



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"Mi si nota di più se non ci sono, o se ci sono e nessuno ci capisce niente?"
La gestione del conflitto digitale nell'*Absolute Luxury*: i casi *Loewe* e *Bottega Veneta*"**

RELATORE:

CH.MO PROF. Alberto Alvisi

LAUREANDA: Vittoria Segato

MATRICOLA N. 2100554

ANNO ACCADEMICO 2025 – 2026

Dichiaro in conformità con le linee guida di Ateneo "Linee guida per l'impiego degli strumenti di IA generativa nella didattica e nella redazione delle tesi di laurea e di dottorato"
(https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf)
di:

- ☐ di NON aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity) per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della mia prova finale;

☒ di aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) per:

- ☒ Revisione della letteratura: utilizzo per identificare articoli scientifici pertinenti, generare stringhe di ricerca e organizzare la bibliografia. Tutti i riferimenti sono stati successivamente verificati attraverso database accademici tradizionali (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
- ☒ Analisi linguistica e revisione testuale: correzione grammaticale, ortografica e stilistica del testo. Il contenuto concettuale, i ragionamenti e le argomentazioni rimangono interamente frutto del mio lavoro.
- ☐ Strutturazione del lavoro: supporto nella definizione della struttura iniziale del lavoro e nell'organizzazione dello stesso.
- ☐ Traduzione: assistenza nella traduzione di testi per consultazione di fonti in lingua straniera.
- ☐ Analisi dei dati: supporto nella generazione o verifica di codice per l'elaborazione statistica/analisi dati. Tutti i risultati sono stati verificati e validati autonomamente.
- ☐ Formattazione: assistenza nella formattazione della bibliografia, tabelle, o altri elementi grafici secondo le norme editoriali richieste.
- ☐ Altro:

Il/La sottoscritto/a dichiara inoltre che:

L'utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale è stato coadiuvante e non sostitutivo delle proprie competenze;

Tutto il ragionamento critico, l'interpretazione dei risultati, le conclusioni e le argomentazioni presenti nella tesi sono frutto del proprio lavoro intellettuale indipendente;

Tutti i contenuti generati dall' intelligenza artificiale sono stati attentamente verificati, rivisti e rielaborati;

Si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro presentato.

Firma

Vittoria Segato

I hereby declare, in accordance with the University Guidelines “Guidelines for the Use of Generative AI Tools in Teaching and in the Drafting of Bachelor’s and Doctoral Theses” (https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf), that:

- ☐ I have NOT made use of generative artificial intelligence technologies (e.g., ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) to support any aspects of the research and writing of my final thesis;
- ☒ I have made use of generative artificial intelligence technologies (e.g., ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) for the following purposes:
 - ☒ Literature review: use to identify relevant scientific articles, generate search strings, and organize the bibliography. All references were subsequently verified through traditional academic databases (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
 - ☒ Linguistic analysis and textual revision: grammatical, spelling, and stylistic correction of the text. The conceptual content, reasoning, and arguments remain entirely the result of my own work.
 - ☐ Structuring of the work: support in defining the initial structure of the thesis and in organizing its contents.
 - ☐ Translation: assistance in translating texts for consultation of sources in foreign languages.
 - ☐ Data analysis: support in generating or verifying code for statistical processing/data analysis. All results were independently verified and validated.
 - ☐ Formatting: assistance in formatting the bibliography, tables, or other graphical elements according to the required editorial standards.
 - ☐ Other:

The undersigned further declares that:

The use of artificial intelligence tools was supportive and not a substitute for their own skills and competencies;

All critical reasoning, interpretation of results, conclusions, and arguments presented in the thesis are the result of their own independent intellectual work;

All content generated by artificial intelligence was carefully verified, reviewed, and reworked;

Full responsibility is assumed for the quality, accuracy, and scientific integrity of the work presented.

Signature

Vittoria Segato

ABSTRACT

Il presente elaborato analizza le dinamiche di presidio dei canali digitali all'interno del settore dell'*Absolute Luxury*, focalizzandosi sulla frizione strutturale tra la standardizzazione delle piattaforme *social* e la necessità di preservare la natura multidimensionale del beneficio immateriale. Sebbene l'ambiente *online* si riveli oggi uno strumento indispensabile per intercettare le nuove generazioni di consumatori e stimolare una familiarità iniziale col marchio, la natura istantanea e pervasiva del *web* rischia di innescare una banalizzazione percettiva del valore della marca. Sotto il profilo microeconomico, il lavoro esamina come l'impovertimento della narrazione digitale possa contrarre il prezzo di riserva dei consumatori, riducendo l'efficacia della strategia di differenziazione minando la stabilità del posizionamento di prezzo delle imprese. L'analisi approfondisce questo scenario attraverso l'osservazione empirica diretta nei *social media* delle strategie digitali di due iconici marchi del lusso, *Loewe* e *Bottega Veneta*. Da un lato, *Loewe* tenta di superare i vincoli tecnici del mezzo attraverso l'artificazione dei contenuti e la stratificazione culturale; dall'altro, *Bottega Veneta* sceglie di attuare una sottrazione informativa totale dai canali *social* tradizionali. In conclusione, la ricerca illustra come entrambi gli approcci, seppur divergenti, rappresentino due delle possibili risposte strategiche adottate con l'intento di difendere l'insostituibilità percepita del *brand* e di salvaguardare la sostenibilità economica del modello di concorrenza monopolistica nell'ambiente digitale contemporaneo.

INDICE

- INTRODUZIONE

CAPITOLO 1: LA LOGICA ECONOMICA DELL'INIMITABILITÀ

- 1.1 Struttura di mercato e barriere all'entrata
- 1.2 Il ruolo del prezzo di riserva e l'azzeramento del surplus
- 1.3 Lato dell'offerta: economie di scala, ripartizione dei costi e gestione della scarsità globale
- 1.4 La vulnerabilità del modello e il conflitto digitale

CAPITOLO 2: IL VINCOLO DIGITALE E LA FRIZIONE STRUTTURALE DEL VALORE

- 2.1 La complessità multidimensionale del beneficio nell'alto di gamma
- 2.2 I vincoli strutturali del mezzo digitale: l'appiattimento del segnale
- 2.3 La frizione economica: il rischio di indebolimento del marchio
- 2.4 Risposte strategiche divergenti: l'artificazione e la sottrazione

CAPITOLO 3: ANALISI EMPIRICA DELLE RISPOSTE STRATEGICHE: I CASI LOEWE E BOTTEGA VENETA

- 3.1 La strategia dell'artificazione digitale: il caso Loewe
- 3.2 La strategia della sottrazione e del silenzio digitale: il caso Bottega Veneta
- 3.3 Sintesi comparativa dei due modelli comunicativi

- CONCLUSIONI
- BIBLIOGRAFIA
- RINGRAZIAMENTI

INTRODUZIONE

Il macro-settore dell'*Absolute Luxury* può essere formalmente descritto attraverso il modello microeconomico della concorrenza monopolistica (Chamberlin, 1933), all'interno del quale il potere di mercato dell'impresa e la sua redditività derivano dall'efficacia della strategia di differenziazione (Porter, 1985). La sua peculiarità strutturale risiede nell'essere definito non su base merceologica, ma esclusivamente sul beneficio immateriale percepito dal cliente (Vigneron e Johnson, 2004); un'impostazione che annulla i confini competitivi convenzionali, portando prodotti del tutto eterogenei a confrontarsi direttamente come effettive alternative di spesa (Dubois et al., 2001).

In questo scenario, la comunicazione si eleva a leva strategica vitale per sostenere l'insostituibilità del marchio e blindare l'elevato prezzo di riserva dei consumatori. Se storicamente questa funzione trovava il proprio compimento nello spazio fisico e tridimensionale della *boutique* (Dion e Arnould, 2011), l'attuale centralità delle piattaforme *social* come primo punto di contatto tra il consumatore e il *brand* impone alle *maison* di assolvere tale compito anche all'interno dell'ecosistema digitale. Sorge tuttavia una complessa frizione strutturale: la necessità di veicolare la natura multidimensionale del lusso attraverso un mezzo virtuale che, per sua natura, tende ad appiattirne e standardizzarne il segnale informativo (Okonkwo, 2009).

Sotto il profilo microeconomico, questo si traduce in una minaccia diretta: la progressiva contrazione del prezzo di riserva (r) del consumatore. Qualora quest'ultimo dovesse scendere al di sotto del prezzo ottimale di vendita (P^*) fissato dall'impresa, l'individuo non trarrebbe più alcun beneficio netto dallo scambio, determinando l'azzeramento della propensione all'acquisto (Varian, 2014).

Il presente lavoro si propone di esaminare, attraverso un'osservazione empirica condotta personalmente sui canali digitali dei *brand*, due tra le molteplici risposte strategiche attuabili per superare tale vincolo strutturale e preservare il valore della marca. L'analisi si concentra specificamente sulla direttrice dell'artificazione digitale intrapresa da *Loewe* (Kapferer, 2014) e, al polo opposto, sulla scelta della sottrazione informativa e del silenzio digitale attuata da *Bottega Veneta* (Holmqvist et al., 2021).

CAPITOLO 1: LA LOGICA ECONOMICA DELL'INIMITABILITÀ

1.1 Struttura di mercato e barriere all'entrata

Nel modello della concorrenza monopolistica (Chamberlin, 1933), numerose imprese competono offrendo prodotti differenziati che si configurano come sostituti imperfetti (Lancaster, 1966). Nel segmento dell'*Absolute Luxury* tale differenziazione raggiunge livelli di massima intensità, permettendo alle imprese di comportarsi come *price-maker*, fissando un prezzo molto superiore al costo marginale ($P > CM$). Il prezzo ottimale P^* deriva dall'uguaglianza tra ricavo marginale e costo marginale ($RM(q^*) = CM(q^*)$), e il grado di potere di mercato è sintetizzato dall'*Indice di Lerner* (L):

$$L = \frac{P^* - CM(q^*)}{P^*} = \frac{1}{|\epsilon_p|} \Rightarrow P^* = \frac{CM(q^*)}{1 - \frac{1}{|\epsilon_p|}} \quad (\text{Varian, 2014}).$$

Sotto il profilo microeconomico, la domanda con cui si confronta l'impresa nel punto di equilibrio è strutturalmente elastica ($|\epsilon_p| > 1$). L'obiettivo strategico della differenziazione consiste, pertanto, nel contrarre la sensibilità al prezzo dei consumatori rispetto ai potenziali beni sostituti, consentendo all'impresa di applicare un ricarico elevato (Porter, 1985).

È tuttavia necessario evidenziare come in questo segmento la funzione di domanda possa manifestare anomalie: si fa riferimento all'*effetto Veblen* (1899), per cui la curva di domanda di un bene posizionale può presentare, entro determinati intervalli, tratti a inclinazione positiva. In tali circostanze, un incremento del prezzo determina un aumento della quantità domandata, poiché amplifica il valore dell'esclusività del bene (Amaldoss e Jain, 2005).

A differenza dei mercati tradizionali, gli extra-profitti non vengono erosi dall'ingresso di nuovi concorrenti, poiché il settore è protetto da barriere all'entrata elevate: *heritage* storico, *know-how* non replicabile, accesso esclusivo a manodopera specializzata e investimenti intangibili coerenti con il *framework VRIO* (Barney, 1995). Tali risorse esclusive si configurano come asimmetrie competitive strutturali intrinsecamente protette nel tempo, le quali generano una struttura competitiva stabile in cui la realizzazione di profitti positivi riesce a persistere nel lungo periodo.

1.2 Il ruolo del prezzo di riserva e l'azzeramento del *surplus*

Come in ogni altro settore economico, la determinazione del prezzo ottimale di vendita fissato dall'impresa (P^*) è strutturalmente vincolata al prezzo di riserva dei consumatori (r), il quale esprime la loro massima disponibilità a pagare ($P^* \leq r$). Questo limite superiore è determinato direttamente dall'utilità (U) che l'acquirente attribuisce al bene (Varian, 2014).

In particolare, nel segmento dell'*Absolute Luxury*, il prezzo di riserva è molto elevato. La differenziazione opera infatti simultaneamente su due livelli logici: da un lato, innalza la massima disponibilità a pagare del mercato; dall'altro, annulla la presenza di beni sostituti (Besanko et al., 2013). È precisamente l'eliminazione dei sostituti a consentire all'impresa di far convergere il prezzo di equilibrio in prossimità del prezzo di riserva ($P^* \approx r$), facendo tendere strutturalmente a zero il surplus del consumatore.

1.3 Lato dell'offerta: economie di scala, ripartizione dei costi e gestione della scarsità globale

Sul lato dell'offerta, i grandi conglomerati dell'*Absolute Luxury* analizzati operano come strutture societarie capaci di sfruttare ampie economie di scala non sul piano produttivo, in quanto la natura intrinsecamente esclusiva e rara del lusso impone volumi contenuti per singola linea merceologica, bensì nell'ambito della comunicazione globale, dello sviluppo *retail* e della tutela legale (Moore e Birtwistle, 2005). Questa configurazione risponde alla coesistenza di una duplice cultura aziendale: mentre la singola controllata preserva un orientamento alla scarsità dell'offerta per ogni singolo prodotto, la capogruppo attiva una gestione prettamente industriale delle risorse e dei servizi centralizzati (Kapferer, 2006).

Sotto il profilo dei costi, l'espansione dell'output complessivo (q) a livello di gruppo viene strategicamente conseguita tramite un modello *multi-brand*, mentre a livello di singola controllata si affida alla diversificazione merceologica del portafoglio di beni (Som e Blanckaert, 2015). È precisamente l'aggregazione di questi ampi volumi totali a permettere alla *holding* di ripartire e diluire gli imponenti costi fissi operativi (F) associati alla protezione dell'intangibile e ai massicci investimenti immobiliari richiesti dalla rete globale di punti vendita diretti nelle vie commerciali più prestigiose del mondo (Fionda e Moore, 2009). Tale ripartizione riduce l'incidenza del costo medio totale secondo la funzione:

$$CMed = c + \frac{F}{q}$$

dove c rappresenta il costo marginale di produzione. Poiché la forza del conglomerato ottimizza l'efficienza di tali investimenti immateriali e commerciali su base aggregata, mantenendo al contempo l'output di ogni singolo prodotto ancorato al vincolo strutturale di rarità percepita, l'ampio divario rispetto all'elevato prezzo ottimale di vendita (P^*) genera un *mark-up* strutturale che blinda la redditività e il vantaggio competitivo di lungo periodo (Wetlaufer, 1997).

La conciliazione tra questa elevata scala aziendale e la salvaguardia dell'esclusività si realizza attraverso una gestione programmata della scarsità su base globale. Frammentando capillarmente la distribuzione dei volumi all'interno di un mercato mondiale vastissimo, l'impresa assicura una densità locale microscopicamente ridotta, sfruttando la dispersione geografica per preservare l'intrinseca percezione di rarità del bene (Dubois e Paternault, 1995). A questa frammentazione si affiancano strategie di razionamento non di prezzo sui beni apicali, di cui le rigide liste d'attesa applicate da *Hermès* per i modelli *Birkin* e *Kelly* costituiscono l'esempio più emblematico. Il vincolo d'accesso su tali beni iconici genera un "effetto alone" capace di preservare la percezione di inimitabilità dell'intero marchio, garantendo la tenuta del prezzo di riserva nel tempo (Kapferer, 2006; Fionda e Moore, 2009).

1.4 La vulnerabilità del modello e il conflitto digitale

L'*Absolute Luxury* gode di una forte stabilità microeconomica: governando la scarsità percepita e la differenziazione, l'impresa fa convergere il prezzo di vendita in prossimità del prezzo di riserva, azzerando il surplus del consumatore e proteggendosi dalle tradizionali pressioni competitive. La vulnerabilità intrinseca del modello risiede tuttavia nella sostituibilità simbolica intersettoriale: poiché il comparto è definito dal beneficio immateriale percepito e non da criteri merceologici, beni del tutto eterogenei si trovano a competere direttamente per la medesima quota di spesa del consumatore (Vigneron e Johnson, 2004).

In un mercato governato da simili dinamiche intangibili, la comunicazione assume un ruolo vitale. Ad essa spetta il compito di veicolare l'insostituibilità del marchio: se l'azione promozionale diventa inefficace, la differenziazione, che sostiene l'intero modello economico, si dissolve. La linea di frattura si manifesta proprio nei canali comunicativi odierni che risultano inadeguati nel trasmettere la completa natura del beneficio (Okonkwo, 2009).

Si delinea così una profonda frizione strategica: se da un lato il presidio dei canali digitali è ormai indispensabile per raggiungere le nuove generazioni e alimentare la notorietà globale del brand, dall'altro questo mezzo standardizzato si dimostra strutturalmente inadeguato a veicolare la complessa ricchezza informativa che giustifica l'elevato prezzo di riserva del consumatore.

CAPITOLO 2: IL VINCOLO DIGITALE E LA FRIZIONE STRUTTURALE DEL VALORE

2.1 La complessità multidimensionale del beneficio nell'alto di gamma

Per comprendere la natura del conflitto tra il lusso e il digitale, è necessario analizzare in primo luogo le caratteristiche intrinseche del valore che queste imprese creano. Come già evidenziato, il segmento dell'*Absolute Luxury* non vende semplici beni materiali, ma eroga un beneficio immateriale strutturalmente multidimensionale. La letteratura scientifica mappa questa complessità principalmente attraverso cinque dimensioni fondamentali che guidano la percezione del consumatore (Vigneron e Johnson, 2004):

1. Il valore cospicuo: legato alla visibilità sociale, dove il prezzo elevato del bene funge da indicatore primario di prestigio e ricchezza;
2. Il valore unico: che risponde alla ricerca di scarsità, limitatezza e assoluta esclusività, garantendo al consumatore la differenziazione della propria identità;
3. Il valore sociale: legato al desiderio di appartenenza e conformità rispetto a una cerchia ristretta e d'élite;
4. Il valore edonistico: focalizzato sul piacere prettamente personale, sull'emozione estetica e sulla gratificazione intima dell'individuo, a prescindere dal giudizio esterno;
5. Il valore perfezionista: che scaturisce dall'aspettativa di una qualità tecnica superiore, precisione esecutiva e cura del dettaglio.

Sebbene le prime tre dimensioni descrivano l'impatto del bene all'interno delle dinamiche sociali, è nell'intersezione tra la sfera edonistica e quella perfezionista che si colloca il vero cuore dell'esperienza fisica del lusso. In questo spazio emerge la dimensione della "polisensualità", intesa come un'esperienza intima e profonda capace di gratificare contemporaneamente quanti più sensi possibile dell'acquirente, all'interno della quale attributi come il tatto della materia, la consistenza fisica dei materiali pregiati e la vista ravvicinata delle forme tridimensionali non sono elementi secondari, ma costituiscono i pilastri primari attraverso cui il consumatore percepisce l'utilità del bene (Dubois et al., 2001).

2.2 I vincoli strutturali del mezzo digitale: l'appiattimento del segnale

L'inserimento dell'*Absolute Luxury* nelle piattaforme digitali risponde alla necessità di alimentare la notorietà globale per generare esternalità positive, poiché il valore cospicuo e sociale dell'alto di gamma esige che la collettività ne riconosca lo status associato. La vera

frizione del mezzo virtuale non risiede quindi nell'accessibilità democratica, ma nella difficoltà di garantire la comprensibilità profonda del beneficio entro un canale di massa caratterizzato da informazioni uniformi. Si attiva, infatti, un preciso vincolo di selettività: se la notorietà del marchio deve essere pubblica, l'intelligibilità del suo valore profondo non può essere accessibile a chiunque, altrimenti il valore unico basato sull'esclusività percepita decade (Kapferer, 2015).

Questo livellamento informativo si manifesta in modo evidente sul piano strutturale. La maggiore rigidità e la standardizzazione geometrica dei *social network*, rispetto ai media tradizionali, costringono la comunicazione entro formati predefiniti, ponendo un vincolo alle modalità di trasmissione della differenziazione. Sebbene la progettazione creativa dei singoli marchi mantenga la capacità di esprimere identità distinte all'interno di questi limiti, l'interfaccia standardizzata e piatta agisce come un filtro che tende a comprimere la complessità informativa, escludendo quell'esperienza spaziale, immersiva e d'atmosfera che invece la *boutique* fisica riesce a garantire (Fionda e Moore, 2009; Okonkwo, 2009).

A livello operativo, le dinamiche di fruizione delle piattaforme *social* esasperano questa frizione strutturale, declinandola lungo due direttrici: temporale e psico-sensoriale. Da un lato, l'immediatezza e il consumo rapido guidati dallo *scrolling* collidono con la temporalità dilatata richiesta dai valori edonistici dell'alto di gamma (Kapferer, 2015; Okonkwo, 2009). I flussi virtuali agiscono infatti come "orchi informativi" che, esigendo una continua produzione di novità transitorie, comprimono la percezione di atemporalità delle *maison* (Kapferer, 2015). Dall'altro lato, l'immaterialità di questa interazione ostacola la decodifica del lusso, inteso come bene intrinsecamente sensoriale che richiede stimoli tattili e visivi ravvicinati (Okonkwo, 2009). Privando il consumatore della manipolazione diretta, l'interfaccia virtuale inibisce il controllo percepito, antecedente cardine del senso di possesso; ciò riduce la capacità del bene di generare proprietà psicologica prima dell'acquisto, determinando una contrazione del valore attribuito all'offerta rispetto alla sua controparte fisica (Atasoy e Morewedge, 2018). La piattezza digitale, in conclusione, pur garantendo trasparenza informativa, ne compromette la polisensualità e la piena comprensione della densità edonistica e perfezionista del *brand* (Atasoy e Morewedge, 2018; Fionda e Moore, 2009; Okonkwo, 2009).

2.3 La frizione economica: il rischio di indebolimento del marchio

Questo conflitto non rappresenta soltanto un problema di comunicazione, ma si traduce in un rischio economico per l'impresa. Se la comunicazione *online* risulta inefficace, l'intensità della strategia di differenziazione rischia di ridursi. Un linguaggio didascalico, standardizzato e comprensibile da chiunque, sostenuto in maniera sistematica, attenua la percezione di insostituibilità del marchio, generando un rischio di erosione del suo posizionamento d'élite e di banalizzazione percettiva del valore immateriale (Vigneron e Johnson, 2004).

Sotto il profilo microeconomico, questo si traduce in una graduale flessione dell'utilità percepita, con una conseguente contrazione del prezzo di riserva (r). Il rischio economico si concretizza qualora la massima disponibilità a pagare scenda al di sotto del prezzo stabilito dall'impresa ($r < P^*$). In questo scenario, poiché il prezzo di vendita supera il valore attribuito all'utilità del bene, il surplus del consumatore risulterebbe negativo; ciò determina l'azzeramento della propensione all'acquisto, in quanto l'individuo non trae alcun beneficio netto dallo scambio (Varian, 2014).

2.4 Risposte strategiche divergenti: l'artificazione e la sottrazione

Al fine di preservare l'efficacia della strategia di differenziazione e scongiurare la contrazione del valore sopra delineata, le imprese dell'alto di gamma non possono limitarsi a recepire passivamente i formati standardizzati dei canali online. Al contrario, le *maison* adottano approcci strategici eterogenei volti a governare la trasmissione della propria ricchezza informativa all'interno dell'ecosistema digitale.

Un primo orientamento si basa sul concetto di artificazione, ovvero sul processo di trasformazione del non-artistico in artistico attraverso l'integrazione di codici culturali e collaborazioni con l'avanguardia creativa (Kapferer, 2014). L'obiettivo di questo approccio è consolidare l'autorità simbolica della *maison*, iniettando nel *Brand-Generated Content* quella profondità edonistica ed esperienziale che le interfacce digitali, a causa dei loro vincoli intrinseci, faticano a veicolare (Wu e Kim, 2023).

Al polo opposto, si colloca la strategia della sottrazione informativa e del silenzio digitale. In questo caso, l'impresa sceglie deliberatamente di ridimensionare o azzerare la propria presenza sulle piattaforme *social* ufficiali, eliminando alla radice il rischio di una banalizzazione del messaggio e preservando l'aura di esclusività attraverso il focus esclusivo sull'interazione fisica in *boutique* (Holmqvist et al., 2021).

Questi due approcci, che non esauriscono l'intero spettro delle opzioni strategiche a disposizione delle imprese, trovano riscontro attraverso l'analisi empirica dei casi aziendali di *Loewe* e di *Bottega Veneta*.

CAPITOLO 3: ANALISI EMPIRICA DELLE RISPOSTE STRATEGICHE: I CASI *LOEWE* E *BOTTEGA VENETA*

3.1 La strategia dell'artificazione digitale: il caso Loewe

Per contrastare i vincoli strutturali dei *social network*, *Loewe* ha implementato una risposta proattiva incentrata sull'artificazione, integrando sistematicamente l'arte contemporanea e l'alto artigianato per preservare l'inimitabilità della propria offerta (Chailan, 2018; Kapferer, 2014). Durante la sua direzione creativa, *Jonathan Anderson* (2013-2025, ora da *Dior*) ha esteso questa visione ai *touchpoint* virtuali del marchio. Sul piano operativo, questo orientamento si traduce nella produzione di un *Brand-Generated Content* a forte matrice simbolica, volto a iniettare profondità entro l'interfaccia digitale per superare la naturale piattezza del mezzo (Wu e Kim, 2023). In questo modo, il *feed* del *brand* subisce un vero e proprio processo di sacralizzazione analogo a quello per gli spazi fisici storici (Dion e Borraz, 2015); la comunicazione *online* viene così sottratta alle logiche commerciali per essere convertita in uno spazio espositivo virtuale regolato da complessi codici culturali (Chailan, 2018; Dion e Borraz, 2015).

Sul piano applicativo, l'analisi empirica condotta personalmente sui canali *social* della *maison* evidenzia come tale riprogettazione visiva prenda forma in precise attivazioni digitali. Un esempio emblematico è la *Heirloom Tomato Clutch*, borsa che riproduce un pomodoro costoluto nata su *Instagram* da un circuito *meme-to-reality*, in cui il *brand* ha tempestivamente convertito un *post* virale degli utenti in un bene tangibile d'alta manifattura. A questa destrutturazione visiva si aggiungono le calzature delle collezioni *Spring/Summer 2022* e *Fall/Winter 2022*, i cui tacchi scultorei sostituiscono lo stiletto con oggetti quotidiani spiazzanti (uova rotte, candeline di compleanno, rose capovolte e palloncini gonfiati), rompendo la monotonia del *feed* per massimizzare la memorizzazione del marchio. Allo stesso modo, la linea *Pixel* (*Spring/Summer 2023*), con abiti dai bordi seghettati che riproducono la grafica a *8-bit*, crea un'illusione ottica in cui i corpi tridimensionali appaiono piatti. In questo modo, *Loewe* ribalta dall'interno il limite del livellamento del mezzo: se il digitale appiattisce il lusso reale, il *brand* risponde creando un lusso volutamente piatto che cattura la percezione dell'osservatore.

Inoltre, per sopperire alla mancanza dello stimolo tattile sullo schermo dello *smartphone*, il marchio adotta stabilmente su *TikTok* formati nativi come i video *ASMR*, focalizzati sul suono della manipolazione della pelle, delle cuciture e delle piegature di modelli iconici come la

borsa *Puzzle*, offrendo al consumatore una parvenza di fruizione multisensoriale. Un pilastro fondamentale di questo approccio è la risonanza digitale data al *Loewe Foundation Craft Prize*, premio internazionale raccontato tramite video in alta definizione, macro-fotografie e interviste ravvicinate che mettono in luce l'artigianalità esecutiva, la complessità delle materie prime e il valore del tempo impiegato nella creazione.

3.2 La strategia della sottrazione e del silenzio digitale: il caso Bottega Veneta

Al polo opposto si colloca la strategia radicale intrapresa da *Bottega Veneta*, incentrata sulla sottrazione informativa e sul silenzio digitale. Nel gennaio del 2021, la *maison* ha rimosso improvvisamente tutti i propri profili ufficiali dalle principali piattaforme *social* (*Instagram* e *Facebook*), scegliendo di azzerare la propria comunicazione diretta e standardizzata all'interno dei *feed* di massa (Holmqvist et al. 2021).

Sul piano applicativo, l'analisi empirica condotta direttamente sull'ecosistema digitale del *brand* rileva come tale sottrazione si traduca in una radicale e pianificata ristrutturazione del circuito di visibilità. *Bottega Veneta* ha decentrato indirettamente la propria visibilità digitale, lasciando emergere una rete di terze parti pronte a farsi portavoce del marchio: consumatori d'élite, testate giornalistiche indipendenti e *influencer* selezionati, i quali pubblicano i prodotti del *brand* generandone la diffusione online (*user-generated content*). Il caso più emblematico di questa dinamica è rappresentato dalla pagina *Instagram* *@newbottega*; questo profilo, pur essendo gestito in modo totalmente indipendente dai *follower* del marchio e al di fuori del controllo del *team* di *marketing* aziendale, si è imposto nel tempo come il principale canale di riferimento per la narrazione visiva dell'etichetta sulla piattaforma, raccogliendo una comunità spontanea che supera il milione e mezzo di seguaci. Parallelamente, l'impresa ha temporaneamente sostituito la pervasività dei social tradizionali con canali proprietari ed effimeri, come il *digital journal* trimestrale "*Issue*" (lanciato nel 2021 e chiuso nel 2022) e la successiva "*Bottega Veneta App*" (introdotta e ritirata nel medesimo 2022). Questi strumenti, privi di logiche commerciali e strutturati come diari di pura ricerca estetica, sono stati ritirati dagli *store* digitali dopo aver esaurito la loro funzione comunicativa legata al lancio delle collezioni.

Rifiutando di inserire direttamente i propri prodotti all'interno delle griglie grafiche omologate e comprensibili da chiunque, il *brand* intende neutralizzare all'origine il rischio di banalizzazione percettiva del beneficio immateriale (Vigneron e Johnson, 2004). Prescindendo dalle dinamiche dell'interfaccia digitale, la quale, sebbene capace di integrare stimoli sonori e contenuti interattivi, incontra un limite insuperabile nell'assenza di contatto

fisico, l'impresa punta a interrompere la fruizione rapida del *web* per spingere attivamente il consumatore verso l'esperienza fisica, multidimensionale e polisensoriale della *boutique*, l'unico luogo in cui il valore dell'eccellenza manifatturiera può essere pienamente compreso dal tatto e dalla vista (Dubois et al., 2001; Holmqvist et al., 2021).

3.3 Sintesi comparativa dei due modelli comunicativi

I casi analizzati evidenziano come, di fronte ai medesimi vincoli strutturali delle piattaforme digitali, si delineino risposte strategiche eterogenee per la risoluzione dello stesso conflitto di valore riscontrato. Entrambe le imprese condividono l'obiettivo di proteggere il valore complesso del beneficio e l'inimitabilità del *brand*, dinamiche essenziali per sostenere l'elevato prezzo di riserva e mantenere il prezzo di vendita in prossimità di tale limite massimo; questo risultato viene tuttavia perseguito attraverso meccanismi diversi.

- *Loewe* persegue una strategia di inclusione e stratificazione: accetta il mezzo digitale ma ne forza i limiti strutturali, saturando il *feed* di contenuti artistici e culturali per elevare artificialmente la profondità del messaggio *online*.
- *Bottega Veneta* adotta una strategia di esclusione e sottrazione: rifiuta il canale standardizzato per preservare l'aura di scarsità del marchio, scommettendo sul fatto che l'assenza di comunicazione ufficiale via *social* sia il segnale più potente per confermare l'esclusività.

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questa ricerca era comprendere come l'*Absolute Luxury* possa preservare l'insostituibilità della marca e massimizzare l'estrazione del surplus del consumatore all'interno di un ecosistema digitale intrinsecamente standardizzante.

Il quadro descrittivo che emerge dall'analisi di due tra le molteplici strategie attuabili evidenzia che l'efficacia comunicativa nell'alto di gamma si gioca sulla capacità di governare proattivamente la frizione tecnologica. Il prezzo di riserva dell'acquirente non può più essere difeso soltanto nello spazio fisico della *boutique*, ma è necessario preservarlo anche e soprattutto nei *social network*, che rappresentano attualmente il primo punto di contatto tra il consumatore e il patrimonio simbolico del marchio. Sia la strategia dell'inclusione e dell'artificazione, sia quella opposta della sottrazione e del silenzio social, illustrano come questo obiettivo sia perseguibile attraverso la gestione della selettività del segnale *online*.

Il contributo di questo lavoro risiede nell'aver coniugato le leve strategico-manageriali con la teoria microeconomica della concorrenza monopolistica. Nello specifico, l'analisi illustra come la strategia di differenziazione sia il presupposto fondamentale per rendere il marchio insostituibile agli occhi dell'acquirente. Tale percezione incrementa l'utilità percepita, innalzando il prezzo di riserva del consumatore e consentendo all'impresa di azzerarne il *surplus* attraverso un prezzo di vendita fissato deliberatamente in estrema prossimità di tale limite massimo. In questo schema, la comunicazione gioca il ruolo fondamentale di veicolare tale differenziazione: qualora l'azione comunicativa perda di efficacia uniformandosi al mezzo, la percezione di insostituibilità si dissolve e l'intero modello dell'*Absolute Luxury* rischia di non essere più economicamente sostenibile.

Avendo circoscritto l'oggetto di studio alla comunicazione verticale fruita tramite *smartphone*, resta da valutare, in ottica futura, come questi equilibri commerciali potrebbero evolvere dinanzi all'avvento dell'intelligenza artificiale generativa e dei canali immersivi tridimensionali, frontiere che rappresentano il necessario proseguimento di questa indagine.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AMALDOSS, W. e JAIN, S., 2005. Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects. *Journal of Marketing Research*, 42 (1), 30-42.
- ATASOY, O. e MOREWEDGE, C. K., 2018. Digital goods are valued less than physical goods. *Journal of Consumer Research*, 44 (6), 1343-1357.
- BARNEY, J. B., 1995. Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
- BESANKO, D., et al., 2013. Economics of Strategy. 6a ed. Hoboken: John Wiley & Sons.
- CHAILAN, C., 2018. Art as a means to recreate luxury brands' rarity and value. *Journal of Business Research*, 85, 414-423.
- CHAMBERLIN, E.H., 1933. The Theory of Monopolistic Competition. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- DION, D. e ARNOULD, E., 2011. Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic. *Journal of Retailing*, 87 (4), 502-520.
- DION, D. e BORRAZ, S., 2015. Managing heritage brands: A study of the sacralization of heritage stores in the luxury industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 77-84.
- DUBOIS, B. e PATERNAULT, C., 1995. Understanding the world of luxury brands. *Journal of Advertising Research*, 35 (4), 69-77.
- DUBOIS, B., LAURENT, G. e CZELLAR, S., 2001. Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes. Jouy-en-Josas: HEC School of Management Working Paper.
- FIONDA, A. M. e MOORE, C. M., 2009. The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16 (5/6), 347-363.
- HOLMQVIST, J., WIRTZ, J. e FRITZE, M. P., 2021. Case Study: Digital Luxury Services - Tradition Versus Innovation in Luxury Fashion. *Services Marketing: People Technology Strategy*, 550-552.
- KAPFERER, J. N., 2006. The Two Business Cultures of Luxury Brands. In: J. E. SCHROEDER e M. SALZER-MÖRLING, a cura di, 2006. *Brand Culture*. Londra: Routledge, pp. 67-76.
- KAPFERER, J. N., 2014. The artification of luxury: From artisans to artists. *Business Horizons*, 57 (3), 371-380.
- KAPFERER, J. N., 2015. The future of luxury: Challenges and opportunities. *Journal of Brand Management*, 21 (9), 716-726.

- LANCASTER, K. J., 1966. A New Approach to Consumer Theory. *Journal of Political Economy*, 74 (2), 132-157.
- MOORE, C. M. e BIRTWISTLE, G., 2005. The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing—the case of Gucci Group. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (4), 256-270.
- OKONKWO, U., 2009. Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of Brand Management*, 16 (5/6), 302-310.
- PORTER, M.E., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
- SOM, A. e BLANCKAERT, C., 2015. The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management. Singapore: John Wiley & Sons.
- VARIAN, H. R., 2014. Intermediate Microeconomics: A Modern Approach. 9a ed. New York: W. W. Norton & Company.
- VEBLEN, T., 1899. The Theory of the Leisure Class. New York: Macmillan.
- VIGNERON, F. e JOHNSON, L.W., 2004. Measuring Brand Luxury Perceptions. *The Journal of Brand Management*, 11 (6), 484-508.
- WETLAUFER, S., 1997. The Perfect Paradox of Star Brands: An Interview with Bernard Arnault. *Harvard Business Review*, 75 (5), 117-123.
- WU, S. e KIM, S., 2023. The Co-creation of Luxury Brand Hedonic Experiences in Social Media: Luxury Brand Strategies from a Design Perspective. *Archives of Design Research*, 36 (3), 27-47.

Parole totale utilizzate (abstract+introduzione+capitoli+conclusioni) = 3877 parole

RINGRAZIAMENTI

Desidero esprimere la mia gratitudine al mio Relatore per la pazienza e la disponibilità dimostrate. Scrivere queste pagine ha rappresentato per me una sfida del tutto nuova e un percorso inizialmente complesso, specialmente nel trovare una sintonia e un canale di comunicazione con un docente che non avevo mai incontrato prima nel mio percorso e che mi era stato assegnato. Nonostante le iniziali difficoltà di comprensione reciproca, oggi posso dirmi profondamente fiera del valore dell'elaborato finale e del traguardo che queste pagine rappresentano.

Un ringraziamento immenso va alla mia famiglia, per essermi stata sempre accanto ma con la rara e preziosa capacità di saper fare un passo indietro. Grazie per aver rispettato i miei tempi, per non avermi mai trasmesso ansia o stressato con domande sugli esami, e per aver mostrato una fiducia cieca nella mia capacità di organizzarmi e gestire tutto da sola. Questo percorso era mio, e averlo potuto compiere con le mie sole forze, sapendo di avere alle spalle il vostro supporto silenzioso, è stato il regalo più grande.

Un grazie speciale va a mia mamma. Grazie per avermi cresciuta, fin da piccolissima, tra le pagine patinate di *Vogue* e per quelle lunghe chiacchierate con le zie sui grandissimi brand di lusso che a quattro anni ascoltavo incantata, senza poterle ancora capire. Se oggi ho scritto questa tesi, e se ho trovato la mia più grande passione, il merito è prima di tutto tuo.

Un pensiero profondo e commosso va alla mia nonnina e a tutte le persone care che purtroppo non sono più qui. Sono certa che oggi sarebbero fieri di vedere come la loro nipotina più piccola sia diventata grande, e lo abbia fatto bene. Custodisco il loro ricordo in ogni passo di questo cammino.

Alle mie migliori amiche, le uniche persone con cui posso essere Vittoria al cento per cento: a quelle che mi accompagnano fin da quando avevamo quattro anni e a quelle che ho avuto la fortuna di conoscere lungo il mio cammino. Grazie per essere state il mio punto fermo nella gioia e nel dolore e per non avermi mai abbandonata nemmeno quando la vita e la geografia ci hanno tenute distanti. Sono immensamente felice di avervi tutte qui accanto a me oggi, a ventidue anni, a festeggiare questo traguardo; un'emozione immensa, soprattutto se penso che con alcune di voi, a quattro anni, giocavamo semplicemente a scambiarci i fazzoletti che collezionavamo. Vi auguro di raggiungere presto questo stesso traguardo, custodendo la stessa felicità, e di farlo persino meglio di me.

Infine, il mio ringraziamento più grande va a Montpellier e alla mia esperienza Erasmus, l'autentica ispirazione di tutto questo elaborato. Grazie alla città che mi ha visto crescere e cambiare, che mi ha regalato l'affetto e la conoscenza di persone straordinarie provenienti da ogni parte del mondo, ma che soprattutto ha saputo indicarmi la mia strada, facendomi comprendere chi voglio essere e cosa desidero fare nella vita.

Con tantissimo amore e gratitudine, Vittoria