



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

A.A. 2024/2025

Sessione di Laurea Marzo 2026

**Le strategie di canale nel settore del lusso:
Relazioni tra configurazioni strategiche,
percezione del brand e sostenibilità
economica**

Relatrice:

Prof.ssa **COLOMBELLI** Alessandra

Candidati:

SICARI Francesco

SICARI Ines

Sommario

Capitolo 1 Introduzione e inquadramento della ricerca	4
1.1 Origine e motivazioni della ricerca	5
1.2 Problema e obiettivi della ricerca.....	6
1.3 Ipotesi di ricerca.....	7
1.4 Disegno metodologico e struttura della ricerca.....	8
1.5 Contributo atteso della ricerca	9
Capitolo 2 Le strategie di canale nel settore del lusso: configurazioni competitive e archetipi strategici	10
2.1 Introduzione al contesto strategico	11
2.1.1 Analisi esterna: Il Macroambiente (Framework PESTEL).....	11
2.1.2 Analisi della Struttura Competitiva del Settore (Le 5 Forze di Porter).....	12
2.1.3 Analisi Integrata e Definizione degli Archetipi Strategici	18
2.2 Analisi interna - Resource-Based View e configurazioni VRIO nel settore del lusso	21
2.2.1 Analisi della Catena del Valore: configurazioni a confronto	23
2.2.2 Dynamic Capabilities.....	24
2.3 Archetipi strategici di canale.....	27
2.4 Mappatura e comparazione dei brand del lusso	28
2.4.1 Brand riconducibili all’archetipo “heritage controllato”	28
2.4.2 Brand riconducibili all’archetipo “omnichannel espansivo”	30
2.4.3 Brand con configurazioni ibride o in transizione.....	31
2.5. Discussione e verifica dell’ipotesi di ricerca	33
Capitolo 3 Identità di marca e percezione dei consumatori: analisi percettiva delle configurazioni di canale	34
3.1 Definizione di brand identity e brand image.....	36
3.2 Struttura generale dell’analisi empirica	37
3.2.1 Analisi della brand identity: definizione teorica delle dimensioni identitarie	37
3.2.2 Analisi della brand identity: fonti dei dati e costruzione del corpus testuale.....	39
3.2.3 Metodologia di analisi: pre-processing linguistico e topic modeling	40
3.3 Discussione dei risultati dell’analisi di topic modeling e collegamento con strategie di canale e percezione del brand.....	47
3.3.1 Pattern dell’identità dichiarata	48
3.3.2 Collegamento tra identità dichiarata e strategia di canale.....	51

3.4 La brand image emergente	52
3.4.1 Il ruolo della sentiment analysis nello studio della percezione dei brand del lusso.....	52
3.4.2 Raccolta degli User Generated Content e costruzione del corpus empirico	53
3.4.3 Pre-processing linguistico	54
3.4.4 Misurazione del sentiment	55
3.4.5 Sentiment Analysis: la dimensione heritage	55
3.4.6 Indicatori della percezione a livello di brand.....	57
3.5 Analisi descrittiva del sentiment	58
3.5.1 Relazione tra heritage e sentiment	58
3.5.2 Analisi brand-by-brand	59
3.5.3 Analisi per archetipi di canale.....	63
3.5.4 Caratteristiche del giudizio percettivo	64
3.6 Verifica delle ipotesi di ricerca.....	66
3.6.1 Verifica di H2	66
3.6.2 Verifica di H2a	67
3.6.3 Verifica di H2b	69
3.6.4 Discussione dei risultati	69
Capitolo 4 Implicazioni economico-strategiche delle configurazioni di canale nel lusso	70
4.1 Dati, perimetro e limiti dell'analisi	70
4.2 Indicatori economici utilizzati	72
4.3 Analisi per configurazione strategica di canale.....	74
4.3.1 Il modello Heritage Controllato: redditività strutturale e stabilità.....	74
4.3.2 Il modello Omnichannel Espansivo: volatilità e leva operativa	75
4.3.3 Le Configurazioni Ibride: costi di transizione e riposizionamento.....	76
Capitolo 5 Conclusioni.....	80
Appendice	83
Appendice A – Script R per l'analisi di topic modeling (STM).....	83
Appendice B – Estrazione UCG da Reddit.....	86
Appendice C – Estrazione UCG da TheFashionSpot	89
Appendice D – Script R per la sentiment analysis.....	93
Appendice E – Indicatori economico-finanziari dei brand inclusi nel campione (2022-2024).....	96
Bibliografia	97

Capitolo 1

Introduzione e inquadramento della ricerca

Il settore del lusso costituisce oggi uno dei settori più rilevanti e complessi, caratterizzato da un'elevata intensità competitiva e da una forte dimensione simbolica. Accanto alla sua importanza economica, il lusso svolge una funzione culturale e identitaria, poiché i brand costruiscono significati, codici estetici e narrazioni che si rafforzano nel tempo. In questo contesto, il valore del prodotto non deriva solo dalle sue caratteristiche materiali, ma dalla capacità del brand di integrare heritage, esperienza e percezione [1].

La diffusione delle tecnologie digitali e l'evoluzione dei canali di vendita hanno modificato i percorsi di acquisto e le modalità di relazione tra brand e consumatore. La domanda si è progressivamente articolata in segmenti differenti, caratterizzati da aspettative e modalità di fruizione del lusso eterogenee [2].

In questo scenario, i canali distributivi rappresentano una componente strutturale del sistema del lusso. Boutique fisiche, e-commerce e touchpoint digitali concorrono alla presentazione dell'offerta e alla costruzione dell'esperienza di marca. La distribuzione assume pertanto un ruolo centrale nel funzionamento del settore, integrando dimensione commerciale, comunicativa ed esperienziale [3].

1.1 Origine e motivazioni della ricerca

La presente ricerca nasce da un'osservazione maturata nel corso di due esperienze di tirocinio svolte all'interno di contesti aziendali differenti, ma appartenenti allo stesso settore competitivo.

L'esperienza presso Versace e quella presso Richemont hanno consentito di entrare in contatto diretto con modelli organizzativi e distributivi tra loro diversi, offrendo una prospettiva su come le scelte di canale vengono implementate nel lusso contemporaneo.

Pur appartenendo allo stesso settore, i due contesti mostravano approcci diversi nella gestione della rete distributiva, nel ruolo attribuito alla boutique fisica, nell'integrazione del digitale e nel grado di coordinamento tra i diversi touchpoint.

Questa osservazione ha progressivamente orientato la riflessione verso una lettura delle strategie di canale non limitata alla loro funzione operativa, ma attenta al loro ruolo nella costruzione del significato del brand. Le scelte distributive risultavano parte integrante della narrazione di marca, rendendo visibili valori, posizionamento e visione strategica.

A partire da tale intuizione iniziale, è emersa l'esigenza di collocare queste evidenze all'interno di un quadro di analisi più ampio.

1.2 Problema e obiettivi della ricerca

La domanda di ricerca può essere sintetizzata come segue: **in che misura le strategie di canale adottate dai brand del lusso risultano coerenti con l'identità di marca, con la percezione costruita dal mercato e con i profili di performance economico-finanziaria osservabili?**

A partire dal problema di ricerca delineato, il lavoro sviluppa un'analisi sistematica delle strategie di gestione dei canali distributivi nel settore del lusso, adottando una logica comparativa e interpretativa.

In questa prospettiva, il lavoro si propone di:

- individuare configurazioni strategiche ricorrenti nella gestione dei canali distributivi;
- analizzare come tali configurazioni si riflettano nella percezione del brand costruita dal mercato;
- osservare i profili economico-finanziari associati alle diverse configurazioni di canale.

L'obiettivo complessivo è costruire un quadro interpretativo senza ricercare un modello ottimale, ma evidenziando i principali trade-off strutturali tra controllo, crescita e stabilità.

1.3 Ipotesi di ricerca

Le ipotesi di ricerca sono formulate con l'obiettivo di verificare l'esistenza di pattern sistematici nelle strategie di gestione dei canali distributivi nel settore del lusso e di analizzarne le implicazioni sul piano percettivo ed economico.

La prima ipotesi riguarda la dimensione strategica e si fonda sull'assunto che le scelte di canale osservabili nel settore del lusso non siano casuali, ma riconducibili a configurazioni ricorrenti e coerenti:

H1: Nel settore del lusso è possibile individuare configurazioni strategiche ricorrenti nella gestione dei canali distributivi.

Tale ipotesi viene articolata distinguendo due orientamenti strategici principali:

H1a: I brand orientati alla tutela dell'heritage e del valore simbolico tendono ad adottare modelli di distribuzione diretti e selettivi, caratterizzati da un elevato grado di controllo dell'esperienza di marca.

H1b: I brand orientati alla crescita e all'ampliamento dell'accessibilità adottano strategie di canale più aperte e integrate, fondate su logiche omnicanale.

La seconda ipotesi si colloca sul piano percettivo e riguarda il modo in cui le diverse configurazioni strategiche di canale si riflettono nella percezione del brand che emerge dal mercato:

H2: Le differenti strategie di gestione dei canali distributivi sono associate a configurazioni distintive della brand image percepita.

In particolare:

H2a: I brand riconducibili a strategie di heritage controllato presentano una percezione maggiormente associata a elementi simbolici e tradizionali.

H2b: I brand orientati a modelli omnichannel espansivi presentano una percezione più omogenea e meno polarizzata.

Infine, la terza ipotesi introduce la dimensione economico-finanziaria:

H3: Le diverse configurazioni strategiche di canale sono associate a profili economico-finanziari distinti in termini di crescita, redditività e stabilità dei risultati.

1.4 Disegno metodologico e struttura della ricerca

Il presente lavoro adotta un disegno metodologico integrato che combina analisi qualitativa, text analytics e analisi economico-finanziaria. L'impostazione è di tipo comparativo e si sviluppa su più livelli di osservazione.

A livello strategico, la ricerca esamina le scelte di gestione dei canali distributivi dei principali brand del lusso attraverso l'analisi di documenti aziendali ufficiali, quali annual report e materiali di comunicazione corporate. Tale fase utilizza framework consolidati di strategic management con l'obiettivo di individuare configurazioni di canale ricorrenti.

A livello percettivo, l'analisi si concentra sulla brand image che emerge dal mercato, utilizzando tecniche di text analytics applicate a contenuti generati dagli utenti su piattaforme digitali. In particolare, vengono impiegate procedure di analisi tematica automatizzata e sentiment analysis per osservare le caratteristiche discorsive ed emotive associate ai diversi brand.

Il terzo livello di analisi riguarda la dimensione economico-finanziaria. I dati di bilancio dei brand inclusi nel campione vengono utilizzati per confrontare i profili di performance associati alle diverse configurazioni strategiche di canale, con riferimento a indicatori di crescita, redditività e stabilità dei risultati.

L'intera ricerca è articolata in cinque capitoli. Il **Capitolo 2** è dedicato all'analisi strategica delle modalità di gestione dei canali distributivi nel settore del lusso e conduce all'individuazione di archetipi strategici ricorrenti. Il **Capitolo 3** analizza la dimensione percettiva, esaminando la relazione tra strategie di canale e brand image attraverso tecniche di analisi testuale applicate ai contenuti generati dagli utenti. Il **Capitolo 4** approfondisce le implicazioni economico-finanziarie delle diverse configurazioni di canale, confrontando i profili di performance dei brand analizzati. Infine, il **Capitolo 5** integra i risultati emersi nei capitoli precedenti e propone una discussione conclusiva, evidenziando i principali trade-off strategici e le implicazioni teoriche e manageriali della ricerca.

1.5 Contributo atteso della ricerca

Questa tesi intende contribuire alla comprensione del ruolo strategico dei canali distributivi nel settore del lusso, proponendo una analisi congiunta di dimensioni che la letteratura tende spesso ad analizzare separatamente. Il contributo teorico della ricerca risiede nell'inquadramento delle strategie di canale, evidenziando il loro ruolo nella creazione e nella tutela del valore.

Il lavoro presenta, infatti, rilevanti implicazioni manageriali. I risultati forniscono elementi utili a supportare le decisioni di gestione dei canali nel lusso, mettendo in luce i principali trade-off tra controllo, crescita e stabilità economica. In questo senso, la ricerca contribuisce a una comprensione delle conseguenze strategiche delle scelte distributive, in un contesto in cui la coerenza del modello risulta sempre più centrale per la sostenibilità di lungo periodo dei brand.

Capitolo 2

Le strategie di canale nel settore del lusso: configurazioni competitive e archetipi strategici

Il presente capitolo analizza le strategie di gestione dei canali distributivi nel settore del lusso, interpretandole non come semplici scelte operative, ma come una leva strategica centrale nella costruzione e nella difesa del vantaggio competitivo [4].

Nel lusso i canali distributivi contribuiscono in modo diretto alla definizione dell'esperienza di marca e alla percezione di esclusività.

L'analisi sviluppata nel capitolo si fonda sull'assunto che non esista un modello distributivo universalmente dominante nel settore del lusso. Al contrario, dall'osservazione delle pratiche adottate dai principali brand, emergono configurazioni strategiche ricorrenti, riconducibili a differenti modalità di gestione del controllo, dell'accessibilità e dell'esperienza di marca. In particolare, l'analisi conduce all'identificazione di due archetipi interpretativi principali.

Il capitolo esplora le seguenti ipotesi di ricerca: **(H1)** nel settore del lusso è possibile individuare configurazioni strategiche ricorrenti nella gestione dei canali distributivi; **(H1a)** i brand con un posizionamento fortemente legato all'heritage tendono a privilegiare strategie di distribuzione diretta e selettiva; **(H1b)** i brand maggiormente orientati alla crescita e ai target più giovani adottano strategie di canale più aperte e integrate.

La metodologia adottata integra l'analisi della letteratura di Strategic Management con l'esame sistematico di fonti secondarie di natura aziendale e settoriale. Il quadro teorico di riferimento è stato costruito attraverso i principali contributi relativi all'analisi dell'ambiente esterno (PESTEL), della struttura competitiva del settore (Cinque Forze di Porter) e delle risorse e capacità dell'impresa (Resource-Based View e Dynamic Capabilities), utilizzati come strumenti interpretativi per leggere in modo coerente le evidenze empiriche.

Lo studio si basa sull'esame degli Annual Report e dei documenti strategici ufficiali pubblicati nel periodo 2023-2024 dai principali brand e gruppi del lusso. A integrazione delle fonti aziendali, sono stati utilizzati report di settore elaborati da società di consulenza specializzate, al fine di fornire un inquadramento aggiornato delle dinamiche macroeconomiche e competitive del settore.

La ricerca è stata condotta attraverso un confronto incrociato delle fonti, adottando una logica comparativa tra i diversi brand. L'obiettivo non è di natura statistica o generalizzante, ma interpretativo: individuare pattern ricorrenti nelle strategie di gestione dei canali distributivi e fornire una lettura coerente delle scelte strategiche osservate, in linea con il carattere esplorativo della ricerca.

2.1 Introduzione al contesto strategico

Il settore del lusso rappresenta un contesto strategico complesso, in cui le dinamiche competitive sono influenzate da una combinazione di fattori economici, sociali e tecnologici, soggetti a rapidi cambiamenti.

L'analisi del macroambiente è rilevante perché i suoi cambiamenti influenzano non solo i volumi di domanda, ma anche il modo in cui i brand gestiscono accessibilità, controllo dei touchpoint ed esperienza di marca. Il PESTEL rappresenta quindi il punto di partenza per comprendere il quadro esterno entro cui le imprese del lusso definiscono e orientano le proprie strategie di canale [5].

2.1.1 Analisi esterna: Il Macroambiente (Framework PESTEL)

Fattori Politici e Regolatori

Gli equilibri geopolitici internazionali rappresentano una fonte rilevante di incertezza per il settore del lusso. Le tensioni tra Stati Uniti e Cina, i conflitti in Ucraina e Medio Oriente e il ritorno di politiche commerciali più protezionistiche hanno aumentato i rischi legati all'espansione globale. I brand del lusso sono quindi chiamati a bilanciare la presenza internazionale con una maggiore attenzione alla stabilità dei mercati e alla resilienza delle proprie reti distributive.

Tali dinamiche emergono anche nei documenti aziendali: Chanel segnala per il 2024 un contesto macroeconomico complesso, che ha spinto l'azienda a rafforzare gli investimenti strutturali nella rete retail, mentre LVMH evidenzia come dazi e restrizioni alle importazioni incidano direttamente sull'organizzazione e sui costi della distribuzione globale.

Fattori Economici

Dal punto di vista economico, il settore del lusso è caratterizzato da una crescente polarizzazione della domanda. Alla normalizzazione dei consumi post-pandemici si affianca un divario sempre più marcato tra clienti ad alta capacità di spesa e consumatori "aspirazionali", più sensibili alle oscillazioni macroeconomiche. I risultati economici dei principali brand riflettono questa dinamica. Mentre marchi posizionati nella fascia più alta, come Brunello Cucinelli, mostrano una maggiore tenuta, altri brand registrano una contrazione dei ricavi legata al rallentamento dei consumi e all'inflazione.

Fattori Socioculturali

La dimensione socioculturale rappresenta uno dei principali motori di trasformazione del lusso contemporaneo. L'emergere di Millennials e Gen Z ha rafforzato l'importanza dell'esperienza, dell'autenticità e della coerenza valoriale, riducendo il ruolo del semplice possesso del prodotto. In risposta a questi cambiamenti, i brand investono sempre di più nella costruzione di universi simbolici e relazionali, come evidenziato dagli investimenti di Chanel nella customer experience e dalle iniziative di Prada orientate alla fidelizzazione e al coinvolgimento digitale.

Fattori Tecnologici

La tecnologia rappresenta un ulteriore fattore chiave di cambiamento, offrendo ai brand strumenti avanzati per la gestione della relazione con il cliente e per l'integrazione dei canali. L'adozione delle tecnologie digitali avviene in modo differenziato. Alcuni brand, come Hugo Boss, utilizzano il digitale in modo estensivo per sostenere l'engagement e la personalizzazione, mentre altri, come Ferragamo, lo impiegano in modo più selettivo per rafforzare il servizio e il clienteling, senza compromettere il controllo dell'esperienza.

Fattori Ecologici e Legali

La crescente attenzione alla sostenibilità e l'evoluzione del quadro normativo stanno incidendo in modo significativo sulle strategie dei brand del lusso. Le normative europee in materia di tracciabilità, trasparenza e protezione dei dati (GDPR) impongono investimenti rilevanti in sistemi di controllo e compliance. Allo stesso tempo, la tutela della proprietà intellettuale assume un ruolo sempre più centrale in risposta alla diffusione della contraffazione e dei marketplace non autorizzati.

2.1.2 Analisi della Struttura Competitiva del Settore (Le 5 Forze di Porter)

L'analisi del macroambiente ha consentito di delineare il contesto esterno entro cui operano i brand del lusso. Tali fattori incidono sulle imprese in modo concreto attraverso le dinamiche competitive del settore. Per questo motivo, l'analisi tramite il modello delle Cinque Forze di Porter permette di comprendere come le pressioni settoriali influenzino la redditività delle imprese e orientino le loro scelte strategiche.

La creazione di valore non dipende esclusivamente dall'efficienza produttiva o dai volumi di vendita, ma dalla capacità dell'impresa di rafforzare il valore percepito del brand rispetto ai costi

sostenuti. Tale valore è legato alla disponibilità del consumatore a pagare (Willingness to Pay) per prodotti caratterizzati da un elevato contenuto simbolico e identitario. Creare valore non è sufficiente: le imprese devono anche riuscire a difenderne una quota, riducendo l'impatto delle pressioni competitive sui margini. Il modello di Porter rappresenta uno strumento utile per interpretare le forze che agiscono in modo strutturale sulla redditività delle maison del lusso [6].

Porter individua cinque forze fondamentali:

1. **Threat of entry** (Minaccia di nuovi entranti);
2. **Power of suppliers** (Potere dei fornitori);
3. **Power of buyers** (Potere degli acquirenti);
4. **Threat of substitutes** (Minaccia di prodotti sostitutivi);
5. **Rivalry among existing competitors** (Rivalità tra concorrenti esistenti).

Threat of entry

La minaccia di nuovi entranti riguarda la possibilità che nuovi operatori accedano al settore, aumentando la pressione competitiva e riducendo la redditività delle imprese incumbent. Tale forza assume caratteristiche specifiche, strettamente legate alla natura dell'industria e alla combinazione di barriere economiche, organizzative e simboliche che ne regolano l'accesso.

Capital requirements

I fabbisogni di capitale rappresentano una delle principali barriere all'ingresso. L'accesso al mercato richiede infatti investimenti elevati e simultanei in diverse aree chiave, tra cui la produzione, la distribuzione, la tecnologia e la costruzione della reputazione del brand.

L'analisi conferma che questa dinamica è strutturale nel settore. La produzione di beni di lusso richiede asset specializzati e competenze artigianali avanzate: nel 2024 Brunello Cucinelli ha investito oltre 300 milioni di euro per ampliare e modernizzare i propri stabilimenti, mentre Ermenegildo Zegna ha continuato a rafforzare la propria filiera integrata. Nei grandi gruppi, l'entità degli investimenti è ancora più rilevante: LVMH ha destinato circa 5,5 miliardi di euro a investimenti operativi in atelier, laboratori e centri di eccellenza.

Un ulteriore ambito critico è rappresentato dalla distribuzione fisica. La presenza in location di prestigio attraverso boutique dirette comporta costi elevati, legati agli allestimenti e alle

ristrutturazioni degli spazi, che risultano spesso irreversibili. Nel 2024 il gruppo Prada ha investito circa 500 milioni di euro nel rinnovamento della rete retail, con iniziative analoghe avviate anche da Ferragamo e Hugo Boss.

A questi elementi si aggiungono gli investimenti tecnologici e quelli legati alla brand equity, indispensabili per sostenere il valore del marchio nel tempo. Poiché tali investimenti producono risultati soprattutto nel lungo periodo, l'ingresso nel settore del lusso risulta particolarmente complesso per nuovi operatori.

Economies of Scale and Scope

I vantaggi di costo non derivano principalmente dalla produzione di grandi volumi, ma dalla possibilità di distribuire i costi su un insieme ampio e diversificato di attività. I grandi agglomerati del settore riescono a ottenere benefici significativi grazie alla loro dimensione e alla presenza di più brand, che consente di condividere infrastrutture, competenze e risorse organizzative.

Un gruppo come LVMH, ad esempio, può ripartire i costi legati alla creatività, alle infrastrutture logistiche e alle tecnologie digitali su numerose maison, raggiungendo livelli di efficienza difficilmente replicabili da operatori indipendenti. La presenza di laboratori condivisi, centri logistici comuni e piattaforme IT utilizzate trasversalmente permette di ridurre i costi medi senza compromettere l'autonomia dei singoli brand.

Per un nuovo entrante, invece, questi stessi costi fissi risulterebbero molto più elevati, poiché non potrebbero essere distribuiti su una base operativa sufficientemente ampia. Di conseguenza, le economie di scopo e scala rafforzano in modo significativo le barriere all'ingresso nel settore del lusso.

Network Effects

Gli effetti di rete operano in modo diverso rispetto ai mercati digitali. Il valore di un brand non cresce principalmente con il numero di clienti, ma con la capacità di costruire e consolidare un riconoscimento culturale condiviso. Maison come Chanel, Dior o Louis Vuitton beneficiano di un capitale simbolico che va oltre il singolo prodotto e si rafforza nel tempo attraverso estetica, valori e narrazione.

Quanto più un brand è riconosciuto nell'immaginario collettivo, tanto maggiore è la sua capacità di influenzare gusti e codici estetici. Per un nuovo entrante, inserirsi in questo contesto non richiede solo risorse economiche, ma soprattutto tempo per affermarsi.

Customer Switching Costs

I costi di cambiamento sostenuti dal cliente non sono prevalentemente di natura economica, bensì simbolica e identitaria. Il valore dell'acquisto risiede nell'appartenenza a un universo di marca che contribuisce alla costruzione dell'identità estetica e sociale del consumatore.

Cambiare brand, soprattutto nel caso di maison storiche e fortemente connotate, implica una discontinuità simbolica difficilmente compensabile attraverso sconti o caratteristiche funzionali alternative. Tali costi di switching contribuiscono quindi a ridurre la propensione al cambiamento e a contenere la pressione competitiva esercitata dai clienti.

Advantages Independent of Size

Molti brand del lusso possiedono vantaggi competitivi che non dipendono dalla loro dimensione, ma dalla loro storia. Archivi storici, codici estetici consolidati e competenze artigianali proprietarie sono risorse costruite nel tempo e difficilmente replicabili. Brand come Chanel o Ferragamo dispongono di un patrimonio di conoscenze sviluppato in decenni di attività, spesso sostenuto da sistemi di formazione interna e dalla trasmissione diretta delle competenze artigianali.

Queste risorse non possono essere acquistate sul mercato né sviluppate in tempi brevi. Anche l'accesso privilegiato a materiali rari o a distretti produttivi specializzati, come la concia toscana o la seta comasca, rappresenta un vantaggio strutturale basato su relazioni consolidate e continuità nel tempo. Per i nuovi entranti risulta particolarmente difficile replicare lo stesso livello di qualità e autenticità.

Government Policy

Le normative sempre più stringenti in materia di tracciabilità, come il passaporto digitale del prodotto, insieme alle direttive europee sulla sostenibilità, sul "Made in" e sulla tutela della proprietà intellettuale, impongono obblighi amministrativi e legali complessi.

Questi requisiti tendono a favorire le imprese già presenti nel settore, che dispongono di strutture organizzative e competenze adeguate per gestire la compliance. Per un nuovo entrante, invece, l'adeguamento a tali normative comporta costi iniziali elevati e difficoltà operative che rendono l'accesso al mercato più complesso e meno attrattivo.

Power of Suppliers

Nel settore del lusso, il potere contrattuale dei fornitori rappresenta una forza competitiva rilevante, legata al ruolo centrale dell'artigianalità e alla rarità dei materiali impiegati. Fornitori altamente specializzati offrono input difficilmente sostituibili e caratterizzati da standard qualitativi elevati. Le competenze necessarie nella pelletteria, nella sartoria di alta gamma, nella maglieria e nell'oreficeria sono spesso concentrate in specifici distretti geografici (cluster) e in un numero limitato di laboratori in grado di soddisfare le esigenze delle maison.

Tuttavia, negli ultimi anni questo potere è stato progressivamente ridimensionato dalle strategie di integrazione verticale adottate dai principali operatori del settore. Molte maison storiche e grandi gruppi hanno trasformato la filiera produttiva in un asset strategico interno, riducendo la dipendenza da fornitori esterni. Questa tendenza si è rafforzata soprattutto tra il 2023 e il 2024, con un aumento delle acquisizioni e delle partecipazioni in realtà produttive di eccellenza.

Operazioni come quelle di Chanel, che ha acquisito quote in aziende del distretto comasco e in atelier specializzati, o l'intervento di Brunello Cucinelli nella Sartoria Eugubina, consentono alle imprese di controllare direttamente qualità, capacità produttiva e tempi di consegna. Queste scelte sottraggono risorse artigianali rare al mercato, riducendo il potere negoziale dei fornitori indipendenti e innalzando ulteriormente le barriere all'ingresso per i concorrenti non integrati.

Ne consegue uno scenario in cui il potere dei fornitori risulta complessivamente medio-basso per i grandi gruppi verticalmente integrati, mentre rimane più elevato e critico per i player di dimensioni minori, chiamati a competere per l'accesso a risorse produttive sempre più limitate.

Power of Buyers

Il potere contrattuale dei clienti è generalmente basso se inteso in senso tradizionale, ovvero come capacità di negoziare il prezzo. I consumatori sono frammentati e acquistano volumi limitati, il che riduce la possibilità di esercitare pressioni economiche dirette sulle maison. Tuttavia, il loro potere assume una forma diversa, di natura culturale e simbolica.

Il consumatore del lusso è oggi più informato, più digitale e più attento alla coerenza del brand rispetto ai valori dichiarati. Pur non potendo contrattare il prezzo di un prodotto iconico, può esercitare una forma di "veto culturale": se un marchio viene percepito come poco autentico o incoerente, la perdita di interesse può essere rapida e rilevante.

Per questo motivo, le maison sono spinte a investire in modo continuo nella creatività, nella costruzione della brand equity e nel miglioramento della customer experience, con l'obiettivo di mantenere elevata la desiderabilità del marchio piuttosto che competere sul prezzo.

Threat of substitutes

Nel modello di Porter, la minaccia dei prodotti sostitutivi riguarda beni in grado di soddisfare lo stesso bisogno. Il bisogno principale non è di natura funzionale ma simbolica. Per questo motivo, i sostituti tradizionali risultano relativamente limitati. Negli ultimi anni, però, è emersa una nuova forma di sostituzione interna al settore, rappresentata dal mercato del resale, ovvero del second-hand di lusso.

Accanto a questo fenomeno, esistono anche forme di sostituzione più tradizionali. Una parte della domanda può orientarsi verso brand premium o contemporary che propongono un'estetica simile a prezzi più accessibili, oppure verso beni ed esperienze alternative, come viaggi esclusivi, tecnologia di fascia alta, design d'interni o arte. Queste alternative non replicano pienamente il valore simbolico delle grandi maison, ma contribuiscono comunque a limitare la possibilità di aumentare i prezzi in modo continuo, soprattutto per la clientela aspirazionale.

Il mercato del pre-loved rappresenta tuttavia la minaccia più rilevante. Con una crescita stimata superiore a quella del mercato primario e un valore atteso di circa 360 miliardi di euro entro il 2030, il resale non è più soltanto un canale parallelo, ma un vero e proprio concorrente. Per le generazioni più giovani, in particolare la Gen Z, e per i consumatori aspirazionali, l'acquisto di usato di alta gamma è diventato un'alternativa sempre più diffusa rispetto al prodotto nuovo, anche grazie a piattaforme specializzate come Vestiaire Collective e The RealReal.

Questo trend incide soprattutto sui prodotti entry-level, comprimendo i margini e spingendo le maison a ripensare la propria proposta di valore. Quando un prodotto è facilmente reperibile sul mercato secondario, l'acquisto del nuovo deve essere giustificato da un'esperienza superiore o da un livello di esclusività non replicabile. Nel complesso, la minaccia dei prodotti sostitutivi può essere considerata di intensità media, ma in forte crescita per le fasce di prodotto più accessibili.

Rivalry among existing competitors

La rivalità tra i concorrenti rappresenta la forza che più di tutte determina il livello di competizione nel settore del lusso. Si tratta di una rivalità elevata, che tuttavia non si manifesta attraverso la competizione sul prezzo, ma attraverso fattori quali l'innovazione stilistica, il controllo delle location più prestigiose, la visibilità mediatica e la capacità di attrarre talenti creativi e artigianali. Il settore presenta una struttura fortemente concentrata, dominata da grandi gruppi come LVMH, Kering e Richemont, affiancati da importanti player indipendenti come Chanel, Hermès e Prada. Questa configurazione genera una forte interdipendenza strategica: ogni iniziativa rilevante di un brand, come una sfilata-evento, l'apertura di un flagship store o una collaborazione artistica, innalza il livello competitivo complessivo e costringe gli altri operatori a investire per mantenere la propria posizione. Ne deriva una dinamica di competizione continua in cui la mancata risposta può tradursi in una perdita di rilevanza.

La rivalità si è ulteriormente intensificata nel biennio 2024-2025 a causa del peggioramento del contesto economico. Secondo le analisi Bain-Altgamma, il settore ha registrato una riduzione della base clienti rispetto al periodo post-pandemico, dovuta in particolare all'uscita della fascia aspirazionale. Questo fenomeno ha accentuato la polarizzazione delle performance, concentrando la competizione sui clienti ad alta capacità di spesa, che rappresentano il segmento più stabile e resiliente.

In un contesto di mercato in rallentamento, la rivalità non riguarda più solo la crescita, ma soprattutto la difesa delle posizioni già acquisite. Le elevate barriere all'uscita, legate a investimenti specifici, heritage e reputazione, rendono difficile il disimpegno dal settore.

2.1.3 Analisi Integrata e Definizione degli Archetipi Strategici

L'analisi congiunta del macroambiente e della struttura competitiva del settore restituisce l'immagine di un universo attraversato da tensioni rilevanti e dinamiche tra loro differenziate. Il settore del lusso non è un mercato omogeneo, ma un contesto in cui le pressioni esterne portano le imprese ad adottare strategie anche molto diverse tra loro.

L'analisi PESTEL mette in evidenza una crescente polarizzazione della domanda. Da un lato, la tenuta dei consumatori ad alta capacità di spesa spinge molti brand a rafforzare il controllo, l'esclusività e la coerenza dell'esperienza di marca. Dall'altro, la maggiore instabilità della clientela

aspirazionale, unita alla diffusione del digitale, richiede modelli più flessibili e una presenza più articolata sui diversi canali di contatto con il mercato.

L'analisi delle Cinque Forze di Porter evidenzia come l'elevata rivalità tra i concorrenti, l'innalzamento delle barriere all'ingresso e la crescita di nuove pressioni competitive, come il mercato del resale, rendano sempre più necessario per le maison definire con chiarezza il proprio posizionamento. In questo contesto, strategie intermedie o poco coerenti risultano difficili da sostenere nel lungo periodo.

Come evidenziato dalle analisi **Bain-Altagamma**, tali dinamiche hanno favorito una crescente polarizzazione dei modelli di crescita nel settore del lusso, spingendo i brand a differenziare in modo sempre più marcato le proprie strategie di business. Risultati analoghi emergono anche dagli studi **McKinsey**, che descrivono un settore caratterizzato da una traiettoria a due velocità: da un lato modelli fondati su scarsità, controllo ed esclusività; dall'altro modelli orientati alla scala, alla diffusione e a una maggiore interazione con il cliente.

In risposta a queste pressioni strutturali, nel lusso contemporaneo si sono affermati due principali archetipi strategici di gestione dei canali distributivi. Tali archetipi rappresentano le modalità dominanti attraverso cui le imprese cercano di bilanciare la tutela del valore del marchio con le esigenze di crescita commerciale, e costituiscono la base interpretativa utilizzata nei paragrafi successivi.

L'Archetipo "Heritage Controllato"

L'archetipo *heritage controllato* emerge come risposta alle elevate barriere all'ingresso del settore del lusso e alla necessità di ridurre il potere dei fornitori, in particolare attraverso strategie di integrazione verticale. Le maison che adottano questo modello interpretano la gestione dei canali distributivi come uno strumento centrale per preservare la scarsità del prodotto e rafforzarne l'esclusività.

Logica distributiva: La distribuzione è fortemente selettiva e si concentra prevalentemente sul canale diretto fisico, attraverso una rete di boutique controllate. La presenza digitale risulta generalmente limitata e svolge soprattutto una funzione di comunicazione e valorizzazione del brand, più che di generazione diretta dei volumi di vendita.

Risposta alle pressioni competitive: In un contesto caratterizzato da una domanda sempre più polarizzata, questo archetipo si rivolge quasi esclusivamente ai clienti ad altissima capacità di spesa, riducendo l'esposizione alle oscillazioni del segmento aspirazionale. Il controllo diretto della filiera

produttiva e dei punti vendita consente di mantenere una forte coerenza tra prodotto, esperienza e immagine di marca, elemento fondamentale per sostenere il price premium.

L'Archetipo "Omnichannel Espansivo"

L'archetipo omnichannel espansivo si configura come una risposta strategica orientata alla crescita e all'ampliamento della base di domanda, in un contesto caratterizzato da maggiore volatilità dei consumi e da una crescente rilevanza dei canali digitali. Le maison che adottano questo modello interpretano il canale distributivo come una leva per aumentare l'accessibilità del brand e la continuità del contatto con il mercato, accettando un grado di apertura superiore rispetto ai modelli più orientati al controllo.

Logica distributiva: la distribuzione si basa su un'integrazione strutturata tra canali fisici e digitali, che include non solo il retail diretto, ma anche piattaforme terze selezionate e partner distributivi qualificati. L'obiettivo non è esclusivamente il presidio dell'esperienza, ma l'estensione del perimetro distributivo e la possibilità di intercettare segmenti di domanda più ampi e dinamici.

Risposta alle pressioni competitive: in un contesto di elevata rivalità e di crescente polarizzazione della domanda, questo archetipo consente ai brand di sostenere i volumi, rafforzare la visibilità e ridurre la dipendenza da una clientela ristretta. L'apertura omnicanale diventa così una scelta strategica orientata alla scala più che alla sola tutela dell'esclusività.

2.2 Analisi interna - Resource-Based View e configurazioni VRIO nel settore del lusso

L'analisi interna consente di comprendere come i brand del lusso riescano a costruire e mantenere nel tempo il proprio vantaggio competitivo. La Resource-Based View (RBV) considera l'impresa come un insieme di risorse e capacità diverse tra loro e sostiene che i risultati di lungo periodo dipendono dalla capacità di possedere e utilizzare risorse strategiche [7].

Alla luce di questo quadro teorico, l'analisi degli annual report suggerisce che le risorse strategiche nel settore del lusso si concentrino secondo logiche ricorrenti, riconducibili alle diverse modalità di gestione dei canali distributivi individuate nel paragrafo precedente.

Una configurazione fondata su **heritage, savoir-faire artigianale e controllo verticale della filiera**; l'altra centrata su **capacità dinamiche, integrazione omnicanale e utilizzo avanzato di dati e tecnologie**.

Applicando il modello VRIO, entrambe le configurazioni risultano potenzialmente in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile, a condizione che siano supportate da scelte di posizionamento e di gestione dei canali coerenti.

Le risorse VRIO nell'archetipo "heritage controllato"

Nei brand dell'archetipo heritage controllato, il vantaggio competitivo si fonda su risorse storiche e simboliche che, alla luce del modello VRIO, risultano rare e difficilmente imitabili. La loro natura path dependent, rafforzata dall'artigianalità e dal controllo della filiera, ne rende complessa la replicazione nel breve periodo. Gli investimenti di Brunello Cucinelli e la strategia di integrazione verticale di Ermenegildo Zegna esemplificano questa configurazione. Queste risorse soddisfano con evidenza i quattro criteri:

- sono **Valuable** perché sostengono il pricing power, la desiderabilità e la legittimazione culturale del brand;
- sono **Rare** perché l'heritage e la padronanza artigianale non possono essere replicati nel breve periodo;

- sono **Inimitable** in quanto derivano da processi storici, relazioni di lungo termine e capitale simbolico, difficili da decodificare e ricostruire dall'esterno;
- sono **Organized** poiché supportate da strutture di governance che includono integrazione verticale, scuole interne di formazione, sistemi di controllo qualità e investimenti continui in atelier, laboratori e manifatture.

Le risorse VRIO nell'archetipo "omnichannel espansivo"

L'archetipo omnichannel espansivo si basa su una configurazione di risorse molto diversa rispetto a quella dell'heritage controllato. Il vantaggio competitivo non deriva tanto dalla storia o dalla profondità delle risorse, quanto dalla capacità dell'impresa di integrare e riconfigurare continuamente tecnologie e canali di vendita. La letteratura sulle *dynamic capabilities* sottolinea come, nei settori caratterizzati da forte cambiamento, il vantaggio competitivo dipenda soprattutto dalla capacità di individuare nuove opportunità, sfruttarle rapidamente e adattare nel tempo la propria base di risorse.

Gli annual report dei gruppi più orientati a questa strategia confermano il ruolo centrale dell'integrazione omnicanale. Moncler e Prada evidenziano investimenti in infrastrutture digitali, CRM e strumenti di personalizzazione finalizzati a garantire coerenza dell'esperienza lungo i diversi canali, mentre Hugo Boss descrive una strategia orientata a presidiare oltre 8.000 punti di contatto fisici e digitali a livello globale, rafforzando programmi di fidelizzazione proprietari.

Dal punto di vista del modello VRIO, è importante distinguere tra le singole tecnologie e il modo in cui queste vengono utilizzate dall'organizzazione. Le piattaforme digitali in sé, come e-commerce, CRM o sistemi di analytics, non sono difficili da imitare, poiché sono disponibili sul mercato e accessibili a molti operatori. Il loro valore strategico emerge però quando vengono integrate all'interno di un sistema complesso di risorse complementari.

In questa configurazione le risorse:

- sono **Valuable** perché consentono un'integrazione coerente dei touchpoint e una gestione continuativa della relazione con il cliente;
- sono **Rare** nella misura in cui solo alcuni player hanno sviluppato architetture omnicanale realmente integrate e operative;

- sono **Inimitable** per la complessità organizzativa e il tempo necessario alla loro costruzione;
- sono **Organized** grazie a strutture di governance dedicate e a un'elevata integrazione tra funzioni aziendali, in particolare marketing, retail e IT.

2.2.1 Analisi della Catena del Valore: configurazioni a confronto

La catena del valore, in questo settore, non rappresenta soltanto una sequenza di attività operative, ma costituisce una componente centrale della strategia competitiva. È attraverso la value chain che identità del brand, processi produttivi e scelte di canale vengono integrati in un sistema coerente, capace di trasformare risorse e competenze in valore percepito dal consumatore [9]. Le differenze tra i modelli di gestione dei canali analizzati in precedenza si riflettono in modo diretto anche nella struttura della catena del valore, che assume configurazioni differenti in funzione della logica strategica adottata.

Nel modello dell'heritage controllato, la filiera produttiva rappresenta un elemento identitario fondamentale. Le maison che adottano questo archetipo mantengono un controllo diretto sulle fasi a monte del processo produttivo, investendo nella tutela del sapere artigianale e nella conservazione delle competenze nel tempo. Chanel, ad esempio, conferma nel 2024 un forte impegno nel consolidamento della propria filiera attraverso investimenti nei Métiers d'Art e nelle capacità produttive interne, considerate un pilastro per la protezione dell'identità della maison e per il mantenimento di elevati standard qualitativi. Analogamente, Zegna ribadisce il valore strategico della propria filiera integrata, che consente di garantire coerenza stilistica e produttiva lungo l'intero processo. In questo modello, la produzione non è una semplice fase esecutiva, ma parte integrante della cultura del brand e del suo posizionamento competitivo.

In coerenza con questa impostazione, anche la comunicazione e l'esperienza assumono un ruolo centrale nella creazione di valore. Le maison heritage utilizzano eventi, iniziative culturali ed esperienze immersive per rendere concreta la propria identità e rafforzare l'immaginario del marchio. Chanel, nel 2024, investe in modo significativo nella customer experience e nella valorizzazione culturale del brand, mentre Brunello Cucinelli pone al centro ambienti di vendita armonici e coerenti con la propria filosofia umanistica, confermando il ruolo strategico dell'esperienza fisica nel punto vendita.

La scelta di una rete retail diretta e altamente selettiva consente alle maison di mantenere il controllo sull'esperienza del cliente e di ridurre il rischio di diluizione del marchio. Le boutique, spesso collocate in aree urbane strategiche, non svolgono solo una funzione commerciale, ma diventano spazi narrativi che rendono visibili i valori estetici e culturali del brand, rispondendo a una logica di tutela dell'esclusività in un contesto di forte competizione simbolica.

Il modello dell'omnichannel espansivo segue invece una logica differente. In questo caso, la catena del valore è concepita come un'infrastruttura aperta e interconnessa, che collega produzione, comunicazione e distribuzione attraverso un uso intensivo di tecnologia e dati. Le attività a monte sono progettate per garantire flessibilità e rapidità di risposta: Prada descrive un modello produttivo che combina integrazione industriale e adattabilità, consentendo un migliore allineamento tra creatività, sviluppo prodotto e time-to-market; Moncler adotta un'impostazione simile, integrando ricerca, controllo qualità e supply chain in processi agili orientati alla domanda globale.

In questo archetipo, la comunicazione diventa un vero e proprio nodo operativo della value chain. La produzione di contenuti digitali, l'attivazione su più piattaforme e l'utilizzo strutturato del CRM contribuiscono direttamente alla gestione dell'esperienza del cliente lungo molteplici touchpoint. Ferragamo, ad esempio, nel 2024 rafforza la propria presenza digitale attraverso il rinnovamento dell'e-commerce e lo sviluppo di contenuti mirati ad ampliare la base clienti e rendere più riconoscibile l'identità visiva del brand.

La dimensione distributiva rappresenta l'elemento di maggiore discontinuità rispetto al modello heritage. La capacità di integrare canali fisici e digitali, coordinare piattaforme terze selezionate e gestire diversi canali all'interno di un'unica strategia consente alle maison di offrire un'esperienza continua e coerente. Prada evidenzia un miglioramento delle performance retail grazie all'integrazione dei canali; Moncler sottolinea l'importanza di una visione unitaria dell'esperienza cliente; Kering conferma il ruolo centrale delle interazioni digitali nelle strategie di crescita rivolte ai consumatori più giovani e globali.

In sintesi, la catena del valore nel settore del lusso si articola oggi attorno a due logiche principali: una basata sul controllo, sulla tutela dell'identità e sulla continuità dei processi; l'altra fondata sulla connessione, sull'apertura e sulla capacità di offrire esperienze fluide e adattabili. In entrambi i casi, la value chain non si limita a supportare le scelte distributive, ma ne costituisce la struttura portante, influenzando in modo decisivo la traiettoria competitiva delle maison.

2.2.2 Dynamic Capabilities

Nel quadro della Resource-Based View, le capacità dinamiche rappresentano l'insieme di processi attraverso cui un'impresa è in grado di individuare i cambiamenti nell'ambiente competitivo, cogliere nuove opportunità e riconfigurare in modo coerente la propria base di risorse [8]. Se il modello VRIO consente di identificare le risorse potenzialmente alla base di un vantaggio competitivo, le capacità dinamiche spiegano come tale potenziale venga tradotto in risultati concreti e sostenibili nel tempo.

Questo aspetto è particolarmente rilevante nel settore del lusso, caratterizzato dalla coesistenza di una forte stabilità identitaria e di una tradizione manifatturiera consolidata con rapidi cambiamenti

culturali, tecnologici e nei comportamenti dei consumatori. Le imprese sono quindi chiamate a innovare preservando coerenza e continuità, evitando sia una rigidità eccessiva sia una perdita di riconoscibilità del brand.

L'analisi della letteratura e degli annual report evidenzia come i brand del lusso, pur adottando strategie di canale differenti, sviluppino capacità dinamiche orientate a mantenere allineati tre elementi chiave: l'identità del brand, il sistema di risorse e le modalità attraverso cui tali risorse vengono portate sul mercato. Le forme assunte da queste capacità variano in funzione del posizionamento e della strategia di canale, ma rispondono a un obiettivo comune di preservazione del valore creato nel tempo.

Una prima dimensione delle capacità dinamiche riguarda il rinnovamento selettivo delle competenze critiche, in particolare nel campo del savoir-faire produttivo. Molti gruppi del lusso hanno intensificato gli investimenti in filiere integrate, formazione interna e acquisizione di laboratori specializzati, con l'obiettivo di proteggere competenze rare e difficilmente trasferibili. Chanel, ad esempio, ha incrementato in modo significativo gli investimenti nel proprio ecosistema creativo e manifatturiero, destinando oltre 2,4 miliardi di dollari tra il 2023 e il 2024 a brand support, atelier, boutique e sviluppo delle competenze artigianali. Allo stesso modo, Zegna ha rafforzato nel 2024 la propria filiera interna, concentrandosi su lana, pelle e confezione, mentre Brunello Cucinelli sottolinea il ruolo della formazione interna e dell'apprendimento intergenerazionale come strumenti di continuità e rinnovamento del patrimonio artigianale.

Accanto a questa dimensione, emerge una seconda componente dinamica legata all'integrazione di nuove tecnologie, dati e touchpoint. Negli ultimi anni, molte maison hanno accelerato gli investimenti in infrastrutture digitali, e-commerce proprietari e sistemi avanzati di CRM. Prada, nel 2024, segnala il completamento del rinnovamento della propria piattaforma digitale e l'adozione di approcci data-driven per migliorare personalizzazione e coerenza dell'esperienza tra canali fisici e online, contribuendo alla crescita delle performance retail. In modo analogo, Moncler sviluppa processi di apprendimento continuo che combinano dati, eventi e community engagement, mentre Hugo Boss evidenzia il ruolo di un'infrastruttura omnichannel estesa, supportata da programmi di loyalty avanzati e investimenti in intelligenza artificiale.

Un ulteriore ambito delle capacità dinamiche riguarda il rinnovamento creativo e narrativo dell'identità del brand. In alcuni casi, le maison aggiornano linguaggi estetici e comunicativi restando fortemente ancorate alla propria eredità simbolica; in altri, adottano approcci più sperimentali. Le iniziative di Burberry, culminate nel piano *Burberry Forward*, mostrano come le capacità dinamiche possano tradursi in un processo di riallineamento strategico volto a ristabilire coerenza tra identità storica, posizionamento e aspettative dei consumatori.

Infine, nel settore del lusso le capacità dinamiche si manifestano anche nella gestione dei canali distributivi, intesi non solo come luoghi di vendita, ma come estensioni dell'identità del brand e strumenti di apprendimento continuo. Molti gruppi combinano il controllo diretto dei punti vendita con un ampliamento selettivo della presenza digitale e collaborazioni mirate con piattaforme terze, dando origine a sistemi di canale in costante evoluzione che richiedono elevate capacità di coordinamento e adattamento.

2.3 Archetipi strategici di canale

A partire dagli archetipi strategici di gestione dei canali distributivi individuati attraverso l'analisi del macroambiente e della struttura competitiva del settore, questo paragrafo propone una classificazione dei principali brand del lusso. L'obiettivo è comprendere come tali archetipi trovino applicazione concreta nei modelli di business delle diverse maison, mettendo in relazione le scelte di canale osservabili con gli orientamenti strategici emersi nella fase di analisi precedente.

La classificazione dei brand è stata realizzata mediante un approccio qualitativo, basato sull'analisi comparata degli annual report e dei documenti strategici ufficiali relativi al periodo 2023-2024. In particolare, l'attenzione si è concentrata su come ciascun brand struttura e governa la propria rete distributiva, considerando il grado di controllo sul canale, il peso del retail diretto, il livello di integrazione della filiera produttiva e il ruolo attribuito al digitale e all'omnicanalità.

Sulla base di questi elementi, è possibile ricondurre i brand analizzati a diversi posizionamenti rispetto agli archetipi individuati. Un primo gruppo di maison risulta fortemente allineato all'archetipo dell'heritage controllato. Brand come **Chanel** e **Goyard** rappresentano esempi chiari di questa impostazione, in cui il controllo del retail e l'integrazione della filiera produttiva costituiscono elementi centrali della strategia competitiva.

Un secondo gruppo di brand appare invece maggiormente coerente con l'archetipo dell'omnichannel espansivo. Brand come **Moncler**, **Versace**, **Hugo Boss** e **Burberry** mostrano una forte attenzione all'integrazione omnicanale e all'utilizzo delle tecnologie digitali come strumenti per sviluppare nuove modalità di relazione con il cliente, coerenti con un orientamento strategico più dinamico ed espansivo.

Accanto a queste due configurazioni principali, emergono infine alcuni brand che adottano posizionamenti intermedi e strategie ibride. Maison come **Brunello Cucinelli** e **Ermenegildo Zegna** presentano modelli di canale caratterizzati da un forte controllo della distribuzione e della filiera, tipico dell'archetipo heritage, affiancato però da investimenti crescenti nella customer experience e nell'integrazione dei touchpoint fisici e digitali.

2.4 Mappatura e comparazione dei brand del lusso

Sulla base degli archetipi di gestione dei canali distributivi definiti nei paragrafi precedenti, questo paragrafo propone una mappatura qualitativa dei brand del lusso inclusi nel campione di analisi. La classificazione si fonda sull'osservazione delle modalità di gestione dei canali che emergono dai documenti ufficiali e dalle comunicazioni strategiche dei brand, con particolare attenzione al livello di controllo esercitato sulla distribuzione e al ruolo attribuito all'integrazione digitale.

È importante sottolineare che la semplice presenza di un canale e-commerce proprietario non viene considerata automaticamente come indicatore di una strategia omnichannel espansiva, soprattutto quando tale canale è inserito all'interno di un modello distributivo fortemente selettivo e rigidamente controllato. La distinzione tra i diversi archetipi si basa quindi non sulla presenza del digitale in sé, ma sul grado di apertura del perimetro distributivo e sulla funzione strategica attribuita ai diversi touchpoint.

2.4.1 Brand riconducibili all'archetipo "heritage controllato"

Chanel



Il modello di business di Chanel è caratterizzato da un controllo estremamente elevato della filiera e della distribuzione, sostenuto da investimenti strutturali nel rafforzamento della rete retail e delle manifatture. La vendita online rimane limitata a specifiche categorie, mentre il digitale è utilizzato principalmente per arricchire l'esperienza e la relazione con il cliente. Il canale è concepito come strumento di tutela dell'esclusività e della coerenza identitaria.

Hermès



Hermès adotta una strategia distributiva fondata su una rete di boutique proprietarie e su una filiera fortemente integrata, con una crescita deliberatamente controllata dell'offerta. L'e-commerce proprietario è presente ma fortemente regolato, in coerenza con una strategia orientata alla gestione della scarsità e alla preservazione del valore simbolico nel lungo periodo.

Goyard



totale del perimetro distributivo.

Goyard mantiene un modello di distribuzione estremamente selettivo, privo di canale e-commerce e basato su un numero limitato di punti vendita fisici. La relazione diretta e personale con il cliente costituisce il fulcro della strategia di canale, riflettendo una logica di controllo

Louis Vuitton



terze evidenzia una strategia orientata al controllo del canale, nonostante l'elevata maturità digitale.

Louis Vuitton opera attraverso una rete globale di boutique e canali digitali esclusivamente proprietari, accompagnati da investimenti continui nel rinnovamento dei flagship store e nell'integrazione dell'esperienza cliente. L'assenza di una reale apertura a piattaforme

Van Cleef & Arpels



Van Cleef & Arpels

modello di canale coerente con una logica di heritage controllato.

Nel segmento dell'hard luxury, Van Cleef & Arpels privilegia una distribuzione altamente selettiva e un'esperienza di vendita fortemente ritualizzata. Il digitale è utilizzato prevalentemente a supporto della relazione e della prenotazione dell'esperienza fisica, mantenendo un

Bulgari

BVLGARI

al servizio, ma non comporta una reale apertura del perimetro distributivo, che rimane fortemente presidiato.

Bulgari adotta una distribuzione basata su boutique dirette e rivenditori autorizzati, affiancata da servizi digitali integrati a supporto dell'esperienza cliente. L'apertura digitale è funzionale alla relazione e

Cartier

Cartier

del valore del brand.

Cartier gestisce una rete di boutique dirette e partner autorizzati, affiancata da un canale e-commerce ufficiale. La strategia di canale è caratterizzata da una forte governance dell'esperienza e del pricing, coerente con un posizionamento orientato alla tutela dell'esclusività e



Rolex

Rolex adotta una distribuzione estremamente selettiva, fondata su una rete di rivenditori autorizzati e sull'assenza di vendita diretta online. Il controllo dell'accesso al prodotto e la gestione intenzionale della scarsità rappresentano elementi strutturali della strategia di canale.

Brunello Cucinelli



BRUNELLO CUCINELLI

Il modello di canale è fondato su una distribuzione selettiva e prevalentemente diretta, con una forte centralità del punto vendita fisico. Il digitale è integrato in modo misurato, a supporto della relazione e del posizionamento. Il brand si colloca in una posizione prossima all'archetipo dell'heritage controllato, pur mostrando segnali di evoluzione.

2.4.2 Brand riconducibili all'archetipo “omnichannel espansivo”

In questi casi, l'apertura del canale è percepita come leva strategica per aumentare visibilità, frequenza di contatto e coinvolgimento dei segmenti di domanda più dinamici.

Moncler



Moncler presenta un modello di business incentrato sul Direct-to-Consumer e su un'integrazione avanzata dei touchpoint fisici e digitali. Il canale è concepito come un ecosistema di relazione, in cui retail, digitale ed eventi contribuiscono in modo coordinato alla costruzione dell'engagement e della community del brand.

Hugo Boss



Il modello di business di Hugo Boss è esplicitamente orientato all'omnicanalità, con un'infrastruttura che integra retail, e-commerce, CRM e strumenti di personalizzazione. Il canale è utilizzato come leva strategica per il rilancio del brand e per l'ampliamento della base clienti a livello globale.

Burberry



Burberry ha intrapreso un processo di trasformazione in cui l'integrazione tra canali fisici e digitali è funzionale al rinnovamento del brand e alla riconnessione con i segmenti più giovani. Il canale distributivo assume un ruolo centrale nel rafforzamento dell'engagement e della rilevanza culturale.



VERSACE

Versace

Versace adotta una strategia di canale orientata all'amplificazione della visibilità e alla connessione continua con il consumatore. L'integrazione tra retail, digitale e comunicazione supporta una logica di espansione e di presidio esteso dei touchpoint.

GUCCI

Gucci

Gucci presenta un modello di canale altamente integrato, in cui retail diretto, e-commerce e strumenti digitali concorrono alla gestione del customer journey su scala globale. L'apertura omnicanale è utilizzata come leva di crescita e di coinvolgimento dei target più giovani.



Balenciaga

Balenciaga utilizza il canale come parte integrante di un ecosistema comunicativo e culturale ad alta intensità digitale. La distribuzione è accompagnata da un uso estensivo dei touchpoint per amplificare engagement, visibilità e rilevanza del brand.

2.4.3 Brand con configurazioni ibride o in transizione

Prada

PRADA

Prada combina un forte controllo del retail diretto con investimenti significativi in piattaforme digitali e strumenti di clienteling. Il canale è concepito come leva di relazione e di crescita, pur rimanendo all'interno di un perimetro distributivo controllato, configurando una posizione ibrida con orientamento evolutivo.

Salvatore Ferragamo

Ferragamo

Ferragamo presenta un modello storicamente ancorato all'heritage manifatturiero e al retail diretto, affiancato da un recente rafforzamento dell'esperienza cliente e degli strumenti digitali. La strategia di canale riflette una fase di transizione verso una maggiore integrazione omnicanale.

ZEGNA

Ermenegildo Zegna

Zegna adotta una configurazione basata su un elevato controllo della filiera e della distribuzione, sostenuta da investimenti nel rinnovamento del retail e nell'esperienza del cliente. L'omnicanalità è presente ma subordinata alla coerenza identitaria del brand, configurando una posizione intermedia.

Dolce & Gabbana

DOLCE & GABBANA

Dolce & Gabbana combina una distribuzione selettiva con un utilizzo intenso del digitale e del social commerce come strumenti di relazione e comunicazione. Il modello di canale presenta elementi di controllo e di apertura, delineando una configurazione ibrida.

Nel complesso, la mappatura evidenzia come i brand del lusso tendano a organizzare le proprie strategie di canale attorno a due orientamenti principali, coerenti con gli archetipi individuati, pur mostrando traiettorie evolutive differenti.

2.5. Discussione e verifica dell'ipotesi di ricerca

I risultati dell'analisi empirica consentono di verificare le ipotesi di ricerca, a partire dall'ipotesi generale, secondo cui nel settore del lusso è possibile individuare configurazioni ricorrenti nella gestione dei canali distributivi. I brand analizzati, infatti, tendono a strutturare le proprie strategie di canale secondo logiche riconducibili a pochi modelli dominanti, piuttosto che adottare soluzioni eterogenee o prive di coerenza strategica.

L'analisi supporta la prima sottoipotesi, secondo cui i brand orientati alla tutela dell'heritage privilegiano strategie di distribuzione diretta e selettiva. In questi casi emerge un forte controllo del canale, una centralità del retail fisico e un utilizzo del digitale principalmente a supporto dell'esperienza e della relazione con il cliente. Tali scelte risultano coerenti con strategie di lungo periodo basate sulla gestione della scarsità e sul mantenimento del potere di prezzo.

Allo stesso modo, i risultati confermano la seconda sottoipotesi, secondo cui i brand orientati alla crescita adottano configurazioni di tipo omnichannel. In questi modelli, la distribuzione combina canali fisici e digitali per aumentare l'accessibilità del brand e ampliare le occasioni di contatto con il mercato. L'omnicanalità diventa quindi una leva strategica per sostenere la crescita e raggiungere una base di clienti più ampia.

La presenza di brand con configurazioni ibride o in evoluzione non smentisce le ipotesi, ma ne rafforza l'interpretazione. Gli archetipi individuati vanno quindi intesi come punti di riferimento lungo un continuum strategico, e non come categorie rigide.

Questi archetipi strategici di canale costituiscono la base concettuale per l'analisi empirica sviluppata nel capitolo successivo, che indaga come tali configurazioni si riflettano sull'identità percepita e sull'immagine dei brand del lusso.

Capitolo 3

Identità di marca e percezione dei consumatori: analisi percettiva delle configurazioni di canale

Il presente capitolo si colloca in continuità con il Capitolo 2, nel quale sono state analizzate le strategie di gestione dei canali distributivi nel settore del lusso, interpretate non come semplici scelte operative, ma come componenti strutturali della strategia competitiva dei brand. L'analisi ha evidenziato come nel settore non emerga un modello distributivo univoco e dominante, bensì configurazioni strategiche ricorrenti, riconducibili a due archetipi principali: un modello orientato all' **heritage controllato** e un modello orientato all'**omnichannel espansivo**.

Queste configurazioni rappresentano il punto di partenza concettuale del presente capitolo, che sposta l'attenzione su un livello di analisi distinto ma complementare, focalizzandosi sugli **esiti percettivi** delle scelte strategiche di canale. In particolare, l'obiettivo è comprendere in che modo le diverse configurazioni distributive e comunicative adottate dai brand del lusso si riflettano sull'identità di marca così come viene percepita dal mercato.

Tale passaggio risulta particolarmente rilevante nel settore del lusso, in cui il valore competitivo del brand si fonda in larga misura su componenti simboliche, culturali ed emozionali. In questo contesto, i canali distributivi e comunicativi non rappresentano semplici strumenti di accesso al prodotto, ma contribuiscono attivamente alla costruzione dell'esperienza di marca e delle rappresentazioni percettive che emergono dal mercato.

Le modalità attraverso cui il brand entra in contatto con il consumatore, quali boutique fisiche, piattaforme digitali, e-commerce, social media e servizi omnicanale, costituiscono quindi veri e propri **touchpoint simbolici**, capaci di influenzare il modo in cui l'identità del brand viene interpretata, rielaborata e condivisa dal mercato. Ne consegue che differenti strategie di canale possono essere associate a differenti configurazioni percettive.

Alla luce di queste considerazioni, il presente capitolo si propone di verificare l'**ipotesi di ricerca (H2)**, secondo cui le strategie di canale adottate dai brand del lusso influenzano la percezione dell'identità di marca che emerge dal mercato. In particolare, l'analisi intende esplorare se e in che misura le diverse configurazioni strategiche individuate nel Capitolo 2 siano associate a **pattern percettivi differenti**, senza assumere a priori un giudizio di valore sulla superiorità di un modello rispetto all'altro.

In modo più specifico, vengono formulate due sotto-ipotesi.

La **(H2a)** ipotizza che i brand riconducibili al modello di **heritage controllato** presentino una

percezione dell'identità di marca caratterizzata da una **maggiore coerenza e stabilità**, riflesso di una gestione più selettiva dei canali e di una narrazione identitaria fortemente ancorata alla tradizione e alla continuità simbolica.

La **(H2b)** ipotizza invece che i brand orientati a un modello di **omnichannel espansivo** mostrino una percezione dell'identità di marca **più articolata e diversificata**, legata alla molteplicità dei touchpoint e delle esperienze di consumo, con un discorso percettivo potenzialmente più eterogeneo ma anche più dinamico.

L'analisi percettiva consente pertanto di indagare empiricamente tali differenze, collegando in modo diretto le scelte strategiche di canale alle rappresentazioni del brand che emergono dal discorso dei consumatori. Il capitolo contribuisce così a costruire un quadro interpretativo integrato che mette in relazione **strategia di canale, percezione del brand e valore simbolico**, preparando il terreno per l'analisi economico-finanziaria sviluppata nel capitolo successivo.

Per sviluppare questa analisi in modo coerente, risulta infine necessario chiarire il quadro concettuale di riferimento, distinguendo tra il livello dell'identità di marca definita dall'impresa e quello della percezione che emerge dal mercato. A tale scopo, il paragrafo seguente introduce i concetti di **brand identity** e **brand image**, che costituiscono la base teorica dell'analisi percettiva.

3.1 Definizione di brand identity e brand image

Per sviluppare l'analisi percettiva introdotta nel paragrafo precedente, è innanzitutto necessario chiarire il quadro concettuale di riferimento. In particolare, risulta fondamentale distinguere tra *brand identity* e *brand image*, due concetti centrali nella letteratura di branding e strategic management che, pur essendo strettamente collegati, operano su livelli analitici differenti. Questa distinzione consente di separare il piano delle scelte e delle intenzioni strategiche dell'impresa da quello delle percezioni che emergono dal mercato, rendendo possibile un'analisi strutturata del rapporto tra strategia e valore simbolico.

Secondo **David A. Aaker** (1996), la *brand identity* rappresenta l'insieme di associazioni che l'impresa intende creare e mantenere nel tempo per conferire al brand un significato distintivo e coerente. Essa costituisce una costruzione strategica deliberata, definita dal management, che riflette la visione di lungo periodo del brand e ne orienta il posizionamento competitivo. L'identità di marca non si limita agli aspetti funzionali del prodotto, ma include anche dimensioni simboliche, culturali ed emozionali, che contribuiscono a rendere il brand riconoscibile e rilevante nella mente dei consumatori.

Aaker evidenzia inoltre che la brand identity non è un costrutto unico e statico, ma una struttura articolata su più livelli. In particolare, distingue tra una *core identity*, che racchiude i valori fondamentali e relativamente stabili del brand, e una *extended identity*, che comprende elementi più flessibili e adattabili ai diversi contesti di mercato e ai molteplici touchpoint. Questa distinzione è particolarmente rilevante nel settore del lusso, dove la tutela dell'heritage e della continuità identitaria deve convivere con l'esigenza di adattamento a mercati globali, canali digitali e target generazionali differenti.

Un contributo complementare è fornito da **Kevin Lane Keller** (2003), che colloca la brand identity all'interno del framework della *customer-based brand equity*. In questa prospettiva, l'identità di marca è legata al sistema di associazioni che il brand intende attivare nella mente del consumatore in termini di attributi, benefici, valori, personalità e immaginario simbolico. Tuttavia, tali associazioni, pur essendo orientate al consumatore, rappresentano inizialmente una proiezione strategica dell'impresa e non coincidono necessariamente con le percezioni effettivamente sviluppate dal mercato.

Se la brand identity rappresenta quindi il livello di definizione strategica del brand, la *brand image* si colloca sul piano percettivo come risultato di questo processo. Sempre secondo Keller (2003), la brand image può essere definita come l'insieme delle percezioni e delle associazioni effettivamente detenute dai consumatori, che si formano attraverso l'esperienza diretta, l'esposizione alla comunicazione, l'interazione con i canali distributivi e il più ampio contesto

sociale in cui il brand opera [10]. A differenza dell'identità, l'immagine di marca non è direttamente controllabile dall'impresa, ma emerge come esito di un processo interpretativo collettivo.

Il rapporto tra brand identity e brand image non è quindi necessariamente caratterizzato da un pieno allineamento. In condizioni ideali, la percezione del mercato riflette l'identità dichiarata dall'impresa; nella pratica, tuttavia, possono emergere scarti e incoerenze, dovuti alla molteplicità dei touchpoint, alla complessità dei canali distributivi e alla varietà delle esperienze di consumo.

Nel settore del lusso, tali discrepanze assumono una rilevanza particolarmente critica, poiché la coerenza simbolica e narrativa rappresenta una componente essenziale del valore di marca.

Alla luce di queste considerazioni, nel presente lavoro la *brand identity* viene assunta come l'insieme delle dimensioni identitarie dichiarate dall'impresa, ricostruite attraverso l'analisi dei contenuti istituzionali e della comunicazione corporate, e utilizzata come **benchmark concettuale**.

La *brand image* viene invece interpretata come la percezione che emerge dal mercato, osservata attraverso l'analisi del discorso dei consumatori. Questa distinzione costituisce il fondamento teorico dell'analisi percettiva sviluppata nei paragrafi successivi e consente di interpretare il ruolo delle strategie di canale come possibili mediatori tra identità dichiarata e immagine percepita.

3.2 Struttura generale dell'analisi empirica

L'analisi empirica sviluppata nella presente ricerca si articola in due fasi distinte ma complementari, finalizzate a cogliere la relazione tra identità di marca comunicata dalle imprese e percezione del brand da parte degli stakeholder online.

La ricerca distingue tra:

- **brand identity “intended”**, analizzata attraverso i contenuti ufficiali prodotti dalle imprese;
- **brand perception “perceived”**, analizzata attraverso contenuti generati dagli utenti su piattaforme digitali.

A ciascuna dimensione è stata associata una metodologia di analisi testuale coerente con la natura delle fonti considerate. In questa prospettiva, il presente paragrafo è dedicato all'analisi della **brand identity dichiarata**, mentre le sezioni successive del capitolo si concentreranno sulla percezione del brand da parte dei consumatori.

3.2.1 Analisi della brand identity: definizione teorica delle dimensioni identitarie

Prima di applicare tecniche di analisi testuale automatizzata, è necessario definire un quadro concettuale di riferimento che permetta di interpretare in modo coerente i contenuti analizzati.

Come discusso nel paragrafo 3.2, la brand identity rappresenta l'insieme dei valori, dei significati e delle associazioni che l'impresa intende comunicare in modo deliberato e può essere osservata attraverso i contenuti istituzionali presenti negli annual report e nella comunicazione corporate. Tuttavia, affinché l'analisi testuale produca risultati interpretabili, è necessario disporre di un insieme di **dimensioni identitarie teoricamente fondate**, che fungano da riferimento per la lettura dei temi emersi.

La letteratura sul branding, in particolare, gli studi di **David A. Aaker** (1996) e **Kevin Lane Keller** (2003) definiscono l'identità di marca come un sistema strutturato di associazioni, che comprende elementi simbolici, valoriali ed esperienziali. Allo stesso modo, la letteratura specifica sul lusso, in particolare i contributi di **Jean-Noël Kapferer**, **Michael Beverland** e **Klaus-Peter Wiedmann**, evidenzia come il valore del brand di lusso si fondi su un insieme relativamente stabile di dimensioni identitarie, legate alla storia, all'artigianalità, all'esclusività e all'esperienza [11]. Sulla base di tali contributi, nel presente lavoro sono state identificate sei dimensioni identitarie di riferimento, considerate particolarmente rilevanti per l'analisi dei brand del lusso.

La prima dimensione riguarda **l'heritage e la storia del brand**, includendo i riferimenti alle origini, alla tradizione e alla continuità nel tempo [12]. Questa dimensione è ampiamente riconosciuta dalla letteratura come una fonte centrale di legittimazione simbolica nel lusso e contribuisce a rafforzare l'autenticità percepita del brand.

Una seconda dimensione è rappresentata dall'**artigianalità e dal savoir-faire**, intesi come valorizzazione delle competenze produttive, della qualità manifatturiera e del know-how specialistico. Nel lusso, tali elementi distinguono il brand da forme di consumo premium e sostengono la percezione di eccellenza e unicità.

La terza dimensione riguarda **l'esclusività e la scarsità**, ovvero i riferimenti alla rarità, alla selettività dell'offerta e al controllo dell'accesso al prodotto. La gestione intenzionale della scarsità rappresenta un elemento chiave nella costruzione del valore simbolico del brand.

Una quarta dimensione è legata a **autenticità e valori**, comprendendo i riferimenti alla coerenza identitaria, alla visione di lungo periodo e ai principi che guidano l'azione dell'impresa. Questa dimensione contribuisce alla stabilità dell'identità di marca e alla sua credibilità nel tempo.

Accanto a queste dimensioni tradizionali, la letteratura più recente evidenzia il ruolo crescente di componenti dinamiche. In particolare, una quinta dimensione riguarda **innovazione e modernità**, intese come capacità del brand di rinnovarsi, sperimentare nuovi linguaggi e integrare tecnologia e creatività, mantenendo al contempo coerenza identitaria.

Infine, una sesta dimensione concerne **esperienza, relazione ed engagement**, includendo i riferimenti alla centralità del cliente, alla qualità dell'esperienza di marca e alla costruzione di

relazioni continuative attraverso molteplici touchpoint, dimensione particolarmente rilevante nei contesti omnicanale.

Nel complesso, queste sei dimensioni costituiscono il **framework concettuale** adottato per l'interpretazione dei temi emersi dall'analisi testuale automatizzata. Esse non vengono utilizzate come categorie rigide di classificazione dei brand, ma come strumenti interpretativi per leggere le modalità con cui la brand identity viene dichiarata nei contenuti istituzionali.

Il framework così definito rappresenta il punto di partenza per le fasi successive dell'analisi, dedicate alla costruzione del corpus testuale e all'applicazione delle tecniche di topic modeling.

3.2.2 Analisi della brand identity: fonti dei dati e costruzione del corpus testuale

Per l'analisi dell'identità di marca comunicata dalle imprese del lusso è stato costruito un corpus testuale basato su documenti ufficiali dei brand oggetto di studio. Tali documenti sono stati selezionati in quanto rappresentano una fonte privilegiata per comprendere i valori, le priorità strategiche e la narrazione istituzionale attraverso cui le imprese definiscono e comunicano la propria identità.

In particolare, il corpus testuale è stato costruito a partire da documenti ufficiali dei brand, ossia dagli **annual reports**, selezionando esclusivamente le sezioni a contenuto strategico e narrativo, quali lettere del top management, descrizioni della strategia e materiali di comunicazione corporate. Sono state invece escluse le parti di natura contabile o puramente informativa, in quanto non rilevanti ai fini dell'analisi dell'identità di marca.

È importante sottolineare che, a differenza dell'analisi condotta nel Capitolo 2, in questa fase sono stati considerati esclusivamente **documenti brand-centrici** e non gruppo-centrici. Infatti, nei casi in cui l'annual report risultasse prevalentemente focalizzato sul gruppo e non sul singolo marchio, il corpus testuale è stato integrato o sostituito con contenuti tratti dal sito web ufficiale del brand. In particolare, sono state analizzate le sezioni *About Us*, *Sustainability*, *Our Values*, *Our Vision* e *History*, al fine di garantire una rappresentazione coerente e mirata dell'identità dichiarata del singolo marchio.

I testi sono stati estratti dagli annual reports e convertiti in formato testuale tramite uno script sviluppato in linguaggio Python e successivamente unificati per brand, ottenendo un documento rappresentativo per ciascun marchio analizzato.

Il corpus testuale così ottenuto è stato infine sottoposto a un processo di pre-processing linguistico prima dell'applicazione delle tecniche di analisi testuale automatizzata, al fine di rendere i dati idonei alle analisi successive.

Razionale metodologico: perché topic modeling e non sentiment analysis

L'analisi della brand identity non viene condotta attraverso tecniche di sentiment analysis, in quanto i contenuti istituzionali dei brand, come annual report e comunicazione corporate, rappresentano una costruzione intenzionale dell'identità di marca. Tali documenti non esprimono giudizi, emozioni o valutazioni soggettive, ma riflettono una narrazione strategica progettata dall'impresa, volta a definire valori, priorità e posizionamento.

Per questo motivo, in questa fase si è scelto di adottare un approccio di **analisi tematica automatizzata (topic modeling)**, finalizzato a individuare in modo sistematico i temi e i concetti ricorrenti nella narrazione ufficiale dei brand. L'attenzione è quindi rivolta ai contenuti semantici e alle dimensioni identitarie dichiarate, piuttosto che al tono emotivo del linguaggio.

3.2.3 Metodologia di analisi: pre-processing linguistico e topic modeling

Dal punto di vista operativo, i testi selezionati per l'analisi della brand identity dichiarata sono stati sottoposti a un processo di **pre-processing linguistico**, finalizzato a rendere il corpus testuale adatto all'applicazione di tecniche di analisi automatizzata. Questa fase consente di ridurre il rumore informativo e di valorizzare le componenti semantiche rilevanti ai fini dell'identificazione delle dimensioni identitarie.

Il pre-processing ha incluso la conversione di tutti i testi in minuscolo, la rimozione di stopwords, numeri e punteggiatura, nonché l'applicazione dello stemming, con l'obiettivo di ricondurre le diverse forme morfologiche delle parole a una radice comune. Tale operazione permette di limitare l'influenza delle variazioni formali del linguaggio e di migliorare la coerenza semantica del corpus. Particolare attenzione è stata dedicata alla rimozione di **stopwords di natura finanziaria** (ad esempio *financial, report, statement, million, group*), frequentemente presenti nei documenti istituzionali ma scarsamente informative rispetto all'identità di marca. Questi termini, pur essendo centrali nella reportistica aziendale, tendono infatti a riflettere aspetti contabili o formali piuttosto che contenuti simbolici o strategici.

L'analisi tematica è stata successivamente condotta utilizzando il linguaggio **R** (*Appendice A – Script R per l'analisi di topic modeling (STM)*) e l'ambiente **RStudio**, attraverso l'applicazione del **Structural Topic Model (STM)** [13]. Questo modello consente di individuare temi latenti all'interno di testi non strutturati e di analizzarne la distribuzione in forma probabilistica. Per ciascun documento, il modello restituisce una distribuzione dei topic, interpretabile come il peso relativo delle diverse dimensioni tematiche nella narrazione analizzata.

Output del modello e interpretazione delle dimensioni identitarie

L'applicazione del modello STM ha consentito di individuare un insieme limitato di **topic**, interpretabili come **dimensioni identitarie dichiarate** dai brand del lusso analizzati. È importante sottolineare che i topic emersi non sono utilizzati come categorie rigide di classificazione dei brand, ma come **strumenti interpretativi** che permettono di analizzare le diverse modalità attraverso cui l'identità di marca viene costruita e comunicata nei contenuti istituzionali.

L'interpretazione dei topic è stata condotta sulla base delle **metriche standard fornite dal modello STM**. In particolare, sono state considerate:

- le **parole con maggiore probabilità** (*highest probability*), che indicano i termini più frequentemente associati a ciascun topic;
- le **parole FREX**, che bilanciano frequenza e specificità, risultando utili per evidenziare termini caratteristici ma non eccessivamente generici;
- il **lift**, che consente di individuare le parole maggiormente distintive di un topic rispetto all'intero corpus;
- lo **score**, che integra rilevanza e coerenza semantica dei termini associati al topic.

L'utilizzo congiunto di queste metriche consente di evitare interpretazioni basate esclusivamente sulla frequenza lessicale e di attribuire ai topic un significato coerente con la letteratura sul branding strategico e sul luxury management.

Il processo di interpretazione è stato supportato dagli **output testuali del modello**, che documentano in modo trasparente le scelte effettuate nella denominazione dei topic e permettono di ricostruire il percorso analitico seguito.

Nel complesso, le dimensioni identitarie individuate attraverso il topic modeling costituiscono il **riferimento concettuale** per l'analisi della percezione di marca sviluppata nelle sezioni successive del capitolo.

Scelta del numero di topic (K) e ruolo dei grafici diagnostici

Un passaggio centrale nell'applicazione del topic modeling riguarda la scelta del numero di topic (K), che influisce sia sulla qualità del modello sia sulla possibilità di interpretare i risultati in modo coerente con gli obiettivi della ricerca. Come evidenziato dalla letteratura sul topic modeling, non esiste un valore ottimale di K valido in assoluto; la sua selezione richiede un bilanciamento tra capacità del modello di rappresentare i dati e chiarezza interpretativa dei temi individuati.

Nel presente lavoro, la scelta del numero di topic è stata supportata dall'analisi dei **grafici diagnostici prodotti dalla funzione *searchK* del modello STM**, che permettono di confrontare

diverse soluzioni alternative attraverso specifici indicatori statistici. In particolare, sono stati considerati gli indicatori di **held-out likelihood**, **residuals** e **semantic coherence**, in quanto forniscono informazioni complementari sulla qualità del modello e sulla leggibilità dei topic emersi.

Il grafico della **held-out likelihood** (*Figura 1- Grafico Held-Out Likelihood*) che indica quanto il modello riesca a rappresentare correttamente anche testi non utilizzati nella fase di stima, mostra un miglioramento delle prestazioni all'aumentare del numero di topic. Tuttavia, tale miglioramento diventa progressivamente limitato oltre **K = 4**, evidenziando un punto di appiattimento della curva e suggerendo che l'introduzione di ulteriori topic apporta benefici ridotti.

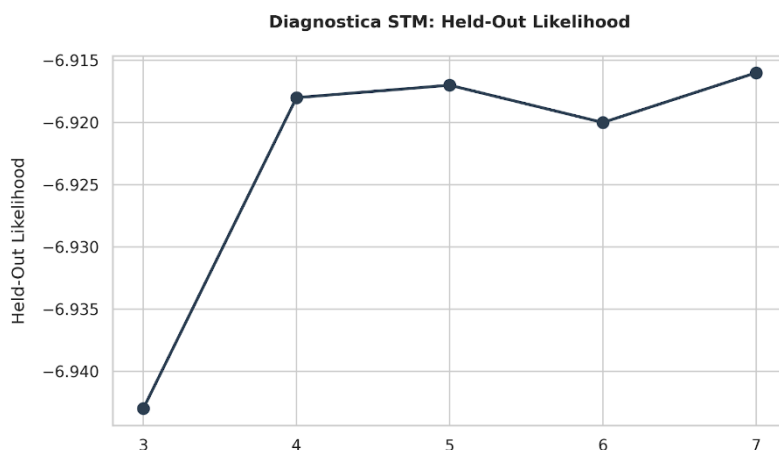


Figura 1- Grafico Held-Out Likelihood

Il grafico dei **residuals** (*Figura 2 – Grafico dei residuals*), che misura quanta parte del contenuto testuale non viene spiegata dal modello, mostra che l'aumento del numero di topic consente di catturare una quota maggiore di informazione. In particolare, il passaggio da **K = 4 a K = 5** comporta un miglioramento sensibile, ma tale risultato è ottenuto al prezzo di una maggiore complessità del modello, dovuta all'introduzione di un topic aggiuntivo.

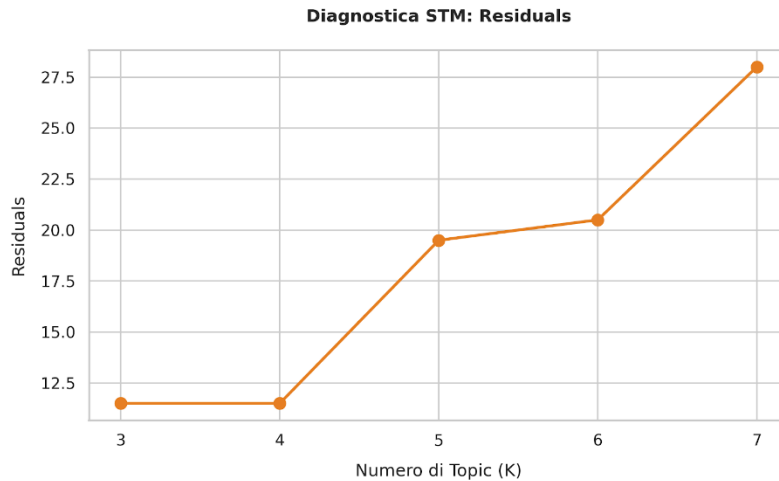


Figura 2 – Grafico dei residuals

La **semantic coherence** (Figura 3 - Grafico semantic Coherence), infine, fornisce un'indicazione sulla chiarezza e sulla coerenza dei topic, misurando quanto le parole principali di ciascun tema tendano a comparire insieme nei documenti. Poiché questa metrica assume valori negativi per costruzione, deve essere interpretata in termini relativi. L'analisi mostra che l'aumento del numero di topic porta all'individuazione di temi più specifici e internamente omogenei, ma anche a una maggiore frammentazione concettuale, rendendo meno immediata l'interpretazione dei topic come dimensioni identitarie di livello macro.

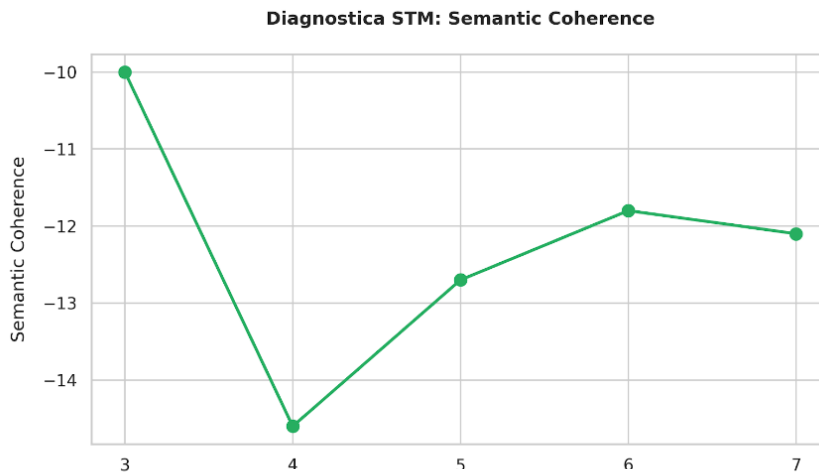


Figura 3 - Grafico semantic Coherence

Considerando complessivamente questi elementi, la scelta di **K = 4** rappresenta un compromesso equilibrato tra qualità del modello e chiarezza interpretativa dei risultati. Tale scelta è coerente con l'obiettivo della ricerca, che mira a individuare un numero limitato di **dimensioni identitarie di**

alto livello, utili per interpretare le strategie di marca nel settore del lusso.

Grafici STM per l'analisi e l'interpretazione dei risultati

Una volta definito il numero di topic, l'analisi dei risultati del modello STM è stata supportata da ulteriori rappresentazioni grafiche, utilizzate per **interpretare la struttura tematica del corpus** e comprendere come le diverse dimensioni emergano nei documenti analizzati.

Il grafico delle *mean topic proportions* (Figura 4 - Grafico Mean Topic Proportion (MTP)) mostra il peso medio di ciascun topic sull'intero corpus testuale. L'asse verticale riporta i valori delle proporzioni attese, compresi tra 0 e 1, e indica la quota media con cui ciascun topic contribuisce alla composizione complessiva dei documenti.

Dal grafico emerge la centralità strutturale della dimensione legata all'heritage, all'artigianalità e ai valori umanistici, che rappresenta il tema mediamente più rilevante nella narrazione istituzionale dei brand del lusso. Allo stesso tempo, la presenza non trascurabile degli altri topic indica che l'identità dichiarata non è monolitica, ma si costruisce attraverso il contributo di più dimensioni tematiche, che affiancano il nucleo tradizionale con riferimenti a governance, sostenibilità e strategia.

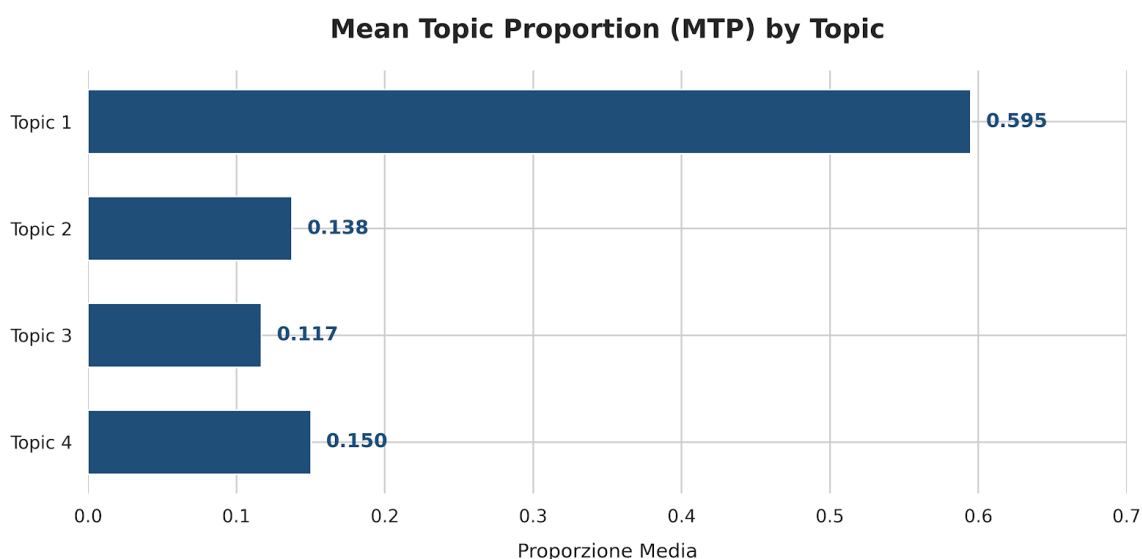


Figura 4 - Grafico Mean Topic Proportion (MTP)

Questo risultato è coerente con l'interpretazione della *brand identity* come costruito multidimensionale, caratterizzato da un nucleo centrale stabile e da componenti complementari che ne arricchiscono e articolano la narrazione.

Il **grafico di distribuzione delle *topic proportions* a livello di documento** (Figura 5 - Grafico della distribuzione delle *topic proportions* : l'asse rosso tratteggiato rappresenta il valor medio (MTP) assunto dal topic all'interno dell'intero corpus testuale) consente invece di analizzare come il peso di ciascun topic vari tra i diversi documenti, e quindi tra i brand analizzati. In ciascun pannello è rappresentata la distribuzione dei valori assunti dalla *topic proportion* di uno specifico topic. L'asse orizzontale indica la quota con cui il topic contribuisce alla composizione del documento, mentre l'asse verticale rappresenta il numero di documenti che presentano valori all'interno di ciascun intervallo. Questo grafico permette di osservare se un topic risulti concentrato in pochi brand o, al contrario, distribuito in modo più omogeneo tra i documenti analizzati.

Distribution of MAP Estimates of Document-Topic Proportions

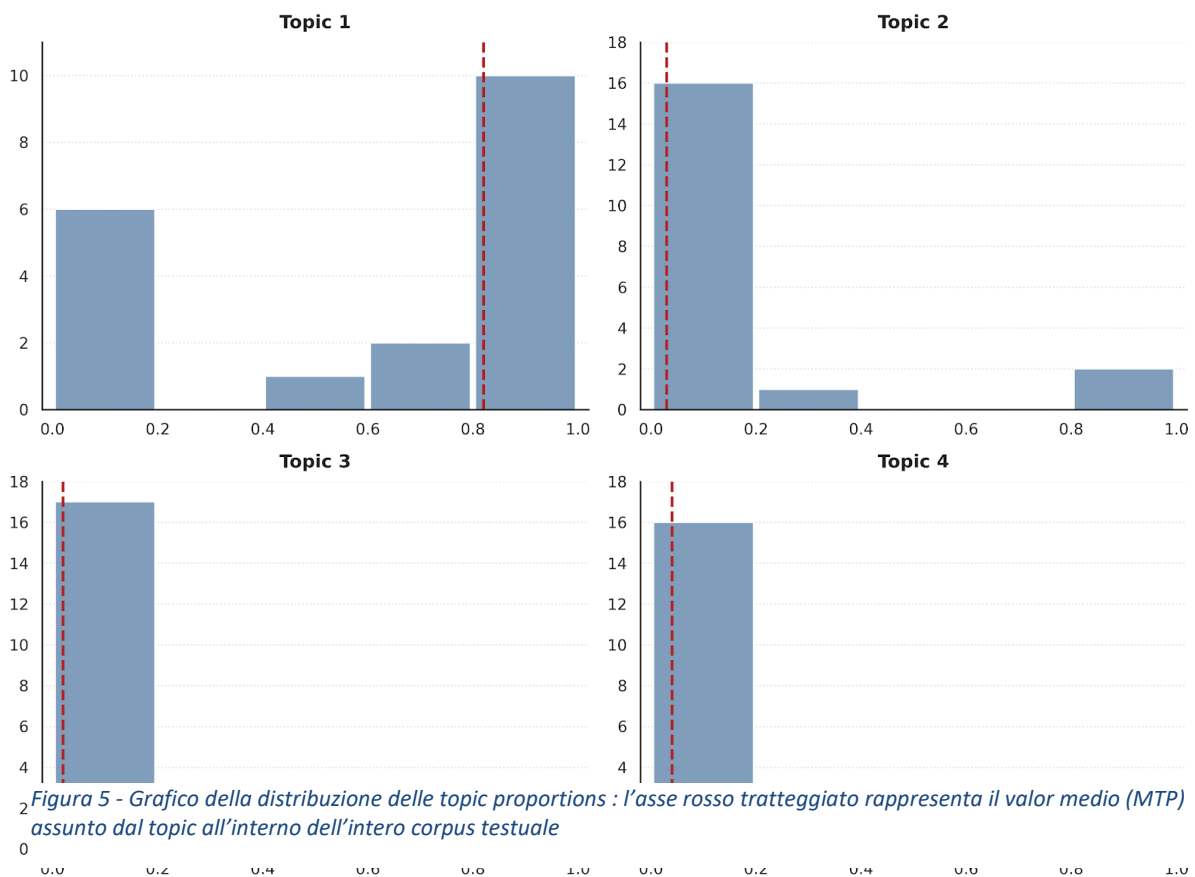


Figura 5 - Grafico della distribuzione delle *topic proportions* : l'asse rosso tratteggiato rappresenta il valor medio (MTP) assunto dal topic all'interno dell'intero corpus testuale

Nel complesso, le distribuzioni mostrano che i brand non sono caratterizzati dall'enfasi esclusiva su una singola dimensione identitaria, ma da una **combinazione articolata di più temi**, con pesi differenti da brand a brand. Ciò conferma che l'identità di marca dichiarata nel settore del lusso non è monolitica, ma il risultato di un **equilibrio dinamico tra più dimensioni**.

Presentazione e denominazione dei topic individuati

Sulla base dell'analisi dei grafici STM e dell'esame delle parole più rappresentative di ciascun topic, il modello ha consentito di individuare quattro dimensioni tematiche di alto livello che caratterizzano l'identità di marca dichiarata dai brand del lusso analizzati. Tali dimensioni non emergono in modo casuale, ma possono essere ricondotte alle principali componenti dell'identità di marca individuate dalla letteratura sul branding di lusso (*paragrafo 3.3.1*), mostrando come questi elementi teorici trovino riscontro nella comunicazione istituzionale dei brand.

L'interpretazione dei topic non è stata condotta sulla base di una singola misura, ma attraverso una lettura congiunta degli output testuali del modello, in particolare delle parole *Highest Probability*, *FREX* e *Score*. Questo approccio ha permesso di cogliere sia i termini più ricorrenti sia quelli più distintivi dal punto di vista semantico, evitando interpretazioni basate esclusivamente sulla frequenza lessicale e garantendo una lettura coerente con la letteratura sul branding strategico e sul luxury management.

Il **Topic 1**, denominato *Heritage, artigianalità e valori umanistici*, raccoglie termini riconducibili alla tradizione manifatturiera, al sapere artigianale e a una visione valoriale del brand. Tale dimensione richiama un'identità fortemente ancorata alla storia, all'eccellenza produttiva e a valori culturali di lungo periodo.

Il **Topic 2**, definito *Governance, organizzazione e capitale umano*, è caratterizzato da parole legate alla struttura organizzativa, ai processi di gestione e alle relazioni interne. Questa dimensione riflette una narrazione dell'identità di marca orientata alla dimensione corporate e manageriale.

Il **Topic 3**, interpretato come *Sostenibilità, territorio e responsabilità sociale*, include riferimenti alla sostenibilità ambientale e sociale, al legame con il territorio e a pratiche di responsabilità d'impresa, elementi ormai centrali nella comunicazione istituzionale dei brand del lusso.

Infine, il **Topic 4**, denominato *Strategia di crescita e controllo del canale*, comprende termini legati alle scelte strategiche, alle acquisizioni e alla gestione dei canali distributivi, evidenziando una dimensione dell'identità di marca connessa all'espansione e al controllo strategico del business.

I topic individuati non devono essere intesi come categorie rigide o mutuamente esclusive, ma come **dimensioni identitarie che contribuiscono, con intensità differenti, alla costruzione dell'identità di marca** dei singoli brand. Nel loro insieme, tali dimensioni forniscono il riferimento concettuale per l'analisi comparativa sviluppata nei paragrafi successivi e per il collegamento con le ipotesi di ricerca formulate.

Nel complesso, l'analisi dei grafici STM mostra come l'identità di marca dichiarata nel settore del lusso si configuri come un fenomeno **multidimensionale e differenziato tra i brand analizzati**, creando le basi per il confronto con le configurazioni strategiche di canale discusse nel Capitolo 2 e per l'analisi della percezione di marca sviluppata nelle sezioni successive.

3.3 Discussione dei risultati dell'analisi di topic modeling e collegamento con strategie di canale e percezione del brand

L'analisi di topic modeling applicata ai contenuti istituzionali dei brand consente di osservare in modo sistematico come l'identità di marca venga dichiarata e articolata nel linguaggio strategico ufficiale. I risultati ottenuti non hanno l'obiettivo di riclassificare i brand sulla base dei topic emersi, ma di descrivere la composizione del discorso identitario attraverso cui ciascun marchio comunica se stesso nei documenti corporate.

In questo senso, la *topic prevalence* rappresenta una **misura descrittiva della brand identity dichiarata**: per ciascun brand indica il **peso relativo delle diverse dimensioni tematiche** all'interno della comunicazione istituzionale. Poiché i valori sono espressi in termini probabilistici e la loro somma è pari a uno, essi devono essere letti come una **composizione del discorso**, e non come indicatori di performance o di efficacia strategica. Valori molto elevati associati a un singolo topic segnalano una narrazione fortemente concentrata, mentre una distribuzione più equilibrata tra più topic indica un'identità dichiarata più articolata e stratificata. L'interpretazione di questi risultati non si limita a una lettura statistica, ma avviene attraverso un confronto con il quadro teorico e strategico definito nei capitoli precedenti. In particolare, l'analisi della topic prevalence consente di verificare **se e in che misura le configurazioni di canale individuate nel Capitolo 2 trovino riscontro nel modo in cui i brand si raccontano** nei contenuti ufficiali.

3.3.1 Pattern dell'identità dichiarata

L'analisi delle topic prevalence consente di individuare **tre pattern ricorrenti di articolazione dell'identità dichiarata** (Figura 6 - Prospetto dei valori della topic prevalence e identificazione dei pattern ricorrenti), che non hanno finalità classificatorie, ma descrittive, e che risultano nel loro insieme coerenti con le configurazioni strategiche di canale discusse nel Capitolo 2.

Brand	Heritage, Artigianalità e Valori Umanistici	Governance, Organizzazione e Capitale Umano	Sostenibilità, Territorio e Responsabilità Sociale	Strategia di Crescita e Controllo del Canale	Sum	Pattern
Balenciaga	0,82517	0,04103	0,03221	0,10159	1	B
Hugo Boss	0,00054	0,99943	0,00000	0,00003	1	C
Burberry	0,00030	0,95669	0,00006	0,04295	1	C
Bvlgari	0,98960	0,00083	0,00445	0,00513	1	A
Cartier	0,98440	0,00162	0,00770	0,00628	1	A
Chanel	0,61677	0,32542	0,00303	0,05478	1	B
Brunello Cucinelli	0,99872	0,00004	0,00109	0,00014	1	A
Dolce & Gabbana	0,83587	0,01270	0,13086	0,02057	1	B
Ferragamo	0,00012	0,00010	0,99957	0,00021	1	C
Goyard	0,98427	0,00261	0,00431	0,00880	1	A
Gucci	0,95260	0,00388	0,01144	0,03208	1	B
Hermès	0,99049	0,00178	0,00295	0,00478	1	A
Louis Vuitton	0,99397	0,00078	0,00288	0,00237	1	A
Moncler	0,01602	0,01300	0,97037	0,00061	1	C
Prada	0,00795	0,00218	0,00922	0,98065	1	C
Rolex	0,65715	0,24444	0,03351	0,06490	1	B
Van Cleef & Arpels	0,98934	0,00249	0,00470	0,00348	1	A
Versace	0,46179	0,00491	0,00517	0,52813	1	B
Ermenegildo Zegna	0,00012	0,00015	0,00005	0,99968	1	C

Figura 6 - Prospetto dei valori della topic prevalence e identificazione dei pattern ricorrenti

Pattern A - Identità dichiarata fortemente concentrata (monolitica)

Il primo pattern riguarda i brand caratterizzati da una **fortissima concentrazione su un unico topic** (Figura 7 - Distribuzione Topic Prevalence per i brand appartenenti al pattern A), con valori prossimi a 0.95-1.00 per il topic legato a *heritage, artigianalità e valori simbolici*, e una presenza pressoché nulla delle altre dimensioni tematiche. In questi casi, la narrazione istituzionale risulta estremamente focalizzata, con pochi messaggi chiave e un profilo identitario altamente coerente. Questo pattern emerge in brand come **Bvlgari, Cartier, Brunello Cucinelli, Van Cleef & Arpels, Louis Vuitton, Hermès e Goyard**. L'identità dichiarata appare costruita quasi esclusivamente attorno a heritage, savoir-faire, continuità storica e valori simbolici di lungo periodo. In termini interpretativi, tali risultati indicano una brand identity dichiarata **stabile, poco frammentata e fortemente simbolica**, coerente con strategie di canale improntate a un elevato controllo dell'esperienza e dei touchpoint.

Questo pattern rappresenta il caso di maggiore convergenza tra configurazione strategica di canale (Capitolo 2) e struttura dell'identità dichiarata.

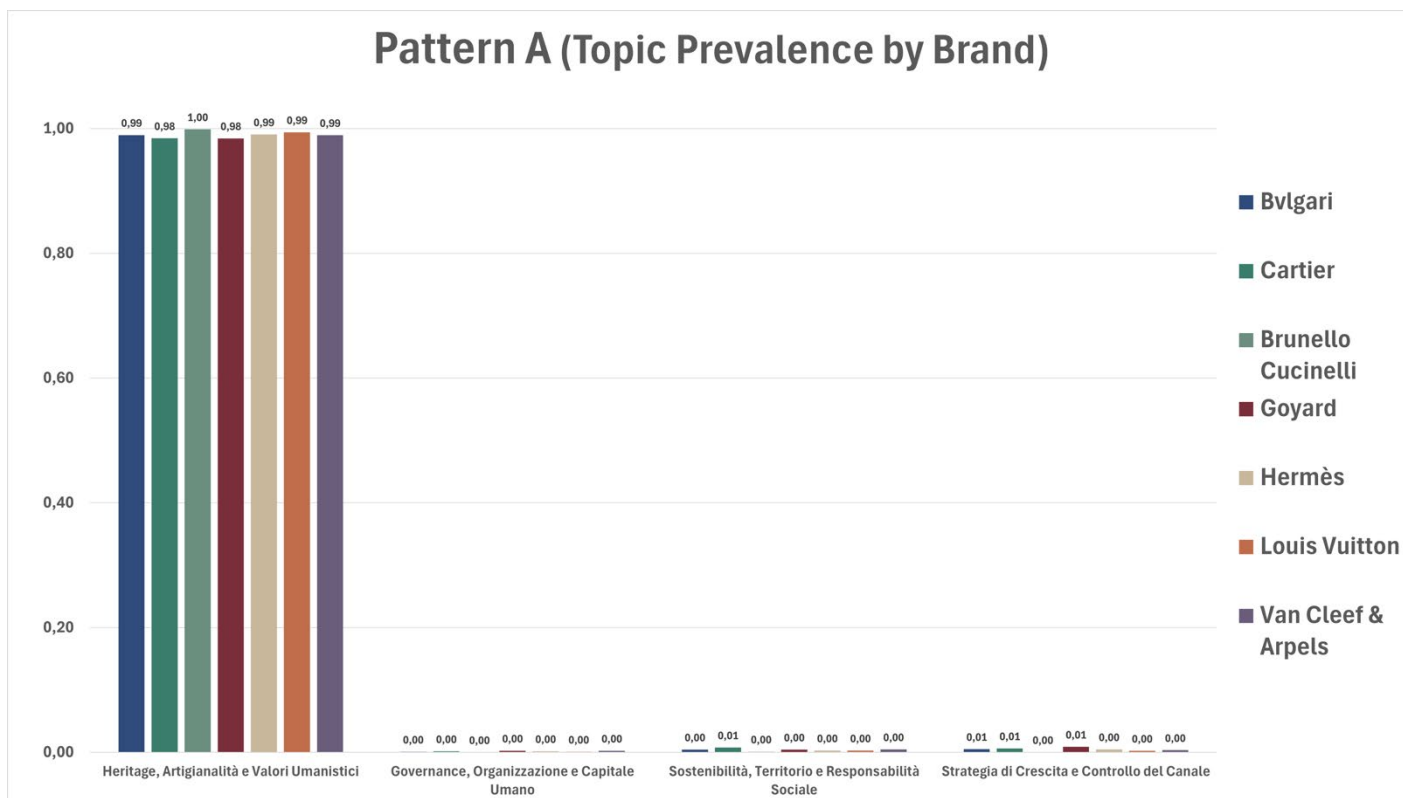


Figura 7 - Distribuzione Topic Prevalence per i brand appartenenti al pattern A

Pattern B - Identità dichiarata articolata su più dimensioni (heritage + estensioni)

Il secondo pattern (Figura 8 - Distribuzione Topic Prevalence per i brand appartenenti al pattern B) riguarda i brand in cui il topic heritage rimane dominante, ma **non esclusivo**, ed è affiancato da una o più dimensioni tematiche aggiuntive. In questi casi, la distribuzione dei topic risulta più ampia, con una presenza significativa di ulteriori registri narrativi legati, ad esempio, a governance, strategia, modernità, sostenibilità o crescita.

Questo pattern caratterizza brand come **Chanel, Balenciaga, Rolex, Dolce & Gabbana, Versace e Gucci**. In tali casi, l'heritage continua a svolgere un ruolo centrale nella narrazione identitaria, ma viene affiancato da altri elementi, dando luogo a un'identità dichiarata **stratificata e articolata**, ma non dispersa.

Questo pattern è particolarmente rilevante per l'impianto della ricerca, poiché mostra che **l'uso del linguaggio heritage non coincide automaticamente con un posizionamento strategico di heritage controllato**. Nei brand omnichannel, infatti, l'heritage viene utilizzato come **risorsa narrativa** all'interno di un'identità più ampia e dinamica, coerente con configurazioni di canale più aperte e multilivello. Il caso di Gucci è emblematico in questo senso: pur facendo ampio uso di riferimenti simbolici e tradizionali, il brand articola la propria identità su più dimensioni, in linea con una strategia omnichannel espansiva.

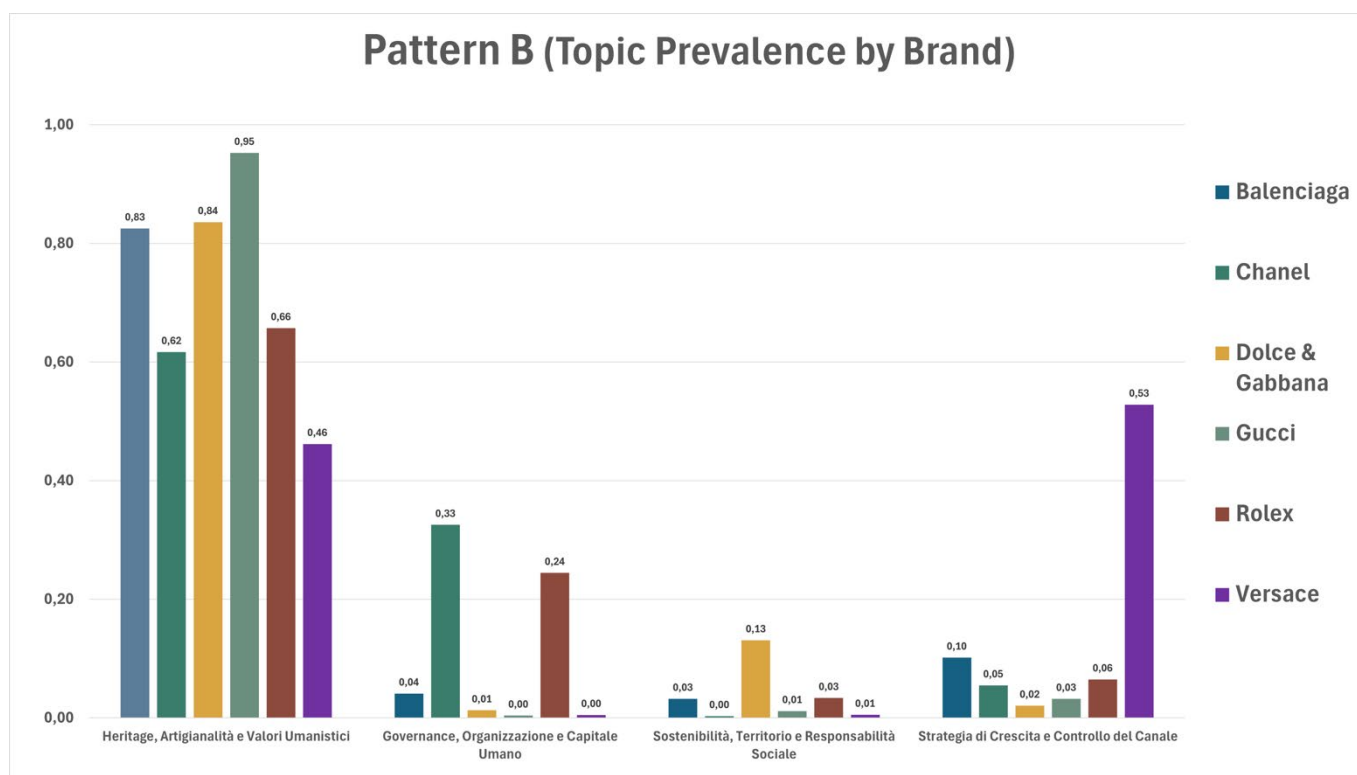


Figura 8 - Distribuzione Topic Prevalence per i brand appartenenti al pattern B

Pattern C - Spostamento dell'asse identitario verso dimensioni non heritage

Il terzo pattern (Figura 9 - Distribuzione Topic Prevalence per i brand appartenenti al pattern C) si osserva nei casi in cui il topic heritage risulta **marginale o quasi assente**, mentre la narrazione identitaria è dominata da topic alternativi, in particolare quelli legati a sostenibilità, trasformazione organizzativa, crescita strategica e modernità.

Questo pattern emerge in brand come **Prada, Ferragamo, Moncler, Ermenegildo Zegna e Hugo Boss**, nei quali l'identità dichiarata appare meno centrata sul registro simbolico-tradizionale e più orientata a temi di cambiamento, riorganizzazione e performance. In questi casi, il linguaggio istituzionale riflette spesso fasi di transizione strategica, riposizionamento o espansione.

Anche questo pattern risulta coerente con le configurazioni strategiche di canale analizzate nel Capitolo 2, in particolare con modelli **omnichannel espansivi o ibridi**, e contribuisce a spiegare

perché, nella successiva analisi della sentiment analysis, tali brand presentino una percezione mediamente meno polarizzata e più omogenea.

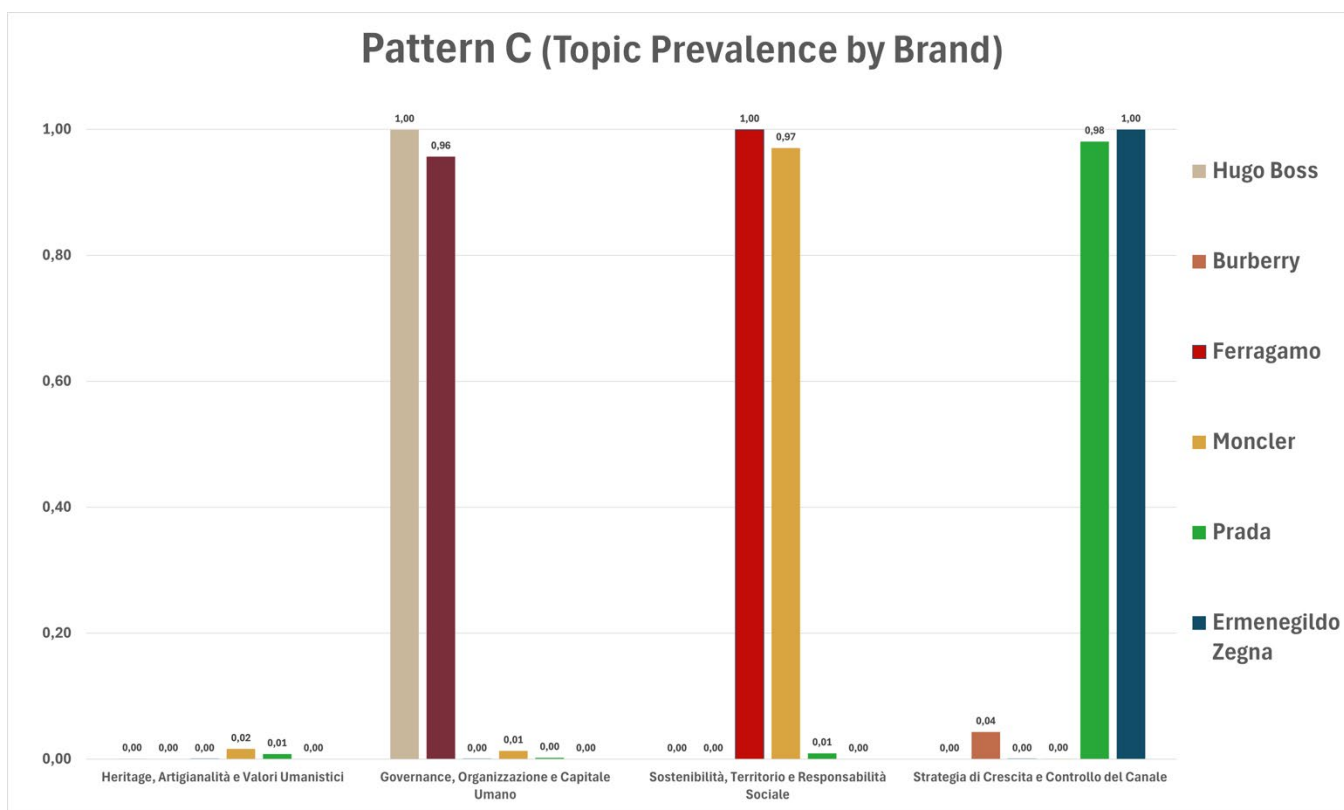


Figura 9 - Distribuzione Topic Prevalence per i brand appartenenti al pattern C

3.3.2 Collegamento tra identità dichiarata e strategia di canale

È importante sottolineare che questi risultati descrivono l'**identità dichiarata**, ovvero il modo in cui i brand scelgono di rappresentarsi nei contenuti ufficiali, e non necessariamente la loro configurazione strategica effettiva. Di conseguenza, può accadere che anche brand classificati come omnichannel espansivo utilizzino in modo rilevante riferimenti a heritage e valori tradizionali. Ciò non implica una loro riconduzione all'archetipo dell'heritage controllato, ma segnala piuttosto l'uso dell'heritage come **risorsa narrativa** all'interno di una comunicazione più ampia e articolata, funzionale a sostenere strategie di espansione e diversificazione dei canali.

Nel complesso, la topic modeling fornisce quindi un **benchmark empirico utile a descrivere come i brand si raccontano**, e consente di collegare, in modo interpretativo e non meccanico, il linguaggio identitario ufficiale alle configurazioni di canale discusse nel Capitolo 2. Questa analisi prepara la fase successiva della ricerca, dedicata alla **brand image percepita**: una volta chiarito il profilo dell'identità dichiarata, diventa possibile analizzare se e in che misura le strategie di canale - cioè ciò che i brand fanno - risultino coerenti con la percezione che emerge dal discorso dei consumatori, in linea con le ipotesi (H2), (H2a) e (H2b).

3.4 La brand image emergente

L'analisi della brand identity dichiarata, sviluppata nei paragrafi precedenti, ha permesso di ricostruire i valori, i codici simbolici e le narrazioni attraverso cui i brand del lusso definiscono e comunicano la propria identità. Per comprendere come questi contenuti vengano recepiti dal mercato, è necessario affiancare all'analisi dei messaggi ufficiali un'osservazione della brand image emergente, definita come l'insieme di significati e valutazioni che si formano nel discorso spontaneo dei consumatori.

La sentiment analysis viene utilizzata come strumento di analisi quantitativa del linguaggio, con l'obiettivo di individuare differenze nella percezione dei brand del lusso riconducibili alle diverse configurazioni strategiche di canale. L'ipotesi di fondo è che le scelte distributive e comunicative non influenzino solo l'accessibilità del prodotto, ma incidano anche sull'esperienza di marca e sul modo in cui essa viene raccontata e valutata dagli utenti. I canali svolgono quindi un ruolo attivo nella costruzione della brand image.

La sezione mette in relazione i risultati dell'analisi del linguaggio degli utenti con gli archetipi di canale definiti nel Capitolo 2.

3.4.1 Il ruolo della sentiment analysis nello studio della percezione dei brand del lusso

La sentiment analysis è una metodologia sempre più utilizzata negli studi di marketing e strategia per analizzare la percezione dei brand a partire dai contenuti testuali generati dagli utenti [14]. In questa ricerca, la sentiment analysis è utilizzata per sintetizzare il tono emotivo con cui i brand del lusso vengono discussi dagli utenti e per confrontare tali valutazioni tra brand e modelli di canale. Nel lusso, la relazione tra consumatore e brand è caratterizzata da un forte investimento simbolico. Il linguaggio dei consumatori è centrale, perché attraverso le parole emergono significati che vanno oltre il semplice uso del prodotto.

Analizzando il sentiment a livello aggregato, è possibile individuare differenze ricorrenti tra brand e tra modelli strategici, osservando se alcune configurazioni di canale tendono a generare giudizi più positivi, più uniformi oppure più divisi.

L'integrazione della sentiment analysis con lo studio delle strategie di canale serve a collegare le scelte strategiche dell'impresa con il modo in cui il brand viene percepito dal mercato. Se, come discusso nel Capitolo 2, i modelli di heritage controllato e di omnichannel espansivo rispondono in modo diverso alla tensione tra esclusività e accessibilità, è plausibile che queste differenze emergano anche nel linguaggio e nelle valutazioni degli utenti.

3.4.2 Raccolta degli User Generated Content e costruzione del corpus empirico

La costruzione del corpus empirico rappresenta una fase centrale dell'analisi della brand image emergente. Poiché l'obiettivo della ricerca è comprendere come le strategie di canale si riflettano nella percezione di marca, l'analisi si basa su contenuti testuali prodotti spontaneamente dagli utenti in contesti non controllati dall'impresa. In questo senso, gli User Generated Content (UGC) costituiscono una fonte particolarmente adatta, in quanto riflettono interpretazioni, giudizi e narrazioni che emergono al di fuori della comunicazione ufficiale dei brand [15].

Il corpus è stato costruito a partire da contenuti raccolti su Reddit e The Fashion Spot, due piattaforme digitali caratterizzate da una forte componente discorsiva. La scelta di queste fonti risponde a un'esigenza metodologica precisa. The Fashion Spot è frequentato prevalentemente da utenti fortemente coinvolti nel mondo della moda, che tendono a esprimere valutazioni approfondite sull'identità e sulla coerenza dei brand del lusso. Reddit, al contrario, presenta una base di utenti più eterogenea, che include sia consumatori altamente interessati sia utenti con un coinvolgimento più occasionale. L'utilizzo congiunto delle due piattaforme consente quindi di intercettare un ampio spettro di percezioni, bilanciando punti di vista più esperti con valutazioni più generaliste.

Gli UGC sono stati raccolti tramite procedure automatizzate di estrazione Python (*Appendice B – Estrazione UCG da Reddit; Appendice C – Estrazione UCG da TheFashionSpot*), e successivamente integrati in un unico dataset, all'interno del quale ciascun testo è stato associato al brand principalmente oggetto del commento o della discussione. Questa fase ha richiesto un'attenta verifica dell'attribuzione del brand, al fine di evitare ambiguità interpretative. Sono stati pertanto esclusi i testi nei quali il riferimento a una specifica marca non risultava sufficientemente chiaro. Per migliorare l'affidabilità dell'analisi automatizzata, sono stati applicati ulteriori criteri di selezione. In primo luogo, è stata mantenuta esclusivamente la lingua inglese, sia per la natura internazionale del dibattito sui brand del lusso sia per garantire la corretta applicazione dei dizionari lessicali utilizzati nella sentiment analysis. In secondo luogo, è stato introdotto un filtro sulla lunghezza minima dei testi, volto a escludere contributi estremamente brevi, che tendono a produrre punteggi di sentiment instabili e poco informativi.

In questo modo, il corpus finale risulta composto da testi nei quali il giudizio dell'utente emerge da una struttura discorsiva articolata, coerente con l'obiettivo della ricerca di analizzare le differenze percettive tra brand e modelli di canale.

A conclusione della fase di raccolta e pulizia, il corpus empirico definitivo risulta costituito da un totale di **5850** User Generated Content. Si tratta di un dataset caratterizzato da una significativa densità informativa: i testi analizzati presentano una lunghezza media pari a circa **600 caratteri**. Tale dato conferma la natura argomentativa e dettagliata delle opinioni raccolte, garantendo una

profondità semantica adeguata per l'analisi del sentiment e l'identificazione dei temi legati all'heritage.

3.4.3 Pre-processing linguistico

Una volta costruito il corpus empirico, i testi sono stati sottoposti a un processo di pre-processing linguistico, finalizzato a rendere i contenuti testuali utilizzabili con strumenti di analisi automatizzata e a garantire l'affidabilità dei risultati. Nel caso degli User Generated Content, infatti, il linguaggio è spesso eterogeneo e informale, caratterizzato da abbreviazioni, irregolarità grammaticali e altri elementi di rumore che, se non trattati, possono influenzare negativamente l'analisi.

Il pre-processing non ha l'obiettivo di isolare o enfatizzare contenuti tematici, come avviene nell'analisi della brand identity dichiarata, ma di ridurre il rumore linguistico tipico degli User Generated Content, preservando le informazioni emotive rilevanti.

In primo luogo, i testi sono stati normalizzati attraverso la conversione in minuscolo e la rimozione dei caratteri non alfabetici. Questa operazione elimina differenze formali, come l'uso di maiuscole o simboli, che non aggiungono significato ma possono interferire con il riconoscimento delle parole da parte degli strumenti di analisi testuale.

Successivamente, sono state rimosse le stopwords: articoli, preposizioni e congiunzioni. Sebbene necessarie alla costruzione delle frasi, queste parole non apportano informazioni rilevanti ai fini dell'analisi del sentiment o delle dimensioni simboliche del linguaggio. La loro eliminazione è finalizzata a concentrare l'analisi sui termini che esprimono valutazioni, giudizi e significati legati all'identità del brand.

Un ulteriore passaggio riguarda l'applicazione dello stemming, che consiste nella riduzione delle parole alla loro radice. Questo procedimento permette di trattare come equivalenti diverse varianti della stessa parola. Nel contesto della sentiment analysis, lo stemming risulta particolarmente utile sia per la misurazione del sentiment sia per l'analisi di concetti ricorrenti nel linguaggio del lusso. Ad esempio, termini come *heritage*, *heritages* o *heritage-driven*, così come *crafted*, *crafting* e *craftsmanship*, vengono ricondotti a uno stesso nucleo concettuale.

Va tuttavia considerato che lo stemming comporta una parziale perdita di precisione linguistica, poiché le parole vengono ridotte a forme semplificate. Tuttavia, poiché l'analisi è orientata all'osservazione di tendenze aggregate e non all'interpretazione dei singoli testi, questo compromesso risulta accettabile e contribuisce a rendere i risultati più stabili e confrontabili.

3.4.4 Misurazione del sentiment

Una volta costruito e pre-processato il corpus testuale, l'analisi si è concentrata sulla misurazione del sentiment, inteso come il tono emotivo complessivo dei commenti degli utenti sui brand del lusso. Il sentiment non viene utilizzato per stabilire se un brand “piace” o “non piace”, ma per comprendere con quale orientamento emotivo generale esso venga discusso nel discorso degli utenti.

Per la misurazione del sentiment è stato adottato un approccio lessicale basato sul dizionario AFINN. Questo metodo assegna a specifiche parole un punteggio di polarità positiva o negativa; il sentiment di ciascun testo è calcolato come la somma dei punteggi associati alle parole che lo compongono. In questo modo è possibile ottenere un valore numerico che rappresenta il tono emotivo complessivo del commento.

La scelta di un approccio lessicale è motivata principalmente dalla sua semplicità e trasparenza interpretativa. L'utilizzo del dizionario AFINN è coerente con le caratteristiche del corpus analizzato, composto da User Generated Content caratterizzati da uno stile informale e colloquiale. Un aspetto centrale dell'analisi riguarda la distinzione tra il valore medio del sentiment e la sua dispersione. Il sentiment medio ha l'obiettivo di cogliere l'orientamento generale delle valutazioni associate a un brand, mentre la dispersione dei punteggi, misurata attraverso la deviazione standard, fornisce indicazioni sul grado di omogeneità o polarizzazione del giudizio. Nel settore del lusso, infatti, uno stesso brand può generare valutazioni anche molto divergenti, pur presentando un valore medio simile ad altri.

La deviazione standard del sentiment viene quindi utilizzata come indicatore di polarizzazione percettiva. Valori elevati segnalano la presenza di giudizi emotivi distanti tra loro, mentre valori più contenuti indicano una percezione più uniforme e condivisa. Questo indicatore risulta particolarmente rilevante per la verifica dell'ipotesi (H2b), che riguarda il grado di omogeneità della percezione nei brand associati a specifici modelli di canale.

L'approccio adottato presenta tuttavia alcuni limiti. I metodi lessicali faticano a cogliere fenomeni come ironia e sarcasmo, frequenti nel linguaggio online, e possono gestire solo parzialmente negazioni complesse ed espressioni idiomatiche.

Questi limiti risultano in parte mitigati dal disegno complessivo dell'analisi.

3.4.5 Sentiment Analysis: la dimensione heritage

Nel settore del lusso, la percezione del brand non si costruisce esclusivamente attraverso giudizi emotivi di segno positivo o negativo, ma si sviluppa anche lungo una serie di dimensioni simboliche che contribuiscono a dare significato all'esperienza di marca. Tra queste, la dimensione dell'heritage riveste un ruolo centrale, poiché richiama elementi come la tradizione storica, la

continuità dell'identità del brand e il savoir-faire artigianale. Come discusso nei paragrafi precedenti, tali aspetti rappresentano una componente fondamentale del valore simbolico nel lusso e risultano particolarmente rilevanti nei modelli di canale orientati a un maggiore controllo dell'esperienza.

Per questo motivo, l'analisi della brand image emergente non può limitarsi alla sola misurazione del sentiment, ma deve includere anche una valutazione del modo in cui gli utenti richiamano la dimensione simbolico-tradizionale quando parlano dei brand. L'analisi dell'heritage consente infatti di osservare come un costrutto teorico complesso trovi espressione nel linguaggio spontaneo degli utenti, rendendo possibile un confronto sistematico tra brand e tra diversi modelli strategici.

La scelta di adottare un approccio lessicale per analizzare la presenza dell'heritage nel discorso degli utenti si basa su due motivazioni principali. Da un lato, il linguaggio rappresenta il principale mezzo attraverso cui i consumatori esprimono e condividono significati simbolici; dall'altro, l'analisi automatizzata dei testi richiede criteri di rilevazione chiari e replicabili. La costruzione di un lessico tematico dell'heritage serve a individuare in modo sistematico i riferimenti a tradizione, storia e artigianalità presenti negli User Generated Content.

Il lessico utilizzato comprende termini riconducibili a quattro ambiti principali: riferimenti alla dimensione storica e temporale del brand (ad esempio *storia, legacy, fondazione*); termini legati alla dimensione artigianale e produttiva (*craft, handmade, atelier, savoir-faire*); riferimenti alla dimensione simbolico-identitaria (come *maison e heritage*); e infine termini associati all'esclusività e alla selettività (*exclusive, scarce, boutique, flagship*). La selezione di questi termini è coerente sia con la letteratura sul branding del lusso sia con le dimensioni identitarie emerse nell'analisi tematica del capitolo precedente, garantendo continuità tra identità dichiarata e identità percepita.

La dimensione simbolico-tradizionale è stata analizzata attraverso due indicatori complementari. Il primo è una variabile booleana che segnala la presenza o l'assenza di almeno un riferimento all'heritage all'interno del testo. Questo indicatore rende possibile distinguere tra contenuti che attivano esplicitamente il tema della tradizione e contenuti che non lo richiamano. Il secondo indicatore è una misura continua che conta il numero di occorrenze di termini heritage presenti nel testo, fornendo un'indicazione dell'intensità con cui questa dimensione viene utilizzata.

L'uso congiunto di questi due indicatori rende possibile ottenere una misura più robusta. La sola presenza di un riferimento indica che il tema dell'heritage è attivato, ma non informa sul suo peso relativo nel discorso. La misura di intensità, invece, ha l'obiettivo di distinguere tra testi in cui la tradizione è citata in modo marginale e testi in cui rappresenta un elemento centrale della narrazione. Questa distinzione è particolarmente rilevante nel settore del lusso, dove l'heritage può essere evocato sia in modo occasionale sia come asse portante della percezione del brand.

È importante sottolineare che la dimensione heritage, così come è stata misurata, non esaurisce l'intera complessità del valore simbolico nel lusso. Alcuni richiami all'autenticità o alla tradizione possono infatti essere impliciti o espressi in forma metaforica, sfuggendo all'analisi lessicale. Tuttavia, l'approccio adottato rileva in modo sistematico una parte significativa dei riferimenti espliciti a queste dimensioni, rendendo possibile un'analisi comparativa coerente e replicabile. L'integrazione della misura di heritage con l'analisi del sentiment consente infine di esplorare il rapporto tra contenuto simbolico del discorso e valutazione emotiva. In particolare, essa verifica se i riferimenti a tradizione e artigianalità siano associati a valutazioni mediamente più positive, come ipotizzato in (H2a).

3.4.6 Indicatori della percezione a livello di brand

Per analizzare la brand image emergente in relazione alle diverse configurazioni strategiche di canale, i risultati della sentiment analysis sono stati aggregati a livello di brand. Questa scelta serve a passare dall'analisi dei singoli contributi testuali a una lettura sintetica e comparabile delle percezioni associate a ciascuna marca.

L'aggregazione è stata effettuata calcolando, per ogni brand, una serie di indicatori relativi alle principali dimensioni percettive considerate. In primo luogo, è stato calcolato il sentiment medio, ottenuto come media dei punteggi di sentiment associati ai singoli testi. Questo indicatore fornisce una misura del tono emotivo generale con cui gli utenti parlano di un brand e consente un primo confronto tra le diverse marche analizzate.

Accanto al valore medio, è stata calcolata anche la deviazione standard del sentiment, utilizzata per valutare il grado di omogeneità o polarizzazione delle valutazioni.

Parallelamente, per ciascun brand è stata calcolata l'intensità media dei riferimenti all'heritage, ottenuta come media del punteggio heritage rilevato nei singoli testi. Questo indicatore valuta quanto il discorso degli utenti su un brand sia caratterizzato dal richiamo a elementi simbolici e tradizionali. L'utilizzo di una misura media consente inoltre di tenere conto delle differenze nella numerosità dei contenuti disponibili per ciascun brand, rendendo più robusto il confronto tra marche con livelli di presenza online differenti.

La costruzione degli indicatori percettivi a livello di brand consente di collegare direttamente i risultati dell'analisi testuale con la classificazione strategica dei brand in archetipi di canale, così come definita nel Capitolo 2. A ciascun brand è stato infatti associato il relativo modello strategico (heritage controllato, omnichannel espansivo o modello ibrido), rendendo possibile l'analisi delle differenze percettive non solo tra singole marche, ma anche tra gruppi di brand accomunati da strategie di canale simili.

3.5 Analisi descrittiva del sentiment

In continuità con l'analisi della brand identity dichiarata, anche la sentiment analysis è stata condotta mediante uno script sviluppato in ambiente R (*Appendice D – Script R per la sentiment analysis*), applicato al corpus di User Generated Content, al fine di garantire coerenza metodologica e comparabilità dei risultati tra brand.

Una volta calcolati gli indicatori di sentiment a livello di brand, l'analisi prende avvio da una lettura descrittiva dei risultati complessivi, con l'obiettivo di osservare come le valutazioni emotive degli utenti si distribuiscono tra i diversi marchi del lusso analizzati.

I risultati mostrano che il sentiment medio associato ai brand del lusso è complessivamente positivo, ma varia in modo rilevante tra i marchi analizzati. I valori medi non si dispongono lungo un continuum uniforme, ma delineano posizionamenti percettivi distinti, indicando che i brand sono oggetto di valutazioni emotive differenti da parte degli utenti.

Accanto alle differenze nei valori medi, emerge una forte variabilità nella dispersione del sentiment. Alcuni brand presentano giudizi relativamente concentrati, suggerendo una percezione più stabile e condivisa, mentre altri mostrano una maggiore polarizzazione, con la coesistenza di valutazioni molto positive e molto negative.

Per questo motivo, i risultati vengono interpretati considerando congiuntamente il livello medio e la dispersione del sentiment.

3.5.1 Relazione tra heritage e sentiment

Per approfondire il legame tra contenuto simbolico del linguaggio e valutazione emotiva, è stata analizzata la distribuzione del sentiment in funzione della presenza di riferimenti all'heritage nei testi degli utenti. I contenuti sono stati distinti in due gruppi: testi che includono almeno un riferimento simbolico-tradizionale e testi che ne sono privi, utilizzando l'indicatore di *heritage presence* definito nel paragrafo metodologico 3.5.

I risultati mostrano una differenza chiara e sistematica tra i due gruppi. I testi che contengono riferimenti all'heritage presentano un sentiment medio pari a circa **6,8**, mentre quelli privi di tali riferimenti registrano un valore medio di circa **3,9**. La distanza tra i due valori è ampia e indica che la presenza di richiami a tradizione, storia e artigianalità è associata a valutazioni emotive mediamente più positive.

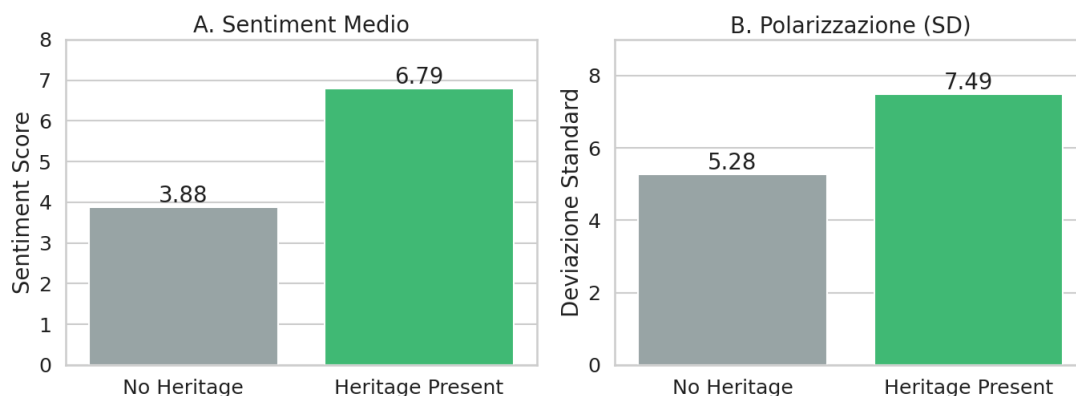


Figure 10 - Grafico Sentiment score medio (a sx) e Polarizzazione - Deviazione Standard (a dx)

Oltre al livello medio del sentiment, emergono differenze rilevanti anche nella variabilità delle valutazioni. Nei testi con riferimenti all'heritage la deviazione standard del sentiment è pari a circa **7,5**, contro un valore di circa **5,3** nei testi che non presentano tale dimensione. Questo suggerisce che i contenuti simbolico-tradizionali non solo aumentano la positività media del giudizio, ma sono anche associati a reazioni emotive più intense e meno omogenee (Figure 10 - Grafico Sentiment score medio (a sx) e Polarizzazione - Deviazione Standard (a dx)).

3.5.2 Analisi brand-by-brand

Osservare i risultati a livello di singolo brand permette di cogliere come le differenze emerse nei paragrafi precedenti si manifestino nelle singole marche. L'esame congiunto di sentiment medio, dispersione del giudizio e intensità dei riferimenti all'heritage mette in luce profili distintivi, riconducibili a differenti modalità di gestione dell'esperienza di marca.

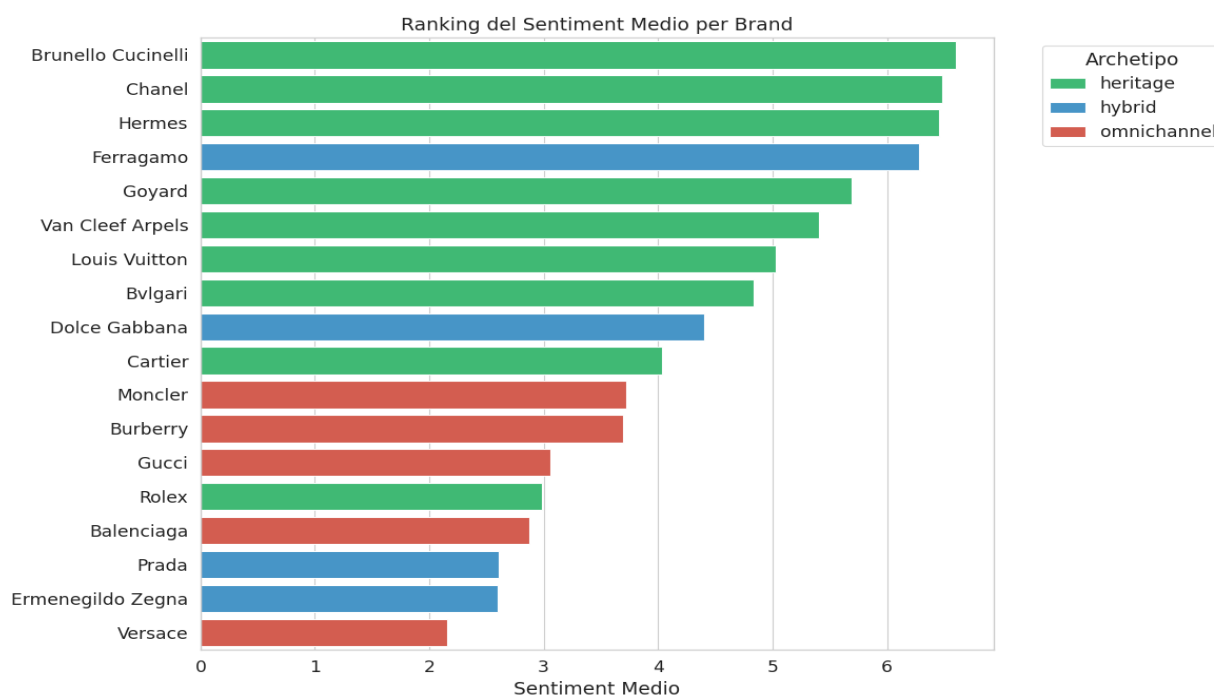


Figura 11 - Ranking brand by brand del sentiment medio

Un primo gruppo di brand si caratterizza per **valori elevati di sentiment medio accompagnati da un'intensa presenza della dimensione simbolico-tradizionale nel linguaggio degli utenti**. In questo insieme rientrano, **Hermès, Chanel e Brunello Cucinelli** (Figura 11 - Ranking brand by brand del sentiment medio). Hermès presenta un sentiment medio pari a circa **6,46**, uno dei più alti del campione, associato a una **intensità media di riferimenti all'heritage pari a 0,78**, la più elevata tra i brand analizzati (Figura 12 - Grafico di confronto tra intensità dell'Heritage e il Sentiment Medio e Figura 13). Contestualmente, la deviazione standard del sentiment risulta anch'essa elevata (circa **7,00**), segnalando una percezione emotivamente intensa e polarizzata. Un profilo analogo emerge per Chanel, che registra un sentiment medio di circa **6,48**, una presenza heritage pari a **0,60** e una dispersione del giudizio superiore a **6,9**. Brunello Cucinelli, pur con una numerosità di testi più contenuta, mostra un sentiment medio pari a **6,60** e una forte connotazione simbolica (heritage medio **0,71**), confermando una percezione fortemente ancorata ai valori di artigianalità e tradizione.

Questi brand condividono un posizionamento in cui l'heritage rappresenta un elemento centrale del discorso degli utenti, indicando che una narrazione identitaria forte è associata a un più elevato coinvolgimento emotivo.

Un secondo gruppo di brand presenta **valori intermedi di sentiment medio, accompagnati da una presenza significativa ma meno dominante dell'heritage**. In questo insieme si collocano, ad esempio, **Bvlgari, Goyard e Louis Vuitton**. Bvlgari mostra un sentiment medio pari a circa **4,83**, con una presenza heritage di **0,50** e una dispersione del sentiment di circa **5,82**. Goyard si colloca su

livelli leggermente superiori in termini di sentiment medio (**5,70**), con una presenza heritage di **0,48** e una deviazione standard di **5,89**. Louis Vuitton presenta un sentiment medio di circa **5,03**, una presenza heritage più contenuta (**0,26**) e una dispersione pari a **6,29**.

In questi casi, l'heritage emerge come una componente rilevante ma non dominante, inserita in una narrazione orientata alla contemporaneità, in cui riconoscibilità globale e accessibilità assumono un peso comparabile.

Un terzo profilo percettivo emerge chiaramente tra i brand riconducibili a modelli più espansivi o ibridi, caratterizzati da **sentiment medio più contenuto e minore intensità di riferimenti simbolico-tradizionali**. Brand come **Gucci, Balenciaga, Prada e Burberry** presentano valori di sentiment medio compresi tra **2,6 e 3,7**, accompagnati da una presenza heritage generalmente inferiore a **0,30**. Gucci, ad esempio, registra un sentiment medio pari a **3,06**, una dispersione relativamente contenuta (**4,34**) e una presenza heritage di **0,15**. Balenciaga mostra un sentiment medio di **2,87**, una dispersione di **5,13** e una presenza heritage pari a **0,30**, mentre Prada si colloca su valori simili (sentiment medio **2,61**, heritage **0,18**).

Questi brand presentano una percezione più neutra e meno polarizzata, con un linguaggio degli utenti meno frequentemente ancorato a elementi di tradizione e continuità storica. Si evidenzia in questo caso una minore intensità emotiva complessiva.

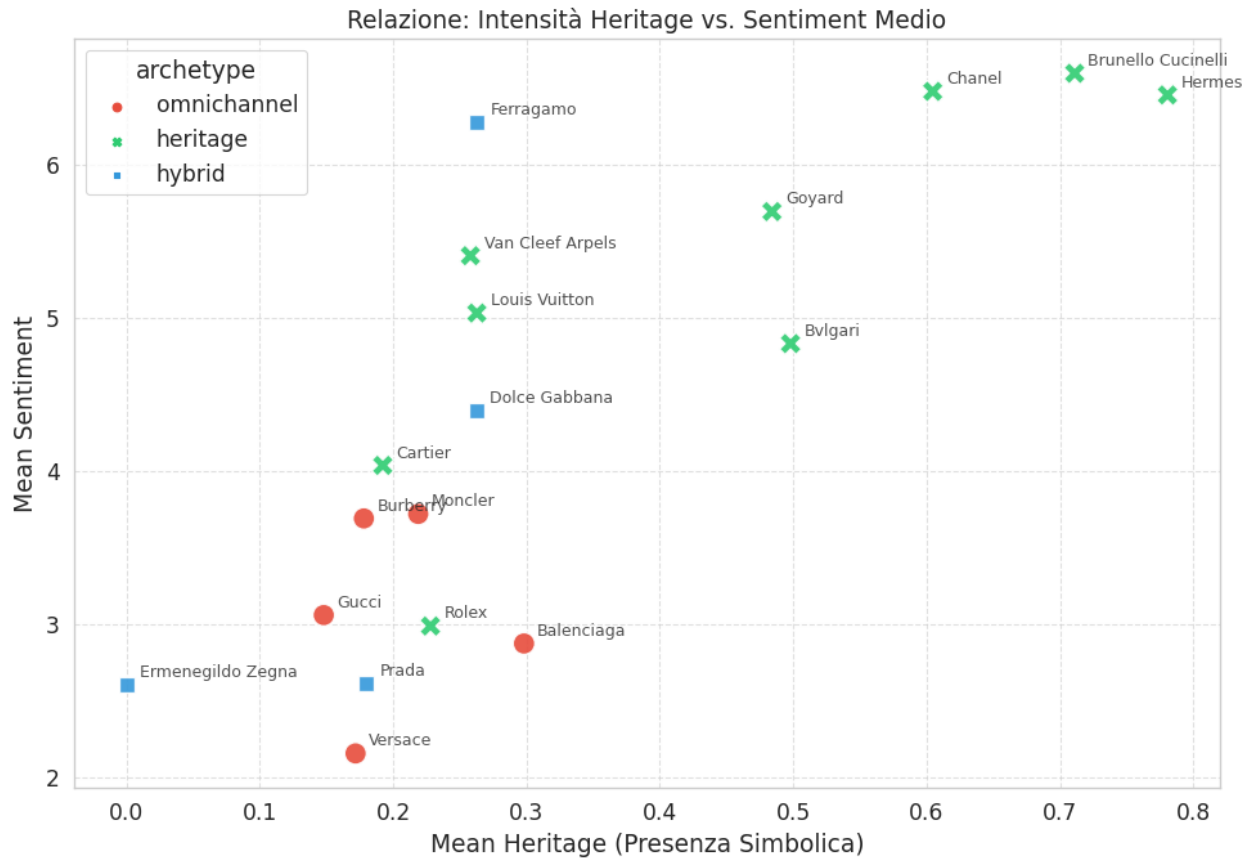


Figura 12 - Grafico di confronto tra intensità dell'Heritage e il Sentiment Medio

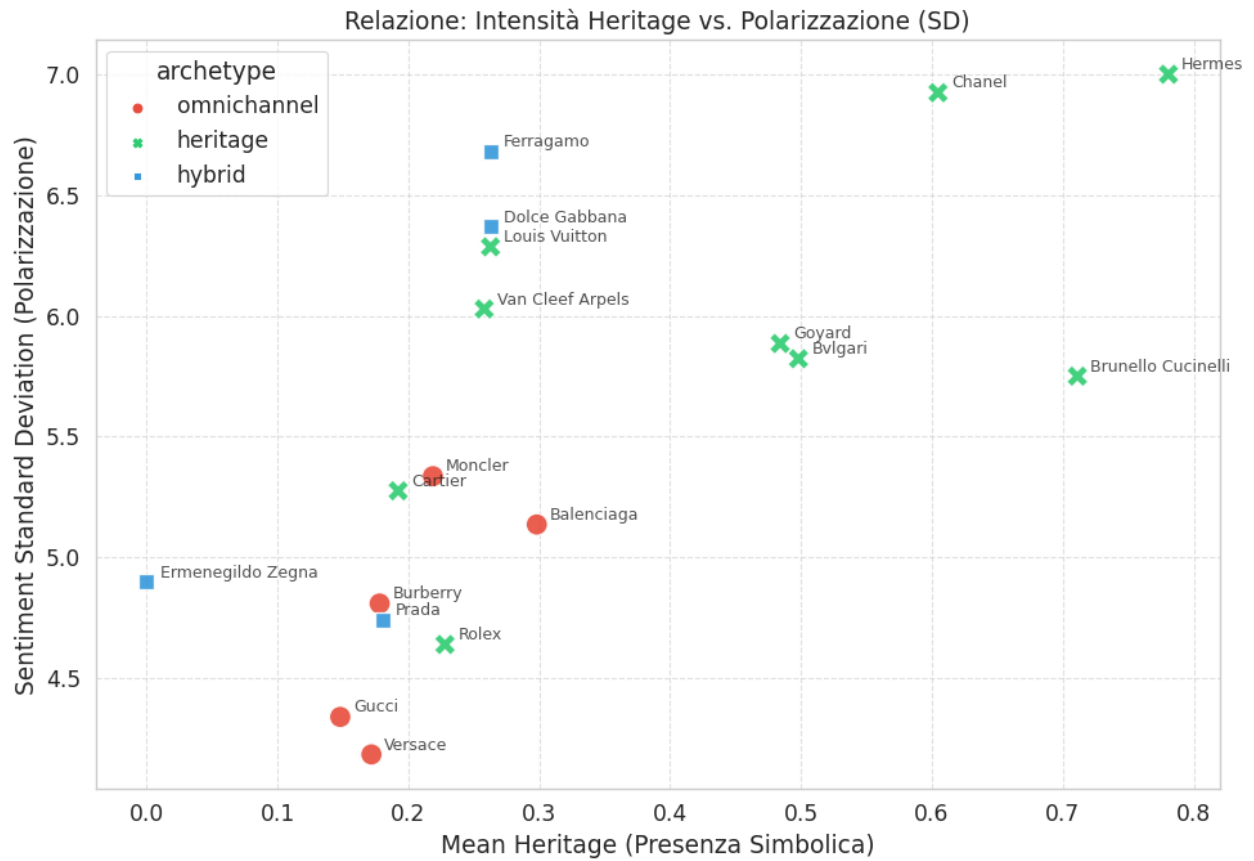


Figura 13 - Grafico di confronto tra intensità dell'Heritage e La deviazione standard

Brand	Archetipo	Sentiment Medio	Polarizzazione (SD)	Intensità Heritage
Brunello Cucinelli	Heritage	6,60	5,75	0,71
Chanel	Heritage	6,48	6,93	0,60
Hermès	Heritage	6,46	7,00	0,78
Salvatore Ferragamo	Hybrid	6,28	6,68	0,26
Goyard	Heritage	5,70	5,89	0,48
Van Cleef & Arpels	Heritage	5,41	6,03	0,26
Louis Vuitton	Heritage	5,03	6,29	0,26
Bvlgari	Heritage	4,83	5,82	0,50
Dolce & Gabbana	Hybrid	4,40	6,37	0,26
Cartier	Heritage	4,04	5,27	0,19
Moncler	Omnichannel	3,72	5,34	0,22
Burberry	Omnichannel	3,69	4,81	0,18
Gucci	Omnichannel	3,06	4,34	0,15
Rolex	Heritage	2,99	4,64	0,23
Balenciaga	Omnichannel	2,87	5,14	0,30
Prada	Hybrid	2,61	4,74	0,18
Versace	Omnichannel	2,15	4,18	0,17

I dati mostrano che i brand che fondano il proprio posizionamento su un heritage fortemente controllato tendono a generare percezioni più intense e polarizzate, mentre i brand orientati a modelli più espansivi presentano giudizi mediamente più uniformi e meno estremi.

3.5.3 Analisi per archetipi di canale

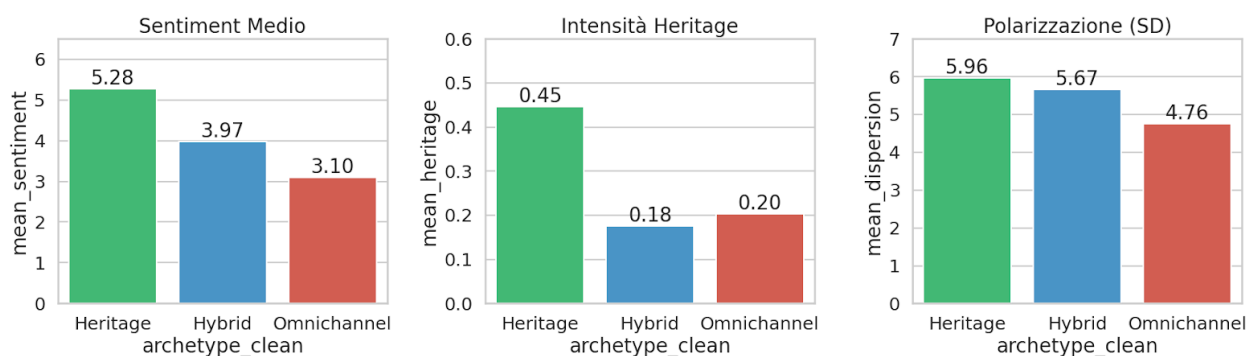


Figura 14 – Sentiment Medio, Intensità dell'Heritage e Polarizzazione a confronto

Dopo l'analisi dei profili percettivi a livello di singolo brand, i risultati vengono ricomposti a un livello più aggregato, attraverso il confronto tra gli archetipi di canale individuati nel Capitolo 2 (Figura 14 –).

I brand sono stati aggregati nei tre archetipi principali di riferimento, heritage controllato, omnichannel espansivo e ibrido. Per ciascun archetipo sono stati calcolati i valori medi degli indicatori percettivi, al fine di confrontare gruppi omogenei dal punto di vista strategico.

Il confronto evidenzia una differenza netta nel sentiment medio: i brand heritage controllati presentano valori medi più elevati (circa 5,3) rispetto ai brand omnichannel espansivi (circa 3,1). Tale differenza segnala un orientamento emotivo complessivamente più favorevole nel discorso degli utenti verso i brand caratterizzati da un maggiore controllo dei canali.

Accanto al livello medio del sentiment, emergono differenze anche nella dispersione delle valutazioni. I brand heritage controllati mostrano una deviazione standard più elevata (circa 6,0), mentre i brand omnichannel espansivi presentano valori più contenuti (circa 4,8). Questo indica che, a livello aggregato, il giudizio associato al modello heritage risulta più variabile, mentre quello relativo al modello omnichannel appare più uniforme.

Un'ulteriore differenza riguarda la presenza della dimensione simbolico-tradizionale nel linguaggio degli utenti. L'intensità media dei riferimenti all'heritage risulta sensibilmente più elevata per i brand heritage controllati (circa 0,45) rispetto ai brand omnichannel espansivi (circa 0,20), confermando una diversa struttura del discorso percettivo associata ai due modelli di canale.

L'analisi per archetipi mostra che le differenze emerse a livello di singolo brand si ricompongono in pattern coerenti e riconducibili alle configurazioni strategiche di canale. Questo risultato rafforza il collegamento tra scelte di canale e brand image emergente e fornisce la base empirica per la verifica formale delle ipotesi di ricerca sviluppata nel paragrafo successivo 3.7.

3.5.4 Caratteristiche del giudizio percettivo

L'analisi descrittiva dei risultati permette di delineare alcune caratteristiche ricorrenti del giudizio percettivo espresso dagli utenti nei confronti dei brand del lusso. Le valutazioni non differiscono soltanto in termini di sentiment medio, ma mostrano variazioni significative anche nella dispersione e nell'intensità del giudizio emotivo.

In alcuni casi, le valutazioni degli utenti tendono a concentrarsi attorno a valori simili, suggerendo una percezione del brand relativamente uniforme e condivisa. In altri casi, invece, il giudizio risulta più distribuito lungo la scala del sentiment, con la presenza simultanea di commenti molto positivi e valutazioni più critiche. Questa eterogeneità indica una maggiore polarizzazione del giudizio percettivo.

Tali differenze emergono con chiarezza sia nell'analisi brand-by-brand sia nel confronto tra i diversi gruppi di brand considerati, evidenziando come la percezione del brand possa assumere configurazioni differenti non solo per orientamento emotivo, ma anche per struttura del giudizio. Nel complesso, l'analisi descrittiva consente quindi di osservare come il giudizio degli utenti vari in termini di intensità, omogeneità e polarizzazione, fornendo un quadro di riferimento per la successiva verifica statistica delle ipotesi di ricerca.

3.6 Verifica delle ipotesi di ricerca

La presente sezione è dedicata alla verifica empirica delle ipotesi **(H2)**, **(H2a)** e **(H2b)**, utilizzando gli indicatori percettivi ricavati dal corpus di User Generated Content e aggregati a livello di brand e di archetipo di canale. L'obiettivo è valutare se e in che misura le differenze osservate nelle analisi descrittive trovino conferma sul piano statistico.

Scelte di test e motivazione dell'uso di Spearman

Per verificare le ipotesi **(H2a)** e **(H2b)** è stato utilizzato il coefficiente di correlazione di **Spearman**, calcolato tramite la funzione `cor.test` con metodo *spearman*. La scelta di questo indicatore è legata alle caratteristiche dei dati analizzati.

Le variabili considerate (sentiment e intensità dei riferimenti all'heritage) derivano da analisi testuali e non presentano necessariamente distribuzioni normali. Inoltre, a livello di brand il numero di osservazioni è limitato e possono essere presenti valori estremi. In questo contesto, Spearman risulta più adatto rispetto ad altre misure di correlazione, poiché si basa sull'ordinamento dei valori e non sulle loro distanze assolute.

L'utilizzo di Spearman è coerente anche con l'obiettivo dell'analisi, che non è stimare una relazione lineare precisa, ma verificare se al crescere di una dimensione percettiva tenda ad aumentare o diminuire un'altra dimensione.

La significatività statistica dei risultati è stata valutata adottando una soglia convenzionale pari a $\alpha = 0,05$.

3.6.1 Verifica di H2

(H2): Le strategie di distribuzione e di canale risultano associate a configurazioni differenti dell'identità percepita dei brand del lusso.

La verifica dell'ipotesi (H2) viene affrontata inizialmente attraverso un confronto descrittivo strutturato. Gli indicatori percettivi sono stati aggregati per archetipo di canale (file *H2_archetype_perception.csv*) e confrontati lungo tre dimensioni: **sentiment medio**, **dispersione del sentiment** (come proxy della polarizzazione del giudizio) e **heritage medio** (intensità del linguaggio simbolico-tradizionale).

- Per l'archetipo **heritage controllato** (9 brand, 3.708 testi analizzati), il sentiment medio risulta pari a **5,281**, con una dispersione media di **5,957** e un valore medio di heritage pari a **0,447**.

- L'archetipo **omnichannel espansivo** (5 brand, 1.351 testi) presenta invece un sentiment medio più contenuto (**3,098**), una dispersione inferiore (**4,759**) e una presenza dell'heritage decisamente più bassa (**0,203**).
- I brand classificati come **ibridi** (4 brand, 791 testi) si collocano in posizione intermedia, con un sentiment medio pari a **3,972**, una dispersione di **5,671** e un heritage medio di **0,176**.

La configurazione che emerge è coerente con l'interpretazione sviluppata nei paragrafi precedenti. I brand riconducibili all'archetipo di heritage controllato mostrano una percezione mediamente più positiva e maggiormente ancorata a elementi simbolico-tradizionali, accompagnata da una maggiore dispersione del giudizio, indicativa di un coinvolgimento emotivo più intenso. Al contrario, l'archetipo omnichannel espansivo è associato a valutazioni più uniformi, ma anche mediamente meno positive e meno simboliche.

L'ipotesi (**H2**) **risulta supportata sul piano empirico**: l'appartenenza a differenti configurazioni di canale si associa a configurazioni percettive differenti, osservabili in modo coerente su più dimensioni del giudizio (sentiment, dispersione e heritage).

3.6.2 Verifica di H2a

(H2a): I brand riconducibili all'archetipo dell'heritage controllato presentano un'identità percepita in cui gli utenti fanno più frequentemente riferimento a elementi simbolici e tradizionali, associata a valutazioni mediamente più positive.

L'ipotesi (H2a) viene verificata considerando due aspetti distinti ma complementari:

1. la maggiore presenza di riferimenti all'heritage nel linguaggio degli utenti;
2. un sentiment mediamente più positivo associato a tali brand.

A livello operativo, l'archetipo di canale è stato trasformato in una variabile booleana (*heritage_dummy* = 1 per i brand heritage controllati, 0 per gli altri) e sono stati eseguiti due test di correlazione di Spearman separati, entrambi a livello di brand.

H2a.1 Archetipo heritage e riferimenti simbolici

Il primo test analizza la relazione tra appartenenza all'archetipo heritage e intensità media dei riferimenti simbolico-tradizionali nel linguaggio degli utenti.

Il risultato mostra una correlazione positiva e statisticamente significativa:

- Spearman $\rho = 0,610$
- $p - value = 0,00714$

Questo indica che i brand classificati come heritage controllato tendono a collocarsi su valori più elevati di *mean_heritage*, confermando che la loro identità percepita è maggiormente connotata da richiami a tradizione, storia e artigianalità.

H2a.2 Archetipo heritage e sentiment medio

Il secondo test verifica se l'archetipo heritage sia associato anche a un sentiment medio più elevato. Anche in questo caso emerge un'associazione positiva e significativa:

- Spearman $\rho = 0,632$
- *p* – value = 0,00491

Il risultato indica che, a livello di brand, i marchi heritage controllati presentano valutazioni emotive mediamente più positive rispetto agli altri brand inclusi nel campione.

Evidenza complementare a livello testuale (UGC)

A supporto dell'interpretazione, l'analisi a livello di singolo testo (file *H2_textual_heritage_presence.csv*) mostra che la presenza di riferimenti all'heritage è associata a un sentiment sensibilmente più elevato anche nel corpus UGC:

- **Testi senza heritage** (n = 4.627):
 - sentiment medio = **3,884**
 - deviazione standard = **5,280**
- **Testi con heritage** (n = 1.223):
 - sentiment medio = **6,788**
 - deviazione standard = **7,487**

La differenza, pari a circa **+2,9 punti di sentiment medio**, non sostituisce la verifica statistica a livello di brand, ma rafforza la lettura sostanziale dei risultati: quando il linguaggio degli utenti attiva il frame dell'heritage, il giudizio tende a diventare più positivo e anche più intenso.

Conclusione H2a

Entrambe le componenti dell'ipotesi (H2a) risultano supportate. I brand riconducibili all'archetipo dell'heritage controllato sono associati a una maggiore presenza di riferimenti simbolico-tradizionali nel linguaggio degli utenti e a valutazioni emotive mediamente più positive, con risultati coerenti sia a livello di brand sia a livello testuale.

3.6.3 Verifica di H2b

(H2b): I brand riconducibili all'archetipo dell'omnichannel espansivo presentano un'identità percepita caratterizzata da un sentiment mediamente meno polarizzato e più omogeneo rispetto ai brand heritage controllati.

Per testare (H2b), l'analisi si concentra sul confronto tra i due archetipi (omnichannel espansivo vs heritage controllato) utilizzando come indicatore la **dispersione del sentiment a livello di brand** (*sentiment_sd*), interpretata come misura della polarizzazione del giudizio.

Il test di Spearman evidenzia un'associazione significativa:

- Spearman $\rho = 0,684$
- $p - value = 0,00697$

Il risultato indica che i brand omnichannel tendono ad avere **valori di dispersione più bassi** rispetto ai brand heritage, quindi giudizi complessivamente più omogenei e meno estremi. Questo è coerente anche con i valori medi per archetipo osservati in precedenza: **4,759** per l'omnichannel contro **5,957** per l'heritage.

Conclusione H2b

I brand omnichannel espansivi mostrano una percezione emotiva mediamente **meno polarizzata**, mentre i brand heritage controllati risultano associati a una **maggiore variabilità** del giudizio.

3.6.4 Discussione dei risultati

I risultati mostrano che le strategie di canale influenzano in modo sistematico la percezione dei brand del lusso. I canali non agiscono solo come strumenti di vendita, ma contribuiscono a definire l'esperienza di marca e il linguaggio con cui gli utenti la valutano.

I brand riconducibili al modello di **heritage controllato** presentano una percezione più fortemente ancorata a elementi simbolici e tradizionali e registrano valutazioni emotive mediamente più positive. Allo stesso tempo, però, il giudizio espresso dagli utenti risulta più variabile e polarizzato, indicando un coinvolgimento emotivo più intenso e meno uniforme.

Al contrario, i brand che adottano un modello **omnichannel espansivo** mostrano una percezione più stabile e omogenea. Il sentiment medio è più contenuto e le valutazioni risultano meno estreme, suggerendo un'esperienza di marca più standardizzata e prevedibile, ma anche meno carica sul piano simbolico.

Capitolo 4

Implicazioni economico-strategiche delle configurazioni di canale nel lusso

Il presente capitolo si colloca in continuità con i precedenti e ha l'obiettivo di analizzare le implicazioni economico-strategiche delle configurazioni di canale individuate nel settore del lusso. Nel Capitolo 2 l'attenzione è stata posta sulle scelte strategiche di gestione dei canali distributivi, interpretate come leve centrali nella costruzione del posizionamento competitivo. Il Capitolo 3 ha successivamente approfondito il livello percettivo, analizzando come tali scelte si riflettano sull'identità di marca percepita dai consumatori, in termini di coerenza simbolica, polarizzazione del giudizio e contenuti tematici emergenti.

A partire da questi risultati, il presente capitolo completa il percorso di analisi esaminando **come le diverse configurazioni strategiche e percettive si associno a differenti profili di performance economico-finanziaria**. L'analisi adotta un taglio comparativo, interpretando i risultati economici alla luce delle diverse configurazioni di canale.

In particolare, il capitolo si propone di esaminare se e in che misura le configurazioni strategiche individuate, orientate al controllo e alla coerenza dell'esperienza di marca oppure all'espansione omnicanale e alla scalabilità, risultino associate a profili economici distinti lungo le principali dimensioni della performance.

L'obiettivo del capitolo non è individuare un modello di canale economicamente superiore, ma mostrare come, nel settore del lusso, scelte di canale differenti si accompagnino a risultati economici diversi.

4.1 Dati, perimetro e limiti dell'analisi

L'analisi economico-strategica presentata in questo capitolo è condotta su un **sottoinsieme di brand del campione complessivo**, selezionato sulla base della **disponibilità e della comparabilità dei dati economico-finanziari**. I dati utilizzati sono stati ricavati dal database **ORBIS (Moody's)**, che raccoglie informazioni di bilancio standardizzate a livello internazionale e rappresenta una delle principali fonti di riferimento per l'analisi economico-finanziaria delle imprese [16].

Poiché il campione analizzato include imprese che redigono il bilancio secondo schemi civilistici italiani e imprese che adottano i principi contabili internazionali (IFRS), gli indicatori sono stati calcolati **in unità di euro** utilizzando, per ciascun brand, le voci di bilancio coerenti con il rispettivo schema contabile. In tal modo è stato possibile garantire la comparabilità delle grandezze analizzate, pur nel rispetto delle differenze formali tra i sistemi contabili adottati.

Sono stati inclusi esclusivamente i brand per i quali è stato possibile reperire dati di bilancio riferibili a singole entità operative, evitando l'utilizzo di dati aggregati a livello di gruppo che non avrebbero consentito un collegamento coerente con le scelte strategiche e con l'analisi percettiva sviluppata nei capitoli precedenti. Brand per i quali le informazioni economiche risultano disponibili solo in forma consolidata sono pertanto esclusi dall'analisi economica, pur rimanendo rilevanti per l'analisi strategica e percettiva.

Il periodo di osservazione considerato è compreso tra il **2022 e il 2024**, in continuità con l'arco temporale adottato per le analisi precedenti.

Gli indicatori economici utilizzati in questo capitolo sono stati scelti in modo **coerente con l'impianto teorico** presentato nel Capitolo 2. L'obiettivo è stato quello di utilizzare misure capaci di rappresentare in modo chiaro gli effetti economici delle diverse strategie di gestione dei canali distributivi. In particolare, l'analisi si concentra su indicatori legati alla crescita dei ricavi, alla redditività operativa e alla stabilità dei risultati nel tempo.

La selezione degli indicatori è stata inoltre guidata dalla **disponibilità e dalla confrontabilità dei dati**, limitando l'analisi a grandezze economico-finanziarie osservabili in modo uniforme per tutti i brand analizzati.

4.2 Indicatori economici utilizzati

L'analisi utilizza un numero limitato di indicatori economici chiave per descrivere i profili di performance associati alle diverse configurazioni di canale individuate nei capitoli precedenti. La selezione degli indicatori mira a mantenere un equilibrio tra solidità analitica e semplicità interpretativa, coerentemente con l'impostazione strategica della ricerca.

Gli indicatori considerati sono coerenti con la letteratura di strategia, che suggerisce di valutare i risultati economici lungo più dimensioni complementari, quali **crescita, redditività operativa, stabilità dei risultati e struttura dei costi** [17] [18].

- **Crescita**

La dimensione della crescita è analizzata attraverso il livello dei ricavi e la loro variazione cumulata nel periodo 2022-2024, al fine di valutare l'intensità dell'espansione associata alle diverse configurazioni strategiche. I ricavi sono stati rilevati utilizzando la voce di bilancio "*ricavi delle vendite e delle prestazioni*", che misura il valore delle vendite e dei servizi generati dall'attività caratteristica dell'impresa. Tale grandezza consente di osservare in modo diretto le dinamiche di crescita commerciale associate alle diverse strategie di canale. La crescita cumulata dei ricavi è calcolata come segue:

$$Crescita\ Cumulata_{2022-2024} = \frac{Ricavi_{2024} - Ricavi_{2022}}{Ricavi_{2022}}$$

L'indicatore consente di cogliere l'ampiezza complessiva dell'espansione nel periodo, evitando di enfatizzare oscillazioni annuali di breve periodo.

- **Redditività operativa**

La redditività operativa è osservata mediante la voce di bilancio "*risultato operativo*" (EBIT), che esprime la capacità dell'impresa di generare valore attraverso l'attività caratteristica, al netto della struttura finanziaria e delle politiche fiscali.

Il margine operativo è calcolato come:

$$EBIT\ Margin = \frac{EBIT}{Ricavi}$$

Questo indicatore consente di valutare la capacità delle diverse strategie distributive di trasformare i ricavi in valore operativo, tenendo conto dell'intensità dei costi di gestione.

- **Stabilità dei risultati**

Particolare attenzione è riservata alla dimensione della stabilità dei risultati, che rappresenta un elemento centrale dell'analisi in relazione ai risultati emersi nel Capitolo 3. La stabilità è valutata

considerando la variabilità del risultato operativo e del margine operativo nel triennio 2022-2024, nonché il numero di esercizi caratterizzati da risultato operativo negativo.

La variabilità è misurata tramite la deviazione standard dei valori annuali di EBIT e di margine operativo nel periodo considerato:

$$\sigma(EBIT) \quad ; \quad \sigma(EBIT \text{ Margin})$$

Il numero di esercizi con risultato operativo negativo è invece calcolato come conteggio degli anni in cui l'EBIT assume valore inferiore a zero nel periodo osservato:

$$N(EBIT < 0)$$

Tali indicatori consentono di osservare non solo il livello della performance economica, ma soprattutto la sua continuità nel tempo, permettendo di mettere in relazione la stabilità dei risultati con i livelli di coerenza o frammentazione dell'identità di marca percepita dai consumatori.

- **Struttura dei costi**

La struttura dei costi è analizzata attraverso il rapporto tra costi operativi e ricavi, indicatore ampiamente utilizzato nella letteratura di strategia per valutare il grado di complessità operativa e l'intensità gestionale dei modelli di business (Porter, 1985; Rothaermel, 2021).

I costi operativi sono stati rilevati utilizzando, per i brand che redigono il bilancio secondo lo schema civilistico, la voce *costi della produzione*. Per i brand che adottano i principi contabili internazionali (IFRS), i costi operativi sono stati ricostruiti come differenza tra ricavi ed EBIT, in modo coerente con la definizione economica del risultato operativo.

I costi operativi sono utilizzati in un'ottica interpretativa e comparativa, e non come misura puntuale dell'efficienza operativa dei singoli brand.

Il rapporto è calcolato come:

$$\frac{\text{Costi operativi}}{\text{Ricavi}}$$

Tale indicatore consente di osservare quanta parte dei ricavi venga assorbita dai costi di gestione e di coordinamento del sistema distributivo, fornendo un'indicazione della pressione organizzativa associata ai diversi modelli di canale.

Nel presente capitolo, l'analisi economica non è svolta sui singoli brand in termini di performance assoluta, ma secondo una logica comparativa basata sulle configurazioni strategiche di canale.

All'interno di ciascun archetipo individuato, l'analisi si concentra su alcuni brand ritenuti rappresentativi, selezionati in base alla chiarezza del posizionamento strategico e alle caratteristiche percettive emerse dal Capitolo 3, e non in funzione della sola disponibilità dei dati.

È importante chiarire che gli indicatori di redditività operativa utilizzati non vengono interpretati come effetto diretto delle configurazioni di canale. L'analisi non mira a stabilire quale modello generi un EBIT più elevato, ma a osservare come strategie distributive differenti si associno a profili economici diversi, in particolare in termini di stabilità e variabilità dei risultati nel tempo.

4.3 Analisi per configurazione strategica di canale

In questo capitolo di analisi i risultati economici vengono letti come espressione di differenti logiche di creazione e gestione del valore, piuttosto che come performance “vincenti” o “perdenti”. In questa prospettiva, livelli elevati di redditività possono emergere sia in modelli fortemente controllati sia in configurazioni più espansive, ma riflettono equilibri strategici differenti tra crescita, rischio e coerenza di marca.

4.3.1 Il modello Heritage Controllato: redditività strutturale e stabilità

L'analisi dei dati economico-finanziari permette di osservare una coerenza di fondo tra l'archetipo dell'Heritage Controllato e uno specifico profilo di performance, caratterizzato dalla tenuta della marginalità operativa piuttosto che dall'espansione dei volumi. I brand esaminati (Hermès, Chanel, Louis Vuitton, Goyard, Brunello Cucinelli) mostrano dinamiche che validano l'ipotesi teorica di una maggiore capacità di appropriazione del valore.

Un primo elemento di rilievo riguarda la struttura dei margini operativi. I brand del campione mantengono livelli di EBIT margin a doppia cifra, con valori particolarmente elevati nel caso di Hermès (superiore al 40%) e Goyard (che raggiunge il 66% nel 2024). Tali risultati (*Figura 15 - Dettagli brand by brand per heritage controllati: esame economica strategica*) indicano che il controllo diretto dei canali e la gestione della rarità, pur implicando una struttura di costi fissi rilevante, favoriscono una maggiore ritenzione del valore lungo la catena. L'analisi dell'incidenza dei costi operativi sui ricavi (che si attesta mediamente tra 0,40 e 0,60) indica un'elevata intensità organizzativa; tuttavia, tale complessità è funzionale al mantenimento di un premium price che sostiene la redditività complessiva.

La stabilità dei risultati si delinea come un tratto distintivo di questa configurazione. Nel triennio osservato, l'indicatore N (anni con EBIT < 0) è nullo per tutti i brand, evidenziando una continuità di risultati positivi. Inoltre, la ridotta variabilità del margine operativo riscontrata in casi come Hermès ($\sigma_{EBIT\ MARGIN} = 0,79\%$) e Brunello Cucinelli ($\sigma_{EBIT\ MARGIN} = 1,07\%$) indica una minore esposizione del modello alla volatilità.

Company	Location	Year	Ricavi	EBIT	EBIT margin	Costi della produzione	Costi operativi/Ricavi	Crescita Cumulata Ricavi 22-24	σ EBIT margin	N (anni con EBIT<0)
BRUNELLO CUCINELLI S.P.A.	Italia	2022	919.708.000 €	134.748.000 €	14,62%	514.017.000 €	0,559	39,02%	1,07%	0
	Italia	2023	1.139.420.000 €	187.451.000 €	16,42%	629.157.000 €	0,552			
	Italia	2024	1.278.540.000 €	211.695.000 €	16,52%	717.695.000 €	0,561			
CHANEL	Francia	2022	3.467.031.316 €	1.401.166.425 €	31,58%	2.065.864.891 €	0,596	20,31%	5,12%	0
	Francia	2023	4.030.692.724 €	1.411.437.509 €	28,25%	2.619.255.215 €	0,650			
	Francia	2024	4.171.262.673 €	1.068.178.049 €	21,52%	3.103.084.624 €	0,744			
GOYARD DETAIL FRANCE	Francia	2022	244.869.241 €	122.426.945 €	50,00%	122.442.296 €	0,500	230,80%	8,15%	0
	Francia	2023	492.044.622 €	298.552.956 €	60,67%	193.491.666 €	0,393			
	Francia	2024	810.031.756 €	538.814.769 €	66,01%	271.216.987 €	0,335			
HERMES INTERNATIONAL	Francia	2022	11.295.000.000 €	4.802.000.000 €	41,22%	6.493.000.000 €	0,575	31,32%	0,79%	0
	Francia	2023	13.114.000.000 €	5.698.000.000 €	42,41%	7.416.000.000 €	0,566			
	Francia	2024	14.833.000.000 €	6.222.000.000 €	40,91%	8.611.000.000 €	0,581			
LOUIS VUITTON MALLETIER	Francia	2022	10.016.700.000 €	4.941.500.000 €	47,72%	5.075.200.000 €	0,507	9,35%	3,73%	0
	Francia	2023	10.958.000.000 €	4.999.000.000 €	43,92%	5.959.000.000 €	0,544			
	Francia	2024	10.953.000.000 €	4.550.000.000 €	40,26%	6.403.000.000 €	0,585			

Figura 15 - Dettagli brand by brand per heritage controllati: esame economica strategica

Sul fronte della crescita cumulata dei ricavi, emergono due diverse velocità: da un lato, Louis Vuitton (+9,35%) e Chanel (+20,31%) mostrano un trend di espansione progressiva; dall'altro, la variazione significativa di Goyard (+230,80%) indica come, in determinate condizioni, una strategia di limitazione dell'offerta stimoli la domanda senza compromettere, ma anzi incrementando, la marginalità percentuale.

4.3.2 Il modello Omnichannel Espansivo: volatilità e leva operativa

I dati relativi a Gucci, Balenciaga, Burberry e Versace offrono spunti significativi per comprendere le implicazioni economiche del modello Omnichannel Espansivo. Rispetto alla stabilità (Figura 16 - Dettagli brand by brand per omnichannel espansivo) osservata nel cluster precedente, questo archetipo presenta una maggiore dispersione dei risultati e una più elevata sensibilità alle fluttuazioni della domanda.

Si osserva una contrazione della redditività che è correlata alla struttura dei costi tipica di questo modello. In un contesto di rallentamento, l'incidenza dei costi operativi tende a saturare i ricavi: si nota, ad esempio, la flessione del margine di Gucci (dal 30,64% nel 2022 al -6,73% nel 2024) e i risultati operativi negativi registrati da Balenciaga (-17,33%) e Versace (-27,65%) nell'ultimo esercizio. Il superamento della soglia di 1 nel rapporto Costi operativi/Ricavi per tre brand su quattro indica che la complessità gestionale di una rete omnicanale richiede volumi di vendita sostenuti per garantire l'equilibrio economico, evidenziando una forte leva operativa.

Un ulteriore elemento di analisi è rappresentato dalla variabilità delle performance. I valori della deviazione standard dell'EBIT Margin per Versace (22,79%) e Balenciaga (19,24%) risultano sensibilmente superiori a quelli del modello Heritage, segnalando oscillazioni più ampie. La

presenza di esercizi in perdita per la maggior parte dei brand del cluster conferma un profilo di rischio più elevato.

Si rileva inoltre una flessione cumulata dei ricavi per i principali player (Gucci -41%, Versace -39%), un dato che riflette la difficoltà di mantenere costanti i tassi di crescita quando l'espansione è legata all'accessibilità e all'esposizione mediatica, rendendo i ricavi più reattivi ai cambiamenti nel sentiment di mercato.

Company	Location	Year	Ricavi	EBIT	EBIT margin	Costi della produzione	Costi operativi/Ricavi	Crescita Cumulata Ricavi 22-24	σ EBIT margin	N (anni con EBIT<0)
BALENCIAGA	Francia	2022	1.393.497.675 €	299.656.482 €	21,09%	1.093.841.193 €	0,785	-23,96%	19,24%	1
	Francia	2023	1.170.115.234 €	44.933.644 €	3,80%	1.125.181.590 €	0,962			
	Francia	2024	1.059.672.633 €	186.576.430 €	-17,33%	1.246.249.063 €	1,176			
BURBERRY GROUP PLC	Regno Unito	2022	3.520.900.915 €	747.650.905 €	20,92%	2.773.250.010 €	0,788	-16,37%	10,82%	0
	Regno Unito	2023	3.462.576.994 €	484.154.128 €	13,92%	2.978.422.866 €	0,860			
	Regno Unito	2024	2.944.441.527 €	9.571.529 €	-0,32%	2.934.869.998 €	0,997			
GIANNI VERSACE SRL	Italia	2022	746.862.000 €	126.373.000 €	16,49%	639.927.000 €	0,857	-39,07%	22,79%	2
	Italia	2023	638.425.000 €	101.401.000 €	-15,44%	758.347.000 €	1,188			
	Italia	2024	455.075.000 €	126.855.000 €	-27,65%	585.607.000 €	1,287			
GUCCIO GUCCI S.P.A.	Italia	2022	5.751.586.000 €	1.923.966.000 €	30,64%	4.354.848.000 €	0,757	-41,26%	18,69%	1
	Italia	2023	4.526.651.000 €	581.073.000 €	11,51%	4.469.726.000 €	0,987			
	Italia	2024	3.378.341.000 €	261.621.000 €	-6,73%	4.149.830.000 €	1,228			

Figura 16 - Dettagli brand by brand per omnichannel espansivo

4.3.3 Le Configurazioni Ibride: costi di transizione e riposizionamento

L'analisi del cluster ibrido (Prada, Moncler, Zegna, Dolce & Gabbana, Ferragamo) evidenzia un quadro eterogeneo, coerente con la natura transitoria o intermedia di queste strategie. I risultati non mostrano un andamento univoco, ma riflettono le diverse fasi del percorso di riposizionamento dei singoli brand.

Le traiettorie di crescita appaiono diversificate: brand come Prada (+29,30%) e Zegna (+30,40%) registrano un incremento dei ricavi, segnale che indica un'efficace implementazione della strategia, mentre altri come Ferragamo (-17,31%) e Dolce & Gabbana (-17,61%) attraversano una fase di contrazione.

Dal punto di vista della redditività, i dati riflettono i costi di coordinamento necessari per gestire modelli distributivi in evoluzione. Il caso di Dolce & Gabbana, con tre esercizi consecutivi in perdita operativa e costi superiori ai ricavi, riflette i costi di coordinamento richiesti dalle fasi di riallineamento strategico. Diversamente, Moncler mostra un profilo più simile ai brand Heritage, con crescita dei ricavi alta (29%) e bassa volatilità ($\sigma_{EBIT\ MARGIN} = 0,24\%$).

La variabilità riscontrata in questo gruppo (es. $\sigma_{EBIT\ MARGIN} = 7,40\%$ per D&G) è dunque di natura differente rispetto al modello Omnichannel: più che a una volatilità strutturale, è riconducibile alle dinamiche temporanee di trasformazione del modello di business.

In conclusione (Figura 17 - Dettagli brand by brand), l'analisi comparata dimostra che le diverse configurazioni di canale si associano a specifici profili di rischio-rendimento [19]. Il modello di Heritage Controllato è caratterizzato da una maggiore stabilità dei margini, confermando che la rinuncia a una rapida scalabilità favorisce la prevedibilità dei risultati. Al contrario, il modello Omnichannel evidenzia una maggiore esposizione alla ciclicità, con una redditività fortemente condizionata dai volumi di vendita, mentre le performance delle configurazioni Ibride dipendono prevalentemente dallo stadio di avanzamento e dall'efficacia del processo di transizione strategica.

Company	Location	Year	Ricavi	EBIT	EBIT margin	Costi della produzione	Costi operativi/Ricavi	Crescita Cumulata Ricavi 22-24	σ EBIT margin	N (anni con EBIT<0)
DOLCE & GABBANA S.R.L.	Italia	2022	1.182.746.732 €	84.976.695 €	-6,85%	1.325.284.384 €	1,121	-17,61%	7,90%	3
	Italia	2023	1.129.600.641 €	52.584.721 €	-4,25%	1.290.463.582 €	1,142			
	Italia	2024	974.423.874 €	195.364.625 €	-19,04%	1.221.612.457 €	1,254			
ERMENEGILDO ZEGNA NV	Paesi Bassi	2022	1.492.840.000 €	146.667.000 €	9,73%	1.346.173.000 €	0,902	30,40%	1,18%	0
	Paesi Bassi	2023	1.904.549.000 €	208.148.000 €	10,93%	1.696.401.000 €	0,891			
	Paesi Bassi	2024	1.946.647.000 €	166.852.000 €	8,57%	1.779.795.000 €	0,914			
MONCLER S.P.A.	Italia	2022	2.602.890.000 €	774.547.000 €	29,76%	113.595.000 €	0,044	19,44%	0,24%	0
	Italia	2023	2.984.217.000 €	893.839.000 €	29,95%	141.224.000 €	0,047			
	Italia	2024	3.108.924.000 €	916.324.000 €	29,47%	178.424.000 €	0,057			
PRADA S.P.A.	Italia	2022	4.200.674.000 €	775.990.000 €	18,47%	1.540.581.000 €	0,367	29,30%	2,68%	0
	Italia	2023	4.726.411.000 €	1.061.692.000 €	22,46%	1.702.144.000 €	0,360			
	Italia	2024	5.431.557.000 €	1.279.550.000 €	23,56%	1.970.231.000 €	0,363			
SALVATORE FERRAGAMO SPA	Italia	2022	1.251.808.000 €	129.587.000 €	10,20%	624.525.000 €	0,499	-17,31%	7,65%	1
	Italia	2023	1.156.271.000 €	74.100.000 €	6,30%	632.797.000 €	0,547			
	Italia	2024	1.035.106.000 €	48.322.000 €	-4,56%	688.216.000 €	0,665			

Figura 17 - Dettagli brand by brand per hybrid

Tabella 1 – Analisi dell'EBIT Margin

Company	Location	Year	EBIT margin
BALENCIAGA	Francia	2022	21,09%
	Francia	2023	3,80%
	Francia	2024	-17,33%
BRUNELLO CUCINELLI S.P.A	Italia	2022	14,62%
	Italia	2023	16,42%
	Italia	2024	16,52%
BURBERRY GROUP PLC	Regno Unito	2022	20,92%
	Regno Unito	2023	13,92%
	Regno Unito	2024	-0,32%
CHANEL	Francia	2022	31,58%
	Francia	2023	28,25%
	Francia	2024	21,52%
DOLCE & GABBANA S.R.L.	Italia	2022	-6,85%
	Italia	2023	-4,25%
	Italia	2024	-19,04%
ERMENEGILDO ZEGNA NV	Paesi Bassi	2022	9,73%
	Paesi Bassi	2023	10,93%
	Paesi Bassi	2024	8,57%
GIANNI VERSACE SRL	Italia	2022	16,49%
	Italia	2023	-15,44%
	Italia	2024	-27,65%
GOYARD DETAIL FRANCE	Francia	2022	50,00%
	Francia	2023	60,67%
	Francia	2024	66,01%
GUCCIO GUCCI S.P.A.	Italia	2022	30,64%
	Italia	2023	11,51%
	Italia	2024	-6,73%
HERMES INTERNATIONAL	Francia	2022	41,22%
	Francia	2023	42,41%
	Francia	2024	40,91%
LOUIS VUITTON MALLETIER	Francia	2022	47,72%
	Francia	2023	43,92%
	Francia	2024	40,26%
MONCLER S.P.A.	Italia	2022	29,76%
	Italia	2023	29,95%
	Italia	2024	29,47%
PRADA S.P.A.	Italia	2022	18,47%
	Italia	2023	22,46%
	Italia	2024	23,56%
SALVATORE FERRAGAMO SPA	Italia	2022	10,20%
	Italia	2023	6,30%
	Italia	2024	-4,56%

Il seguente scatter plot (*Figura 18*) mostra chiaramente come i risultati dipendano dal modello di business. Il gruppo **Heritage** (in oro) occupa la posizione migliore: alta stabilità e alti profitti. Brand come Hermès e Louis Vuitton riescono a mantenere guadagni elevati anche in momenti difficili, confermando la forza del lusso esclusivo. Al contrario, il gruppo **Omnichannel** (in blu) appare più instabile: si posiziona in aree a minor rendimento e maggior rischio, dimostrando di soffrire di più l'incertezza economica e gli alti e bassi del mercato recente. Infine, il gruppo **Hybrid** (in verde) si trova a metà strada: aziende come Moncler e Prada ottengono risultati vicini ai brand Heritage, provando che unire tradizione e innovazione è una strategia vincente.

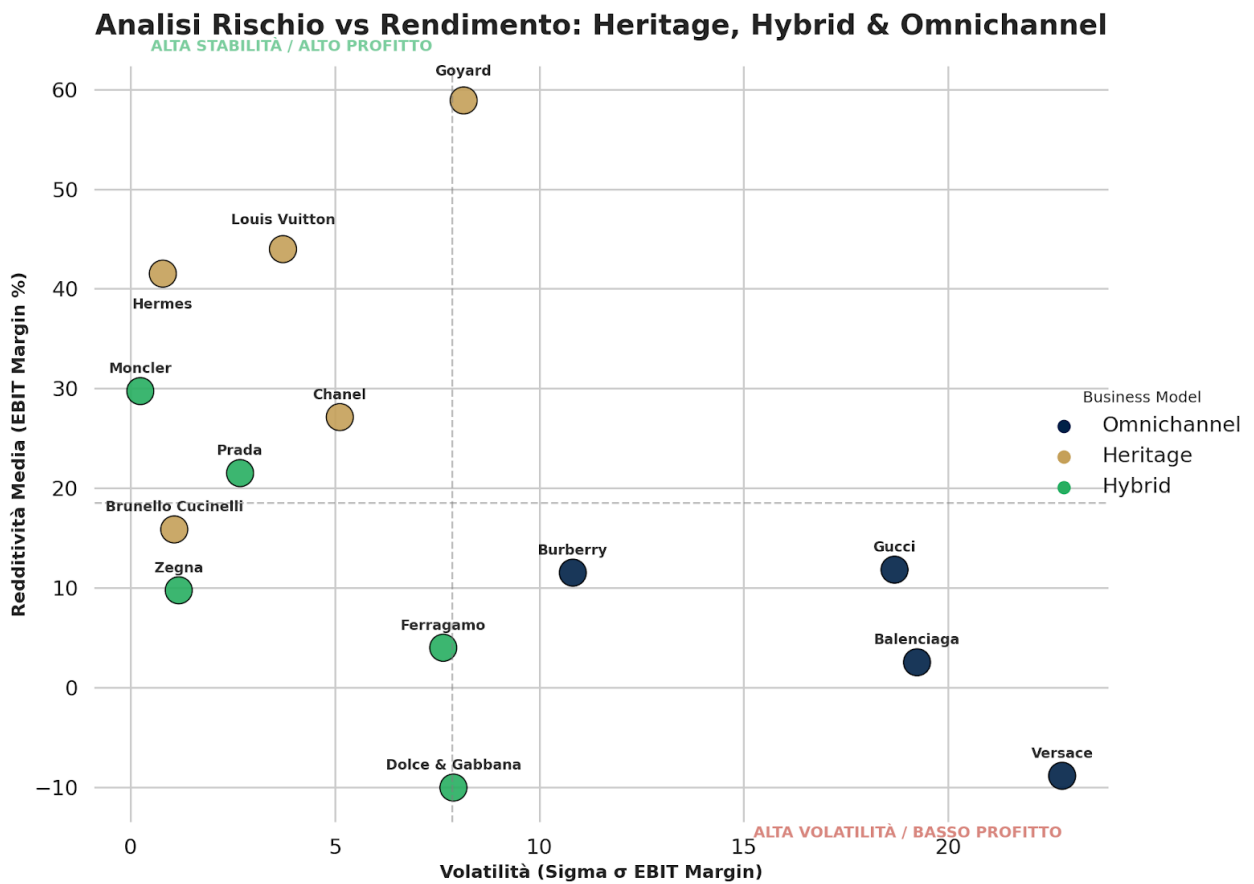


Figura 18 - Redditività Media vs Volatilità

Capitolo 5

Conclusioni

Questo lavoro di tesi offre una lettura del lusso contemporaneo, mostrando come la gestione dei canali distributivi non sia solo una scelta operativa, ma un elemento centrale per il valore e la stabilità dei brand nel tempo. L'analisi si sviluppa a partire dall'osservazione del ruolo che i canali di distribuzione assumono oggi nel settore, evidenziando come incidano direttamente sull'identità dei brand, sul modo in cui vengono percepiti dal mercato e sulla capacità di generare risultati economici nel tempo. Il percorso di ricerca mette così in relazione strategia, percezione e performance, mostrando come questi elementi non possano essere considerati separatamente nel contesto del lusso.

Fin dalle prime fasi dell'analisi, condotta nel Capitolo 2, è emerso come il settore del lusso non possa essere interpretato come un mercato unitario e omogeneo. Al contrario, esso si configura come un sistema attraversato da tensioni profonde. L'*analisi PESTEL* ha consentito di inquadrare queste pressioni in modo strutturato: le **tensioni geopolitiche** (come quelle tra USA e Cina), la **polarizzazione economica della domanda** (aspirazionali vs alta disponibilità di spesa) e l'**accelerazione tecnologica** hanno modificato in modo sostanziale il contesto competitivo [20].

Dalla letteratura e dai report aziendali emergono due archetipi strategici ricorrenti, legati a modalità diverse di affrontare il contesto competitivo: **Heritage Controllato** e **Omnichannel Espansivo**.

Il modello **Heritage Controllato** (adottato ad esempio da brand come Hermès e Chanel) interpreta la distribuzione come strumento di selezione. Il controllo dei punti di contatto rende l'esperienza più stabile e coerente. Queste scelte trovano una solida giustificazione nel quadro teorico della *Resource-Based View*: l'heritage e il savoir-faire sono risorse "rare" e "inimitabili" che richiedono una protezione rigorosa attraverso il controllo della filiera e del canale [21] [22]. Al contrario, il modello **Omnichannel Espansivo** (riconciliabile a brand come Gucci, Balenciaga o Burberry) utilizza la distribuzione come leva di sviluppo e presenza. L'aumento dei touchpoint permette di intercettare segmenti di domanda più ampi, puntando sulla scalabilità e sulle *Dynamic Capabilities* necessarie per gestire la complessità tecnologica.

Il punto centrale che emerge dalla ricerca non è la superiorità assoluta di un modello sull'altro. Il controllo riduce i rischi di diluizione del marchio ma impone costi fissi elevati; l'espansione amplia

le opportunità di fatturato ma aumenta drasticamente l'esposizione alla volatilità del mercato e alla dispersione simbolica.

Uno dei risultati più rilevanti del lavoro riguarda la contrapposizione tra identità dichiarata e strategia effettivamente adottata, analizzata nel Capitolo 3. L'analisi dei contenuti istituzionali tramite *Structural Topic Modeling* ha rivelato un dato sorprendente: il linguaggio dell'heritage, dell'artigianalità e dei valori umanistici (Topic 1) è dominante nella narrazione ufficiale della quasi totalità dei brand, indipendentemente dalla loro strategia di canale. Anche brand fortemente orientati all'omnicanalità utilizzano l'heritage come risorsa narrativa primaria.

Tuttavia, quando si passa ad analizzare la percezione degli utenti tramite *Sentiment Analysis*, emerge che questa narrazione non sempre si riflette nell'esperienza reale. I risultati empirici hanno confermato l'ipotesi secondo cui le strategie di canale influenzano la percezione.

- I brand **Heritage Controllati** generano un sentiment mediamente più alto e una percezione fortemente ancorata ai temi simbolici, ma caratterizzata da una maggiore polarizzazione (deviazione standard elevata). Questo indica che il controllo genera un coinvolgimento emotivo intenso;
- I brand **Omnichannel Espansivi**, al contrario, mostrano un sentiment più basso e decisamente più uniforme (deviazione standard più bassa), con una minore incidenza dei temi legati alla tradizione. La moltiplicazione dei touchpoint tende a "normalizzare" la percezione, riducendo l'intensità emotiva del giudizio.

Quando l'heritage resta solo nella comunicazione e non si riflette in un controllo concreto dei canali, l'identità tende a indebolirsi. Al contrario, una distribuzione coerente rende il posizionamento più credibile nel tempo.

L'analisi economico-finanziaria condotta nel Capitolo 4 chiude il cerchio, collegando queste dinamiche strategiche e percettive ai risultati di bilancio. I dati mostrano che le diverse configurazioni non producono gli stessi profili di performance. Il modello **Heritage Controllato** si dimostra estremamente stabile. Brand come Hermès e Goyard mostrano margini operativi (EBIT margin) eccezionalmente alti (superiori al 40% per Hermès, fino al 66% per Goyard) e una stabilità assoluta, con zero esercizi in perdita nel triennio considerato. Scegliere di non crescere in modo indiscriminato e mantenere una certa scarsità consente di difendere meglio la redditività nel tempo.

Il modello **omnichannel espansivo** appare associato a una maggiore instabilità dei risultati. In alcuni casi, come per Gucci o Balenciaga, fasi di forte crescita si sono alternate a periodi di maggiore difficoltà, con effetti evidenti su ricavi e marginalità, soprattutto nei momenti di rallentamento del mercato.

Interessante è la posizione dei **Brand Hybrid** (come Prada o Moncler), che si trovano in una fase intermedia. Moncler, in particolare, riesce a combinare una crescita sostenuta con una bassa volatilità, suggerendo che è possibile integrare tradizione e innovazione se la gestione è coerente. Altri brand in transizione, come Ferragamo o Dolce & Gabbana, mostrano performance contratte.

Nel complesso, questo lavoro mostra come nel lusso la distribuzione sia uno dei punti in cui le scelte strategiche diventano concrete. I modelli analizzati mostrano che non esiste una soluzione valida per tutti: ogni configurazione comporta vantaggi e limiti [23].

Ciò che emerge con maggiore chiarezza è l'importanza della coerenza. Quando le scelte di distribuzione sono allineate con il posizionamento dichiarato, il brand risulta più leggibile e stabile; quando invece si crea uno scarto tra ciò che viene comunicato e ciò che viene effettivamente praticato, aumentano le ambiguità e la volatilità. In un contesto competitivo sempre più complesso, la gestione dei canali diventa quindi uno degli strumenti principali attraverso cui i brand del lusso possono mantenere valore e riconoscibilità nel lungo periodo.

Appendice

Appendice A – Script R per l’analisi di topic modeling (STM)

Il seguente script, sviluppato in linguaggio R, implementa le fasi di preprocessing testuale, stima del modello Structural Topic Model (STM) ed estrazione della prevalenza dei topic per ciascun brand analizzato.

Lo script è riportato integralmente a fini di trasparenza metodologica e replicabilità dell’analisi.

```
# =====
# 1. LIBRERIE + WORKING DIRECTORY
# =====
install.packages(c("stm", "readtext", "dplyr", "stringr", "ggplot2"))
library(stm)
library(readtext)
library(dplyr)
library(stringr)
library(ggplot2)
setwd("/Users/iness/Desktop/R_topic")
# =====
# 2. LETTURA FILE TXT
# =====
files <- list.files(pattern = "\\\\.txt$", full.names = TRUE)
texts <- lapply(files, function(f) {
  paste(readLines(f, warn = FALSE, encoding = "UTF-8"), collapse = " ")
})
df <- data.frame(
  doc_id = basename(files),
  text = unlist(texts),
  stringsAsFactors = FALSE
)
# =====
# 3. CREAZIONE METADATI: BRAND
# =====
df <- df %>%
  mutate(
    brand = str_replace(doc_id, "\\\\.txt$", ""),
    brand = str_to_lower(brand) # tutto minuscolo
  )
# =====
# 4. CHECK LUNGHEZZA TESTI
# =====
df <- df %>%
  mutate(nchar = nchar(text))
# =====
# 5. STOPWORDS FINANZIARIE CUSTOM
# =====
financial_stopwords <- c(
  "financial", "finance", "financing", "report", "reports", "group", "company", "companies",
  "statement", "statements", "year", "years", "fiscal", "december", "thousand", "million",
  "management", "board", "directors", "share", "shares", "risk", "risks", "value", "values",
  "consolidated", "notes", "balance", "income", "cash", "flow", "flows", "eur", "euro"
)
# =====
# 6. PRE-PROCESSING LINGUISTICO (PULITO)
# =====
processed <- stm::textProcessor(
  documents = df$text,
  metadata = df, lowercase = TRUE,
```

```

removestopwords = TRUE,
customstopwords = financial_stopwords,
removenumbers = TRUE,
removepunctuation = TRUE,
stem = TRUE,
verbose = TRUE )
# =====
# 7. PREPARAZIONE DOCUMENTI PER STM
# =====
out <- stm::prepDocuments(
  processed$documents,
  processed$vocab,
  processed$meta
)
docs <- out$documents
vocab <- out$vocab
meta <- out$meta
# =====
# 8. SCELTA NUMERO DI TOPIC (searchK)
# =====
set.seed(123)
k_search <- stm::searchK(
  documents = docs,
  vocab = vocab,
  K = c(3, 4, 5, 6, 7),
  prevalence = ~ brand,
  data = meta
)
pdf("searchK_topics.pdf", width = 8, height = 6)
plot(k_search)
dev.off()
# =====
# 9. STIMA MODELLO STM (K = 4)
# =====
stm_model <- stm::stm(
  documents = docs,
  vocab = vocab,
  K = 4,
  prevalence = ~ brand,
  data = meta,
  max.em.its = 75,
  seed = 123
)
# =====
# 10. ISPEZIONE DEI TOPIC
# =====
sink("stm_topics_words.txt")
labelTopics(stm_model)
sink()
pdf("stm_summary.pdf", width = 10, height = 8)
plot(stm_model, type = "summary")
dev.off()
pdf("stm_hist.pdf", width = 10, height = 8)
plot(stm_model, type = "hist")
dev.off()
# =====
# 11. STIMA EFFETTI DEI BRAND SUI TOPIC
# =====
effects <- stm::estimateEffect(
  1:4 ~ brand,
  stm_model,

```

```

meta = meta
)
# =====
# 12. ESTRAZIONE THETA (PREVALENZA TOPIC PER DOCUMENTO)
# =====
theta <- stm_model$theta
theta_df <- as.data.frame(theta)
colnames(theta_df) <- paste0("Topic_", 1:ncol(theta_df))
theta_df$brand <- meta$brand
# =====
# 13. EXPORT TABELLA TOPIC PREVALENCE (EXCEL-SAFE)
# =====
options(scipen = 999)
theta_df_out <- theta_df %>%
  arrange(brand)
write.csv(
  theta_df_out,
  "topic_prevalence_by_brand_excel.csv",
  row.names = FALSE
)

```

Appendice B – Estrazione UCG da Reddit

Il seguente script, sviluppato in linguaggio Python, è utilizzato per la raccolta automatizzata dei contenuti testuali pubblicati sulla piattaforma Reddit. Lo script consente l'identificazione dei brand citati, la selezione dei contenuti rilevanti e la costruzione del dataset utilizzato per le successive analisi testuali.

Lo script è riportato integralmente a fini di trasparenza metodologica e replicabilità dell'analisi.

```
# =====
# CONFIG
# =====
import requests, time, random, json, uuid, re, os
import pandas as pd
from bs4 import BeautifulSoup
from datetime import datetime, timezone

PRIMARY_BRAND = "ermenegildo_zegna"
THREADS_FILE = "tfs_threads.json"
PARTIAL_CSV = f"{PRIMARY_BRAND}_tfs_partial.csv"
FINAL_CSV = f"{PRIMARY_BRAND}_tfs_final.csv"

BASE_SLEEP = 6
AUTOSAVE_EVERY = 50
MIN_TEXT_LENGTH = 40

HEADERS = {
    "User-Agent": (
        "Mozilla/5.0 (Windows NT 10.0; Win64; x64) "
        "AppleWebKit/537.36 (KHTML, like Gecko) "
        "Chrome/120.0.0.0 Safari/537.36"
    )
}

# =====
# BRAND PATTERNS
# =====
BRAND_PATTERNS = {
    "chanel": [r"\bchanel\b"],
    "hermes": [r"\bherm[eè]s\b"],
    "goyard": [r"\bgoyard\b"],
    "louis_vuitton": [r"\blouis[\s-]*vuitton\b", r"\bLV\b"],
    "prada": [r"\bprada\b"],
    "gucci": [r"\bgucci\b"],
    "balenciaga": [r"\bbalenciaga\b"],
    "burberry": [r"\bburberry\b"],
    "versace": [r"\bversace\b"],
    "dolce_gabbana": [r"dolce\s*&?\s*gabbana|\bd&g\b"],
    "brunello_cucinelli": [r"\bbrunello[\s-]*cucinelli\b", r"\bcucinelli\b"],
    "ermenegildo_zegna": [r"\bermenegildo[\s-]*zegna\b", r"\bzegna\b"],
    "ferragamo": [r"\bferragamo\b"],
    "moncler": [r"\bmoncler\b"]
}

COMPILED_BRAND_PATTERNS = {
    b: [re.compile(p, re.IGNORECASE) for p in pats]
    for b, pats in BRAND_PATTERNS.items()
}

PRODUCT_TERMS = re.compile(
    r"\b(bag|shoe|sneaker|jacket|coat|watch|leather|quality|fit)\b",
    re.IGNORECASE
)

BRAND_LEVEL_TERMS = re.compile(
    r"\b(brand|maison|heritage|identity|luxury|exclusive|price|"
    r"value|experience|boutique|prestige|strategy|history)\b",
    re.IGNORECASE
)

# =====
```

```

# GLOBAL STATE
# =====
class GlobalState:
    def __init__(self):
        self.seen_texts = set()
        self.rows = []
        self.last_save = 0

global_state = GlobalState()
# =====
# UTILS
# =====
def normalize_text(text):
    text = text.lower()
    text = re.sub(r"\s+", " ", text)
    return text.strip()

def detect_brands(text):
    found = []
    for brand, patterns in COMPILED_BRAND_PATTERNS.items():
        for p in patterns:
            if p.search(text):
                found.append(brand)
                break
    return found

def classify_granularity(text):
    has_product = bool(PRODUCT_TERMS.search(text))
    has_brand = bool(BRAND_LEVEL_TERMS.search(text))
    if has_brand and not has_product: return "brand_level"
    if has_brand and has_product: return "mixed"
    if has_product: return "product_level"
    return "unclear"

def should_keep(granularity):
    return granularity in {"brand_level", "mixed", "unclear"}

def autosave():
    if not global_state.rows: return
    pd.DataFrame(global_state.rows).to_csv(
        PARTIAL_CSV, index=False, encoding="utf-8"
    )

def create_row(text, url, granularity, brands, date_iso):
    return {
        "content_type": "post",
        "post_id": f"tfs_{uuid.uuid4().hex}",
        "comment_id": "",
        "text": text[:5000],
        "subreddit": "thefashionspot",
        "created_utc": "",
        "created_iso": date_iso,
        "score": 0,
        "granularity": granularity,
        "post_title": "",
        "permalink": url,
        "primary_brand": PRIMARY_BRAND,
        "brands": "|".join(brands),
        "brand_count": len(brands),
        "is_monobrand": len(brands) == 1,
        "is_multibrand": len(brands) > 1,
        "query_seed": "thread_seed"
    }

# =====
# SCRAPING
# =====
def process_thread(thread_url):
    page = 1
    while True:
        url = f"{thread_url}page-{page}"
        r = requests.get(url, headers=HEADERS, timeout=30)
        if r.status_code != 200: break
        soup = BeautifulSoup(r.text, "html.parser")
        posts = soup.find_all("article", class_="message")

```

```

if not posts: break
for post in posts:
    content = post.find("div", class_="bbWrapper")
    if not content: continue
    for q in content.find_all("blockquote"): q.decompose()
    text = content.get_text(" ", strip=True)
    if len(text) < MIN_TEXT_LENGTH: continue
    norm = normalize_text(text)
    if norm in global_state.seen_texts: continue
    brands = detect_brands(text)
    if PRIMARY_BRAND not in brands: continue
    granularity = classify_granularity(text)
    if not should_keep(granularity): continue
    date_iso = datetime.now(timezone.utc).isoformat()
    time_tag = post.find("time")
    if time_tag and time_tag.get("datetime"):
        date_iso = time_tag["datetime"]
    global_state.rows.append(
        create_row(text, url, granularity, brands, date_iso)
    )
    global_state.seen_texts.add(norm)
    if len(global_state.rows) - global_state.last_save >= AUTOSAVE_EVERY:
        autosave()
        global_state.last_save = len(global_state.rows)
    if not soup.find("a", class_="pageNav-jump--next"): break
    page += 1
    time.sleep(BASE_SLEEP + random.uniform(1, 3))
# =====
# MAIN
# =====
def main():
    with open(THREADS_FILE, "r", encoding="utf-8") as f:
        threads = json.load(f).get(PRIMARY_BRAND, [])
    for t in threads:
        process_thread(t)
    if global_state.rows:
        df = pd.DataFrame(global_state.rows)
        df.to_csv(FINAL_CSV, index=False, encoding="utf-8")
if __name__ == "__main__":
    main()

```

Appendice C – Estrazione UCG da TheFashionSpot

Il seguente script, sviluppato in linguaggio Python, implementa le fasi di raccolta automatizzata dei contenuti testuali da The Fashion Spot. Lo script consente di identificare i brand citati, filtrare i contenuti rilevanti in base alla granularità del discorso (brand-level vs product-level) e costruire il dataset utilizzato per le successive analisi di sentiment e percezione.

Lo script è riportato integralmente a fini di trasparenza metodologica e replicabilità dell'analisi.

```
import requests
import time
import random
import json
import pandas as pd
from bs4 import BeautifulSoup
from datetime import datetime, timezone
import uuid
import re
import os

PRIMARY_BRAND = "ermenegildo_zegna"
THREADS_FILE = "tfs_threads.json"
PARTIAL_CSV = f"{PRIMARY_BRAND}_tfs_partial.csv"
FINAL_CSV = f"{PRIMARY_BRAND}_tfs_final.csv"
BASE_SLEEP = 6
AUTOSAVE_EVERY = 50
MIN_TEXT_LENGTH = 40
HEADERS = {
    "User-Agent": "Mozilla/5.0 (Windows NT 10.0; Win64; x64) AppleWebKit/537.36 (KHTML,
like Gecko) Chrome/120.0.0.0 Safari/537.36"
}
BRAND_PATTERNS = {
    "chanel": [r"\bchanel\b", r"(?![a-z])CHANEL(?![a-z])"],
    "hermes": [r"\bherm[eè]s\b", r"(?![a-z])HERMES(?![a-z])"],
    "goyard": [r"\bgoyard\b", r"(?![a-z])GOYARD(?![a-z])"],
    "louis_vuitton": [r"\blouis[\\s-]*vuitton\b", r"(?![a-z])LV(?![a-z])"],
    "prada": [r"\bprada\b"],
    "gucci": [r"\bgucci\b"],
    "balenciaga": [r"\bbalenciaga\b"],
    "burberry": [r"\bburberry\b"],
    "versace": [r"\bversace\b"],
    "dolce_gabbana": [r"dolce\s*&?\s*gabbana|\bd&g\b"],
    "brunello_cucinelli": [r"\bcucinelli\b", r"\bbrunello[\\s-]*cucinelli\b"],
    "ermenegildo_zegna": [r"\bzegna\b", r"bermenegildo[\\s-]*zegna\b"],
    "ferragamo": [r"\bferragamo\b"],
    "moncler": [r"\bmoncler\b"]
}
COMPILED_BRAND_PATTERNS = {
    brand: [re.compile(p, re.IGNORECASE) for p in patterns]
    for brand, patterns in BRAND_PATTERNS.items()
}
PRODUCT_TERMS = re.compile(
    r"\b(bag|handbag|shoe|sneaker|boot|wallet|watch|bracelet|ring|
    r"jacket|coat|shirt|hoodie|size|authentic|replica|quality|fit|
    r"material|fabric|leather|collection|season)\b",
    re.IGNORECASE
)
BRAND_LEVEL_TERMS = re.compile(
    r"\b(brand|house|maison|heritage|identity|luxury|exclusive|
    r"price|value|worth|overpriced|experience|boutique|
    r"prestige|status|reputation|perception|positioning|marketing|
    r"strategy|creative_director|designer|history)\b",
    re.IGNORECASE
)
class GlobalState:
    def __init__(self):
        self.seen_texts = set()
        self.rows = []
```

```

        self.last_save_count = 0
    def reset(self):
        self.__init__()
global_state = GlobalState()
def normalize_text(text: str) -> str:
    text = text.lower()
    text = re.sub(r"\s+", " ", text)
    return text.strip()
def detect_brands_in_text(text: str) -> list:
    if not text or not isinstance(text, str):
        return []
    found = []
    if PRIMARY_BRAND in COMPILED_BRAND_PATTERNS:
        for p in COMPILED_BRAND_PATTERNS[PRIMARY_BRAND]:
            if p.search(text):
                found.append(PRIMARY_BRAND)
                break
    for brand, patterns in COMPILED_BRAND_PATTERNS.items():
        if brand == PRIMARY_BRAND: continue
        for p in patterns:
            if p.search(text):
                found.append(brand)
                break

    return found
def classify_granularity(text: str) -> str:
    if not text:
        return "unclear"
    has_product = bool(PRODUCT_TERMS.search(text))
    has_brand = bool(BRAND_LEVEL_TERMS.search(text))
    if has_brand and not has_product:
        return "brand_level"
    if has_brand and has_product:
        return "mixed"
    if has_product and not has_brand:
        return "product_level"
    return "unclear"
def should_keep(granularity: str) -> bool:
    return granularity in {"brand_level", "mixed", "unclear"}
def save_data():
    if not global_state.rows: return
    try:
        df = pd.DataFrame(global_state.rows)
        df.to_csv(PARTIAL_CSV, index=False, encoding='utf-8')
        print(f" [SAVE] Saved {len(global_state.rows)} rows")
    except Exception as e:
        print(f" [ERROR] Save error: {e}")
def create_row_dict(text, url, granularity, brands, date_iso):
    return {
        "content_type": "post",
        "post_id": f"tfs_{uuid.uuid4().hex}",
        "comment_id": "",
        "text": text[:5000],
        "subreddit": "thefashionspot",
        "created_utc": "",
        "created_iso": date_iso,
        "score": 0,
        "granularity": granularity,
        "post_title": "",
        "permalink": url,
        "primary_brand": PRIMARY_BRAND,
        "brands": "|".join(brands),
        "brand_count": len(brands),
        "is_monobrand": (len(brands) == 1),
        "is_multibrand": (len(brands) > 1),
        "query_seed": "thread_seed"
    }
def process_thread(thread_url):
    print(f"\n[THREAD] {thread_url}")
    page = 1

```

```

while True:
    url = f"{thread_url}page-{page}"
    try:
        r = requests.get(url, headers=HEADERS, timeout=30)
    except Exception as e:
        print(f" [ERROR] Request failed: {e}")
        break
    if r.status_code != 200:
        if r.status_code == 404:
            print(" [END] Page not found (end of thread)")
        else:
            print(f" [ERROR] Status {r.status_code}")
        break

    soup = BeautifulSoup(r.text, "html.parser")
    posts = soup.find_all("article", class_="message")
    if not posts:
        print(" [INFO] No posts found on this page")
        break
    added_on_page = 0
    for post in posts:
        content_div = post.find("div", class_="bbWrapper")
        if not content_div: continue
        for quote in content_div.find_all("blockquote"):
            quote.decompose()
        text = content_div.get_text(separator=" ", strip=True)
        if len(text) < MIN_TEXT_LENGTH: continue
        norm = normalize_text(text)
        if norm in global_state.seen_texts: continue
        brands = detect_brands_in_text(text)
        if PRIMARY_BRAND not in brands: continue
        granularity = classify_granularity(text)
        if not should_keep(granularity): continue
        date_iso = datetime.now(timezone.utc).isoformat()
        time_elem = post.find("time")
        if time_elem and time_elem.get("datetime"):
            date_iso = time_elem.get("datetime")
        row = create_row_dict(text, url, granularity, brands, date_iso)
        global_state.rows.append(row)
        global_state.seen_texts.add(norm)
        added_on_page += 1
        if len(global_state.rows) - global_state.last_save_count >= AUTOSAVE_EVERY:
            save_data()
            global_state.last_save_count = len(global_state.rows)
    print(f" [PAGE {page}] Added {added_on_page} posts")
    next_btn = soup.find("a", class_="pageNav-jump--next")
    if not next_btn:
        break
    page += 1
    time.sleep(BASE_SLEEP + random.uniform(1, 3))

def main():
    print(f"\n{'='*60}")
    print(f"TF'S SCRAPER - {PRIMARY_BRAND}")
    print(f"{'='*60}\n")
    if not os.path.exists(THREADS_FILE):
        print(f"[ERROR] Threads file not found: {THREADS_FILE}")
        return
    with open(THREADS_FILE, "r", encoding="utf-8") as f:
        all_threads = json.load(f)
        threads_list = all_threads.get(PRIMARY_BRAND, [])
    if not threads_list:
        print(f"[ERROR] No threads found for {PRIMARY_BRAND}")
        return
    print(f"[INFO] Found {len(threads_list)} threads to scrape")
    for thread_url in threads_list:
        process_thread(thread_url)
    if global_state.rows:
        df = pd.DataFrame(global_state.rows)
        EXPECTED_COLUMNS = [
            "content_type", "post_id", "comment_id", "text", "subreddit",

```

```

        "created_utc", "created_iso", "score", "granularity",
        "post_title", "permalink", "primary_brand", "brands",
        "brand_count", "is_monobrand", "is_multibrand", "query_seed"
    ]
    for col in EXPECTED_COLUMNS:
        if col not in df.columns:
            df[col] = ""
    df = df[EXPECTED_COLUMNS]
    df.to_csv(FINAL_CSV, index=False, encoding="utf-8")
    print(f"\n[DONE] Saved {len(df)} rows to {FINAL_CSV}")
else:
    print("\n[DONE] No data collected.")
if __name__ == "__main__":
    main()

```

Appendice D – Script R per la sentiment analysis

Il seguente script, sviluppato in linguaggio R, implementa le fasi di preprocessing testuale, analisi del sentiment e identificazione di riferimenti simbolici legati all'heritage all'interno dei contenuti generati dagli utenti.

Lo script è riportato integralmente a fini di trasparenza metodologica e replicabilità dell'analisi.

```
# =====
# 1. LIBRERIE + INPUT
# =====
library(dplyr)
library(tm)
library(textcat)
library(cld2)
library(syuzhet)
library(stringr)
library(SnowballC)

data <- read.csv(
  "/Users/francescosicari/Library/CloudStorage/OneDrive-Politecnico di Torino/Tesi Ines e
  Francesco/Personali/PEZZI TESI PROVVISORI/Cap
  Sentiment/Reddit_sentiment_analysis/sentiment_master_clean.csv",
  stringsAsFactors = FALSE
)
TEXT_COL <- "text"
BRAND_COL <- "primary_brand"
# =====
# 2. FILTERING
# =====
data_all <- data %>%
  filter(
    !is.na(.data[[BRAND_COL]]),
    trimws(.data[[BRAND_COL]]) != "",
    detect_language(.data[[TEXT_COL]]) == "en",
    nchar(.data[[TEXT_COL]]) > 30
  )
# =====
# 3. PRE-PROCESSING
# =====
clean_text <- function(text) {
  text <- tolower(text)
  text <- str_replace_all(text, "[^a-z\\s]", " ")
  text <- removeWords(text, stopwords("en"))
  text <- stripWhitespace(text)
  tokens <- unlist(strsplit(text, "\\s+"))
  tokens <- tokens[tokens != ""]
  paste(wordStem(tokens), collapse = " ")
}
data_all$text_clean <- sapply(data_all[[TEXT_COL]], clean_text)
# =====
# 4. SENTIMENT
# =====
data_all$sentiment <- get_sentiment(data_all$text_clean, method = "afinn")
# =====
# 5. HERITAGE SCORE
# =====
heritage_lexicon <- c(
  "heritag", "legaci", "histori", "found", "founder", "since",
  "tradit", "craft", "artisan", "handmad", "atelier",
  "exclus", "scarci", "boutiqu", "flagship", "maison"
)
```

```

heritage_pattern <- paste(heritage_lexicon, collapse = "|")
data_all$heritage_score <- str_count(data_all$text_clean, heritage_pattern)
data_all$heritage_present <- ifelse(data_all$heritage_score > 0, 1, 0)
# =====
# 6. HERITAGE UGC vs NO HERITAGE UGC
# =====
H2_textual <- data_all %>%
  group_by(heritage_present) %>%
  summarise(
    n_texts = n(),
    mean_sentiment = mean(sentiment),
    sd_sentiment = sd(sentiment),
    .groups = "drop"
  )
# =====
# 7. BRAND-LEVEL IDENTITY
# =====
brand_identity <- data_all %>%
  group_by(.data[[BRAND_COL]]) %>%
  summarise(
    n_texts = n(),
    mean_sentiment = mean(sentiment),
    sentiment_sd = sd(sentiment),
    mean_heritage = mean(heritage_score),
    .groups = "drop"
  )
# =====
# 8. ARCHETYPES
# =====
brand_identity$archetype <- case_when(
  brand_identity$primary_brand %in% c(
    "chanel", "hermes", "goyard", "louis_vuitton",
    "van_cleef_arpels", "bvlgari", "cartier",
    "rolex", "brunello_cucinelli"
  ) ~ "heritage",
  brand_identity$primary_brand %in% c(
    "moncler", "hugo_boss", "burberry",
    "versace", "gucci", "balenciaga"
  ) ~ "omnichannel",
  brand_identity$primary_brand %in% c(
    "prada", "ferragamo",
    "ermenegildo_zegna", "dolce_gabbana"
  ) ~ "hybrid",
  TRUE ~ NA_character_
)
# =====
# 9. H2 - ARCHETYPE COMPARISON
# =====
H2_archetype <- brand_identity %>%
  filter(!is.na(archetype)) %>%
  group_by(archetype) %>%
  summarise(
    n_brands = n(),
    total_texts = sum(n_texts),
    mean_sentiment = mean(mean_sentiment),
    mean_dispersion = mean(sentiment_sd),
    mean_heritage = mean(mean_heritage),
    .groups = "drop"
  )
# =====
# 10. H2 - OUTPUT FILES
# =====

```

```

write.csv(H2_textual, "H2_textual_heritage_presence.csv", row.names = FALSE)
write.csv(brand_identity, "brand_perception.csv", row.names = FALSE)
write.csv(H2_archetype, "H2_archetype_perception.csv", row.names = FALSE)
# =====
# 11. H2a - HERITAGE EFFECT
# =====
brand_identity$heritage_dummy <- ifelse(
  brand_identity$archetype == "heritage", 1, 0
)
H2a_heritage <- cor.test(
  brand_identity$heritage_dummy,
  brand_identity$mean_heritage,
  method = "spearman"
)
H2a_sentiment <- cor.test(
  brand_identity$heritage_dummy,
  brand_identity$mean_sentiment,
  method = "spearman"
)
H2a_results <- data.frame(
  test = c(
    "Heritage archetype → riferimenti simbolici",
    "Heritage archetype → sentiment medio"
  ),
  spearman_rho = c(
    as.numeric(H2a_heritage$estimate),
    as.numeric(H2a_sentiment$estimate)
  ),
  p_value = c(
    H2a_heritage$p.value,
    H2a_sentiment$p.value
  )
)
write.csv(H2a_results, "H2a_results.csv", row.names = FALSE)
# =====
# 12. H2b - SENTIMENT POLARIZATION
# =====
H2b_data <- brand_identity %>%
  filter(archetype %in% c("heritage", "omnichannel"))
H2b_data$heritage_dummy <- ifelse(
  H2b_data$archetype == "heritage", 1, 0
)
H2b_test <- cor.test(
  H2b_data$heritage_dummy,
  H2b_data$sentiment_sd,
  method = "spearman"
)
H2b_results <- data.frame(
  hypothesis = "H2b",
  description = "Omnichannel e polarizzazione del sentiment",
  spearman_rho = as.numeric(H2b_test$estimate),
  p_value = H2b_test$p.value
)
write.csv(H2b_results, "H2b_results.csv", row.names = FALSE)

```

Appendice E – Indicatori economico-finanziari dei brand inclusi nel campione (2022-2024)

La Tabella riporta la base dati economico-finanziaria utilizzata per l'analisi sviluppata nel Capitolo 4. Per ciascun brand sono presentati i principali indicatori di crescita, redditività operativa, stabilità dei risultati e struttura dei costi relativi al periodo 2022–2024.

Legenda
CREScita
REDDITIVITA' OPERATIVA
STABILITA' DEI RISULTATI
STRUTTURA DEI COSTI

Company	Archetipo	Location	Year	Ricavi	EBIT	EBIT margin	Costi della produzione	Costi operativi/Ricavi	Crescita Cumulata Ricavi 22-24	σ EBIT (stabilità del risultato operativo)	σ EBIT margin	N (anni con EBIT<0)
BALENCIAGA	Omnichannel	Francia	2022	1.393.497.675 €	299.656.482 €	21,09%	1.093.841.193 €	0,78496	-23,96%	243.208.786,60 €	19,24%	1
	Omnichannel	Francia	2023	1.170.115.234 €	44.933.644 €	3,80%	1.125.181.590 €	0,96160				
	Omnichannel	Francia	2024	1.059.672.633 €	-186.576.430 €	-17,33%	1.246.249.063 €	1,17607				
BRUNELLO CUCINELLI S.P.A.	Heritage	Italia	2022	919.708.000 €	134.748.000 €	14,62%	514.017.000 €	0,55889	39,02%	39.340.857,80 €	1,07%	0
	Heritage	Italia	2023	1.139.420.000 €	187.451.000 €	16,42%	629.157.000 €	0,55217				
	Heritage	Italia	2024	1.278.540.000 €	211.695.000 €	16,52%	717.695.000 €	0,56134				
BURBERRY GROUP PLC	Omnichannel	Regno Unito	2022	3.520.900.915 €	747.650.905 €	20,92%	2.773.250.010 €	0,78765	-16,37%	374.036.620,32 €	10,82%	0
	Omnichannel	Regno Unito	2023	3.462.576.994 €	484.154.128 €	13,92%	2.978.422.866 €	0,86018				
	Omnichannel	Regno Unito	2024	2.944.441.527 €	9.571.529 €	-0,32%	2.934.869.998 €	0,99675				
CHANEL	Heritage	Francia	2022	3.467.031.316 €	1.401.166.425 €	31,58%	2.065.864.891 €	0,59586	20,31%	195.283.473,70 €	5,12%	0
	Heritage	Francia	2023	4.030.692.724 €	1.411.437.509 €	28,25%	2.619.255.215 €	0,64983				
	Heritage	Francia	2024	4.171.262.673 €	1.068.178.049 €	21,52%	3.103.084.624 €	0,74392				
DOLCE & GABBANA S.R.L.	Hybrid	Italia	2022	1.182.746.732 €	-84.976.695 €	-6,85%	1.325.284.384 €	1,12051	-17,61%	74.856.346,93 €	7,90%	3
	Hybrid	Italia	2023	1.129.600.641 €	-52.584.721 €	-4,25%	1.290.463.582 €	1,14241				
	Hybrid	Italia	2024	974.423.874 €	-195.364.625 €	-19,04%	1.221.612.457 €	1,25368				
ERMENEGILDO ZEGNA NV	Hybrid	Paesi Bassi	2022	1.492.840.000 €	146.667.000 €	9,73%	1.346.173.000 €	0,90175	30,40%	31.338.759,82 €	1,18%	0
	Hybrid	Paesi Bassi	2023	1.904.549.000 €	208.148.000 €	10,93%	1.696.401.000 €	0,89071				
	Hybrid	Paesi Bassi	2024	1.946.647.000 €	166.852.000 €	8,57%	1.779.795.000 €	0,91429				
GIANNI VERSACE SRL	Omnichannel	Italia	2022	746.862.000 €	126.373.000 €	16,49%	639.927.000 €	0,85682	-39,07%	139.435.362,07 €	22,79%	2
	Omnichannel	Italia	2023	638.425.000 €	-101.401.000 €	-15,44%	758.347.000 €	1,18784				
	Omnichannel	Italia	2024	455.075.000 €	-126.855.000 €	-27,65%	585.607.000 €	1,28684				
GOYARD DETAIL FRANCE	Heritage	Francia	2022	244.869.241 €	122.426.945 €	50,00%	122.442.296 €	0,50003	230,80%	209.015.521,96 €	8,15%	0
	Heritage	Francia	2023	492.044.622 €	298.552.956 €	60,67%	193.491.666 €	0,39324				
	Heritage	Francia	2024	810.031.756 €	538.814.769 €	66,01%	271.216.987 €	0,33482				
GUCCIO GUCCI S.P.A.	Omnichannel	Italia	2022	5.751.586.000 €	1.923.966.000 €	30,64%	4.354.848.000 €	0,75716	-41,26%	1.102.291.954,80 €	18,69%	1
	Omnichannel	Italia	2023	4.526.651.000 €	581.073.000 €	11,51%	4.469.726.000 €	0,98742				
	Omnichannel	Italia	2024	3.378.341.000 €	-261.621.000 €	-6,73%	4.149.830.000 €	1,22836				
HERMES INTERNATIONAL	Heritage	Francia	2022	11.295.000.000 €	4.802.000.000 €	41,22%	6.493.000.000 €	0,57486	31,32%	718.075.204,98 €	0,79%	0
	Heritage	Francia	2023	13.114.000.000 €	5.698.000.000 €	42,41%	7.416.000.000 €	0,56550				
	Heritage	Francia	2024	14.833.000.000 €	6.222.000.000 €	40,91%	8.611.000.000 €	0,58053				
LOUIS VUITTON MALLETTIER	Heritage	Francia	2022	10.016.700.000 €	4.941.500.000 €	47,72%	5.075.200.000 €	0,50667	9,35%	244.328.842,61 €	3,73%	0
	Heritage	Francia	2023	10.958.000.000 €	4.999.000.000 €	43,92%	5.959.000.000 €	0,54380				
	Heritage	Francia	2024	10.953.000.000 €	4.550.000.000 €	40,26%	6.403.000.000 €	0,58459				
MONCLER S.P.A.	Hybrid	Italia	2022	2.602.890.000 €	774.547.000 €	29,76%	113.595.000 €	0,04364	19,44%	76.198.068,89 €	0,24%	0
	Hybrid	Italia	2023	2.984.217.000 €	893.839.000 €	29,95%	141.224.000 €	0,04732				
	Hybrid	Italia	2024	3.108.924.000 €	916.324.000 €	29,47%	178.424.000 €	0,05739				
PRADA S.P.A.	Hybrid	Italia	2022	4.200.674.000 €	775.990.000 €	18,47%	1.540.581.000 €	0,36675	29,30%	252.540.562,61 €	2,68%	0
	Hybrid	Italia	2023	4.726.411.000 €	1.061.692.000 €	22,46%	1.702.144.000 €	0,36013				
	Hybrid	Italia	2024	5.431.557.000 €	1.279.550.000 €	23,56%	1.970.231.000 €	0,36274				
SALVATORE FERRAGAMO SPA	Hybrid	Italia	2022	1.251.808.000 €	129.587.000 €	10,20%	624.525.000 €	0,49890	-17,31%	91.028.901,58 €	7,65%	1
	Hybrid	Italia	2023	1.156.271.000 €	74.100.000 €	6,30%	632.797.000 €	0,54727				
	Hybrid	Italia	2024	1.035.106.000 €	-48.322.000 €	-4,56%	688.216.000 €	0,66487				

Bibliografia

- [1]** Kapferer J.-N., Bastien V., *The Luxury Strategy. Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, 2nd ed., Kogan Page, London, 2012.
- [2]** Bain & Company; Fondazione Altagamma, *Luxury Goods Worldwide Market Study 2024*, Milano–Boston, 2024.
- [3]** Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J., *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing*, *Journal of Retailing*.
- [4]** Porter M.E., *What Is Strategy?* *Harvard Business Review*
- [5]** Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Strategy*, 12th ed., Pearson Education, Harlow, 2020.
- [6]** Porter M.E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.
- [7]** Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*.
- [8]** Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*.
- [9]** Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press, New York.
- [10]** Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education.
- [11]** Kapferer, J.-N., Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy. Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page.
- [12]** Beverland, M.B. (2005). *Crafting Brand Authenticity. The Case of Luxury Wines*. *Journal of Management Studies*.

- [13]** Roberts, M.E., Stewart, B.M., Tingley, D. (2019). *stm: An R Package for Structural Topic Models*. Journal of Statistical Software.
- [14]** Liu, B. (2012). *Sentiment Analysis and Opinion Mining*. Synthesis Lectures on Human Language Technologies, Morgan & Claypool.
- [15]** Christodoulides, G., Jevons, C., Bonhomme, J. (2012). *Memo to Marketers: Quantitative Evidence for Change*. Journal of Advertising Research.
- [16]** Moody's Analytics. *ORBIS – Bureau van Dijk Database*. Accessed 2025.
- [17]** Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- [18]** Rothaermel, F.T. (2021). *Strategic Management*. McGraw-Hill Education.
- [19]** Bain & Company; Fondazione Altagamma (2024). *Luxury Goods Worldwide Market Study*.
- [20]** Dess, G.G., McNamara, G., Eisner, A.B., Lee, S.H. (2021). *Strategic Management: Text and Cases*. McGraw-Hill Education.
- [21]** Barney, J.B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management.
- [22]** Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal.
- [23]** Bain & Company; Fondazione Altagamma (2024). *Luxury Goods Worldwide Market Study*.