attesa sul sito web, nel tentativo di aggiudicarsi il pezzo desiderato prima che esaurisca. Alla base di questo meccanismo vi è una duplice sfumatura del principio di scarsità: non si tratta più di una scarsità che impatta unicamente sulle quantità disponibili (che sono comunque volutamente esigue), ma anche una brevissima finestra temporale di pochi istanti entro cui potersi aggiudicare il prodotto. Il risultato è un senso di urgenza e desiderio estremo, dal momento che le *hoodie*⁵⁸ e le *t-shirt*⁵⁹ Supreme diventano ambite non tanto per il loro design o valore d'uso, ma perché rare e difficili da ottenere per definizione, come può essere il caso delle cosiddette *box logo*, felpe e magliette tipicamente monocolori recanti sul petto l'iconico rettangolo rosso con scritto "Supreme". Con il passare del tempo, i "*Supreme drops*" settimanali si sono affermati come appuntamenti fissi per una *community* globale di appassionati, trasformando l'acquisto in un evento culturale e generando ondate significative di *hype* sui *social media*, con discussioni, anticipazioni e successivi *sold out* in pochi secondi. La strategia di vendite lampo e quantità limitatissime così concepita unisce viralità, scarsità e senso di esclusività, intercettando l'attenzione intensa da parte dei consumatori più giovani e ricreando molti degli effetti psicologici individuabili nei consumatori ricorrenti dei brand dell'alto lusso, ma in un target diverso e con maggiore potenziale d'acquisto. L'assenza di scorte disponibili dopo i lanci non fa poi che alimentare ulteriormente il desiderio: chi non è riuscito ad acquistare in tempo teme di aver perso un'opportunità irripetibile, mentre chi è riuscito si legittima nel possesso dell'articolo di turno quasi fosse un trofeo di status.

Il successo economico di Supreme conferma l'efficacia di mantenere le proprie scorte limitate. Pur vendendo prodotti relativamente accessibili nel prezzo offerto al consumatore (nuova di negozio, una *t-shirt* Supreme può costare poche decine di dollari), il brand ha costruito un impero sul valore intangibile dell'esclusività, culminato nel 2020 con l'acquisizione da parte del gruppo VF Corporation (proprietario di Timberland, The North Face, Vans e tanti altri) per 2,1 miliardi di dollari, a riprova del valore accumulato nel tempo⁶⁰. Gran parte di tale valore ha però avuto modo di manifestarsi grazie al mercato secondario. I capi Supreme, esauriti istantaneamente al momento del rilascio sul

⁵⁸ Dall'inglese *hoodie* ("felpa con cappuccio").

⁵⁹ Dall'inglese *t-shirt* ("maglietta a maniche corte").

⁶⁰ VF Corporation, *VF Corporation Completes Acquisition of Supreme*, VFC.com, 28 dicembre 2020, <https://vfc.com/investors/news-events-presentations/press-releases/detail/1741/vf-corporation-completes-acquisition-of-supreme/>. (consultato ad agosto 2025)

mercato, riappaiono subito dopo su piattaforme di rivendita (quali eBay, StockX, Grailed) a prezzi enormemente maggiorati. Si è così creata una vera e propria economia parallela, in cui prodotti comprati a *retail* (al dettaglio) a un dato prezzo vengono rivenduti anche al triplo o più il giorno stesso, generando margini elevatissimi per i *reseller*. Oltre ai *drop* tradizionali, l'escalation dei prezzi sul mercato secondario è stata alimentata dalle collaborazioni con marchi di grande prestigio: in primis la *capsule* con Louis Vuitton, che ha spostato l'immaginario del brand dallo *skateboard* al lusso, ma anche i progetti con Nike, The North Face, Comme des Garçons o Stone Island. Tutti questi esempi di *co-branding* hanno innalzato il capitale simbolico dei prodotti, trasformandoli in beni-status capaci di attrarre collezionisti e acquirenti estranei al mondo *streetwear*. A ciò si somma l'effetto amplificatore delle celebrità che, soprattutto nell'ecosistema rap/hip-hop, indossando specifici capi o colorazioni in videoclip, o tramite foto pubblicate sui *social network* e concerti dal vivo innescano picchi di domanda nell'arco di poche ore e oscillazioni marcate dei prezzi sul mercato secondario. In questo contesto, la combinazione di scarsità programmata, prestigio "importato" dalle collaborazioni e visibilità garantita dai personaggi pubblici rende i prodotti Supreme particolarmente reattivi e volatili in termini di quotazioni. Questo regime di perenne scarsità, alimentato da celebrità note e una domanda sempre maggiore, ha determinato che oltre il 50% del mercato *resale* di abbigliamento *streetwear* ruotasse attorno a Supreme negli anni di punta, rinunciando deliberatamente a conseguire parte del profitto potenziale e lasciando che fossero i collezionisti e i rivenditori a trarre guadagno dalla scarsità, a vantaggio di un aumento esponenziale della visibilità e del prestigio percepito del brand⁶¹.

Il modello così costruito da Supreme ha rappresentato un modello di riferimento nell'universo della moda effimera e giovanile. Negli ultimi anni, il concetto di *product drop*, quindi lanciare prodotti in tirature limitate e talvolta senza preavviso (detto *shadow drop*), è stato adottato anche da altri marchi e persino in settori differenti. Nel settore della moda è ormai prassi comune il ricorso a *capsule collection* in edizione limitata, spesso frutto di collaborazioni tra brand diversi o con celebrità, distribuite con la logica delle *drop release* per creare un picco di interesse immediato. Grandi *maison* del lusso come Louis Vuitton, Dior o Balenciaga hanno collaborato con popolari marchi *streetwear*

⁶¹ Cfr. Julia Waldow, 'Scarcity and growth are oppositional': How streetwear legend Supreme lost its luster, Modern Retail, 6 agosto 2024, <https://modernretail.co/operations/scarcity-and-growth-are-oppositional-how-streetwear-legend-supreme-lost-its-luster/>. (consultato ad agosto 2025)

lanciando pezzi disponibili solo per pochi giorni, a sottolineare l'esclusività dell'evento. Persino brand di *fast fashion* hanno simulato la scarsità attraverso collaborazioni esclusive: si pensi alle collezioni di H&M con designer di alta moda o alle *capsule collection* di Uniqlo in collaborazione con l'artista americano KAWS, vendute in quantità limitate e destinate ad esaurire in giornata, pur trattandosi di prodotti di massa.

Al di là della moda, la *drop culture* si è estesa al mercato delle *sneakers*. Nike, ad esempio, ha istituzionalizzato il fenomeno con la propria app "SNKRS", mediante cui vengono effettuati lanci a sorpresa o tramite sorteggio (*raffle*) di scarpe da ginnastica in serie limitate. Milioni di utenti partecipano a queste lotterie digitali ben consapevoli che solo pochi "vincitori" potranno acquistare il modello in edizione speciale, mentre tutti gli altri resteranno esclusi; una circostanza che paradossalmente aumenta la brama di ritentare alla prossima occasione. Una svolta decisiva è arrivata però nel 2017 con "The Ten", la collaborazione Nike x Off-White guidata e ideata dal designer Virgil Abloh: dieci silhouette iconiche dell'azienda dell'Oregon reimmaginate con estetica "*deconstructed*" che hanno reso *mainstream*⁶² i *drop* limitati, normalizzato le *raffle* e accelerato la crescita dei prezzi sul mercato secondario, ulteriormente aumentati in maniera repentina dopo la scomparsa del designer americano nel 2021. In questo quadro, come riportato dal Wall Street Journal, i lanci di prodotto sono diventati autentici eventi con conto alla rovescia, collaborazioni con influencer e un ciclo continuo di novità che può generare assuefazione⁶³. La moda tradizionale basata su collezioni stagionali cede il passo ad un calendario fitto di micro-lanci speciali che riempiono continuamente l'attenzione dei consumatori.

Su queste premesse, è legittimo parlare di una "moda effimera", fondata sulla novità costante e sulla breve vita dei prodotti: l'*hype* si accende rapidamente e altrettanto rapidamente si sposta sull'uscita successiva, in un ciclo incessante che mantiene alto l'interesse verso il brand. In questo senso Supreme e lo *streetwear* hanno introdotto nel marketing contemporaneo un modello di consumo "*blink-and-you'll-miss-it*", dove l'atto di acquisto assomiglia (talvolta lo è) a una lotteria e il bene acquistato funge da medaglia

⁶² Dall'inglese *mainstream* ("di massa", "popolare"); indica ciò che appartiene o si rivolge alla cultura dominante e maggioritaria, in contrapposizione a nicchie o correnti alternative.

⁶³ Cfr. Christopher Mims, *Companies Used to Announce Products. Now, They 'Drop' Them*, The Wall Street Journal, 25 luglio 2022, <https://wsj.com/style/fashion/companies-used-to-announce-products-now-they-drop-them-11661572855>. (consultato ad agosto 2025)

di partecipazione a un momento irripetibile⁶⁴. Si tratta di una strategia assai diversa dalla filosofia *slow luxury* di Hermès, focalizzata su prodotti iconici dal valore intrinseco durevole, ma che non per questo produce un risultato diverso. Elevare lo status del brand, rendendo l'accesso ai suoi prodotti un privilegio per pochi, rimane infatti l'obiettivo perseguito da entrambe le filosofie. È però emblematico che il lessico stesso mutuato da questi fenomeni sia entrato nel linguaggio comune: oggi si parla di *drop* non solo nella moda ma anche in ambiti come la musica, segno dell'ampio impatto culturale di questa strategia nata nelle sottoculture *street*.

3.2 Controllo dell'offerta in settori diversi dal fashion: automotive, tech, orologeria di lusso

Analoghi principi di offerta deliberatamente limitata si ritrovano in settori lontani dalla moda. In ambiti come l'*automotive* di alta gamma, la tecnologia *consumer* e l'orologeria di lusso, diverse aziende hanno adottato strategie di scarsità controllata per accrescere il prestigio del marchio e mantenere elevata la domanda, ciascuna secondo modalità proprie.

Nel settore *automotive*, un caso emblematico è Ferrari. La casa di Maranello ha costruito il proprio mito non solo sulle prestazioni e sul design delle sue vetture, ma anche su una rigida politica di produzione limitata ed esclusività nella distribuzione. “*Ferrari consegnerà sempre un'auto in meno di quante il mercato ne domandi*”: la celebre frase del fondatore Enzo Ferrari esprime perfettamente il concetto e formula un importante principio che tutt'oggi guida la strategia aziendale. Ferrari produce volutamente meno vetture di quante potrebbe collocare, mantenendo liste d'attesa molto lunghe e selezionando accuratamente a chi destinare i modelli più ambiti. Nonostante la domanda globale per le sue auto superi di gran lunga la disponibilità, l'azienda si guarda bene dall'aumentare drasticamente i volumi produttivi, preferendo conservare quell'aura di rarità che rende il possesso di una Ferrari un privilegio esclusivo. I numeri finanziari confermano quanto questa scelta paghi in termini di posizionamento di *luxury brand*. Ferrari, pur consegnando solo 13.700 auto circa all'anno, ha raggiunto una capitalizzazione di mercato intorno ai 90 miliardi di dollari, superando colossi generalisti

⁶⁴ Cfr. Strategy& (PwC), *Streetwear: The New Exclusivity*, Strategy& (PwC), 2019, <https://strategyand.pwc.com/de/en/industries/consumer-markets/streetwear/streetwear-the-new-exclusivity.pdf>. (consultato ad settembre 2025)

come Volkswagen che vendono 9 milioni di vetture all'anno⁶⁵. In altri termini, Ferrari vale più di aziende che producono un numero di auto centinaia di volte superiore. Ciò avviene perché Ferrari non è percepita come un produttore di automobili qualsiasi, bensì come una *luxury company*, “un'azienda del lusso che costruisce anche automobili”, per citare l'attuale CEO Benedetto Vigna. L'economia della scarsità spiega questa ascesa: mantenendo l'offerta al di sotto della domanda, Ferrari tutela l'eccezionalità del proprio prodotto e riesce ad applicare prezzi unitari molto elevati, con margini da industria del lusso anziché da semplice casa automobilistica.

La gestione esclusiva della clientela è un elemento chiave del controllo dell'offerta Ferrari. I modelli in serie limitata (le cosiddette *hypercar* o serie speciali) non sono venduti a chiunque disponga del denaro necessario, ma unicamente ai clienti ritenuti meritevoli secondo criteri interni rigorosi. Per determinare ciò, Ferrari è solita tenere aggiornato uno storico di ogni cliente, comprensivo di acquisti passati, partecipazione ad eventi ufficiali, fedeltà e rispetto del marchio, e utilizza tale *ranking* interno per assegnare in anteprima le vetture più rare. Possedere una Ferrari ambita non è quindi solo questione di prezzo, ma di status all'interno della cerchia degli estimatori del Cavallino, com'è il caso dell'iconica Ferrari LaFerrari, prodotta in soli 499 esemplari nel 2013 e la cui presunta condizione necessaria per poter essere invitati all'acquisto consistesse nel possedere almeno dieci Ferrari, informazione tuttavia mai confermata ufficialmente siccome tali requisiti sono anch'essi formalmente riservati. Questo processo di selezione rivolto a una nicchia della nicchia accentua l'esclusività percepita e fa sì che le *hypercar* Ferrari vengano tutte prenotate ancor prima della produzione, spesso cedute solo tramite passaggi privati tra proprietari o case d'asta a valori pari al triplo rispetto al listino originale e senza mai passare per il mercato generalista. Un esemplare ben tenuto della già menzionata LaFerrari, venduta originariamente a circa 1,4 milioni di dollari, oggi si aggira attorno a quotazioni vicine ai 4 milioni di dollari sul mercato dei collezionisti. Allo stesso modo, altri modelli limitati (come le recenti Monza SP1 e SP2 o la Daytona SP3) hanno registrato crescite notevoli di valutazione nel secondario. Va comunque notato che Ferrari applica la scarsità non solo sulle serie speciali ma, in misura controllata, anche

⁶⁵ Florian Schwab, *How Ferrari Masters the Art of Scarcity, Exclusivity and Brand Mystique*, Finews High-End, 23 febbraio 2025, <https://finews.asia/high-end/42832-ferrari-most-valuable-car-maker-europe-wall-street-journal-benedetto-vigna-enzo-ferrari-porsche-mclaren-aston-martin-asia-apac/>. (consultato ad agosto 2025)

sulla produzione regolare. Pur avendo ampliato la gamma e incrementato gradualmente i volumi negli ultimi anni, la domanda supera spesso l'offerta anche per modelli "di serie", comportando attese di svariati anni per molti clienti. L'azienda calibra con attenzione la produzione annua per rimanere un passo indietro rispetto al mercato, come testimoniato dal portafoglio ordini: a fine 2024, Ferrari aveva già il suo *order book* pieno fino al 2026, segno di liste d'attesa estese sul medio termine⁶⁶.

Passando al settore *tech*, emergono dinamiche interessanti di scarsità pianificata anche nella tecnologia di consumo, sebbene con finalità parzialmente diverse. Un esempio spesso citato è Apple: la casa di Cupertino, pur operando su scala *mass-market*, utilizza in alcuni casi leve di disponibilità limitata per amplificare il clamore attorno ai suoi lanci di prodotto. Ogni nuovo modello di iPhone genera enormi aspettative mediatiche e, puntualmente, nei primi giorni di vendite in preordine si assiste a scorte esaurite e tempi di consegna dilatati. In parte ciò è riconducibile a vincoli reali di produzione all'uscita di un prodotto nuovo; tuttavia, Apple alimenta questa sensazione di scarsità quale elemento di marketing. Al lancio dell'iPhone 15 Pro Max, nel settembre 2023, già nelle prime ore dall'apertura dei preordini i tempi di consegna si sono estesi fino a novembre in diversi dei mercati più importanti per il colosso californiano (tra cui Cina, Giappone e Stati Uniti), 6-7 settimane dopo il rilascio ufficiale, segnalando una combinazione di domanda molto elevata e vincoli iniziali di produzione⁶⁷. In parte ciò era riconducibile a limiti reali della *supply chain* all'uscita di un nuovo prodotto commercialmente forte, come ammesso dall'azienda stessa negli scorsi anni in riferimento alla crisi pandemica di COVID-19, ma al contempo l'azienda coltiva (e capitalizza) la percezione di scarsità, prolungando l'*hype* ben oltre il *day-one*⁶⁸ e riuscendo a mantenere, lancio dopo lancio, un *backlog* che nei casi migliori dura fino alle festività natalizie o addirittura oltre, come nel caso del primo modello di AirPods, gli auricolari senza fili più venduti al mondo e ormai consolidati nell'immaginario comune

⁶⁶ Ferrari S.p.A., *FY 2024 Results*, Ferrari, 4 febbraio 2025, https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/2025_02_04%20-%20Ferrari%20-%20FY%202024%20Results%20Presentation.pdf. (consultato ad agosto 2025)

⁶⁷ Cfr. Brenda Goh & Yuvraj Malik, *Apple pushes iPhone 15 Pro Max deliveries to November in sign of strong orders*, Reuters, 15 settembre 2023, <https://reuters.com/technology/apple-iphone-15-pro-max-deliveries-delayed-china-bloomberg-news-2023-09-15/>. (consultato ad agosto 2025)

⁶⁸ Dall'inglese *day-one* ("giorno uno"); espressione colloquiale utilizzata per indicare il primo giorno di lancio di un prodotto o servizio, oppure il momento iniziale di adesione a una corrente di pensiero o a un gruppo.

che però registrarono forti problemi di *stock* al rilascio nel dicembre 2016, che proseguirono in determinati mercati fino al 2018 inoltrato; tempistiche che, per l'elettronica di consumo, sono fortemente anomale⁶⁹.

Su questa scia, negli anni successivi Apple ha replicato dinamiche analoghe. I preordini autunnali tendono a superare la disponibilità iniziale, con code nei negozi e finestre di consegna che spesso si protraggono fino alle festività. Questo schema sostiene le vendite mantenendole costanti per tutto il trimestre più redditizio (Q4) e, insieme, genera visibilità gratuita, dove i titoli con “esaurito” e le file diventano contenuto virale, rafforzando l'idea che l'ultimo iPhone sia l'oggetto del desiderio di massa. Si configura un equilibrio delicato: Apple deve soddisfare la domanda entro un orizzonte ragionevole per non spingere i clienti verso alternative, ma nel breve periodo beneficia dell'aura di esclusività temporanea che circonda i suoi dispositivi appena usciti. A differenza dei brand del lusso, non mira a mantenere l'accesso ai prodotti limitato nel lungo periodo, al contrario ne massimizza i volumi, ma nelle prime fasi di lancio crea un effetto scarsità che ricorda da vicino le strategie dei beni di lusso e di *hype fashion*.

Un caso più significativo di controllo (e costruzione percettiva) dell'offerta nel *tech* riguarda il mercato delle schede grafiche. NVIDIA, leader mondiale nella produzione di processori grafici (in gergo tecnico GPU, *Graphics Processing Unit*), è stata al centro di un dibattito acceso alimentato dalla prolungata indisponibilità di prodotto nel canale al dettaglio durante la generazione di schede GeForce RTX serie 30 (2020-2022). Molteplici fattori esogeni, come pandemia, carenza globale di semiconduttori e quindi di *microchip* nonché una domanda anomala legata al *mining* di criptovalute, hanno reso le nuove GPU NVIDIA difficilmente acquistabili se non a prezzi notevolmente rialzati nel mercato secondario. La stessa azienda ha indicato che, per buona parte del 2021, la domanda eccedesse l'offerta e che le scorte sarebbero rimaste contenute, nonostante l'incremento delle forniture. In tale contesto, i prezzi sul mercato secondario hanno superato di oltre due o tre volte l'MSRP (*Manufacturer Suggested Resale Price*) per i vari modelli di punta⁷⁰. Escludendo i vincoli industriali, diversi segnali possono essere interpretati come lettura di una gestione prudente dell'offerta lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti,

⁶⁹ Cfr. Juli Clover, *Apple's AirPods Out of Stock in Many European Countries*, MacRumors, 17 ottobre 2018, <https://macrumors.com/2018/10/17/airpods-sold-out-europe/>. (consultato ad agosto 2025)

⁷⁰ Cfr. Tom Warren, *NVIDIA warns the great GPU shortage will continue throughout 2021*, The Verge, 15 aprile 2021, <https://theverge.com/2021/4/15/22385261/nvidia-gpu-shortage-rtx-3080-warning-comments-2021/>. (consultato a settembre 2025)

evitando di saturare il mercato anche quando le capacità produttive erano in ripresa. In termini sostanziali, la società avrebbe preferito mantenere l'offerta strutturalmente inferiore alla domanda per un orizzonte temporale esteso, così da non ritrovarsi con inventario invenduto e favorendo l'assorbimento immediato di ogni unità prodotta. Tale scelta, intenzionale o meno, ha prodotto due effetti: da un lato NVIDIA ha beneficiato di margini lordi elevati (grazie anche a un minor ricorso a sconti e promozioni), dall'altro ha alimentato indirettamente il mercato grigio e lo *scalping*, il fenomeno speculativo di rivendita. Dinamiche analoghe si sono osservate per le console da gioco, ad esempio PlayStation 5 di Sony Interactive Entertainment, lanciata nel 2020 e rimasta a lungo di difficile reperibilità nei negozi di vendita al dettaglio per oltre un anno, in relazione a forniture contingentate connesse a simili difficoltà produttive legate alla crisi pandemica e alla carenza di semiconduttori, culminate in una revisione al ribasso degli obiettivi produttivi stimati per il 2021 da parte dell'azienda stessa⁷¹. In definitiva, anche l'industria tecnologica ha interiorizzato il valore percettivo del “*sold out*”: un prodotto esaurito al lancio fa notizia e crea un senso di urgenza o possibilità di speculazione, pur entro logiche difformi rispetto al lusso.

Infine, nel settore dell'orologeria di alta gamma, la scarsità controllata costituisce da tempo una prassi consolidata per i marchi più prestigiosi. Rolex, Patek Philippe e Audemars Piguet, primari attori indipendenti dell'orologeria svizzera, mantengono intenzionalmente volumi produttivi inferiori alla domanda del mercato globale, in particolare per le referenze iconiche a più alta rotazione. Da anni, l'acquisto di un Rolex sportivo in acciaio presso rivenditori autorizzati, quali il celebre Cosmograph Daytona o il Submariner, è un'operazione tutt'altro che immediata: le liste d'attesa sono spesso pluriennali e i criteri allocativi privilegiano la clientela storica o ad elevato profilo di spesa⁷². In analogia con Ferrari, anche Rolex opera un controllo stringente della distribuzione, ad esempio limitando canali o modalità di vendita e presidiando anche il segmento *Certified Pre-Owned* tramite la rete autorizzata; in generale, la regola è che chiunque desideri un orologio molto richiesto deve pazientare a lungo o cercare sul

⁷¹ Cfr. Paul Tassi, *PS5 Stock Shortages Will Continue Into 2022, Sony Says*, Forbes, 11 maggio 2021, <https://forbes.com/sites/paultassi/2021/05/11/ps5-stock-shortages-will-continue-into-2022-sony-says/>. (consultato a settembre 2025)

⁷² Cfr. Chrono24, *Rolex Waiting Lists: How long do you have to wait for a new Rolex?*, Chrono24 Magazine, 30 giugno 2025, https://chrono24.in/magazine/rolex-waiting-lists-how-long-do-you-have-to-wait-for-a-new-rolex-p_161512/. (consultato a settembre 2025)

mercato parallelo. In questo contesto, tutelare il posizionamento elitario del marchio e dei suoi prodotti diventa quindi l'obiettivo implicito anche nell'industria orologiera, da preferire piuttosto che rischiare sovrapproduzione e conseguenti sconti o giacenze invendute. Esempio a tal riguardo il caso Richemont, con riacquisti complessivi di orologi invenduti per circa 480 milioni di euro realizzati tra il 2016 e il 2018 per ripulire il canale, con successiva distruzione o disassemblaggio delle scorte. Rolex stessa, secondo stime di Morgan Stanley, nel 2024 avrebbe ridotto la produzione di circa un 2% rispetto all'anno precedente nonostante l'aumento dei ricavi, una prima flessione dopo oltre un decennio interpretata da esperti e *insider* di mercato come misura per preservare l'equilibrio di domanda e offerta in una fase di mercato incerta⁷³.

A completamento del quadro, va precisato che i marchi orologiai, quando interpellati sul tema, tendono a negare ufficialmente qualsiasi intenzione strategica di creare scarsità artificiale. In un raro comunicato diffuso nel 2021, Rolex dichiarò che *“The scarcity of our products is not a strategy on our part; our current production cannot meet the existing demand in an exhaustive way, at least not without reducing the quality of our watches – something we refuse to do as the quality of our products must never be compromised”* [La scarsità dei nostri prodotti non è una nostra strategia; l'attuale produzione non riesce a soddisfare interamente la domanda esistente, almeno non senza ridurre la qualità dei nostri orologi – cosa che ci rifiutiamo di fare]⁷⁴, richiamando in maniera esplicita i limiti tecnici di una manifattura assemblata a mano in Svizzera e l'indisponibilità dell'azienda a compromettere gli standard qualitativi pur di aumentare i volumi. Questa presa di posizione riecheggia strettamente la filosofia di Hermès, che giustifica la propria offerta limitata come esito della produzione artigianale e dell'altissimo standard qualitativo, piuttosto che come scelta di marketing; che ciò corrisponda al vero è irrilevante, poiché in entrambi i settori la scarsità è comunicata come un *by-product*⁷⁵ della qualità. Prodotti che richiedono tempo, competenza e processi manuali per essere realizzati non sono

⁷³ Cfr. Andy Hoffman, *Artificial Scarcity, Rolex Availability And Value Sub-Brands: Your Watch Business Questions Answered*, Hodinkee, 7 marzo 2025, <https://hodinkee.com/articles/artificial-scarcity-rolex-availability-and-value-sub-brands-your-watch-business-questions-answered/>. (consultato a settembre 2025).

⁷⁴ Danny Milton, *Rolex Finally Comments On The Product Shortage – And Conspiracy Theories Need Not Apply*, Hodinkee, 22 settembre 2021, <https://hodinkee.com/articles/rolex-finally-comments-on-the-product-shortage-and-conspiracy-theories-need-not-apply/>. (consultato a settembre 2025)

⁷⁵ Dall'inglese *by-product* (“sottoprodotto”); in economia, indica un output secondario o residuale, e quindi conseguentemente indiretto, generato durante il processo produttivo principale.

facilmente “scalabili” senza snaturarsi. Ciò differenzia tale posizione da casi come Supreme, dove è evidente che la scarsità programmata sia intenzionalmente costruita e, quindi, parte integrante del modello di marketing. Nel complesso, tuttavia, l’effetto sul mercato è simile: l’offerta inferiore alla domanda mantiene alto lo status del prodotto e ne sostiene il valore nel tempo.

3.3 Limiti e rischi: iper-esclusività, reazione dei consumatori, crisi reputazionale

Nonostante i chiari benefici in termini di creazione di desiderio e accrescimento del valore di marca, le strategie di scarsità controllata non sono esenti da limiti strutturali o potenziali effetti collaterali. Tra i più frequenti e ricorrenti rischi figurano i casi di iper-esclusività con conseguente “inflazione” della rarità, reazioni negative da parte dei consumatori (frustrazione, senso di esclusione, accuse di manipolazione) e, nel medio-lungo periodo, possibilità di vulnerabilità reputazionali e criticità di sostenibilità della strategia.

Una prima criticità è intrinseca al concetto stesso di scarsità: in quanto attributo posizionale, quanto più attori ricorrono alla medesima leva, tanto minore ne risulta il suo potere differenziante. Applicando tale principio analitico al contesto in esame, ne consegue che, se tutti puntano sull’esclusività, sarà l’esclusività stessa a banalizzarsi. L’adozione diffusa di edizioni limitate e *drop release* può generare una “*scarcity fatigue*”, un affaticamento del consumatore che porta alla desensibilizzazione dello stesso alle leve di urgenza e scarsità, a lungo costretto a inseguire disponibilità di prodotto ridotte o a fronteggiare barriere artificiali all’acquisto di beni un tempo accessibili⁷⁶. Un esempio è il mercato delle *sneakers*: la proliferazione di uscite settimanali in tiratura limitata ha alimentato una disaffezione tra una parte dei collezionisti. La cosiddetta bolla del *reselling* ha iniziato a sgonfiarsi nel 2022-2023, con prezzi medi in calo e minore incidenza di prodotti esauriti, importante segnale di allentamento della domanda, soprattutto nei segmenti di consumatori più “*casual*”. In altri termini, quando tutto diventa esclusivo, l’esclusività perde progressivamente la propria funzione segnaletica e, con essa, la capacità di sostenere un vantaggio competitivo stabile e duraturo.

⁷⁶ Cfr. Shaarwin Bansal, *Scarcity Marketing: How Brands Manufacture Value Out of Thin Air*, Medium, 26 agosto 2025, <https://medium.com/analysts-corner/scarcity-marketing-how-brands-manufacture-value-out-of-thin-air-cdbe3a190acb/>. (consultato a settembre 2025)

Per i marchi del lusso tradizionale, una posizione di iper-esclusività può significare un mancato sfruttamento di opportunità di crescita e di rinnovamento della clientela. Un brand come Hermès è tenuto a bilanciare il mantenimento di un'aura elitaria con l'esigenza di evitare una deriva gerontocratica nella propria base di consumatori. Se l'accesso a prodotti icona diventa precluso a chiunque non abbia una relazione pregressa con la maison, si rischia di escludere nuove generazioni di acquirenti ad alta capacità di spesa, che potrebbero orientarsi verso marchi percepiti come più "aperti" o verso nuove forme alternative di lusso (esperienze, arte digitale e simili). Mantenere quindi una pressione eccessiva di prodotto nei punti vendita è deleterio, ma allo stesso tempo un'offerta troppo esigua rischia di lasciare scoperti segmenti di domanda e di aprire la strada a concorrenti. Il pericolo, altrimenti, è l'alienazione della clientela: se la percezione diffusa diventa che "*non riuscirò mai ad acquistarlo*", anche l'ammirazione per il brand può mutare rapidamente in risentimento o disinteresse. La scarsità, quindi, crea valore finché il prodotto è difficile ma non impossibile da ottenere, mentre l'irraggiungibile tende a espellere gli appassionati dal perimetro del marchio.

Un secondo ordine di rischi riguarda la reazione emotiva e reputazionale dei clienti di fronte a strategie percepite come troppo artificiali o scorrette. Nei mercati affini allo *streetwear* e alle *sneakers*, la combinazione di *release* limitate, pratiche speculative e impiego di *software* di automazione malevoli ha generato frustrazione in comunità di fan altamente coinvolti. Quando, ad ogni rilascio, la maggior parte del pubblico fedele rimane a mani vuote mentre una quota ristretta (alle volte avvantaggiata da software automatizzati, detti *bot*) intercetta l'intera disponibilità rivendendola su *marketplace* terzi a multipli del prezzo di listino, può consolidarsi la percezione che la scarsità sia meticolosamente architettata. Tale convinzione produce effetti reputazionali non trascurabili per il brand: l'erosione della fiducia comporta una riduzione della partecipazione alle future iniziative di lancio da parte dei consumatori in passato più fidelizzati, alimentando al contempo passaparola negativo e pubbliche relazioni non ideali per l'azienda. Un *consumer backlash* di questa natura può diventare particolarmente negativo, siccome fa sì che proprio la leva della scarsità, che dovrebbe accrescere il capitale simbolico di marca, rischi di compromettere la relazione con i pubblici di riferimento.

Anche nel lusso si riscontrano esempi di potenziale *backlash*. Il caso di Rolex citato precedentemente è istruttivo: la casa svizzera, notoriamente silente, ha ritenuto necessario rilasciare una dichiarazione ufficiale nel 2021 per chiarire che la carenza di prodotto non fosse frutto di una strategia intenzionale, bensì dell'impegno produttivo. Tale intervento segnala la percezione di un rischio reputazionale nel far pensare ai propri clienti di essere oggetto di una presunta manipolazione di marketing. La presa di posizione assume quindi una funzione di contenimento del danno e di riaffermazione della narrativa artigianale. Ciononostante, la spiegazione data è interpretabile come diplomaticamente orientata, dal momento che una condizione di scarsità prolungata potrebbe risultare, di fatto, vantaggiosa per il marchio.

Questo episodio evidenzia quanto sia sottile, agli occhi del pubblico, il confine tra scarsità "genuina" e scarsità "costruita", e quanto sia cruciale per il marchio essere percepito, nelle proprie prassi operative, come genuino anziché eccessivamente calcolatore. Nel complesso ecosistema mediatico contemporaneo, accuse di *artificial scarcity* possono diffondersi rapidamente, danneggiando l'immagine di autenticità di un marchio. È però importante notare che, all'opposto, possono emergere *backlash* mediatici anche quando l'esclusività viene attenuata: dopo l'acquisizione di Supreme da parte di VF Corporation e il conseguente incremento dei punti vendita, una parte del pubblico del marchio newyorkese ha avvertito una perdita di prestigio dovuta a un'eccessiva accessibilità. La scarsità controllata, se elevata a principio cardine del posizionamento, entra strutturalmente in conflitto con politiche di espansione. L'intera premessa di un marchio fondato unicamente sull'inaccessibilità, come può valere per Supreme, rende problematico incrementare vendite e distribuzione senza erodere il vantaggio simbolico su cui si regge l'*equity* di marca. In virtù di quanto detto, la lezione gestionale è duplice, poiché preservare la rarità senza trasformarla in inaccessibilità sistematica costituisce la chiave per evitare diluizioni che tradiscano le aspettative identitarie del proprio pubblico, sulle quali il marchio ha costruito il proprio capitale simbolico. Nel volgere di pochi anni, Supreme è passato dall'essere il simbolo contemporaneo per eccellenza del *business model* basato su scorte contingentate a registrare una quota sempre più ampia di prodotti non più *sold out*, e un entusiasmo decrescente nella sua comunità di appassionati. In breve tempo, le politiche di espansione perseguite hanno significativamente intaccato il fattore di esclusività, con effetti negativi sulla desiderabilità del marchio, sui volumi di prodotto

nonché sui prezzi di rivendita nel mercato secondario, fino a giungere alla dismissione dell'asset e alla vendita del brand da parte di VF Corporation in favore di EssilorLuxottica.

L'evidente rischio strategico che ne deriva è che la scarsità controllata non è agevolmente scalabile in modo lineare. Un marchio che voglia raddoppiare il fatturato non può semplicemente raddoppiare l'*output* produttivo senza intaccare la percezione di rarità all'origine del successo commerciale. Il risultato potenziale è l'innescare di un circolo vizioso, in cui la minore esclusività riduce l'attrattiva marginale, le vendite non crescono come previsto, la reputazione simbolica si diluisce e diventa necessario un riposizionamento correttivo, che può includere un riequilibrio dell'offerta, un riassetto distributivo o anche una revisione della struttura proprietaria (la via perseguita da Supreme, nel tentativo di recuperare credibilità sotto il nuovo proprietario).

Sul fronte opposto, un'impresa del lusso che mantenga una crescita eccessivamente prudente in nome della scarsità può risultare vulnerabile a mutamenti improvvisi del contesto competitivo. Ad esempio, durante la fase di espansione del 2020-2021, molti brand di orologi e automobili di alta gamma hanno sperimentato un importante incremento della domanda e dei prezzi sul mercato secondario; un ampliamento produttivo troppo aggressivo, allineato all'aumento della richiesta, avrebbe potuto generare eccessi d'offerta al successivo riflusso⁷⁷. In molti casi, la disciplina allocativa ha evitato tali esiti indesiderati. Resta, tuttavia, il rischio nella produzione di colli di bottiglia tali da deviare stabilmente la domanda verso alternative, poiché una scarsità mal calibrata potrebbe portare un potenziale cliente che non intenda attendere cinque anni per un determinato modello di Rolex a orientarsi su Omega, su un indipendente, o migrare verso altre categorie di lusso. Se questo fenomeno dovesse essere ampio, il marchio rischierebbe di perdere un'intera generazione di clienti. Ne deriva l'esigenza di monitorare con attenzione i segnali di frustrazione.

Un ulteriore profilo di rischio riguarda la reputazione complessiva del brand e le valutazioni etiche sul modello di business. La scarsità artificiale può essere interpretata e criticata in quanto forma di sfruttamento sistematico della psicologia del consumatore, facendo leva su meccanismi di razionalità limitata. In tal senso, la leva della scarsità può

⁷⁷ Cfr. Bain & Company; Fondazione Altagamma, *Luxury Market Monitor 2021*, Altagamma, 11 novembre 2021, <https://altagamma.it/media/source/Altagamma%20-%20Bain%20Luxury%20Market%20Monitor%202021.pdf>. (consultato a settembre 2025)

indurre condotte potenzialmente disfunzionali (quali file notturne per l'acquisto o esborsi sproporzionati sul mercato secondario), sollevando l'interrogativo circa la soglia oltre la quale gli effetti esterni negativi eccedono i benefici privati e la pratica assume connotati socialmente regressivi. Nei mercati digitali (ad esempio, videogiochi e collezionabili digitali o NFT⁷⁸) la *drop culture* ha talvolta alimentato fenomeni speculativi e fasi di espansione seguite da brusche correzioni, con perdite a carico degli acquirenti meno informati. Si pensi, per esempio, al rapido deprezzamento di numerose collezioni NFT nel 2022 dopo il boom dei *drop* del 2021, che ha lasciato molti detentori con asset illiquidi e svalutati⁷⁹.

Sul piano reputazionale, c'è anche il pericolo che l'eccessiva esclusività faccia percepire il marchio come elitario o avulso dal contesto. In particolare, per i marchi di lusso tradizionale, in un'epoca di crescente attenzione all'inclusività e ai valori sociali, un'eccessiva ostentazione dell'esclusività potrebbe talvolta generare critiche. Si consideri, ad esempio, che durante la pandemia alcune case automobilistiche produttrici di *supercar* sono state criticate per aver lanciato modelli dal prezzo di milioni di euro mentre il mondo affrontava criticità; benché il loro target non fosse direttamente toccato dalla crisi, la percezione pubblica era di una "bolla" elitaria alimentata anche dall'aumento di valore di beni scarsi, a disponibilità limitata. Se quella bolla fosse scoppiata (come in un crollo delle criptovalute o dei mercati azionari), i prezzi sul secondario sarebbero calati e alcune vetture o orologi avrebbero potuto perdere aura simbolica, mettendo in difficoltà i brand che si erano abituati a collocare integralmente l'offerta comunque e indipendentemente. Di fatto, nel 2023-2024 i prezzi medi degli orologi di secondo polso sono scesi dal picco, e marchi come Rolex ne hanno preso atto rivedendo marginalmente la strategia (aumentando la produzione e i prezzi *retail* per riallineare domanda e offerta su livelli più sostenibili)⁸⁰.

⁷⁸ Acronimo dall'inglese *Non-Fungible Token* ("token non fungibile"); in ambito economico-finanziario, indica un certificato digitale unico basato su *blockchain*, non intercambiabile, utilizzato per attestare proprietà o autenticità di beni digitali (come opere d'arte, file multimediali o oggetti da collezione virtuali).

⁷⁹ Congressional Research Service, *Non-Fungible Tokens (NFTs)*, CRS Report R47189, 20 luglio 2022, https://congress.gov/crs_external_products/R/PDF/R47189/R47189.1.pdf. (consultato a settembre 2025)

⁸⁰ Cfr. Andy Hoffman, *Rolex, Patek Watches Prices Fall Even Further Behind Equities*, Bloomberg, 11 luglio 2024, <https://bloomberg.com/news/articles/2024-07-11/rolex-patek-philippe-audemars-watch-prices-continue-to-fall/>. (consultato a settembre 2025)

In esito alla presente trattazione, i limiti della strategia di scarsità controllata si raccolgono attorno a un fragile equilibrio tra desiderabilità e accessibilità. Un eccesso di scarsità rischia di creare barriere all'entrata che, nel tempo, assottigliano la base clienti e intaccano la stima verso il marchio. All'opposto, un allentamento mal gestito della scarsità (spesso in funzione della ricerca di volumi) può diluire in modo irreversibile l'*equity* faticosamente costruita. Le imprese di successo che adottino tali logiche sono quelle capaci di modulare con precisione il grado di tensione dell'offerta, mantenendo il prodotto sufficientemente raro da risultare desiderabile, e non al punto da indurre abbandono o frustrazione nella clientela. È altresì cruciale saper comunicare la scarsità in modo socialmente accettabile: come tratto costitutivo del DNA qualitativo oppure come rituale condiviso con la propria *community*, evitando derive percepite come manipolative.

CONCLUSIONI

Nel corso di questo elaborato è emerso come, nel lusso, la combinazione di scarsità (tanto naturale quanto controllata) e artigianalità non sia un corredo estetico, bensì l'ossatura di una strategia competitiva ben precisa. La disponibilità limitata e la distribuzione selettiva operano come segnali credibili di esclusività, mentre la manifattura esperta, custodita dagli atelier e da un senso di responsabilità artigianale sull'opera, ancora l'autenticità, legittimando prezzi elevati e trasformando l'offerta deliberatamente inferiore alla domanda in un vantaggio durevole. Il caso Hermès rende tangibile questa architettura attraverso il controllo del prezzo e dei canali distributivi, la ritualizzazione dell'accesso al prodotto e del processo d'acquisto dello stesso, nonché da una governance di lungo periodo sempre coerente con i propri valori fondanti, che insieme alimentano un circolo virtuoso di desiderabilità, fedeltà e performance economiche senza erodere il prestigio del marchio.

Rispetto alla prima domanda di ricerca, emerge dall'analisi che la scarsità diventa vantaggio competitivo quando è istituzionalizzata in scelte coerenti e complementari: l'impresa non si limita a "tagliare" i volumi, ma governa l'accesso in modo coerente con l'identità dei suoi marchi e i propri canali distributivi, così che ogni punto di contatto tra marchio e consumatore finale confermi l'idea di esclusività. Ciò converte la limitazione quantitativa in un'esperienza che seleziona, educa e fidelizza, come emerso dal caso Hermès, in cui la rarità prende forma in un percorso d'acquisto scandito da attese e riconoscimento, che sposta l'attenzione dal mero possesso all'esperienza di ammissione, rafforzando desiderio e fedeltà.

La seconda domanda, relativa alla possibilità di scalare l'artigianalità senza snaturarla, trova risposta in un'idea di crescita fondata sulla replica dell'eccellenza, e non sull'industrializzazione. La capacità aumenta attraverso la formazione paziente di nuova forza lavoro e ampliamento dei laboratori, mantenendo l'unità dell'opera nelle mani del singolo artigiano e una vigilanza rigorosa sugli standard qualitativi; ciò implica necessariamente di accettare un limite fisiologico ai volumi per proteggere autenticità e qualità.

La terza domanda, che ammette la possibilità che la scarsità sia impiegata in settori diversi dalla moda e si impone di individuarne le differenze d'approccio, conduce ad

un'analisi comparata che evidenzia come il principio fondamentale resti immutato e sia comune: mantenere l'offerta intenzionalmente al di sotto della domanda per sostenere valore economico e capitale simbolico. Questo, tuttavia, si declina secondo logiche specifiche di prodotto, processo e canale. Nell'*automotive* di alta gamma, la scarsità assume una forma strutturale e relazionale, poiché la capacità produttiva è vincolata e l'allocazione privilegia la continuità di relazione del consumatore con il marchio, trasformando l'attesa in meccanismo di selezione e di consolidamento reputazionale. Nell'orologeria di fascia alta, la rarità è giustificata come esito tecnico del *savoir-faire*, dove volumi contenuti e lunghi tempi di lavorazione legittimano liste d'attesa e controllo dei canali, inscrivendo la scarsità nella non-scalabilità della qualità. Nei mercati "*hype-driven*" dello *streetwear* e delle *sneakers*, la scarsità è per lo più performativa: i lanci a finestra ristretta e le estrazioni digitali generano picchi di attenzione e appartenenza, con effetti concentrati sulla visibilità e sul mercato secondario più che sulla costruzione di un prestigio di marca durevole. Nella tecnologia di consumo, infine, la scarsità tende a essere congiunturale e ciclica, derivante da problemi di produzione o da orchestrazioni comunicative al lancio; essa sostiene l'interesse dietro al prodotto nel breve periodo, ma tende a riassorbirsi con la normalizzazione dei flussi produttivi. Le differenze principali risiedono, dunque, nella durata dell'effetto (permanente, episodica o ciclica), nella base di legittimazione da parte della clientela e nel grado di chiusura dei canali; in tutti i casi, pertanto, la scarsità opera come dispositivo di regolazione del desiderio, adattato alla struttura competitiva e narrativa del settore di riferimento.

Queste evidenze si accompagnano a limiti che circoscrivono la portata dei risultati. Sul piano metodologico, il lavoro adotta un impianto comparativo-interpretativo fondato su letteratura accademica e fonti manageriali, con l'obiettivo di offrire una lettura sistematica dei meccanismi strategici più che un test causale su base quantitativa. Questa scelta, coerente con gli obiettivi didattici e conoscitivi della tesi, comporta limiti specifici: l'assenza di evidenza econometrica originale impedisce di stimare l'effetto marginale delle singole leve su prezzi, rotazione dello stock e margini; il focus su un caso di successo introduce un potenziale *survivorship bias* e pone questioni di trasferibilità verso brand con *heritage* più debole o basi artigianali meno consolidate; l'analisi del mercato secondario e delle reazioni dei clienti alla scarsità (inclusi fenomeni di frustrazione, percezioni di "*false scarcity*" e pratiche speculative) è trattata in chiave qualitativa, in

assenza di serie storiche di dati interni; infine, l'estensione comparativa ad altri settori si fonda su evidenze di fonti pubbliche e secondarie, adeguate a delineare le logiche e gli schemi ma non a isolarne con precisione i nessi causali. Questi vincoli, già esplicitati nel disegno della ricerca, circoscrivono la portata generalizzabile dei risultati e segnalano l'opportunità di approfondimenti empirici mirati.

Alla luce di tali limiti, risultano promettenti alcune future direzioni di ricerca. Una prima linea riguarda la quantificazione degli esiti economici della scarsità: studi econometrici o sperimentali potrebbero misurare l'impatto delle diverse forme di contingentamento e del controllo dei canali su variabili di performance, quali prezzi effettivi, tempi di attesa e premio nel mercato secondario, distinguendo tra settori e gradi di artigianalità. Una seconda linea concerne l'architettura produttiva della manifattura artigianale, e quindi l'analisi di gestione operativa e di organizzazione che potrebbero modellare il bilanciamento tra tempi di addestramento, flusso di produzione e qualità, confrontando configurazioni come atelier dedicati a un solo prodotto rispetto a poli di atelier, specializzazione per fasi rispetto alla responsabilità sull'intero pezzo e diversi gradi di integrazione verticale. Una terza pista concerne la dimensione reputazionale e relazionale: indagini longitudinali, basate su dati di *customer journey* e *sentiment* del pubblico, permetterebbero di valutare come rituali di accesso, liste di attesa e discrezionalità nell'allocazione incidano sulla fiducia e sulla percezione di equità, nonché di monitorare gli effetti di *backlash* associati a pratiche percepite come artificiali. Infine, un approfondimento comparativo intersettoriale, esteso a contesti geografici e culturali diversi, aiuterebbe a mappare le condizioni di contesto che rendono la scarsità una leva identitaria durevole nel tempo, e non una tattica temporanea destinata a riassorbirsi con la normalizzazione della *supply chain*. Tali sviluppi renderebbero più robusto il quadro già delineato, completando l'analisi interpretativa con evidenze causali e modelli operativi utili sia alla teoria del lusso che alle scelte manageriali.

BIBLIOGRAFIA

Amaldoss, W., & Jain, S. (2005). Conspicuous consumption and sophisticated thinking. *Management Science*, 51(10), 1449–1466.

Binder, A., Naderer, B., & Matthes, J. (2020). A “forbidden fruit effect”: An eye-tracking study on children’s visual attention to food marketing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1859.

Brock, T. C. (1968). Implications of commodity theory for value change. In A. G. Greenwald, T. C. Brock, & T. M. Ostrom (Eds.), *Psychological Foundations of Attitudes* (pp. 243–275). New York: Academic Press.

De Silva, S., Khatibi, A., & Azam, F. (2020). Review of literature on the historical evolution of luxury to identify the factors associated with consumer attitude towards luxury car brands in an emerging country setting. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 20(1), 19–29.

Gault, A., Meinard, Y., & Courchamp, F. (2008). Consumers’ taste for rarity drives sturgeons to extinction. *Conservation Letters*, 1(5), 199–207.

Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. *Journal of Marketing*, 74(4).

Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brand*. London & Philadelphia: Kogan Page.

Natale F. (2020), Il settore dei beni luxury: dinamiche competitive e strategie (Tesi di laurea triennale, LUISS Guido Carli, A.A 2019/2020), p. 15. <https://tesi.luiss.it/28625/>.

Veblen, T. (2005). *Conspicuous Consumption*. London: Penguin UK.

Wang, X., Sung, B., & Phau, I. (2024). How rarity and exclusivity influence types of perceived value for luxury. *Journal of Brand Management*, 31(6), 576–592.

SITOGRAFIA

Suleman Anaya, *The Humanity of Hermès*, Business of Fashion, 29 aprile 2014, <https://businessoffashion.com/articles/news-analysis/humanity-hermes/>.

Apple Inc., *Apple and Hermès Unveil the Apple Watch Hermès Collection*, Apple Newsroom, 9 settembre 2015, <https://apple.com/newsroom/2015/09/09Apple-and-Herm-s-Unveil-the-Apple-Watch-Herm-s-Collection/>.

Bain & Company; Fondazione Altagamma, *Luxury Market Monitor 2021*, Altagamma, 11 novembre 2021, <https://altagamma.it/media/source/Altagamma%20-%20Bain%20Luxury%20Market%20Monitor%202021.pdf>.

Shaarwin Bansal, *Scarcity Marketing: How Brands Manufacture Value Out of Thin Air*, Medium, 26 agosto 2025, <https://medium.com/analysts-corner/scarcity-marketing-how-brands-manufacture-value-out-of-thin-air-cdbe3a190acb/>.

Morten Bennedsen, *Luxury Wars: How Hermès Faced Down its Rival*, INSEAD Knowledge, 10 giugno 2014, <https://knowledge.insead.edu/family-business/luxury-wars-how-hermes-faced-down-its-rival>.

Bianchi F., Ricci G., Casagrande L., Lemucchi B., Boger S., Lazzaroni S., *The Way Forward for Luxury Starts at the Core: Re-Center on Top-Tier Clients and on Its Fundamentals*, Boston Consulting Group (BCG), 8 luglio 2025, <https://bcg.com/publications/2025/the-way-forward-for-luxury-starts-at-the-core>.

Bugatti Automobiles S.A.S, *Chiron habillé par Hermès: the pinnacle of luxury created upon request by a Bugatti customer*, Bugatti Newsroom, 11 maggio 2021, <https://newsroom.bugatti.com/press-releases/chiron-habille-par-hermes-the-pinnacle-of-luxury-created-in-a-cooperation-between-bugatti-and-hermes/>.

Chrono24, *Rolex Waiting Lists: How long do you have to wait for a new Rolex?*, Chrono24 Magazine, 30 giugno 2025, https://chrono24.in/magazine/rolex-waiting-lists-how-long-do-you-have-to-wait-for-a-new-rolex-p_161512/.

Juli Clover, *Apple's AirPods Out of Stock in Many European Countries*, MacRumors, 17 ottobre 2018, <https://macrumors.com/2018/10/17/airpods-sold-out-europe/>.

Congressional Research Service, *Non-Fungible Tokens (NFTs)*, CRS Report R47189, 20 luglio 2022, https://congress.gov/crs_external_products/R/PDF/R47189/R47189.1.pdf.

Scheherazade Daneshkhu, *Hermès aims to keep luxury of exclusivity in the bag*, Financial Times, 6 ottobre 2009, <https://ft.com/content/f6f6c92a-b295-11de-b7d2-00144feab49a/>.

Pamela N. Danziger, *Hermès Looks Beyond Bags To Stores, Home And The Metaverse For Growth*, Forbes, 25 aprile 2022, <https://forbes.com/sites/pamdanziger/2022/04/25/herms-looks-beyond-bags-to-stores-home-and-the-metaverse-for-growth/>.

Ferrari S.p.A., *FY 2024 Results*, Ferrari, 4 febbraio 2025, https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/2025_02_04%20-%20Ferrari%20-%20FY%202024%20Results%20Presentation.pdf.

Brenda Goh & Yuvraj Malik, *Apple pushes iPhone 15 Pro Max deliveries to November in sign of strong orders*, Reuters, 15 settembre 2023, <https://reuters.com/technology/apple-iphone-15-pro-max-deliveries-delayed-china-bloomberg-news-2023-09-15/>.

Laure Guilbault, *Six reasons why Hermès is bucking the luxury slowdown*, Vogue Business, 13 gennaio 2025, <https://voguebusiness.com/story/fashion/six-reasons-why-hermes-is-bucking-the-luxury-slowdown/>.

Hermès, <https://hermes.com/it/it/content/333184-una-maison-di-artigiani-dai-valori-umanistici/>.

Hermès Finance, <https://finance.hermes.com/>.

Hermès Finance, *2015 Results*, Hermès, 22 marzo 2016, https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2020-06/hermes_2015_%20resultats_en.pdf.

Hermès Finance, *2016 Results*, Hermès, 21 marzo 2017, https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2020-06/hermes_2016_resultats_en.pdf.

Hermès Finance, *2017 Results*, Hermès, 20 marzo 2018, https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2020-06/hermes_2017_resultats_en.pdf.

Hermès Finance, *2018 Results*, Hermès, 19 marzo 2019, https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2020-06/hermes_2018_resultats_en.pdf.

Hermès Finance, *2019 Results*, Hermès, 26 febbraio 2020, https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2020-06/hermes_2019_resultats_en.pdf.

Hermès Finance, *2020 Full Year Results*, Hermès, 19 febbraio 2021, https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2021-02/1613734103/hermes_20210219_results2020_en.pdf.

Hermès Finance, *2021 Annual Results*, Hermès, 18 febbraio 2022, https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2022-02/1645172680/hermes_20220218_resultats2021_cp_vanglaise.pdf.

Hermès Finance, *2022 Annual Results*, Hermès, 17 febbraio 2023, https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2023-02/1676575550/hermes_20230217_pr_2022fullyearresults_va.pdf.

Hermès Finance, *2023 Full-Year Results*, Hermès, 9 febbraio 2024, <https://finance.hermes.com/en/2023-full-year-results/>.

Hermès Finance, *2024 Full-Year Results*, Hermès, 14 febbraio 2025, https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2025-02/1739475049/hermes_20250214_pr_2024fullyearresults_va.pdf.

Andy Hoffman, *Rolex, Patek Watches Prices Fall Even Further Behind Equities*, Bloomberg, 11 luglio 2024, <https://bloomberg.com/news/articles/2024-07-11/rolex-patek-philippe-audemars-watch-prices-continue-to-fall/>.

Andy Hoffman, *Artificial Scarcity, Rolex Availability And Value Sub-Brands: Your Watch Business Questions Answered*, Hodinkee, 7 marzo 2025, <https://hodinkee.com/articles/artificial-scarcity-rolex-availability-and-value-sub-brands-your-watch-business-questions-answered/>.

Jody Hume, *You Won't Believe How Long It Takes to Make One Birkin*, TheRealReal: Real Style Blog, 9 settembre 2017, <https://realstyle.therealreal.com/how-long-it-takes-make-one-birkin/>.

Interbrand, *Best Global Brands 2024 – Top 100*, Interbrand, 9 ottobre 2024, <https://interbrand.com/best-global-brands/>.

Kapferer J. N.; Bastien V., *The Luxury Strategy*, SoBrief, <https://sobrief.com/it/books/the-luxury-strategy>.

Kering, *PRESS RELEASE – 2020 annual results*, Kering.com, 17 febbraio 2021, https://kering.com/api/download-file/?path=Kering_Press_release_Full_year_results_2020_17_02_2021_FINAL_3dc030366e.pdf.

Katherine Laidlaw, *How to win the Hermès game*, The Hustle Daily, 14 maggio 2024, <https://thehustle.co/originals/how-to-win-the-hermès-game/>.

LVMH, *LVMH shows good resilience in the first half of 2020*, LVMH.com, 27 luglio 2020, <https://lvmh.com/en/publications/lvmh-shows-good-resilience-in-the-first-half-of-2020/>.

Martin Roll, *Hermès – The Strategy Insights Behind The Iconic Luxury Brand*, Martin Roll Business & Brand Leadership, dicembre 2020, <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/hermes-the-strategy-behind-the-global-luxury-success/>.

Christopher Mims, *Companies Used to Announce Products. Now, They ‘Drop’ Them*, The Wall Street Journal, 25 luglio 2022, <https://wsj.com/style/fashion/companies-used-to-announce-products-now-they-drop-them-11661572855>.

Danny Milton, *Rolex Finally Comments On The Product Shortage – And Conspiracy Theories Need Not Apply*, Hodinkee, 22 settembre 2021, <https://hodinkee.com/articles/rolex-finally-comments-on-the-product-shortage-and-conspiracy-theories-need-not-apply/>.

Dominique Muret (trad. Benjamin Fitzgerald), *Hermès rethinks its digital strategy*, FashionNetwork USA, 24 marzo 2017, <https://us.fashionnetwork.com/news/Hermes-rethinks-its-digital-strategy,808799.html>.

Florian Schwab, *How Ferrari Masters the Art of Scarcity, Exclusivity and Brand Mystique*, Finews High-End, 23 febbraio 2025, <https://finews.asia/high-end/42832-ferrari-most-valuable-car-maker-europe-wall-street-journal-benedetto-vigna-enzo-ferrari-porsche-mclaren-aston-martin-asia-apac/>.

Strategy& (PwC), *Streetwear: The New Exclusivity*, Strategy& (PwC), 2019, <https://strategyand.pwc.com/de/en/industries/consumer-markets/streetwear/streetwear-the-new-exclusivity.pdf>.

Paul Tassi, *PS5 Stock Shortages Will Continue Into 2022, Sony Says*, Forbes, 11 maggio 2021, <https://forbes.com/sites/paultassi/2021/05/11/ps5-stock-shortages-will-continue-into-2022-sony-says/>.

Alice Tecotzky & Jordan Hart, *Some of the world's most expensive bags are about to cost even more for Americans*, Business Insider, 17 aprile 2025, <https://businessinsider.com/hermes-birkin-bags-price-hikes-americans-trump-tariffs-2025-4/>.

Adam Thomson, *Maison Hermès opens in Shanghai*, Financial Times, 26 settembre 2014, <https://ft.com/content/e19f1db2-457e-11e4-ab86-00144feabdc0/>.

VF Corporation, *VF Corporation Completes Acquisition of Supreme*, VFC.com, 28 dicembre 2020, <https://vfc.com/investors/news-events-presentations/press-releases/detail/1741/vf-corporation-completes-acquisition-of-supreme/>.

Miguel Virgen, *Hermès Market Value Surpasses LVMH, Which Once Tried to Buy the Brand: A Stunning Shift in the Luxury Fashion Power Dynamic*, Doctors in Business Journal, 19 aprile 2025, <https://doctorsinbusinessjournal.com/post/hermès-market-value-surpasses-lvmh-which-once-tried-to-buy-the-brand-a-stunning-shift-in-the-luxur/>.

Julia Waldow, *'Scarcity and growth are oppositional': How streetwear legend Supreme lost its luster*, Modern Retail, 6 agosto 2024, <https://modernretail.co/operations/scarcity-and-growth-are-oppositional-how-streetwear-legend-supreme-lost-its-luster/>.

Tom Warren, *NVIDIA warns the great GPU shortage will continue throughout 2021*, The Verge, 15 aprile 2021, <https://theverge.com/2021/4/15/22385261/nvidia-gpu-shortage-rtx-3080-warning-comments-2021/>.

