



Dipartimento di Impresa e Management
Laurea Magistrale in Marketing

Cattedra Marketing Plan and Markstrat Simulation

L'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE IMMERSIVE E INTELLIGENTI NELL'INDUSTRIA DEL LUSO

Prof. Matteo De Angelis

RELATORE

Prof. Francesco Marco Mazzù

CORRELATORE

Gianmarco Di Geronimo 788531

CANDIDATO

Anno Accademico 2025/2026

Sommario

INTRODUZIONE	4
1 CAPITOLO 1: LA NUOVA ERA DELLA LUXURY INDUSTRY	6
1.1 EVOLUZIONE, CUSTOMER EXPERIENCE E TENCOOGIE IMMERSIVE	6
1.1.1 Evoluzione del Concetto di Lusso: dal Lusso Tradizionale al Lusso Digitale	6
1.1.2 Il Ruolo Centrale della Customer Experience nel Settore Luxury	7
1.1.3 L'ascesa delle Tecnologie Immersive: IA, AR e VR	9
1.2 LUSSO E DIGITALIZZAZIONE: NUOVI CONSUMATORI, NUOVE ESPERIENZE, NUOVE STRATEGIE	10
1.2.1 Aspettative dei Nuovi Consumatori Digitali.....	11
1.2.2 Omnicanalità e Fusione tra Digitale e Fisico	12
1.2.3 Il valore dell'innovazione tecnologica	13
1.3 HERITAGE E INNOVAZIONE: COME LA TENCOLOGIA RIDEFINISCE L'IDENTITÀ DEL BRAND.....	14
1.3.1 Il rischio di erodere l'essenza del brand	14
1.3.2 Il ruolo delle tecnologie nel processo di acquisto e decision-making	16
1.3.3 La sfida del bilanciamento tra heritage e innovazione	20
1.3.4 La percezione del consumatore: opportunità e rischi per il posizionamento dei brand ..	22
1.4 LUSSO RESPONSABILE: IL RUOLO DELLA TENCOLOGIA NELLA TRASFORMAZIONE SOSTENIBILE	22
1.4.1 Il ruolo della tecnologia nella transizione verso un lusso sostenibile	23
1.4.2 Il rischio di greenwashing: quando la sostenibilità diventa un'arma a doppio taglio.....	25
1.4.3 Trasparenza e certificazione digitale: un'opportunità per i brand	26
1.5 CASO FERRARI	26
1.6 CASO CARTIER	28
1.7 CASO LAMBORGHINI	30
1.8 CASO TIFFANY & CO.....	32
2 CAPITOLO 2: LETTERATURA E NUOVI PARADIGMI LUXURY	35
2.1 TECNOLOGIE IMMERSIVE E TRASFORMAZIONE DIGITALE NELL'INDUSTRIA LUXURY	35
2.1.1 Evoluzione del Customer Journey	36
2.1.2 AR e VR: come costruire esperienze immersive	37
2.1.3 Sensorialità Digitale	38
2.2 CUSTOMER ENGAGEMENT: TRA INNOVAZIONE TECNOLOGICA E RELAZIONI TRADIZIONALI.....	42
2.2.1 Leve Tradizionali per l'Engagement Emozionale	42
2.2.2 Nuove Dinamiche di Engagement	44
2.2.3 Big Data come Leva per l'Engagement Personalizzato	47
2.3 ASPETTATIVE E PERCEZIONI DEI CONSUMATORI	48
2.3.1 Motivazioni Valoriali e Simboliche	49

2.3.2	Differenze Generazionali	50
2.3.3	Phygital: Immersione Tecnologica o Patrimonio Intangibile?	52
2.4	ETICA E IDENTITÀ IN EPOCA SOSTENIBILE	54
2.4.1	Lusso e Sostenibilità: un Paradosso in Evoluzione.....	54
2.4.2	Autenticità come Asset Strategico	56
2.4.3	Il Valore del Lusso Sostenibile	57
2.5	TRA FISICO E DIGITALE: IL FUTURO È UN MODELLO IBRIDO.....	59
2.6	LACUNE E PROSPETTIVE DI RICERCA	63
2.6.1	Limiti nella Letteratura	64
2.6.2	Domanda di Ricerca e Variabili	65
3	CAPITOLO 3: STUDIO EMPIRICO	67
3.1	OBIETTIVI E QUADRO TEORICO DEL MODELLO.....	67
3.1.1	Variabili e Strumenti di Ricerca	68
3.1.2	Procedura e Campione Analizzato.....	70
3.1.3	Disegno Sperimentale e Manipolazione dello Stimolo.....	73
3.2	PREPARAZIONE DEL DATASET	75
3.3	VERIFICA PRELIMINARE DELLE MISURE E DELLA MANIPOLAZIONE	77
3.3.1	Affidabilità delle Scale	77
3.3.2	Verifica della Manipolazione Sperimentale	78
3.4	MAIN STUDY E RISULTATI	82
3.5	DISCUSSIONE DEI RISULTATI	92
3.6	IMPLICAZIONI TEORICHE.....	93
3.7	IMPLICAZIONI MANAGERIALI.....	94
3.8	LIMITI DELLO STUDIO E PROSPETTIVE DI RICERCA FUTURE	96
4	BIBLIOGRAFIA.....	99

INTRODUZIONE

Il presente studio indaga l'impatto delle tecnologie immersive e intelligenti sull'esperienza del consumatore nel settore del lusso, con l'obiettivo di comprendere in che modo tali strumenti possano rafforzare la percezione di autenticità del brand e incrementare l'intenzione d'acquisto, specialmente tra i consumatori più giovani e orientati alla sostenibilità. In particolare, lo studio analizza come l'utilizzo di queste tecnologie, inserite in un percorso di digitalizzazione integrate in strategie omnicanale, possa migliorare la Customer Experience. Il contesto attuale impone una riflessione profonda: i consumatori odierni richiedono esperienze coinvolgenti, personalizzate e coerenti con valori etici, ambientali e sociali. In risposta, le imprese del lusso stanno adottando approcci sempre più orientati alla co-creazione di esperienze simboliche, affidandosi a tecnologie immersive e a strategie di comunicazione sostenibile per consolidare relazioni autentiche con il pubblico. Parallelamente, l'orientamento individuale alla sostenibilità sta diventando una variabile cruciale nelle scelte di consumo, soprattutto per Millennials e Gen Z. Nonostante l'urgenza di questi temi, la letteratura accademica presenta ancora lacune significative nel comprendere come tecnologie immersive e orientamenti valoriali interagiscano nel modellare l'esperienza e le decisioni di acquisto nel contesto del lusso.

Nel primo capitolo viene delineato il quadro teorico e manageriale contemporaneo, approfondendo la tensione tra tradizione e innovazione, la rilevanza dell'heritage e l'evoluzione della domanda in chiave valoriale e sostenibile. Il secondo capitolo presenta una rassegna della letteratura accademica, con focus sulle nuove dimensioni della Customer Experience, l'impatto delle tecnologie immersive, le strategie phygital e omnicanale, il ruolo dell'autenticità percepita e dell'orientamento alla sostenibilità. Il terzo capitolo descrive il disegno della ricerca empirica, il modello teorico adottato (PROCESS Model 92) e i risultati ottenuti, nonché i contributi teorici, le implicazioni manageriali e le possibili linee di ricerca future.

L'elaborato intende offrire una comprensione approfondita e attuale dell'impatto delle tecnologie immersive sulla relazione tra brand e consumatore nel settore del lusso, contribuendo sia al dibattito accademico sia alla definizione di strategie operative per i brand che intendono rimanere competitivi nell'era digitale e sostenibile.

CAPITOLO 1: LA NUOVA ERA DELLA LUXURY INDUSTRY

1.1 EVOLUZIONE, CUSTOMER EXPERIENCE E TECNOLOGIE IMMERSIVE

L'industria del lusso si trova oggi in una fase di ridefinizione profonda, sospesa tra il rispetto per la tradizione e la spinta verso l'innovazione. Non si tratta semplicemente di adottare strumenti digitali, ma di riconfigurare l'intero sistema di significati che da sempre caratterizza il consumo di beni e servizi esclusivi. **Oggi le aspettative dei consumatori si stanno spostando progressivamente dal possesso materiale verso un'esperienzialità ricca di senso, autenticità e coinvolgimento.** In questo contesto, la tecnologia non è più un mero supporto operativo, ma diventa parte integrante del valore percepito.

Dall'intelligenza artificiale alla realtà aumentata e virtuale, le tecnologie immersive stanno contribuendo a ridisegnare le modalità attraverso cui i brand instaurano relazioni con i propri clienti. Queste innovazioni permettono di migliorare la personalizzazione e l'interazione e alimentano una nuova concezione di Customer Experience. Il presente paragrafo analizza dunque i principali driver che stanno trasformando il settore: l'evoluzione del concetto di lusso, la centralità della Customer Experience e l'impatto delle tecnologie emergenti sulle dinamiche di consumo e sulle scelte manageriali dei brand.

1.1.1 Evoluzione del Concetto di Lusso: dal Lusso Tradizionale al Lusso Digitale

Il concetto di lusso ha subito una profonda trasformazione nel corso del tempo, adattandosi ai cambiamenti socioeconomici, culturali e tecnologici, passando da una dimensione esclusivamente materiale e legata alla disponibilità di beni rari e costosi a un'esperienza più sofisticata, caratterizzata da emozioni, personalizzazione e valore simbolico. Questa evoluzione non è solo teorica, è riflessa chiaramente anche nei dati: nel 2023 il mercato globale luxury ha raggiunto i 354,81 miliardi di dollari, in aumento

rispetto ai 312,63 miliardi del 2022 (RetailX, 2023)¹. Tuttavia, nel 2024, il mercato globale si è attestato a 1.478 miliardi di euro, segnando una stabilizzazione dopo l'anno record precedente (Repubblica, 2024)². Numeri che evidenziano come il settore sia in continua evoluzione, influenzato da vari fattori economici e culturali.

Tradizionalmente, lusso significava qualità artigianale, scarsità, esclusività e status sociale. Si pensi alle corti aristocratiche dell'Europa preindustriale, che associavano il termine lusso a gioielli, abiti sontuosi e opere d'arte esclusive. Con l'evoluzione del mercato, il concetto si è poi esteso a una gamma più ampia di settori, includendo l'alta orologeria, l'automotive di lusso, la gastronomia raffinata e l'ospitalità esclusiva.

Negli ultimi anni, la digitalizzazione ha avuto un impatto fortissimo nel settore, rendendolo maggiormente accessibile attraverso nuove piattaforme e modalità di interazione. Quindi, l'esperienza luxury non è più limitata all'acquisto di un bene fisico, ma si è estesa alla possibilità di vivere esperienze uniche e spesso arricchite dall'uso delle tecnologie digitali.

Di fronte a questi cambiamenti, i brand hanno ridefinito i modelli di business, introducendo nuove dinamiche operative e strategiche che hanno trasformato il modo in cui creano, distribuiscono e comunicano il valore dei propri prodotti. Di fronte a questi cambiamenti, le aziende si sono trovate davanti a una sfida non da poco: innovare senza snaturarsi, integrare le tecnologie per restare al passo coi tempi, ma senza perdere l'anima, la storia, quei tratti distintivi che li hanno resi unici e desiderabili nel tempo. In molti casi, questo ha significato ripensare completamente ai propri modelli di business, introducendo nuove dinamiche operative e strategiche per creare, distribuire e comunicare valore.

1.1.2 Il Ruolo Centrale della Customer Experience nel Settore Luxury

Come evidenziato nel paragrafo 1.1.1, l'industria luxury ha vissuto una trasformazione profonda, passando da un modello basato esclusivamente sulla materialità e sulla rarità del prodotto a un concetto più ampio, in cui l'esperienza del cliente assume un ruolo chiave. Ed è fondamentale garantire una Customer Experience di alto livello, per aumentare il valore percepito di un prodotto di lusso e influenzare la fidelizzazione del

¹ RetailX. (2024). Global Luxury Report 2024. RetailX Intelligence.

² La Repubblica. (2024, 13 novembre). Osservatorio Altagamma: rallenta il lusso nel 2024 (-2%). Attesa ripresa moderata nel 2025. Finanza.Repubblica.it.

cliente.

Ciò che distingue davvero questo settore dagli altri è il fatto che l'elemento esperienziale precede, accompagna e prosegue ben oltre il momento dell'acquisto. L'esclusività non si esaurisce nel possesso di un oggetto raro o in un soggiorno in un luogo prestigioso, ma si estende all'intero percorso del cliente, dal primo contatto con il brand fino all'assistenza post-vendita.

Questa evoluzione ha portato a una ridefinizione dei fattori che contribuiscono a rendere l'esperienza luxury realmente distintiva. Si pone attenzione piuttosto a come la persona viene trattata e accolta, accompagnata e coinvolta in un universo di esclusività. Tre elementi, in particolare, giocano un ruolo fondamentale:

- Servizio e personalizzazione: il servizio al cliente non è solo un complemento al prodotto, ma un elemento centrale dell'esperienza. Dalle consulenze private in boutique alle attenzioni esclusive riservate degli hotel di lusso, ogni interazione contribuisce a costruire una relazione di fiducia;
- Atmosfera: il contesto è fondamentale. Il lusso non è solo nel prodotto, ma nell'ambiente in cui viene presentato. L'obiettivo è fare in modo che l'esperienza evochi sensazioni di raffinatezza, comfort e unicità;
- L'importanza del post-vendita: l'esperienza non termina con l'acquisto, ma continua nel tempo attraverso servizi di manutenzione personalizzati, membership esclusive e inviti a eventi privati.

Quindi non è solo il prodotto a fare la differenza. Ciò che conta realmente è una Customer Experience di livello, in quanto rappresenta la principale leva di differenziazione e fidelizzazione. Ciò che rende un marchio realmente esclusivo è la capacità di offrire un percorso esperienziale unico ed irripetibile, costruito su un servizio impeccabile, una narrazione coinvolgente e un'interazione personalizzata con il cliente. Infatti, le aziende che eccellono in ottica consumatore e offrono un alto livello di Customer Experience, mostrano una maggiore capacità di soddisfare e superare le aspettative dei clienti, migliorando la customer satisfaction e la brand loyalty (KPMG, 2017)³.

³ KPMG Nunwood. (2017). Customer experience: The next battleground for success. KPMG International.

1.1.3 L'ascesa delle Tecnologie Immersive: IA, AR e VR

Come evidenziato nel paragrafo 1.1.2, l'esperienza vissuta dal cliente è diventato il vero cuore pulsante per i brand di lusso. In questo scenario, l'innovazione tecnologica ha aperto nuove prospettive, trasformando le modalità di interazione e ridefinendo il concetto stesso di esclusività.

Una delle principali novità riguarda l'utilizzo dell'intelligenza artificiale (AI), ormai utilizzata per svolgere diverse attività che precedentemente erano gestite manualmente. In particolare, le aziende usufruiscono di algoritmi avanzati di machine learning e di analisi dati per studiare le preferenze dei clienti e proporre articoli in linea con il loro profilo e le loro abitudini di consumo. In questo modo i brand possono anticipare i bisogni dei clienti aumentando la probabilità di acquisti ripetuti e, di conseguenza, brand loyalty. In aggiunta ci sono i Chatbot avanzati che, grazie al *natural language processing* (NLP)⁴, offrono un'interazione più fluida e personalizzata, assistendo i clienti in tempo reale e un servizio di alta qualità; il tutto senza l'intervento di un operatore. Inoltre, molte aziende usufruiscono dell'AI per adottare modelli di Dynamic Pricing, secondo cui propongono offerte esclusive basate sul comportamento del cliente. Un esempio concreto è l'uso di recommender system intelligenti, che analizzano i dati dei clienti per creare percorsi d'acquisto altamente personalizzati, suggerendo prodotti e servizi in base agli interessi e allo storico del cliente.

Oltre all'AI, non bisogna sottovalutare il ruolo svolto da strumenti di realtà modificata, come la realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR), che consentono di superare i limiti dell'acquisto tradizionale e offrono modalità innovative di interazione. L'AR arricchisce l'esperienza fisica con elementi digitali, permettendo ai clienti di visualizzare prodotti in anteprima, provare virtualmente accessori di alta gamma o personalizzare beni di lusso prima dell'acquisto. Alcuni marchi, come Balenciaga e Gucci, hanno creato vere e proprie boutique virtuali in cui i clienti possono esplorare le collezioni e interagire con gli articoli in ambienti digitali immersivi. La VR spinge ancora oltre: trasporta il cliente in ambienti completamente immersivi, dai tour esclusivi in atelier a test drive virtuali di supercar, fino alle visite in boutique private. Alcuni

⁴ Il Natural Language Processing (NLP) è un ramo dell'intelligenza artificiale che permette ai computer di analizzare, comprendere e generare linguaggio umano. Grazie a tecniche di machine learning, il NLP consente un'interazione più naturale tra uomo e macchina, come nei chatbot o nei sistemi di traduzione automatica.

brand hanno anche lanciato collezioni digitali o NFT, vendibili e collezionabili nei mondi virtuali. Un esempio interessante è quello di Louis Vuitton e Dolce & Gabbana, che hanno aperto la strada a un nuovo modo di intendere il possesso: non più solo fisico, ma anche simbolico e digitale.

In parallelo, c'è anche un impatto sul piano operativo. L'uso intelligente dei dati permette ai brand di ottimizzare processi, ridurre sprechi, migliorare la gestione della supply chain e garantire disponibilità anche per prodotti iper-personalizzati. In un contesto dove la rapidità e la precisione fanno la differenza, questi strumenti diventano fondamentali.

Nonostante le grandi potenzialità delle tecnologie immersive, la loro adozione da parte dei brand del lusso appare ancora disomogenea. Tuttavia, l'integrazione di strumenti come la realtà aumentata e virtuale è in crescita, ma permane una certa prudenza nell'implementazione diffusa, a causa di costi, complessità tecnica e necessità di coerenza con l'identità di marca (Vogue Business, 2024)⁵. Quindi l'utilizzo di queste tecnologie permette sia di rafforzare l'engagement, sia il senso di unicità e desiderabilità. In virtù di questi fattori, l'integrazione di IA, AR e VR all'interno delle politiche aziendali rappresenta una vera e propria ridefinizione dell'esperienza luxury, che se prima era interamente fisica, oggi si espande su più livelli: reale, digitale, simbolico. L'innovazione non sostituisce la tradizione, ma la amplifica e la traduce in nuovi codici. E nel farlo, ridisegna il concetto stesso di lusso.

1.2 LUSO E DIGITALIZZAZIONE: NUOVI CONSUMATORI, NUOVE ESPERIENZE, NUOVE STRATEGIE

L'ingresso del digitale nell'universo del lusso ha determinato un cambiamento profondo non solo nei modelli di business, ma soprattutto nella relazione tra brand e consumatori. Le nuove generazioni, cresciute in un ambiente iperconnesso, esprimono aspettative molto diverse rispetto al passato: non cercano soltanto un prodotto di prestigio, ma si aspettano esperienze memorabili, coerenti con i propri valori e integrate nei propri stili di vita digitali. Questa trasformazione ha spinto le maison ad aggiornare le proprie strategie, puntando su una presenza omnicanale, sull'uso dei social media e sull'adozione di tecnologie avanzate capaci di rafforzare la personalizzazione e

⁵ Vogue Business. (2024). How luxury is scaling virtual and augmented reality.

l'interazione. Di fronte a un pubblico sempre più esigente e informato, i **brand** si trovano oggi a dover combinare esclusività ed innovazione, autenticità e performance tecnologica, ridefinendo la propria identità in un mercato che premia la coerenza valoriale e l'adattabilità ai nuovi linguaggi digitali.

1.2.1 Aspettative dei Nuovi Consumatori Digitali

Negli ultimi anni, l'evoluzione dell'industria *luxury* è stata fortemente influenzata dai cambiamenti nei comportamenti e nelle preferenze dei consumatori, sempre più orientati verso un'esperienza di acquisto omnicanale, personalizzata e arricchita dall'uso di tecnologie digitali. Questo vale in particolare per le fasce più giovani di consumatori, come i Millennials e la Generazione Z, che mostrano una attenzione crescente all'innovazione, alla digitalizzazione ed a tematiche sostenibili; infatti, per questi segmenti è previsto un aumento della spesa in questa industria rispettivamente del 29,7% e del 27,4% nel 2024 (Promos Italia, 2024)⁶.

Queste generazioni sono cresciute in un contesto fortemente connesso e interattivo, dove il rapporto con i brand è continuo e bidirezionale. Di conseguenza, l'esperienza di acquisto non si limita più al negozio fisico, ma si costruisce lungo una serie di touchpoint digitali, dal sito e-commerce alle piattaforme social. Proprio queste ultime hanno assunto un ruolo di primo piano nell'orientare le scelte d'acquisto, soprattutto tra i più giovani. Secondo recenti studi, circa l'85% dei membri della Generazione Z dichiara di essere influenzato dai social media nelle proprie decisioni di acquisto (Sole 24Ore, 2024)⁷. Un ruolo fondamentale in questo scenario è svolto dagli User-Generated Content (UGC), ovvero i contenuti creati direttamente dai consumatori, come recensioni, post sui social media e video unboxing. Gli UGC sono 8,7 volte più potenti dei contenuti pubblicati dagli influencer e 6,6 volte più influenti rispetto ai contenuti brandizzati, perché vengono percepiti come autentici e affidabili. I consumatori, infatti, attribuiscono maggiore credibilità alle esperienze di altri utenti, poiché spontanee e non condizionate, piuttosto che alle tradizionali campagne pubblicitarie dei brand. Per questo motivo, i brand luxury stanno sempre più incentivando la produzione di UGC,

⁶ Promos Italia. (2024, 14 marzo). Mercato globale dei beni di lusso 2024.

⁷ Bragantini, O. (2024, 2 settembre). Shopping, è ancora possibile senza farsi influenzare dai social? Econopoly – Il Sole 24 Ore

integrandoli nelle proprie strategie per aumentare il livello di engagement e fidelizzazione.

Un altro aspetto centrale per i consumatori digitali è il desiderio di vivere esperienze su misura, che vadano oltre il semplice possesso dell'oggetto. Si assiste così a un cambio di paradigma: se in passato l'acquisto di un prodotto di lusso rappresentava un segno di status, oggi ciò che conta davvero è l'esperienza unica che quel prodotto o meglio, quel brand, è in grado di offrire. Questo fenomeno ha portato alla nascita del cosiddetto lusso esperienziale, in cui i consumatori non acquistano semplicemente un oggetto di valore, ma l'esperienza emozionale ed esclusiva ad esso associata.

1.2.2 Omnicanalità e Fusione tra Digitale e Fisico

Come accennato nel paragrafo 1.2.1, l'omnicanalità è diventata una leva imprescindibile per i brand del lusso che intendono soddisfare le esigenze di un pubblico sempre più connesso e selettivo. I clienti di fascia alta non distinguono più tra acquisto online e offline, ma si aspettano un'esperienza fluida e senza soluzione di continuità tra diversi touchpoint. L'integrazione tra mondo fisico e digitale, nota come *phygital*, è ormai considerata una condizione necessaria per garantire elevati standard di personalizzazione, esclusività e coinvolgimento.

A confermare questa direzione ci sono i dati: circa il 78% dei consumatori utilizza sia canali digitali che fisici prima di finalizzare un acquisto, evidenziando la crescente importanza della multicanalità (McKinsey, 2023)⁸. Inoltre, il report di *Bain & Company* sul lusso globale stima che entro il 2025 il 30% delle vendite di beni di lusso avverrà online, rafforzando l'idea che la Customer Experience debba essere ripensata in chiave omnicanale (Bain & Company, 2023)⁹.

Questa trasformazione implica anche un cambiamento nel modo in cui le persone interagiscono con i brand. Il customer journey non è più lineare: oggi è possibile scoprire un prodotto online, testarlo tramite AR, acquistarlo in negozio e ricevere suggerimenti personalizzati post-acquisto. Questa combinazione tra fisico e digitale ottimizza l'esperienza del cliente, aumentando il tasso di conversione e riducendo

⁸ McKinsey & Company. (2023). Best of both worlds: Balancing digital and physical channels in retail banking.

⁹ D'Arpizio, C., & Levato, F. (2021, 2 dicembre). After Another Big Year, Online Luxury Sales Approach a Milestone. Bain & Company.

l'incertezza dell'acquisto. I dati parlano chiaro: nel 2023, il 65% dei clienti della industria luxury afferma di voler provare un prodotto virtualmente prima dell'acquisto, mentre il 72% degli acquisti nei negozi fisici è stato influenzato da una precedente esperienza digitale (Luxury Retail Report, 2023)¹⁰.

Un'altra tendenza in crescita riguarda la trasformazione degli eventi fisici in esperienze digitali. Sempre più brand scelgono di affiancare, o in alcuni casi sostituire, le classiche presentazioni delle collezioni con format interattivi in live streaming, guidati da *stylist* o *ambassador*. Eventi che generano vendite immediate, ma soprattutto rafforzano il legame emotivo con il pubblico.

L'integrazione tra fisico e digitale permette di creare un ecosistema fluido perfettamente integrato, che porta ad un miglioramento dell'esperienza del cliente, rafforzando la fedeltà e anche la brand *identity* in dei mercati sempre più competitivi.

1.2.3 Il valore dell'innovazione tecnologica

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, l'innovazione tecnologica non è più solo un'opzione per i brand di lusso, ma una necessità strategica per rimanere competitivi in dei mercati in costante evoluzione. Quindi, bisogna saper sviluppare soluzioni che coniughino esclusività, tradizione e progresso tecnologico. Tuttavia, il vero valore dell'innovazione tecnologica non si limita ad aspetti strettamente collegati alla Customer Experience, ma si estende a diversi aspetti strategici, come il posizionamento del brand, l'ottimizzazione dei processi produttivi e la creazione di nuove opportunità di business.

In termini di posizionamento, l'adozione di nuove tecnologie permette ai brand di differenziarsi nel mercato e di rafforzare la propria immagine di *innovators* nel settore. Dopo il crollo del 23% registrato nel 2020, il mercato mondiale del lusso è cresciuto di quasi il 15% nel 2021, con un fatturato stimato di 1.400 miliardi di euro (CPRAM, 2021)¹¹. Questa ripresa è stata in parte alimentata proprio dalla digitalizzazione e dall'adozione di tecnologie innovative, che hanno trasformato le strategie dei brand. Infatti, grandi marchi come Gucci e Louis Vuitton stanno integrando questi strumenti nelle loro operazioni, creando nuove opportunità di coinvolgimento per i clienti

¹⁰ Vogue Business. (2023, 3 agosto). What luxury fashion consumers want from augmented reality.

¹¹ CPRAM. (2022, 8 marzo). L'industria del lusso e la sfida dei nuovi trend.

(MasterIN.it, 2024)¹².

Dunque, un marchio che investe in soluzioni digitali all'avanguardia non solo migliora l'esperienza del cliente, ma comunica un posizionamento chiaro e distintivo.

Inoltre, la tecnologia permette anche di ottimizzare la produzione e la gestione dei processi operativi, rendendoli più efficienti e sostenibili. Molto diffuso è l'uso di Blockchain, utilizzata per garantire trasparenza, certificazione dell'origine dei materiali e autenticità dei prodotti, rispondendo così alle richieste di maggiore sostenibilità e fiducia da parte dei consumatori. In particolare, l'adozione di questo strumento permette alle aziende di combattere la contraffazione e promuovere la sostenibilità, garantendo l'autenticità dei prodotti.

1.3 HERITAGE E INNOVAZIONE: COME LA TECNOLOGIA RIDEFINISCE L'IDENTITÀ DEL BRAND

L'equilibrio tra tradizione e innovazione rappresenta una delle sfide strategiche più complesse della contemporaneità. L'ingresso di tecnologie immersive e strumenti digitali nei processi aziendali ha ampliato le possibilità di interazione con il consumatore, aprendo nuove frontiere nella narrazione del brand, nella personalizzazione del prodotto e nell'esperienza d'acquisto. Tuttavia, questa trasformazione solleva interrogativi cruciali: fino a che punto è possibile innovare senza compromettere l'identità distintiva che ha reso un marchio iconico? Il seguente paragrafo intende esplorare proprio questa tensione tra due dimensioni apparentemente in contrasto: da un lato, l'heritage come pilastro identitario e leva di autenticità; dall'altro, l'innovazione tecnologica come necessità competitiva e strumento di rilevanza culturale.

1.3.1 Il rischio di erodere l'essenza del brand

L'introduzione delle tecnologie digitali nel settore luxury, oltre a costituire un'opportunità, genera un dilemma manageriale fondamentale: da un lato, l'innovazione offre strumenti potenti per migliorare la Customer Experience e l'efficienza operativa; dall'altro, vi è il rischio concreto che un uso eccessivo della tecnologia possa compromettere i valori tradizionali e l'autenticità del brand, nonché la sua heritage.

¹² MasterIN.it. (2024). L'innovazione nel settore del lusso: casi studio e tecnologie emerse.

Infatti, l'adozione di queste tecnologie può migliorare la connessione con i consumatori sempre più digitalizzati, con il rischio che i clienti percepiscano il marchio come poco autentico e meno esclusivo, riducendo il suo appeal.

Per le suddette ragioni, i manager devono perseguire l'obiettivo di individuare un equilibrio armonico tra i valori tradizionali che definiscono l'industria luxury e le innovazioni tecnologiche emergenti. Il lusso è storicamente associato a un sapere artigianale tramandato nel tempo, caratterizzato dalla manualità e dall'unicità del prodotto. I marchi che hanno consolidato il proprio status iconico hanno costruito il loro valore su questi principi, esaltando il concetto di heritage e *savoir-faire* come espressione di esclusività e raffinatezza. Tuttavia, l'integrazione del digitale nei processi produttivi potrebbe entrare in conflitto con questa narrazione.

Un'altra sfida cruciale per i manager è la gestione dell'esclusività e dell'accessibilità. Le tecnologie digitali stanno abbattendo le barriere tradizionali del settore, rendendo i beni di lusso più accessibili ad una platea più ampia di consumatori. Se da un lato questo rappresenta un'opportunità di espansione, dall'altro potrebbe intaccare il valore percepito del brand, riducendo il senso di esclusività che da sempre caratterizza questa industry:

- E-commerce e omnicanalità: mentre il lusso tradizionalmente si basava su un'esperienza d'acquisto altamente selettiva e personalizzata in boutique, oggi le vendite online e le piattaforme digitali consentono di accedere ai prodotti con pochi clic. Nel 2023, il mercato globale dei beni personali di lusso ha raggiunto i 362 miliardi di euro, segnando una crescita del 4% rispetto all'anno precedente. È previsto che entro il 2030, i canali online e monomarca rappresenteranno i due terzi dell'intero mercato (Bain & Company, 2023)¹³. In quest'ottica la sfida più grande è quella di garantire un'esperienza coerente lungo tutti i touchpoint con il consumatore.
- NFT e beni digitali: il fenomeno degli Non-Fungible Token ha permesso ai brand di creare asset di lusso digitali, ma ha anche aperto il dibattito sulla loro effettiva esclusività e sulla percezione del valore rispetto ai beni fisici. Secondo un rapporto di recente, entro il 2030 il metaverso e NFT potrebbero espandere il

¹³ Bain & Company. (2023). Nuovo record per il mercato globale del lusso, a 1.500 miliardi di euro nel 2023, guidato da una transizione da prodotti a esperienze.

mercato potenziale del lusso di oltre il 10%, incrementando i profitti del settore fino al 25% (Morgan Stanley, 2021)¹⁴. Nel 2021, il mercato degli NFT ha registrato una crescita esplosiva, con un volume complessivo di vendite pari a 17,7 miliardi di dollari, rispetto agli 82,5 milioni dell'anno precedente (NunFungible & L'Atelier BNP Paribas, 2022)¹⁵. Questa rapida espansione ha spinto molti brand del lusso a esplorare le opportunità; Tra questi, Gucci ha assunto un ruolo pionieristico, lanciando iniziative nel metaverso come la collezione digitale Gucci Virtual 25, una sneaker indossabile solo in realtà aumentata, e successivamente il progetto Gucci Grail con NFT personalizzati destinati al pubblico delle generazioni digitali (McDowell, 2022)¹⁶.

Dunque, l'adozione di tecnologie avanzate può risultare particolarmente problematica per i clienti più affezionati, che vedono nel lusso un rifugio dall'omologazione tecnologica. Alcuni consumatori potrebbero percepire l'uso massiccio di IA, AR e VR come una rottura con i valori tradizionali, portando a una disaffezione nei confronti dei brand.

Questo fenomeno si verifica soprattutto tra i clienti più maturi; al fine di mitigare questo rischio, i manager del settore devono affrontare una sfida complessa: innovare senza tradire i valori. Questo richiede un'attenta pianificazione strategica, con un approccio che valorizzi la tecnologia senza compromettere l'heritage e la percezione di esclusività.

1.3.2 Il ruolo delle tecnologie nel processo di acquisto e decision-making

L'evoluzione digitale, contestualmente a quella socioculturale, ha trasformato profondamente le modalità con cui i consumatori esplorano, valutano e acquistano prodotti nel settore del lusso. Se in passato il percorso d'acquisto era caratterizzato da un'interazione diretta e fisica con il brand, oggi il processo decisionale è sempre più influenzato da strumenti tecnologici che personalizzano l'esperienza, ampliano i touchpoint e modificano le dinamiche di scelta.

Questa trasformazione è guidata da diversi fattori, menzionati nei paragrafi precedenti:

¹⁴ Morgan Stanley. (2021). Metaverse: a \$50 bln revenue opportunity for luxury.

¹⁵ NonFungible.com & L'Atelier BNP Paribas. (2022). NFT Market Report 2021.

¹⁶ McDowell, M. (2022, 9 marzo). Gucci goes deeper into the metaverse for next NFT project. Vogue Business.

- L'accesso a informazioni in tempo reale, che consente ai consumatori di confrontare prodotti e prezzi senza recarsi fisicamente in boutique;
- L'uso dell'intelligenza artificiale e dei big data, che permette di ricevere suggerimenti personalizzati sulla base delle preferenze e dei comportamenti d'acquisto passati;
- L'esperienza immersiva offerta dalla realtà aumentata e dalla realtà virtuale, che consente di interagire con i prodotti in modalità digitale prima dell'acquisto;
- L'integrazione tra canali fisici e digitali, che ha reso il lusso accessibile attraverso un ecosistema omnicanale.
- L'impatto di queste tecnologie non si limita alla fase di acquisto, ma coinvolge ogni momento del customer journey, dal primo contatto con il brand fino alla post-vendita, influenzando il modo in cui i consumatori percepiscono e valutano il prodotto ed il brand.

Il processo, da che era tradizionalmente lineare, è diventato più frammentato e dinamico, con una crescente interazione tra mondo fisico e digitale.

1. Fase di scoperta e *awareness*: i social media, i motori di ricerca e le piattaforme digitali hanno sostituito le vetrine fisiche e le campagne pubblicitarie tradizionali come principali canali di scoperta. I consumatori vengono esposti a contenuti personalizzati generati dagli algoritmi, che influenzano la percezione del brand e creano nuove aspettative. Inoltre, la scoperta avviene oggi in un ecosistema digitale dove AR e AI agiscono come catalizzatori di attenzione. Grazie all'AI predittiva, i brand possono mostrare contenuti personalizzati in funzione del comportamento e delle preferenze dell'utente. L'uso di ambienti VR (come gli showroom digitali 3D o i metaversi proprietari) consente di far vivere anteprime esclusive, spesso accessibili solo tramite inviti o membership selettive;
2. Fase di *consideration* e valutazione: in questa fase, i potenziali consumatori valutano i brand non solo sulla base del prodotto, ma l'offerta completa, attraverso una molteplicità di touchpoint sensoriali e simbolici. È proprio in questa fa bisogna fare leva su un sistema omnicale di punti di contatto, fisici e digitali perfettamente integrati, in modo tale da garantire coerenza e attenzione al dettaglio. Le piattaforme digitali forniscono un accesso immediato a recensioni qualificate, storytelling di prodotto, video editoriali e contenuti curati

che rafforzano l'identità del brand. Tecnologie come la realtà aumentata permettono di vivere anteprime esperienziali, ad esempio attraverso *virtual try-on*, showroom immersivi o filtri social personalizzati. I configuratori digitali, adottati da maison come Louis Vuitton o Ferragamo, consentono di personalizzare capi e accessori, amplificando il coinvolgimento emotivo e il senso di esclusività. L'AI svolge un ruolo chiave nel creare recommendation system iper-personalizzati, suggerendo prodotti sulla base dei comportamenti di navigazione, preferenze espresse o storico di acquisto;

3. Fase di *purchase*: l'acquisto non si esaurisce in una transazione, ma rappresenta un momento esperienziale che deve essere memorabile agli occhi del consumatore. I negozi fisici mantengono un ruolo centrale, ma sono sempre più integrati grazie all'espansione dell'e-commerce, che ha reso possibile l'acquisto di prodotti direttamente dalle piattaforme online dei brand o da marketplace selezionati. Emergono nuove modalità per effettuare le transazioni, come i pagamenti digitali e le criptovalute, eliminando barriere geografiche e semplificando la finalizzazione dell'acquisto. Importante è il ruolo svolto dalle blockchain che garantiscono in merito all'autenticità e tracciabilità dei prodotti grazie a certificazioni digitali, rafforzando la percezione di qualità e trasparenza.
4. Fase *post-purchase*: ciò che accade post-acquisto, soprattutto in una industria come quella luxury, è importantissimo che trasformare un semplice cliente in un brand *advocate*. L'uso dell'intelligenza artificiale conversazionale consente ai brand di avere una customer care personalizzata 24/7 con i clienti, per rispondere in ogni momento alle loro richieste ed esigenze. Inoltre, tramite l'utilizzo della realtà modificata (AR, VR) facilitano l'assistenza tecnica o suggerimenti d'uso del prodotto.
5. Fase di *loyalty*: l'obiettivo è quello di instaurare un legame emotivo, identitario e valoriale con il brand. A differenza dei mass market, dove i programmi di loyalty sono molto spesso basati su incentivi economici, sconti o punti, nel settore luxury il fine è coltivare l'appartenenza ad una cerchia esclusiva, riconoscendo al cliente un ruolo privilegiato. Tutto ciò permette di valorizzare la

customer *lifetime value* ¹⁷, grazie ad offerte personalizzate e distintive. trasformando il cliente in un brand Ambassador capace di influenzare la percezione del brand nel proprio network sociale.

6. Fase di *advocacy*: in ottica contemporanea, il customer journey non termina con la fidelizzazione, ma evolve in uno step successivo in cui il cliente diventa promotore attivo e volontario del brand. Questa fase, definita anche brand *evangelism*, è cruciale per generare valore reputazionale, rafforzare la brand equity e alimentare un ciclo virtuoso. L'obiettivo è fare in modo che il cliente condivida la propria esperienza al proprio network, diventando un vero e proprio brand Ambassador, capace di influenzare la percezione del marchio nel proprio network sociale. Anche per quest'ultima fase, le tecnologie immersive svolgono un ruolo fondamentale: AR permette ai clienti di generare contenuti interattivi e condivisibili da postare sui social, aumentando l'engagement e la visibilità del brand; NFT permettono l'accesso a community esclusive in cui i clienti possono partecipare ad eventi privati o ricevere vantaggi unici; AI favorisce la co-creazione di contenuti personalizzati, incentivando la partecipazione attiva del cliente. In questa logica, il cliente non è solo un acquirente fedele, ma un alleato simbolico e relazionale, che contribuisce attivamente alla diffusione nell'ambiente socioculturale.



Figura 1: Customer Journey, rappresentazione delle fasi del percorso del cliente.

¹⁷ La Customer Lifetime Value (CLV) è una misura che stima il valore economico totale che un cliente genera per un'azienda durante l'intera durata della relazione commerciale. Include tutti i ricavi attesi, al netto dei costi sostenuti per acquisire e mantenere il cliente.

Dunque, il percorso è radicalmente cambiato: da un'esperienza sequenziale e prevedibile a un modello più fluido e interattivo. Se in passato il consumatore seguiva un iter prestabilito di scoperta del brand, visita in boutique, consulenza con un esperto, acquisto, oggi il customer journey è caratterizzato da una continua alternanza tra esperienze fisiche e digitali.

Questa evoluzione ha portato a tre principali cambiamenti nel comportamento d'acquisto:

- Maggiore autonomia del consumatore: grazie alla disponibilità di informazioni online, il cliente è sempre più indipendente nella fase decisionale, riducendo il ruolo tradizionale dei consulenti di vendita;
- Decisioni d'acquisto più veloci e data-driven: l'uso di AI e analisi predittiva ha reso le raccomandazioni più mirate, influenzando la scelta prima ancora che il consumatore entri in negozio o visiti un e-commerce;
- Interazione costante con il brand: il rapporto con il marchio non si esaurisce più al momento dell'acquisto, ma continua attraverso esperienze digitali post-vendita, come inviti a eventi esclusivi, servizi personalizzati e programmi fedeltà digitalizzati.

1.3.3 La sfida del bilanciamento tra heritage e innovazione

L'evoluzione del customer journey e la trasformazione del processo di acquisto, analizzate nel paragrafo 1.3.2, hanno portato a un cambiamento radicale nelle modalità di interazione tra consumatore e brand. L'integrazione di tecnologie digitali ha reso l'esperienza più fluida, personalizzata e accessibile, ma ha sollevato una questione centrale: in che modo i brand possono preservare il proprio heritage senza compromettere l'autenticità?

I brand dell'industria luxury hanno costruito la loro identità su un insieme di elementi intangibili, come la qualità senza compromessi e la rarità, che conferiscono ai loro prodotti un valore esclusivo. L'introduzione di strumenti tecnologici, se non gestita con equilibrio, potrebbe alterare la percezione di autenticità e modificarne il posizionamento. L'evoluzione del mercato impone quindi una riflessione su come i marchi possano innovare rimanendo fedeli alla propria identità, senza rischiare di snaturare il valore storico che li ha resi iconici.

L'integrazione di innovazioni digitali può rappresentare un'opportunità o una minaccia per questi elementi distintivi. Se da un lato le tecnologie consentono ai brand di comunicare in modo più efficace la propria storia e il proprio *savoir-faire*, dall'altro rischiano di semplificare eccessivamente l'esperienza, rendendola meno esclusiva.

L'heritage rappresenta l'essenza stessa dei brand, incarnando storia e tradizione. Questo patrimonio culturale permette di differenziare un marchio dagli altri e porta anche alla creazione di un legame emotivo profondo con i consumatori, che cercano autenticità e una connessione identitaria. Quindi, nell'era digitale, le aziende del lusso affrontano la sfida di integrare l'innovazione tecnologica senza compromettere la loro identità storica. Circa l'85% delle aziende italiane che operano in mercati luxury ha già investito in strumenti digitali per migliorare produttività e redditività. Infatti, il 92% dei dirigenti italiani ritiene che strumenti digitali e intelligenza artificiale siano fondamentali per migliorare efficienza e redditività (Corriere della Sera, 2025)¹⁸.

Il discorso diventa ancora più complesso se l'attenzione è posta sulle nuove generazioni di consumatori, le quali si aspettano un'esperienza allineata ai loro stili di vita *digital-first*, con interazioni rapide, personalizzate e accessibili.

Quindi la sfida più grande è quella di preservare l'identità e i valori del brand, bilanciando correttamente heritage e innovazione; per fare ciò, risulta necessario evitare la sovra-digitalizzazione poiché se il processo d'acquisto diventa troppo automatizzato, si rischia di perdere il senso di prestigio legato all'interazione con il brand ed i suoi membri, andando a preservare l'interazione umana. È fondamentale utilizzare gli strumenti digitali per valorizzare la narrazione del brand in maniera coerente con la sua identità, in un sistema in cui l'innovazione tecnologica sia un mezzo di valorizzazione dell'*heritage*, e non un elemento che lo sostituisce.

La capacità di innovare senza compromettere il DNA del brand dipende da una gestione strategica attenta, in grado di integrare le nuove tecnologie senza alterare i principi fondamentali del lusso e i valori. Bisogna tenere in considerazione che non tutte le tecnologie sono compatibili, è essenziale adottare solo quelle che arricchiscono l'esperienza senza banalizzarla.

¹⁸ Corriere della Sera. (2025). Moda tra crisi e innovazione: perché il futuro del lusso si gioca sulla desiderabilità.

1.3.4 La percezione del consumatore: opportunità e rischi per il posizionamento dei brand

L'integrazione delle tecnologie digitali ha imposto ai brand una ridefinizione del proprio posizionamento strategico, influenzando la percezione del consumatore e modificando il modo in cui il valore viene trasmesso. La sfida principale per i manager riguarda la necessità di mantenere un'identità chiara e coerente, evitando il rischio che l'innovazione comprometta gli elementi distintivi che nel tempo hanno reso queste realtà riconoscibili e aspirazionali.

L'impatto del digitale si articola lungo due direttrici principali:

- Espansione della propria presenza digitale: i marchi stanno investendo in nuove piattaforme per intercettare un pubblico più ampio e digitalmente connesso, ridefinendo i canali attraverso cui si costruisce la desiderabilità del brand;
- Evoluzione del concetto di esclusività: il valore percepito non è più legato unicamente alla rarità fisica del prodotto, ma si costruisce anche attraverso esperienze digitali riservate e personalizzate;
- L'adozione consapevole delle tecnologie può rappresentare un'opportunità strategica per consolidare la propria posizione nel mercato, rinnovando la Customer Experience e rispondendo in modo autentico alle attese delle nuove generazioni. Un posizionamento digitale ben costruito può infatti contribuire a far percepire il marchio come contemporaneo e culturalmente rilevante. Tuttavia, ciò porta anche dei rischi: una presenza digitale eccessiva o incoerente con i *core values* del brand può indebolire la percezione di unicità. Per questo motivo, la trasformazione digitale richiede una gestione strategica anche in ottica posizionamento, affinché l'innovazione venga percepita come un'evoluzione naturale e non come un elemento di rottura.

1.4 LUSO RESPONSABILE: IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA NELLA TRASFORMAZIONE SOSTENIBILE

Nel panorama contemporaneo, in qualsiasi mercato la sostenibilità non rappresenta più una semplice opzione strategica, ma un imperativo competitivo. L'evoluzione delle

aspettative sociali, la crescente sensibilità ambientale e l'interesse degli investitori verso pratiche etiche impongono ai brand una riflessione profonda sulla propria responsabilità sociale ed ambientale. In questo contesto, la tecnologia non è soltanto un facilitatore operativo, ma una leva essenziale per guidare la transizione verso modelli produttivi e comunicativi più sostenibili. Il presente paragrafo analizza come le soluzioni digitali, dall'intelligenza artificiale alla blockchain, stiano progressivamente ridefinendo le logiche di creazione di valore nel settore luxury, supportando processi più trasparenti, tracciabili e circolari. L'attenzione sarà rivolta non solo agli strumenti adottati, ma anche alle implicazioni reputazionali, alle sfide legate al rischio di greenwashing e alle opportunità offerte dalla certificazione digitale per rafforzare la fiducia dei consumatori.

1.4.1 Il ruolo della tecnologia nella transizione verso un lusso sostenibile

Negli ultimi anni, la sostenibilità è diventata un aspetto centrale anche nell'industria luxury, spingendo i brand a ridefinire i propri modelli produttivi e comunicativi per rispondere alle crescenti richieste di trasparenza e responsabilità ambientale. L'obiettivo è quello di andare a creare valore attraverso pratiche etiche e sostenibili, senza compromettere la qualità e l'esclusività dei prodotti.

In questa transizione, un ruolo di primaria importanza è svolto dalla tecnologia, che mette a disposizione strumenti che consentono di ridurre l'impatto ambientale, migliorare la tracciabilità della filiera e sviluppare nuovi materiali sostenibili. Infatti, l'80% delle aziende del settore moda e lusso sta investendo in tecnologie digitali per migliorare la sostenibilità delle proprie operazioni.

Dunque, il tema sostenibilità è come non mai attuale: secondo il *Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2023*, l'83% degli operatori finanziari prevede di continuare a investire nel settore *luxury*, con una crescente attenzione verso pratiche sostenibili (Deloitte, 2024)¹⁹. Questa tendenza evidenzia come l'adozione di pratiche sostenibili rappresenta una vera e propria strategia per attrarre investimenti e garantire la competitività a lungo termine. Le aziende stanno integrando sempre con maggiore consistenza pratiche sostenibili nelle loro operazioni, dalla scelta delle materie prime all'efficienza energetica, per ridurre l'impatto ambientale e promuovere un modello di business responsabile.

¹⁹ Deloitte. (2024). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2024*.

Cosa significa agire secondo una logica sostenibile, adottare una visione orientata alla responsabilità ambientale e, di conseguenza, incarnare autenticamente i principi della sostenibilità? Innanzitutto, un primo asse di sviluppo riguarda l'utilizzo di materiali innovativi e produzione sostenibile, con l'obiettivo di limitare lo sfruttamento delle risorse naturali e ridurre le emissioni di CO₂. L'impiego di alternative come la pelle vegana, i biotessuti e le fibre rigenerate rappresenta una risposta concreta a questa esigenza. Parallelamente, l'adozione della stampa 3D e della manifattura additiva consente una produzione più efficiente, che porta ad una riduzione degli sprechi e l'ottimizzazione nell'uso delle materie prime.

Il secondo asse di sviluppo è rappresentato dalla blockchain e dalla tracciabilità della filiera che, come evidenziato nei paragrafi precedenti, sono strumenti sempre più utilizzati per garantire trasparenza e autenticità; attraverso questa tecnologia, le aziende certificano la provenienza delle materie prime. Inoltre, molte aziende stanno implementando piattaforme digitali per tracciare ogni fase della produzione, consolidando la fiducia dei clienti e rafforzando la credibilità delle loro iniziative green. Basti osservare il comportamento strategico dei brand di alta moda, i quali utilizzano showroom virtuali e realtà modificata per limitare la necessità di produzione di campioni fisici, riducendo il consumo di materiali e le emissioni derivanti dalla logistica. Inoltre, l'impiego di queste tecnologie aiuta a contenere il numero di resi, contribuendo a una gestione più efficiente della catena di approvvigionamento e a una riduzione dell'impatto ambientale complessivo.

Nonostante i progressi tecnologici, la transizione verso un lusso più sostenibile pone diverse sfide che potrebbero influenzare la percezione del brand. Uno degli aspetti più critici riguarda la compatibilità tra sostenibilità e percezione. Nel presente capitolo è già stato evidenziato come, tradizionalmente, il lusso è associato a materiali pregiati e durevoli, simbolo di qualità ed esclusività. L'introduzione di materiali alternativi e innovativi, seppur più sostenibili, potrebbe modificare il modo in cui i consumatori percepiscono il valore di un prodotto, sollevando interrogativi sulla sua esclusività. Ciò vale soprattutto per i clienti più tradizionalisti che potrebbero non considerare i materiali eco-friendly come sinonimo di lusso autentico.

Infine, la crescente attenzione verso la sostenibilità ha reso i consumatori più critici e attenti alle strategie di marketing adottate dai brand. In questo contesto, l'autenticità

della comunicazione diventa fondamentale: le aziende devono garantire la massima trasparenza nell'adozione di pratiche e tecnologie sostenibili, evitando il rischio di *greenwashing*, un tema che verrà approfondito nel paragrafo successivo.

1.4.2 Il rischio di greenwashing: quando la sostenibilità diventa un'arma a doppio taglio

L'attenzione crescente alla sostenibilità ha spinto molti brand a integrare pratiche più responsabili nella propria gestione, ma ha anche generato nuove sfide comunicative. Tra queste, spicca il fenomeno del *greenwashing*, ovvero la tendenza a enfatizzare il proprio impegno ambientale in modo eccessivo o fuorviante. Quando non supportate da dati concreti o da azioni strutturali, queste dichiarazioni possono minare la fiducia dei consumatori e compromettere la reputazione del brand.

L'industria luxury è particolarmente vulnerabile al rischio di *greenwashing* a causa di diversi fattori. In primo luogo, la crescente pressione esercitata dal mercato e dalle istituzioni che sta spingendo le aziende a integrare strategie sostenibili e, soprattutto, dimostrare concretamente il proprio impegno. Anche i consumatori, sempre più attenti alle questioni ambientali, richiedono una transizione verso modelli di business responsabili. Tuttavia, questa urgenza può portare le aziende a comunicare le proprie iniziative in modo superficiale o persino fuorviante. È opportuno sottolineare come manchino, ad oggi, standard e criteri di sostenibilità condivisi ed universalmente accettati, può alimentare ambiguità nelle dichiarazioni ambientali dei brand, generando dubbi sulla reale portata del loro impegno.

Infine, la comunicazione nel settore luxury è tradizionalmente orientata a enfatizzare valori intangibili e aspirazionali. Questo approccio, se non supportato da dati concreti e verificabili, può portare le aziende a enfatizzare il proprio impegno ambientale senza fornire prove tangibili delle azioni intraprese. Di conseguenza, il rischio è che il pubblico percepisca tali dichiarazioni come meri strumenti di marketing, anziché come parte di un'autentica trasformazione verso la sostenibilità.

Questo fenomeno verrà ulteriormente approfondito nel Capitolo 2 del presente studio, dedicato alla revisione della letteratura scientifica.

1.4.3 Trasparenza e certificazione digitale: un'opportunità per i brand

Come evidenziato nel paragrafo 1.4.2, i brand devono sviluppare strategie di sostenibilità che siano coerenti, misurabili e trasparenti, evitando qualsiasi forma di comunicazione fuorviante.

Dopo anni in cui la sostenibilità è stata spesso comunicata in modo generico, i consumatori si aspettano dati verificabili e accessibili. La tracciabilità della filiera e l'uso di certificazioni digitali rappresentano un'opportunità per rafforzare la fiducia nel e distinguersi nel mercato.

Per rispondere a queste esigenze, i brand stanno adottando strumenti che rendano il percorso del prodotto più chiaro e verificabile:

- Blockchain per la tracciabilità: permette di certificare l'origine delle materie prime e i processi produttivi, garantendo autenticità. Secondo recenti studi, il 30% dei brand del settore dispone della capacità di raccogliere informazioni sulla tracciabilità dei propri prodotti attraverso tecnologie come la blockchain, migliorando la tracciabilità dei prodotti e rafforzando la fiducia dei consumatori (VogueBusiness, 2023)²⁰;
- Passaporti digitali dei prodotti: offrono informazioni dettagliate sulla filiera e sull'impatto ambientale, migliorando la consapevolezza del consumatore;
- Etichette intelligenti e QR code: consentono ai clienti di accedere a dati trasparenti sui materiali, la produzione e le certificazioni ambientali.

Queste soluzioni riducono il rischio di accuse di greenwashing, valorizzano l'identità del brand e rafforzando la coerenza tra i valori aziendali e le aspettative dei consumatori.

1.5 CASO FERRARI

Ferrari, icona dell'automobilismo di lusso, ha saputo coniugare tradizione e innovazione per offrire ai propri clienti un'esperienza d'acquisto e di utilizzo senza precedenti. L'azienda non si limita alla vendita di un'automobile, ma propone un viaggio esclusivo nel mondo Ferrari, in cui ogni cliente può configurare la propria vettura in modo altamente personalizzato. L'adozione di tecnologie immersive e digitali ha permesso al

²⁰ Vogue Business Custom Insights Team. (2021). Resale, rental and NFTs: Vogue Business Index reveals top trends in innovation. Vogue Business.

brand di mantenere elevati standard di esclusività e di rafforzare la brand loyalty, coinvolgendo i clienti sin dalle fasi iniziali del processo di acquisto.

Uno degli strumenti più avanzati introdotti da Ferrari è il programma *Tailor Made*, che consente ai clienti di personalizzare nei minimi dettagli ogni aspetto della vettura, dai materiali agli interni, fino alle finiture più esclusive. Questo servizio si avvale di configuratori digitali interattivi, che permettono ai clienti di visualizzare in tempo reale le modifiche apportate alla vettura attraverso rendering 3D ad altissima risoluzione. Il cliente può sperimentare diverse combinazioni cromatiche, con la possibilità di ricevere supporto diretto da un Personal Designer Ferrari, il quale lo guida nella scelta di dettagli unici e su misura. Questo processo di personalizzazione digitale eleva l'esperienza del cliente e rafforza il senso di esclusività del brand.

Oltre ai configuratori digitali, Ferrari ha implementato soluzioni di realtà virtuale per offrire ai clienti un'esperienza ancora più coinvolgente. Nei suoi showroom e negli eventi privati riservati ai clienti di fascia alta, il marchio mette a disposizione visori VR che consentono di esplorare in dettaglio la vettura prima ancora della produzione fisica.

L'integrazione di queste tecnologie ha permesso a Ferrari di consolidare la propria posizione nel mercato del lusso, trasformando l'esperienza d'acquisto in un percorso altamente personalizzato e immersivo. Inoltre, il connubio tra innovazione digitale e artigianalità permette a Ferrari di preservare l'esclusività e l'heritage del marchio, evitando che la digitalizzazione possa ridurre il valore percepito dell'esperienza con il brand.

L'azienda è molto attiva anche in ottica sostenibile. Nel 2024, Ferrari ha chiuso il suo impianto di generazione elettrica alimentato a metano a Maranello per aumentare la produzione di energia solare, prevedendo una riduzione annuale del 60% delle emissioni di CO₂ e una diminuzione del 70% del consumo di gas metano (Ferrari, 2024). Contestualmente, Ferrari ha inaugurato un nuovo stabilimento a Maranello, noto come e-building. Questo impianto, che rappresenta un investimento di 200 milioni di dollari, si distingue per il design ecologico e l'uso estensivo di energie rinnovabili, tra cui oltre 3.000 pannelli solari. L'edificio, che copre 42.500 metri quadrati su quattro piani, è stato concepito come un *Nearly Zero Energy Building*, integrando tecnologie avanzate come sistemi di intelligenza artificiale e veicoli a guida automatizzata per migliorare l'efficienza produttiva. Questo stabilimento segna l'ingresso di Ferrari nell'era dei veicoli

elettrici, con la produzione del primo veicolo elettrico prevista per il 2026 (Ferrari, 2024)²¹.



Figura 2: e-Building Ferrari a Maranello

1.6 CASO CARTIER

Cartier, celebre maison nel settore della gioielleria e dell'orologeria di lusso, ha intrapreso un percorso di innovazione tecnologica per migliorare la Customer Experience, integrando pratiche sostenibili che rafforzano la percezione di autenticità e responsabilità sociale del brand.

Cartier utilizza l'IA per analizzare i dati dei clienti, comprendere le loro preferenze e offrire raccomandazioni su misura. Ad esempio, attraverso algoritmi avanzati, il brand può suggerire gioielli o orologi in linea con lo stile e i gusti individuali, migliorando la soddisfazione del cliente e promuovendo la fidelizzazione. Questa personalizzazione crea un'esperienza d'acquisto unica, aumentando l'engagement e la probabilità di acquisto. Inoltre, Cartier ha implementato tecnologie AR e VR per offrire ai clienti esperienze immersive. Ad esempio, attraverso applicazioni mobili dotate di AR, i clienti possono provare virtualmente gioielli o orologi, visualizzandoli sul proprio corpo tramite la fotocamera dello smartphone. Questa funzionalità riduce le incertezze legate

²¹ Ferrari S.p.A. (2024) Ferrari spegne l'impianto di trigenerazione e punta sulle fonti rinnovabili. Maranello: Ferrari.

all'acquisto online, aumentando la fiducia nel prodotto e nel brand. L'uso della VR consente ai clienti di visitare virtualmente boutique esclusive o assistere a eventi privati, offrendo un senso di esclusività e rafforzando la connessione emotiva con il marchio. L'integrazione di queste tecnologie nella strategia di Cartier ha un impatto significativo in termini di Customer Satisfaction. La personalizzazione resa possibile fa sentire i clienti compresi e valorizzati, mentre le esperienze immersive offerte aumentano l'engagement e la percezione positiva del brand. Tutto ciò contribuisce a creare un'esperienza d'acquisto fluida e coinvolgente, che può tradursi in una maggiore fedeltà e in un incremento delle vendite.

Per rafforzare la trasparenza e l'autenticità dei suoi prodotti, Cartier ha co-fondato nel 2021, insieme a LVMH e Prada, l'Aura Blockchain Consortium, una piattaforma digitale basata su blockchain progettata per garantire la tracciabilità e l'autenticità nel settore del lusso. Attraverso questa tecnologia, ogni cliente può verificare l'origine e il percorso del prodotto, assicurandosi che i materiali siano approvvigionati in modo etico e sostenibile (Prada Group, 2021)²². L'integrazione della blockchain consente inoltre di combattere la contraffazione e offrire certificati digitali unici per ciascun gioiello o orologio acquistato. Questa innovazione non solo rafforza la percezione di autenticità del brand, ma migliora anche la fiducia dei consumatori nei confronti dei prodotti.

Oltre agli investimenti in tecnologia, Cartier ha rafforzato il suo impegno per la sostenibilità con la creazione della Watch & Jewellery Initiative²³ 2030, lanciata nel 2021. Questa iniziativa mira a ridurre l'impronta ambientale del settore della gioielleria di lusso attraverso l'adozione di pratiche etiche nella filiera produttiva, il risparmio delle risorse naturali e la riduzione delle emissioni di CO₂ (Cartier, 2023)²⁴.

Uno dei progetti più significativi è Cartier for Nature, un'iniziativa che sostiene la conservazione degli ecosistemi globali. Il brand ha finanziato progetti di restauro delle mangrovie in Madagascar, un habitat essenziale per la biodiversità marina e la protezione delle coste dall'erosione. Questo impegno nella conservazione ambientale dimostra come Cartier non solo stia adottando un modello di business responsabile, ma

²² Prada Group. (2021). Il Gruppo Prada, insieme a LVMH e Cartier, fonda Aura Blockchain Consortium.

²³ La Watch & Jewellery Initiative 2030 è un'iniziativa globale lanciata da Cartier e Kering nel 2021, che mira a coinvolgere l'intera industria dell'orologeria e della gioielleria di lusso in un impegno comune verso la sostenibilità. Gli obiettivi principali includono la costruzione di resilienza climatica, la conservazione delle risorse naturali e la promozione dell'inclusività lungo tutta la catena del valore.

²⁴ Cartier (2021). Watch & Jewellery Initiative 2030.

stia anche contribuendo attivamente alla protezione dell'ambiente (Cartier, 2024)²⁵.

1.7 CASO LAMBORGHINI

Automobili Lamborghini, fondata a Sant'Agata bolognese nel 1963, è diventata rapidamente una delle icone mondiali nel settore delle auto supersportive di lusso, famosa per la combinazione unica tra design audace, innovazione tecnologica e prestazioni estreme. Nel 1998 Lamborghini è entrata a far parte del Gruppo Volkswagen, sotto il controllo diretto della divisione Audi, un passaggio che ha accelerato significativamente il processo di innovazione tecnologica e sostenibile dell'azienda, consentendo di sfruttare risorse e tecnologie avanzate pur mantenendo intatta la propria identità distintiva.

Negli ultimi anni, Lamborghini ha intensificato gli investimenti nella digitalizzazione e nell'utilizzo di tecnologie immersive, riconoscendone il ruolo strategico nella creazione di un'esperienza d'acquisto unica e altamente personalizzata. La Casa di Sant'Agata Bolognese ha infatti sviluppato uno strumento denominato Lamborghini Car Configurator, che permette ai clienti di personalizzare digitalmente ogni dettaglio delle proprie vetture, dai colori alle finiture degli interni, fino agli elementi aerodinamici più raffinati, visualizzandone l'effetto in tempo reale attraverso rendering tridimensionali realistici e di altissima qualità (Lamborghini, 2024)²⁶. In aggiunta, tramite dispositivi mobili e applicazioni specifiche, il cliente può proiettare virtualmente la vettura configurata nel proprio ambiente reale, come nel garage di casa o in altre location desiderate.

Attraverso visori VR, i clienti hanno l'opportunità di effettuare test drive virtuali su circuiti iconici, provando virtualmente le prestazioni delle vetture prima ancora che queste vengano fisicamente prodotte.

L'utilizzo di queste tecnologie ha reso possibile l'elaborazione di nuove strategie di marketing e Customer Engagement, anche per quanto riguarda gli eventi non digitali. Ad esempio, nel 2020 Lamborghini ha utilizzato la realtà aumentata per lanciare la Huracán EVO RWD Spyder. Attraverso dispositivi Apple, gli utenti hanno potuto visualizzare l'auto a grandezza naturale direttamente nei propri ambienti, esplorandone i

²⁵ Cartier for Nature. (2024). Blue Ventures.

²⁶ Automobili Lamborghini S.p.A. (2025). Customization – Ad Personam.

dettagli interni ed esterni con un realismo sorprendente, migliorando così l'engagement e l'interazione con il prodotto. Durante la Monterey Car Week del 2024, Lamborghini ha presentato la nuova Lamborghini Temerario tramite l'uso del visore Apple Vision Pro, offrendo un'esperienza di spatial computing che ha permesso ai visitatori di esplorare contenuti 3D interattivi e dettagli personalizzati della vettura, consolidando così l'immagine innovativa del brand (Lamborghini, 2024)²⁷.

Parallelamente all'innovazione digitale, Lamborghini ha intrapreso un ambizioso programma di sostenibilità denominato Direzione Cor Tauri, annunciato nel 2021 e con un investimento complessivo superiore a 1,5 miliardi di euro entro il 2024. Tale piano prevede una graduale elettrificazione della gamma Lamborghini, puntando a una riduzione del 50% delle emissioni di CO₂ entro il 2025. In particolare, Lamborghini ha lanciato il primo modello ibrido plug-in nel 2023 e prevede di introdurre il suo primo modello completamente elettrico entro il 2028 (Lamborghini Sustainability Report, 2024)²⁸. In quest'ottica di sostenibilità, Lamborghini utilizza le tecnologie digitali non solo per migliorare l'esperienza del cliente, ma anche per incrementare l'efficienza produttiva e ridurre l'impatto ambientale dei propri processi. Ad esempio, nello stabilimento di Sant'Agata Bolognese, Lamborghini ha implementato un sistema basato sull'Internet of Things (IoT) e sull'intelligenza artificiale (IA), che consente un monitoraggio costante dei consumi energetici e l'ottimizzazione delle risorse utilizzate nella produzione; tali tecnologie hanno permesso all'azienda di ridurre i consumi energetici. Lamborghini ha inoltre investito nella digitalizzazione della filiera produttiva, con l'introduzione della blockchain per certificare la tracciabilità delle materie prime utilizzate. I clienti possono così accedere a dati dettagliati sull'origine dei materiali e sull'impatto ambientale delle vetture, garantendo maggiore trasparenza e contrastando eventuali rischi di greenwashing. Inoltre, è stato sviluppato in collaborazione con il Massachusetts Institute of Technology (MIT) il concept car terzo millennio, ovvero un prototipo di automobile che esplora nuove frontiere dell'automotive sostenibile attraverso l'utilizzo di supercondensatori per accumulare energia, sistemi di propulsione completamente elettrici, e materiali innovativi con capacità autoriparanti per ridurre sprechi e migliorare la durata nel tempo dei

²⁷ A Automobili Lamborghini S.p.A. (2024). Lamborghini introduces unique Apple Vision Pro experience

²⁸ Automobili Lamborghini S.p.A. (2024). Sustainability Report 2023.

componenti (MIT & Lamborghini, 2017)²⁹.



Figura 3: Concept Car Lamborghini Terzo Millennio

In virtù di questi fattori, il colosso italiano rappresenta un caso significativo nel panorama dell'industria luxury automotive, dimostrando come sia possibile coniugare innovazione tecnologica avanzata e sostenibilità ambientale senza compromettere l'identità del marchio.

1.8 CASO TIFFANY & CO.

Fondata a New York nel 1837, Tiffany & Co. rappresenta da oltre 180 anni un'icona internazionale della gioielleria di alta gamma, sinonimo di eleganza, raffinatezza e prestigio. Il celebre marchio, noto per la qualità straordinaria delle sue gemme e per l'iconico colore Tiffany Blue, è diventato nel tempo il simbolo per eccellenza delle occasioni speciali, dagli anelli di fidanzamento ai gioielli esclusivi, fino ad accessori luxury. Nel 2021, Tiffany & Co. è entrata ufficialmente a far parte del colosso francese del lusso LVMH, segnando una nuova fase di sviluppo che ha portato a una maggiore enfasi sull'innovazione digitale e sulla sostenibilità, pur mantenendo saldo il proprio heritage e la propria identità esclusiva (LVMH, 2021)³⁰.

Negli ultimi anni, Tiffany & Co. ha avviato un processo di trasformazione digitale, sfruttando il potenziale offerto dalle tecnologie emergenti nonché piattaforme digitali avanzate, con lo scopo di offrire ai clienti esperienze interattive uniche ed immersive,

²⁹ MIT News. (2017). MIT and Lamborghini developing Terzo Millennio electric car of the future

³⁰ LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE. (2021). LVMH completes the acquisition of Tiffany & Co.

rafforzando ulteriormente il prestigio e la notorietà del brand. Queste innovazioni hanno l'obiettivo di attrarre nuovi segmenti di consumatori e rafforzare il legame emotivo con la propria clientela. Infatti, l'azienda ha cercato non solo di modernizzare il proprio posizionamento, ma anche di creare esperienze sempre più personalizzate per avvicinare nuovi consumatori.

Nello specifico, Tiffany ha implementato con successo strategie di virtual try-on attraverso collaborazioni con piattaforme digitali, in particolare Snapchat. Nel 2023, il marchio ha lanciato la Tiffany Lock Lens, una lente AR avanzata che utilizza la tecnologia di ray tracing. Grazie a questa tecnologia, gli utenti possono visualizzare virtualmente e in maniera estremamente realistica i braccialetti della collezione Lock direttamente sul proprio polso tramite la fotocamera del telefono. La lente offre riflessi realistici, dettagli accurati e lucentezza, permettendo agli utenti non solo di scoprire i prodotti, ma anche di acquistare direttamente attraverso l'app.

Sempre nel 2023, Tiffany & Co. ha creato un'esperienza AR immersiva in occasione dell'US Open, uno degli eventi sportivi più esclusivi al mondo. Grazie a un mirror AR collocato nella Fan Zone del torneo, gli spettatori hanno potuto interagire con una racchetta digitale incastonata di diamanti e visualizzare i celebri trofei creati dalla maison per il torneo. Questa esperienza ha permesso al pubblico di sperimentare direttamente, grazie a questo nuovo modo coinvolgente e interattivo di avvicinare i consumatori al marchio (Vogue Business, 2023)³¹.

Parallelamente all'innovazione digitale, Tiffany & Co. Si è dimostrato un brand attivo anche per il suo forte impegno verso la sostenibilità, integrando tecnologie digitali per garantire trasparenza e tracciabilità nella propria supply chain. Già dal 2019, Tiffany ha introdotto la Diamond Source Initiative, una strategia di certificazione digitale che fornisce ai clienti informazioni dettagliate sull'origine e il percorso produttivo di ogni diamante di almeno 0,18 carati venduto dal brand. Ogni diamante viene accompagnato da una carta d'identità digitale che ne certifica l'origine geografica, il processo di taglio e lavorazione, e garantisce pratiche etiche lungo tutta la filiera. Tale iniziativa è stata riconosciuta dal settore come una best practice nella gestione sostenibile della catena produttiva dei gioielli, contribuendo a posizionare Tiffany come un leader nella

³¹ Vogue Business. (2023). Tiffany & Co. brings digital diamonds, AR mirror to US Open.

trasparenza (Tiffany & Co, 2019)³².

Ancora, nel 2022 il brand ha ufficializzato obiettivi climatici ambiziosi per anni futuri, impegnandosi a raggiungere emissioni nette zero entro il 2040. In particolare, ha definito target intermedi specifici per il 2030, con la riduzione del 70% delle emissioni Scope 1 e Scope 2, e del 40% delle emissioni Scope 3 rispetto ai livelli registrati nel 2019. Scope 1 sono le emissioni che provengono direttamente da fonti possedute o controllate dall'azienda, come veicoli aziendali o macchinari; Scope 2 sono emissioni indirette derivanti dalla produzione di energia elettrica, vapore, riscaldamento o raffreddamento acquistata dall'azienda per il proprio consumo; Scope 3 sono tutte le altre missioni indirette che si verificano nella catena del valore dell'azienda, non controllate direttamente, come emissione dei fornitori, distribuzione o logistica esterna. Tiffany è stata il primo brand del settore gioielleria a ottenere l'approvazione formale della Science Based Targets initiative (SBTi)³³, confermando la serietà e la concretezza delle proprie iniziative sostenibili. L'azienda è ulteriormente alla ricerca di nuove tecnologie e materiali alternativi per ridurre ulteriormente l'impatto ambientale della produzione. Nel 2022, Tiffany ha incrementato l'uso di oro e argento riciclato nelle proprie collezioni, riducendo significativamente la dipendenza da estrazioni minerarie tradizionali. Ha inoltre investito in tecnologie avanzate di lavorazione dei metalli preziosi per minimizzare l'uso di sostanze chimiche e ridurre l'impatto ambientale della lavorazione dei gioielli (Tiffany & Co., 2023)³⁴.

Grazie a tutte queste iniziative, il brand sta consolidando la propria posizione di leadership sul mercato, rispondendo alle esigenti richieste dei consumatori soprattutto appartenenti alle nuove generazioni, che sono più attente al tema sostenibilità ed innovazione digitale.

³² Tiffany & Co. (2019). Diamond Sourcing & Traceability .

³³ La Science Based Targets initiative (SBTi) è un'organizzazione globale che aiuta le aziende a definire obiettivi di riduzione delle emissioni in linea con le più recenti evidenze scientifiche sul clima, in particolare con l'Accordo di Parigi.

³⁴ Tiffany & Co. (2023). Tiffany & Co. Becomes the First Luxury Jeweler to Receive SBTi Approval on Net-Zero Emissions Target

CAPITOLO 2: LETTERATURA E NUOVI PARADIGMI LUXURY

2.1 TECNOLOGIE IMMERSIVE E TRASFORMAZIONE DIGITALE NELL'INDUSTRIA LUXURY

La crescente digitalizzazione dei mercati ha spinto l'industria del lusso verso un profondo ripensamento delle proprie strategie, in cui far inevitabilmente coesistere tradizione e innovazione. Il primo capitolo del presente studio ha messo in luce la trasformazione in atto, mostrando come i brand luxury stiano ridefinendo le proprie strategie attraverso l'adozione di tecnologie immersive e intelligenti, in virtù del grande potenziale che hanno. Tuttavia, per comprendere in profondità queste dinamiche, è necessario analizzare la letteratura accademica esistente che si occupa dell'impatto dell'intelligenza artificiale (IA), della realtà aumentata (AR) e della realtà virtuale (VR) sull'esperienza del consumatore, sui modelli di consumo e sulla percezione dell'autenticità e della sostenibilità nei brand di lusso; lo scopo è quello di individuare chiaramente le aree ancora inesplorate, preparando il terreno per il contributo empirico originale che sarà presentato nel successivo capitolo di questa ricerca.

In particolare, si intende esplorare lo stato attuale della ricerca scientifica riguardante l'integrazione delle tecnologie digitali innovative, evidenziando come l'applicazione concreta di tali tecnologie possa ridefinire la relazione tra brand e consumatore, nonché la percezione di valore da parte del mercato.

L'analisi si focalizzerà sui seguenti ambiti:

- Utilizzo strategico dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie immersive nel processo di Customer Engagement e nelle strategie omnichannel;
- Il ruolo della realtà aumentata e virtuale nella creazione di esperienze personalizzate e interattive per il consumatore;
- Sostenibilità come driver strategico per i brand di lusso e integrazione delle tecnologie avanzate nella gestione sostenibile.

2.1.1 Evoluzione del Customer Journey

Lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie immersive, dunque, ha segnato una svolta significativa nel modo in cui i brand gestiscono il rapporto con il cliente lungo tutte le fasi del processo d'acquisto. In particolare, il tradizionale customer journey, storicamente fondato su interazioni quasi esclusivamente fisiche, è stato progressivamente sostituito da un approccio in cui dimensione fisica e digitale coesistono in una logica ibrida e multisensoriale. Ciò ha comportato un cambiamento da parte dell'aziende che, per continuare ad essere competitive sui mercati, hanno dovuto cambiare approccio: da uno esclusivamente di tipo transazionale a uno relazionale, nel quale il brand non vende semplicemente un prodotto, ma offre esperienze immersive capaci di coinvolgere emotivamente il consumatore e rafforzarne il legame identitario. Secondo Wedel, Bigné e Zhang (2020)³⁵, tecnologie come realtà aumentata e realtà virtuale rappresentano strumenti di marketing esperienziale in grado di generare ambienti immersivi ad alto impatto emotivo, in cui l'interazione sensoriale e la personalizzazione diventano asset fondamentali in ottica di Customer Experience. A rafforzare e completare l'impatto trasformativo di queste tecnologie si aggiunge il ruolo crescente di interfacce conversazionali intelligenti, come chatbot, assistenti virtuali e robot umanoidi. Strumenti che, spesso alimentati dall'intelligenza artificiale, si inseriscono in maniera sinergica in tre fasi cruciali del customer journey, contribuendo alla creazione di valore esperienziale secondo tre direttrici principali: cognitiva, emotivo- sensoriale e sociale. Nella fase pre-transazionale, chatbot e assistenti virtuali offrono un livello di personalizzazione estremo: sono in grado di elaborare dati comportamentali e preferenze per generare raccomandazioni predittive e suggerimenti su misura. Questo approccio stimola la partecipazione dell'utente e aumenta il suo coinvolgimento. Durante la transazione, queste tecnologie possono gestire dinamicamente i prezzi (dynamic pricing), mediare l'interazione con il cliente in tempo reale, e addirittura condurre trattative automatizzate. Infine, nella fase post-transazionale, gli assistenti virtuali proseguono l'interazione attraverso il rilascio di feedback personalizzati, la gestione delle richieste di supporto e, nel caso dei robot umanoidi, persino offrendo un'interazione empatica e relazionale, rafforzando l'immagine del brand. Questo elevato servizio di supporto e personalizzazione aumenta

³⁵ Wedel, M., Bigné, E. & Zhang, J. (2020). Virtual and Augmented Reality: Advancing Research in Consumer Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 443–465.

la soddisfazione del cliente e la sua loyalty.

2.1.2 AR e VR: come costruire esperienze immersive

A seguito della trasformazione del customer journey in chiave digitale, un ruolo cruciale è oggi ricoperto dalle tecnologie capaci di generare ambienti immersivi e coinvolgenti. La loro efficacia risiede nella capacità di combinare dimensioni simboliche, estetiche e partecipative in uno spazio virtuale personalizzabile e interattivo.

Un altro studio rilevante, condotto da Ana Javornik (2016)³⁶, evidenzia come le tecnologie immersive, rispetto ai media tradizionali, siano in grado di attivare dinamiche di cognizione situata, ovvero processi decisionali che si basano su interazioni contestuali e sensoriali con l'ambiente e con il brand. Questo tipo di interazione accresce il senso di realismo e coinvolgimento, portando il consumatore a vivere esperienze emotivamente più ricche e memorabili. L'esperienza, dunque, non si limita alla fruizione estetica o funzionale con il prodotto, ma si espande verso una dimensione narrativa e partecipativa in cui l'utente è co-autore del significato simbolico associato al brand.

L'uso della realtà virtuale rappresenta un ulteriore step evolutivo nella comunicazione esperienziale dei brand di lusso. Tecnologie come showroom virtuali, tour nei laboratori artigianali, test drive digitali per auto di fascia alta e sfilate interattive consentono ai consumatori di esplorare universi brandizzati in modalità immersiva, amplificando la dimensione sensoriale e coinvolgente del customer journey. Un esempio emblematico è rappresentato da Gucci, che ha creato il Gucci Garden Virtual Tour, uno spazio interattivo accessibile online in cui i clienti possono navigare a 360° nell'universo estetico del marchio, arricchito da contenuti audio e 3D (Lee, 2020)³⁷. Anche Dior ha sviluppato esperienze simili con il progetto Dior Eyes, un visore VR progettato per offrire una visione immersiva del backstage delle sfilate, combinando immagini in alta definizione e audio olofonico, rafforzando così la connessione emotiva tra brand e cliente-spettatore (Fell, 2016)³⁸.

A potenziare ulteriormente l'efficacia immersiva di queste esperienze è l'integrazione

³⁶ Javornik, A., 2016. Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, pp.252–261.

³⁷ Lee, S. (2020, September 8). Explore Gucci Garden's Virtual Tour. V Magazine.

³⁸ Fell, J. (2016). VR on the catwalk: Dior Eyes takes you backstage. E&T Magazine.

della Social Augmented Reality (Social AR), una forma avanzata di realtà aumentata in cui i contenuti digitali vengono condivisi e co-esperiti in tempo reale da più utenti. Secondo lo studio di Hilken et al. (2020)³⁹, la Social AR rappresenta una naturale evoluzione dell'AR tradizionale, poiché permette di trasformare un'interazione individuale in un'esperienza collettiva, stimolando partecipazione, reciprocità e coinvolgimento emotivo. In tale prospettiva, la tecnologia non è più solo uno strumento di fruizione estetica, ma diventa un mezzo per costruire relazioni significative e veicolare il patrimonio simbolico del brand.

2.1.3 Sensorialità Digitale

Dal punto di vista teorico, Petit, Velasco e Spence (2019)⁴⁰ introducono il concetto di digital sensory marketing, evidenziando come l'integrazione di stimoli multisensoriali digitali (visivi, tattili, acustici) amplifichi l'esperienza del consumatore. La sinergia tra tecnologie immersive e marketing sensoriale permette di superare i limiti fisici del punto vendita, rendendo lo shopping online una dimensione emozionale e coinvolgente, allineata con le aspettative delle nuove generazioni di consumatori. L'approfondimento proposto da Petit, Velasco e Spence (2023)⁴¹ evidenzia l'importanza strategica del marketing sensoriale digitale, sottolineando come l'integrazione di stimoli visivi, tattili e acustici possa amplificare l'esperienza del consumatore, specialmente in ambienti digitali. Tali riflessioni si inseriscono in un quadro teorico più ampio, coerente con la teoria dell'embodied cognition (Barsalou, 2008)⁴², secondo cui i processi cognitivi sono radicati nelle percezioni corporee e non separabili dall'esperienza sensoriale dell'individuo. Ne deriva che, grazie a stimoli visivi, uditivi o interattivi, è possibile attivare risposte sensoriali complesse anche in ambienti virtuali, mediante processi di simulazione mentale e rievocazione percettiva che coinvolgono la memoria corporea e l'immaginazione. In tale prospettiva, le cosiddette visual-enabling technologies (come immagini 3D, zoom, rotazioni, configuratori digitali e virtual try-on) giocano un ruolo

³⁹ Hilken, T., Keeling, D. I., de Ruyter, K., Mahr, D., & Chylinski, M. (2020). Seeing eye to eye: Social augmented reality and shared decision making in the marketplace. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 143–164

⁴⁰ Petit, O., Velasco, C., & Spence, C. (2019). Digital Sensory Marketing: Integrating New Technologies into Multisensory Online Experience. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 42–61.

⁴¹ Petit, O., Velasco, C. & Spence, C. (2023) 'Digital sensory marketing: A theory-informed design framework. *Italian Journal of Marketing*, 2023(2), pp. 163–189.

⁴² Barsalou, L.W. (2008) 'Grounded cognition', *Annual Review of Psychology*, 59, pp. 617–645.

chiave nell'attivare aree cerebrali implicate nella valutazione soggettiva del prodotto, rafforzando il legame emotivo tra consumatore e brand. La possibilità di testare virtualmente un capo o un accessorio di lusso contribuisce inoltre a ridurre fenomeni quali il try and return, ovvero l'acquisto multiplo con successiva restituzione. Tuttavia, gli stessi autori riconoscono che per una parte dei consumatori, l'interazione visiva può non essere sufficiente: il bisogno di toccare fisicamente il prodotto resta un'esigenza fondamentale. Per questi utenti, le tecnologie *haptic-enabling* (touch screen sensibili e sistemi vibrotattili o mid-air) offrono un'interazione più ricca, capace di simulare virtualmente la consistenza dei materiali. Il tocco in alcune categorie di utenti può risultare ancora più importante perché riveste un valore relazionale significativo. Gli autori discutono l'effetto *Midas touch*⁴³: il legame tra contatto fisico e comportamenti prosociali come potenziale leva da esplorare anche nei contesti online, ad esempio attraverso dispositivi haptici per la comunicazione interpersonale mediata. In prospettiva futura, il digital sensory marketing si orienta verso la combinazione integrata di stimoli visivi, uditivi, olfattivi e gustativi, grazie a dispositivi pionieristici come *MetaCookie+* o *Virtual Lemonade*⁴⁴, capaci di simulare l'esperienza del gusto o dell'olfatto in ambienti digitali. Nonostante le attuali barriere tecnologiche, questi sviluppi prefigurano un nuovo paradigma esperienziale, in cui il consumatore potrà vivere un'esperienza completa e multisensoriale con il brand, cosa che precedentemente era impensabile. Tali riflessioni aprono nuove prospettive di ricerca e sfide manageriali. Tra queste, vi rientra sicuramente la necessità di capire come bilanciare efficacemente le modalità sensoriali per evitare il sovraccarico percettivo, personalizzare l'esperienza in base ai *sensotype*⁴⁵ individuali, e integrare coerentemente queste tecnologie nei modelli di retail phygital e mixed reality.

Un contributo particolarmente rilevante è fornito da Jessen et al. (2020)⁴⁶, che

⁴³ L'effetto Midas touch si riferisce all'aumento della disponibilità e del comportamento prosociale da parte di un individuo a seguito di un lieve contatto fisico.

⁴⁴ MetaCookie+ è un dispositivo sviluppato dal National Institute of Advanced Industrial Science and Technology (AIST) in Giappone: tramite un visore, marcatori AR e diffusione di aromi sincronizzati, permette di modificare la percezione del gusto di un alimento reale. Virtual Lemonade, progettato presso la National University of Singapore, riproduce la sensazione del gusto tramite impulsi elettrici applicati alla lingua e cambiamenti visivi. Entrambi i dispositivi rappresentano esperimenti pionieristici nel campo della simulazione multisensoriale in ambienti digitali.

⁴⁵ Sensotype indica il profilo sensoriale individuale di un consumatore, ovvero la sua specifica sensibilità e preferenza rispetto a stimoli percettivi.

⁴⁶ Jessen, A. et al. (2020). The Playground Effect: How AR Drives Creative Customer Engagement. *Journal of Business Research*. Volume 116, pp. 85-98

introducono il concetto di *playground effect* per descrivere come l'interazione creativa con ambienti di realtà aumentata stimoli la Customer Engagement. In particolare, lo studio si concentra sul potenziale trasformativo dell'AR nelle fasi iniziali del percorso decisionale. Infatti, gli autori propongono un modello concettuale di creative Customer Engagement, in cui l'AR agisce come catalizzatore per un coinvolgimento cognitivo ed emotivo che stimola la creatività del consumatore. Questo tipo di creatività non risponde a vincoli esterni (es. disponibilità di budget), ma nasce in modo spontaneo e autonoma, come espressione libera dell'individuo. A livello empirico, l'efficacia di questo modello è stata testata tramite un esperimento che confronta l'utilizzo dell'app IKEA Place con quello di un sito web tradizionale. I risultati indicano che i partecipanti che hanno usato l'app in realtà aumentata si sono sentiti più coinvolti, hanno percepito di aver trovato soluzioni più creative e si sono detti più soddisfatti ancora prima di acquistare. L'effetto è ulteriormente amplificato nei consumatori con un'elevata assessment orientation, ovvero propensione a confrontare più opzioni prima di decidere. Dal punto di vista manageriale, questo implica l'adozione di un approccio *playground* alla progettazione delle esperienze, creando ambienti digitali che incoraggino le persone a sperimentare liberamente, esplorare soluzioni su misura e vivere un percorso di scoperta personale. L'AR deve essere, quindi, utilizzata come un asset abilitatore di esperienze esplorative, creative e differenzianti, in grado di valorizzare l'identità del consumatore e soddisfare i suoi bisogni di auto-espressione.

Anche Beck e Crié (2018)⁴⁷ confermano che strumenti come i *virtual fitting room* (VFR) hanno un effetto diretto sul comportamento del consumatore. L'interazione digitale con il prodotto riduce l'incertezza legata alla vestibilità e al risultato estetico finale, migliorando la user confidence e il tasso di conversione. In particolare, nel contesto luxury, dove il livello di aspettativa è elevatissimo, la possibilità di testare virtualmente un prodotto rafforza la brand trust e la propensione all'acquisto. Mediante due esperimenti distinti, i risultati hanno evidenziato un'influenza significativamente positiva del VFR su diverse variabili comportamentali chiave. Nel primo esperimento, condotto su un campione di studenti universitari, l'introduzione del VFR ha generato un incremento significativo della curiosità percettiva specifica verso il prodotto, legato al

⁴⁷ Beck, M. and Crié, D. (2018) 'I virtually try it... I want it! Virtual fitting room: A tool to increase on-line and off-line exploratory behavior, patronage and purchase intentions', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, pp. 279–286.

desiderio di esplorare, comprendere e interagire con ciò che è percepito come nuovo e stimolante. Parallelamente, si è osservato un aumento sia dell'intenzione di visitare il sito web (patronage intention) sia dell'intenzione di acquisto online, rispetto al gruppo di controllo esposto al solo catalogo elettronico. Tali effetti sono stati ulteriormente approfonditi tramite un'analisi di mediazione che ha dimostrato come il VFR agisca in modo indiretto sull'intenzione di acquisto attraverso un processo a due stadi: l'attivazione della curiosità percettiva specifica e, successivamente, l'incremento dell'intenzione di visita. Ciò evidenzia la presenza di un meccanismo motivazionale mediato, in cui la stimolazione sensoriale offerta dal VFR accende l'interesse del consumatore, inducendolo a voler approfondire l'interazione con il brand fino a predisporlo all'acquisto.

Nel secondo esperimento, gli autori hanno coinvolto un pubblico più adulto e hanno testato l'effetto del camerino virtuale su un prodotto diverso, come gli occhiali da vista. Anche in questo caso, i risultati hanno confermato quanto osservato con gli studenti: la possibilità di provare virtualmente il prodotto ha aumentato la curiosità verso l'articolo, ma ha avuto anche un impatto concreto su due comportamenti importanti. Chi usava il VFR, infatti, mostrava una maggiore voglia di visitare il negozio fisico e una più forte intenzione di acquistare il prodotto direttamente in store. Inoltre, i ricercatori hanno scoperto anche un impatto diretto del VFR nell'influenzare la decisione d'acquisto, per via del suo potere persuasivo. Nel complesso, lo studio sottolinea il ruolo centrale della curiosità come leva motivazionale, che viene attivata da stimoli interattivi e immersivi come quelli propri della realtà aumentata.

A livello di dinamiche di engagement, Hilken et al. (2020)⁴⁸ propongono una distinzione tra engagement cognitivo e affettivo. Le tecnologie immersive sono in grado di attivare entrambi i livelli: da un lato stimolano l'elaborazione razionale e cognitiva grazie alla simulazione visiva e interattiva del prodotto; dall'altro lato, queste esperienze generano anche una risposta affettiva, suscitano emozioni e senso di appartenenza, fondamentali nel processo di fidelizzazione del cliente luxury. In questi ambienti digitali, il consumatore non è più un semplice spettatore ma diventa protagonista, libero di sperimentare visivamente e simbolicamente. Questa libertà creativa rafforza il coinvolgimento in modo autentico e personale, trasformando l'esperienza in un

⁴⁸ Hilken T. et al. (2020). Seeing Eye to Eye: Social AR and Shared Decision Making. *Journal of the Academic of Marketing Science*. Volume 48, pp. 143-164

momento memorabile che va oltre la semplice interazione con un oggetto.

2.2 CUSTOMER ENGAGEMENT: TRA INNOVAZIONE TECNOLOGICA E RELAZIONI TRADIZIONALI

Nell'industria luxury, il processo di Customer Engagement ha da sempre rappresentato una leva strategica cruciale per la costruzione di relazioni solide e durature, nonché per il consolidamento della brand loyalty. Oggi, tuttavia, la natura di tale coinvolgimento si sta profondamente ridefinendo, grazie all'evoluzione dei canali di comunicazione e dall'avvento di tecnologie innovative che arricchiscono e intensificano l'interazione tra il brand e il consumatore, creando una nuova dimensione esperienziale e relazionale. L'engagement si manifesta in forme multiple: dall'interazione fisica e ritualizzata tipica del retail tradizionale, fino a quelle più recenti e digitali, che fanno leva su realtà modificata, intelligenza artificiale e ambienti immersivi. Questi approcci coesistono, delineando uno scenario ibrido in cui l'esperienza del cliente si costruisce attraverso una combinazione di elementi tecnologici e relazionali tradizionali. Tuttavia, in virtù della trasformazione digitale il concetto di Customer Engagement si è ampliato, includendo dinamiche di interazione che superano la semplice relazione di acquisto. Come dimostrato da numerosi studi, le tecnologie immersive hanno introdotto modalità innovative per coinvolgere il consumatore, creando ambienti relazionali interattivi, esperienze su misura e nuove forme di partecipazione.

Nel presente paragrafo, si analizzeranno le forme di engagement abilitate dalle tecnologie emergenti, per effettuare un confronto con i modelli più classici e consolidati di coinvolgimento, basati soprattutto sulla relazione umana e sociale.

2.2.1 Leve Tradizionali per l'Engagement Emozionale

Nel contesto della tipica e tradizionale concezione dell'industria luxury, l'intero processo di Customer Engagement si è sempre fondato su valori intangibili come l'esclusività, la qualità artigianale e la relazione personale tra cliente e brand. È parere comune di molti studiosi che il concetto di lusso è intrinsecamente legato all'idea di privilegio, status e distinzione. Il coinvolgimento del consumatore, in questo contesto, è stato tradizionalmente alimentato da interazioni curate, ambienti di vendita scenografici

e un servizio altamente personalizzato che supera l'aspettativa del cliente. L'esperienza non si limita quindi al prodotto, ma include tutto il percorso emotivo e relazionale che circonda l'acquisto.

Hennigs et al. (2012)⁴⁹ evidenziano che i clienti sono motivati da driver simbolici ed emozionali, piuttosto che funzionali. In particolare, engagement e loyalty nascono ormai da valori percepiti come autenticità, *heritage* e riconoscibilità del brand. Questi elementi costituiscono la base di una relazione di lungo periodo, fondata sul rispetto e sulla condivisione di uno stile di vita aspirazionale. Il mondo del lusso, dunque, si configura sempre più come spazio in cui esprimere sé stessi, dove l'atto d'acquisto diventa una dichiarazione identitaria; per questo il consumatore ricerca coerenza narrativa e un brand che possa rappresentare dal punto di vista visivo e valoriale il suo mondo interiore. Quindi, quando si parla di autenticità non si fa più riferimento solo ad una questione di origine o tradizione, ma di coerenza tra immagine e azioni, tra ciò che un marchio dice di essere e ciò che effettivamente rappresenta nell'immaginario collettivo. Questa evoluzione implica per i brand una responsabilità crescente nella curatela del proprio patrimonio valoriale, nella salvaguardia dell'identità storica e nella capacità di evolversi senza perdere riconoscibilità. Il consumatore, oggi più che mai, desidera sentirsi parte di un universo distintivo, che rispecchi le proprie aspirazioni e rafforzi il senso di appartenenza a una comunità estetica e simbolica, piuttosto che meramente economica.

In questa stessa direzione, Hennigs et al. (2013)⁵⁰ sottolineano come oggi i brand debbano avere la capacità di incarnare valori più profondi e duraturi, tra cui autenticità, qualità intrinseca e responsabilità sociale. L'engagement emotivo del consumatore si rafforza quando il lusso viene percepito come espressione coerente di eccellenza non solo estetica, ma anche etica: un sistema valoriale in cui durabilità, artigianalità e impegno verso il benessere collettivo diventano parte integrante della brand identity. Secondo gli autori questi elementi contribuiscono a creare una relazione più intensa e significativa con il cliente, fondata su una sintonia valoriale profonda che va oltre il semplice acquisto e rafforza il senso di appartenenza simbolica.

⁴⁹ Hennigs, N. et al. (2012). What is the value of luxury? A cross-cultural consumer perspective. *Psychology & Marketing*, 29(12), 1018–1034.

⁵⁰ Hennigs, N. et al. (2013). Sustainability as Part of the Luxury Essence: Delivering Value through Social and Environmental Excellence. *The Journal of Corporate Citizenship*, Pp.25-35.

In linea con questa prospettiva, anche Brandão et al. (2023)⁵¹ sottolineano come, in un mercato altamente esclusivo come questo, i consumatori attribuiscono crescente importanza a dimensioni personali, culturali ed etiche, e di come la fidelizzazione derivi da interazioni autentiche e umane, spesso costruite nel tempo attraverso una conoscenza approfondita delle esigenze e delle preferenze individuali. In questo contesto, assumono particolare rilevanza i servizi post-vendita e le attenzioni esclusive, come l'accesso privilegiato a eventi riservati, anteprime di collezione o attività One-to-One. Tali elementi rafforzano il senso di esclusività e contribuiscono alla creazione di un ambiente relazionale coerente con le aspettative del cliente. Il personale di vendita, se parliamo di engagement tradizionale, deve essere capace di interpretare gusti, preferenze e aspettative, e di restituire al cliente un senso di centralità e attenzione continuativa. Questo tipo di interazione si rivela decisivo per alimentare un rapporto duraturo.

2.2.2 Nuove Dinamiche di Engagement

Con l'evoluzione del comportamento del consumatore e l'ingresso delle nuove generazioni anche nei mercati premium, le strategie di engagement hanno subito una profonda trasformazione. L'esperienza del cliente si è progressivamente spostata su touchpoint digitali, interagendo con le nuove tecnologie.

Hoyer et al. (2020)⁵² mostrano come la trasformazione tecnologica abbia ridefinito il concetto stesso di Customer Experience: il consumatore non è più un destinatario passivo ma un attore coinvolto, immerso in ambienti multisensoriali. Gli autori evidenziano con chiarezza come le nuove tecnologie strutturino attivamente ogni fase del customer journey, dalla scoperta alla fruizione, dal supporto post-vendita alla co-creazione del valore. L'Internet of Things (IoT) consente, ad esempio, di raccogliere dati contestuali in tempo reale, offrendo esperienze su misura e abilitando processi decisionali più fluidi. Si stima che il mercato IoT abbia raggiunto un valore stimato di

⁵¹ Brandão, A., Fernandes, S. D., & Rodrigues, P. (2023). Customer Experience in Luxury Services and Its Behavioral Consequences. *ReMark – Revista Brasileira de Marketing*, 22(3), pp. 944-971.

⁵² Hoyer, W. D. et al. (2020). Transforming the Customer Experience Through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51, pp. 57-71.

35,5 miliardi di dollari nel 2023, con previsioni di forte crescita (Statista, 2023)⁵³. La realtà modificata (AR/VR) apre invece a dimensioni percettive nuove, l'immaginazione e il desiderio si fondono, così che il cliente possa sperimentare in anticipo il prodotto ancor prima di acquistarlo, attraverso simulazioni coinvolgenti e personalizzate. Accanto a queste, i sistemi conversazionali basati su AI, quindi chatbot, assistenti virtuali, robot intelligenti, introducono forme di interazione che superano la dimensione puramente funzionale, attivando legami di tipo affettivo e relazionale. Il cliente si ritrova così accompagnato in un'esperienza multidimensionale che unisce efficienza ed empatia.

Il valore generato da queste tecnologie si articola lungo tre direttrici principali:

- Cognitiva, in quanto semplifica l'accesso all'informazione e favorisce decisioni più consapevoli;
- Sensoriale ed emotiva, grazie all'immersività e all'umanizzazione delle interfacce, e sociale, poiché abilita la condivisione, la costruzione di reti e la partecipazione a comunità di consumo digitali.

A confermare la prospettiva proposta da Hoyer et al. (2020), che descrivono il consumatore come protagonista immerso in ambienti digitali multisensoriali, anche Chylinski et al. (2020)⁵⁴ sottolineano come le tecnologie emergenti, in particolare la realtà aumentata, stiano ridefinendo le modalità di interazione tra cliente e brand. Il loro contributo va oltre la semplice validazione teorica, in quanto hanno proposto un modello articolato di *Augmented Reality Marketing* (ARM)⁵⁵ fondato su una visione esperienziale situata (le persone pensano e prendono decisione a seconda del contesto in cui si trovano), in cui il luogo fisico diventa parte integrante dell'esperienza digitale. La realtà aumentata, in questo senso, non solo rende l'esperienza più coinvolgente, ma influenza il processo decisionale del consumatore, perché lo accompagna sia dal punto di vista visivo che sensoriale lungo tutto il percorso, unendo il mondo reale con quello digitale che si integrano in modo fluido. Il fondamento teorico di questo studio è rappresentato dalla cosiddetta cognizione situata, secondo la quale il pensiero umano è

⁵³ Statista (2023). Internet of Things (IoT) in Retail – Market size worldwide 2017–2028.

⁵⁴ Chylinski, M., Heller, J., Hilken, T., Keeling, D. I., Mahr, D., de Ruyter, K. (2020). Augmented Reality Marketing: A Technology-Enabled Approach to Situated Customer Experience. *Australasian Marketing Journal*, vol. 28, n. 4, pp. 374-384.

⁵⁵ In this article, ARM refers to the creation, communication, and distribution of digital affordances in the physical environment with the aim of improving customer experience and decision-making. (Chylinski et al., 2020, p. 375)

inseparabile dal contesto in cui si sviluppa. Applicata al marketing, questa teoria suggerisce che la realtà aumentata agisce come mediatore tra spazio fisico e contenuto digitale, fondendo i due livelli in un'unica esperienza continua. Gli autori articolano questa visione in quattro forme distinte di interazione:

- Esperienze integrate: si verificano quando contenuti digitali, come testi, immagini o ologrammi, vengono sovrapposti all'ambiente reale, arricchendolo di informazioni utili e rendendo il processo decisionale più fluido. Un esempio emblematico è dato dalle app che consentono di visualizzare prodotti all'interno del proprio spazio domestico, facilitando l'immaginazione del loro utilizzo;
- Esperienze corporee: coinvolgono direttamente il corpo dell'utente, stimolando una partecipazione multisensoriale attraverso gesti, comandi vocali o movimenti oculari. Queste modalità rafforzano la sensazione di essere presenti e accrescono il coinvolgimento emotivo;
- Esperienze condivise: la realtà aumentata viene utilizzata come strumento di relazione tra individui. Ciò è possibile grazie ad applicazioni che consentono lo scambio di opinioni, consigli o visualizzazioni personalizzate, facendo sì che l'esperienza degli utenti si estenda a una dimensione collettiva;
- Esperienze adattive: si distinguono per la loro capacità di rispondere in tempo reale al contesto fisico e comportamentale del cliente, grazie all'integrazione con algoritmi predittivi e intelligenza artificiale.

Il merito del lavoro di Chylinski e colleghi risiede nell'aver delineato un modello strutturato e coerente di marketing esperienziale aumentato, in cui la tecnologia smette di essere un elemento accessorio per diventare protagonista attiva della relazione. Per le imprese, ciò implica una riflessione strategica non solo sul tipo di tecnologie da implementare, ma anche sul modo in cui queste possano essere sfruttate in una logica di customer journey e con gli altri punti di contatto del brand. È a tutti gli effetti diventata una sfida, nonché opportunità, creare ambienti immersivi e partecipativi, in un contesto in cui le narrazioni tradizionali non hanno più particolare efficacia.

In linea con quanto già emerso nello studio precedente, Arya et al. (2024)⁵⁶ mostrano che l'engagement non è un costrutto unitario, ma si articola in componenti cognitive,

⁵⁶ Arya, V., Sethi, D., & Hollebeek, L.D. (2024). Using Augmented Reality to Strengthen Consumer/Brand Relationships: The Case of Luxury Brands. *Journal of Consumer Behaviour*, 24(2), 545–561.

emotive e comportamentali, tutte decisive nel rafforzare la relazione brand-consumatore. Inoltre, l'elemento di condivisione sociale, menzionato anche da Chylinski et al. (2020), viene qui ripreso con forza: le esperienze di realtà aumentata non solo coinvolgono, ma si diffondono tra il pubblico, contribuendo a costruire un capitale simbolico collettivo attorno al brand. Dal punto di vista manageriale, il paper suggerisce un approccio strategico nell'utilizzo di queste nuove tecnologie nel lusso: progettare contenuti aumentati che non siano solo esteticamente accattivanti, ma capaci di attivare percezioni di autenticità, prestigio e connessione sociale. Arya et al. contribuiscono significativamente alla comprensione di questo fenomeno, aprendo la strada a ulteriori esplorazioni su come le tecnologie emergenti possano ridefinire il significato stesso di relazione di marca in un'epoca caratterizzata dal cosiddetto consumismo.

2.2.3 Big Data come Leva per l'Engagement Personalizzato

Nel panorama corrente, contraddistinto da una crescente digitalizzazione e da una competizione sempre più orientata all'omnicanalità, l'adozione di strumenti analitici avanzati risulta cruciale per ottimizzare l'interazione con il cliente. In particolare, l'uso dei Big Data Analytics si configura come un'opportunità strategica per migliorare la personalizzazione dell'esperienza d'acquisto, sia online che offline. Un'analisi condotta da McKinsey & Company (Devillard et al., 2021)⁵⁷ ha evidenziato come i brand del lusso che integrano l'analisi dei dati nei propri processi digitali abbiano ottenuto incrementi delle vendite online fino al 50% ed abbiano ottimizzato il proprio stock-in store con un incremento delle vendite del 10%.

L'integrazione delle tecnologie digitali ha ampliato in modo esponenziale le fonti di dati a disposizione delle imprese, consentendo loro di raccogliere informazioni dettagliate sulle interazioni cliente-brand con la possibilità di andare a sviluppare strategie consumer-centric. Questo scenario, tuttavia, comporta delle sfide complesse, soprattutto legate alla frammentazione dei dati tra diversi canali e piattaforme (come Google, Facebook, o sistemi di mailing su cloud), che spesso impediscono una visione integrata del consumatore all'interno dei sistemi CRM aziendali. La principale difficoltà sta nel

⁵⁷ Devillard, S., Harreis, H., Landry, N., & Sanchez Altable, C. (2021). Jumpstarting value creation with data and analytics in fashion and luxury. McKinsey & Company

saper gestire questa grande mole di dati e fare in modo di interpretarli nel modo corretto per generare delle insight reali e sulle quali poter fare affidamento. A tal proposito, alcune aziende hanno ottenuto una riduzione dei costi di inventario fino al 15% grazie a una maggiore visibilità lungo la supply chain, mentre l'ottimizzazione dei prezzi basata sui dati ha permesso di incrementare i margini fino al 10%.

L'analisi dei Big Data consente comunque di rilevare comportamenti, preferenze e attività dei clienti in tempo reale, anche durante l'interazione fisica con il punto vendita. Questo flusso continuo di dati può essere sfruttato dalle aziende per generare engagement mirato, promuovere azioni di fidelizzazione e incrementare il Return on Investment (ROI): infatti, costruire esperienze personalizzate sulla base delle informazioni raccolte ha permesso, ai brand più avanzati, un aumento nei ricavi fino al 20%, in un contesto come quello post pandemico in cui gran parte dei profitti è andato perso.

Dunque, i Big Data rappresentano per i brand uno strumento strategico per creare valore, effettuare delle scelte data-driven, perfezionare l'offerta di prodotto e ridurre il tasso di abbandono del cliente. Tuttavia, il successo di tali iniziative richiede attenzione agli aspetti normativi e deontologici connessi al trattamento dei dati, nonché un costante monitoraggio della qualità, della coerenza e della rilevanza degli stessi.

In definitiva, se da un lato i Big Data forniscono alle imprese del lusso una leva potente per rafforzare la relazione con i clienti e stimolare l'engagement, dall'altro richiedono un'infrastruttura tecnologica solida, una governance efficace e una visione strategica orientata alla centralità del cliente. Infatti, come sottolinea McKinsey, i 25 migliori retailer del settore, tutti fortemente orientati ai dati, hanno generato oltre il 90% della crescita di capitalizzazione del mercato globale durante la pandemia, mentre le aziende meno avanzate hanno perso terreno.

2.3 ASPETTATIVE E PERCEZIONI DEI CONSUMATORI

Come analizzato in precedenza all'interno del presente studio, il consumatore non è più un destinatario passivo di offerte standardizzate, ma un soggetto attivo, consapevole e altamente esigente, che orienta le proprie scelte sulla base di una molteplicità di fattori che vanno oltre il mero prodotto. La trasformazione dei mercati, l'avvento della digitalizzazione e l'attenzione crescente verso temi valoriali hanno contribuito a

ridefinire profondamente le modalità di interazione tra cliente e brand. In questo scenario, comprendere le motivazioni, le aspettative e le percezioni del consumatore diventa un prerequisito fondamentale per la costruzione di esperienze di valore. Le strategie di engagement e posizionamento adottate dai brand devono oggi fare i conti con una domanda più sofisticata, in cui la qualità tangibile dell'offerta è solo una delle componenti del valore. Il problema più grande è rappresentato dalla forte eterogeneità tra le categorie di consumatori appartenenti a generazioni diverse; tali divergenze rendono sempre più complesso il compito dei brand, chiamati a modulare l'offerta in modo coerente con segmenti di mercato portatori di codici di consumo eterogenei e spesso in conflitto.

2.3.1 Motivazioni Valoriali e Simboliche

Il comportamento del consumatore non è guidato unicamente dalla ricerca di beni materiali, ma da motivazioni complesse legate alla costruzione dell'identità personale, al riconoscimento sociale, coerentemente con i propri valori. Di fatti, tradizionalmente acquistare beni di lusso è spesso percepito come un mezzo per esprimere il proprio sé e come status symbol.

Secondo Cervellon e Shammas (2013)⁵⁸, l'identità del consumatore gioca un ruolo cruciale: l'acquisto di prodotti *luxury* è interpretato come un atto espressivo che riflette gusti, convinzioni e aspirazioni dell'individuo. In particolare, nei mercati maturi, dove i consumatori hanno già soddisfatto i bisogni funzionali, l'attenzione si sposta su elementi più sottili, come il significato attribuito all'oggetto e il messaggio simbolico che esso trasmette. Lo studio, inoltre, conferma quanto affermato all'inizio del presente paragrafo: esso evidenzia come il consumo di beni lusso risponda a esigenze di autoaffermazione e riconoscimento. In tal senso, il possesso del bene diventa un linguaggio attraverso cui il consumatore esprime se stesso e consolida la propria immagine all'interno di un sistema simbolico condiviso.

La riflessione proposta da Cervellon e Shammas trova un naturale proseguimento nello studio condotto da Chandon et al. (2015)⁵⁹: essi sottolineano che la ricerca di autenticità

⁵⁸ Cervellon, M.C. & Shammas, L. (2013). The Value of Sustainable Luxury in Mature Markets: A Customer-Based Approach. *Journal of Corporate Citizenship*, 2013(52), pp. 90–101.

⁵⁹ Chandon, J. L., Laurent, G., & Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR special issue. *Journal of Business Research*, 69(1), 299–303.

e coerenza è oggi centrale. Il concetto di *self-congruence*, ossia la coerenza tra il brand e il sé ideale del consumatore, assume un valore determinante nella decisione d'acquisto. I beni non sono scelti solo per la qualità del prodotto, ma per la loro capacità di rappresentare fedelmente valori, atteggiamenti e visioni dell'individuo. Tuttavia, ad oggi le aziende devono interfacciarsi con consumatori eterogenei tra di loro, come evidenziato dalla la segmentazione elaborata durante il Monaco Symposium on Luxury: il significato e la concezione attribuita all'industria del lusso non è più universale, bensì costruito soggettivamente da ciascun individuo. In modo del tutto spontaneo, l'interrogativo che ne deriva è il seguente: in questo contesto eterogeneo e complesso, come può un brand di lusso mantenere coerenza e prestigio parlando a pubblici tanto diversificati? Gli autori del paper ritengono che, in ottica strategica, le aziende debbano avere la capacità di bilanciare sapientemente le tre dimensioni fondative del lusso: quella funzionale (qualità e performance), quella esperienziale (piacere ed emozione) e quella simbolica (status e riconoscimento).

2.3.2 Differenze Generazionali

La letteratura evidenzia come il concetto di lusso non sia statico, ma profondamente influenzato dalle aspettative dei consumatori, che variano in base all'età, alla cultura di riferimento e al contesto socioeconomico. Le nuove generazioni, in particolare Millennials e Gen Z, si discostano dai modelli di consumo dei Boomers e della Gen X, ponendo nuove sfide ai brand di lusso.

Uno studio rilevante a riguardo è quello di Kapferer e Michaut (2019), secondo cui per il pubblico tradizionale, spesso più maturo e cresciuto in un contesto culturale in cui il lusso era appannaggio di pochi, esso rappresenta la coronazione visibile di uno status raggiunto, fatto di materiali nobili, riconoscibilità immediata e opulenza. In quest'ottica, il concetto di lusso richiama in modo diretto e indubbio all'oggetto e al possesso. Al contrario, le generazioni più giovani, cresciute in un contesto di accessibilità e frammentazione simbolica, tendono a spostare l'asse del valore. Il lusso non è più un qualcosa semplicemente da mostrare, ma da vivere. L'attenzione si sposta dalla dimensione dell'ostentazione a quella dell'esperienza, dall'avere all'essere. Conta meno il prezzo o il logo, e molto di più la coerenza tra il brand e la propria visione, i propri valori culturali. Inoltre, i giovani consumatori, appartenenti alle categorie dei

Millennials e della Generazione Z, richiedono alle aziende più responsabilità sociale e attenzione a temi sostenibili, a differenza delle generazioni precedenti che mantengono una visione più legata alla materialità e riconoscibilità del prodotto *luxury*. In particolare, circa il 72% dei Millennials e il 76% della Gen Z ritiene che la sostenibilità debba essere una priorità per i brand *luxury* (Mas-Manchón et al, 2024)⁶⁰. La differenza generazionale è netta e ben marcata.

A supporto di questa transizione, il report di Bain & Company e Farfetch (2017)⁶¹ evidenzia un cambio di paradigma ormai consolidato nel mercato di beni di lusso. Secondo l'analisi, entro il 2025 i Millennials e la Generazione Z rappresenteranno insieme il 45% del mercato globale dei beni personali di lusso, con una crescita destinata a intensificarsi negli anni successivi. Questo dato non è solo quantitativo, ma qualitativo: testimonia l'emergere di una nuova sensibilità nei confronti del lusso, in cui l'esperienza, l'ethos valoriale del brand e la personalizzazione diventano elementi centrali.

Le nuove generazioni privilegiano canali di relazione e di consumo digitali: il 70% delle decisioni d'acquisto nel comparto luxury è influenzato da touchpoint online, e oltre il 14% dei consumatori tra i 18 e i 24 anni effettua il primo acquisto luxury esclusivamente in digitale, senza passare per la boutique fisica. La presenza digitale del marchio, la capacità di coinvolgere emotivamente il consumatore attraverso narrazioni valoriali autentiche, e l'adesione a tematiche come sostenibilità, inclusione e responsabilità sociale, risultano oggi determinanti. In tal senso, l'esperienza luxury deve necessariamente evolversi in una direzione più relazionale e meno oggettuale, più etica, per rispondere alle aspettative di queste generazioni culturalmente più esigenti.

L'aspettativa valoriale si affianca quindi all'aspettativa estetica e funzionale, diventando un parametro centrale nella costruzione della brand perception. Se un brand non è percepito come coerente con il sistema valoriale del consumatore, probabile che quest'ultimo compia scelte diverse, poiché il coinvolgimento emotivo si indebolisce e il legame con la marca si riduce. La capacità di comprendere e anticipare queste aspettative è oggi una delle sfide più importanti per i brand di lusso.

⁶⁰ Mas-Manchón, L., Fernández-Cavia, J., Estanyol, E., & Van-Bergen, P. (2024). Differences Across Generations in the Perception of the Ethical, Social, Environmental, and Labor Responsibilities of the Most Reputed Spanish Organizations. *Profesional de la información*, 33(3).

⁶¹ Bain & Company. (2017). *Luxury Goods Worldwide Market Study*, Fall–Winter 2017.

2.3.3 Phygital: Immersione Tecnologica o Patrimonio Intangibile?

Il presente paragrafo evidenzia come oggi l'esperienza del consumatore sia ibrida e interconnessa, fondendo ambienti fisici e digitali, in una logica *phygital* introdotta nel Capitolo 1.

Uno studio rilevante è quello condotto da Pantano e Gandini (2018)⁶², i quali propongono il concetto di *networked experience*⁶³, in cui il consumatore vive l'esperienza d'acquisto come una somma di interazioni significative, che giocano un ruolo decisivo nella costruzione del valore percepito. Gli autori descrivono l'esperienza in boutique come fatta di tempi dilatati, attenzione ai dettagli, gesti rituali e una sensazione di esclusività data dal trovarsi in un ambiente curato, elegante e riservato, pensato per far sentire il cliente parte di qualcosa di unico. Tuttavia, gli stessi autori sottolineano come questa dimensione intima e sensoriale dell'esperienza si stia oggi intrecciando con dinamiche digitali sempre più pervasive, in particolare tra i consumatori più giovani. Attraverso uno studio qualitativo condotto su un campione di giovani londinesi, Pantano e Gandini osservano che l'esperienza d'acquisto si sviluppa lungo un percorso articolato che attraversa ambienti fisici e digitali, in un flusso continuo e interdipendente. Lo store fisico non è più il centro esclusivo della relazione con il brand, ma uno dei tanti nodi di una rete omnicanale ed esperienziale più ampia, in cui i social media, le piattaforme di e-commerce e i contenuti generati dagli utenti svolgono un ruolo determinante. Ruolo altrettanto importante è rivestito dai social media, che rappresentano per i brand un asset strategico fondamentale, poiché tramite essi gli individui possono veicolare simboli identitari e costruire status.

Proprio nell'incontro tra esperienza sensoriale e condivisione digitale prende forma il concetto di *networked shopping experience*. Questo approccio è orientato alla ridefinizione sul ruolo del punto vendita: non più semplice luogo in cui avviene la transazione, ma spazio relazionale inserito in una rete di esperienze più ampia.

Il negozio diventa solo uno dei touchpoint attraverso cui si snoda un'esperienza

⁶² Pantano, E. & Gandini, A. (2018). Shopping as a “networked experience”: an emerging framework in the retail industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, pp.149–160.

⁶³ “We define the networked shopping experience as the outcome of a process of interaction that spans physical and digital environments, including not only the store itself but also social media platforms, e-commerce sites, and user-generated content, which altogether coalesce to shape the overall retail experience.” (Pantano & Gandini, 2018, p. 150).

immersiva e socialmente connessa. Emerge la necessità per i brand di progettare esperienze nativamente connesse, capaci di integrare online e offline, fisico e digitale; ed è su questo che si baserà il futuro dell'esperienza retail, che non dipenderà solo dalla qualità del prodotto o dalla bellezza dello store.

A rafforzare questa prospettiva, si inserisce lo studio condotto da Bartoli et al. (2023)⁶⁴, che approfondisce il ruolo strategico degli ambienti *phygital*, che uniscono fisico al digitale, nella costruzione della relazione tra consumatore e brand. Attraverso un'analisi qualitativa multi-metodo basata su cinque casi studio di brand italiani iconici, tra cui Gucci, Fendi e Prada, gli autori hanno introdotto il concetto di *Phygital Brand Environments* (PBEs), definiti come spazi ibridi in cui la dimensione fisica dell'esperienza si integra nativamente con quella digitale, generando un ecosistema relazionale altamente immersivo e connesso. I risultati della ricerca identificano nove blocchi che compongono questi ambienti *phygital*, organizzati su tre livelli: caratteristiche ambientali, direzione dell'esperienza e reazioni del consumatore. Tra gli aspetti più importanti ci sono: l'appel multisensoriale, la narrazione brand-centrica e la co-creazione esperienziale da parte del cliente; tutto ciò lo aiuta a sentirsi parte del brand e identificarsi in esso.

Queste evidenze confermano come l'esperienza di lusso non possa più essere interpretata unicamente attraverso il prodotto fisico, ma debba essere ripensata come un flusso continuo di interazioni simboliche e relazionali, distribuite tra ambienti fisici e digitali. Così come nel lavoro di Pantano e Gandini (2018) anche Bartoli et al. (2023) mostrano come il brand, all'interno degli ambienti *phygital*, agisca da regista esperienziale, orchestrando interazioni che coinvolgono tecnologie digitali e persone per creare esperienze personalizzate, memorabili e socialmente condivisibili.

In questo senso, la *networked shopping experience* costituisce uno strumento progettato dai brand per attivare legami identitari, generare contenuti e consolidare la *loyalty*. Il negozio fisico, quindi, si trasforma in un hub relazionale e diventa luogo di co-creazione e partecipazione. Alla luce di queste evidenze, risulta evidente che il successo dell'esperienza nel lusso dipenderà sempre più dalla capacità dei brand di inserirsi fluidamente nell'ecosistema simbolico-digitale delle nuove generazioni.

⁶⁴ Bartoli, C., Nosi, C., Mattiacci, A. & Bertuccioli, F. (2023). Consumer-brand relationship in the *phygital* age: a study of luxury fashion. *Italian Journal of Marketing*, 2023, pp. 429–450.

2.4 ETICA E IDENTITÀ IN EPOCA SOSTENIBILE

L'evolversi del mercato e delle aspettative dei consumatori ha fatto sì che il settore del lusso è immerso in un significativo processo di trasformazione della propria identità. La sempre maggiore sensibilità verso questioni ambientali, etiche e sociali ha spinto le aziende a confrontarsi con una sfida cruciale, che va ben oltre una semplice tendenza passeggera o un'imposizione esterna: incorporare in modo autentico e coerente i principi di sostenibilità all'interno dei propri valori aziendali, delle proprie strategie e delle proprie pratiche operative.

Il cambiamento in atto non coinvolge esclusivamente gli aspetti legati alla produzione; i consumatori oggi ricercano sempre più esperienze in linea con i propri principi morali e marchi in grado di comunicare una visione eticamente consapevole del mondo. In questo senso, la sostenibilità non può più essere considerata un semplice elemento aggiuntivo. La responsabilità sociale ed ambientale diventa una componente essenziale per la costruzione dell'autenticità del brand e per la capacità di stabilire rapporti solidi e significativi con i consumatori.

Alla luce di queste riflessioni, il presente paragrafo intende approfondire le relazioni esistenti tra sostenibilità, autenticità e valore simbolico nell'industria luxury, focalizzandosi su tre aspetti chiave:

- Il superamento della contraddizione apparente tra lusso e responsabilità ambientale;
- Il ruolo centrale che l'autenticità percepita ricopre nella generazione di fiducia e legittimazione da parte dei consumatori;
- Il potenziale della sostenibilità nel creare significati condivisi e forme potenziate di coinvolgimento del pubblico.

2.4.1 Lusso e Sostenibilità: un Paradosso in Evoluzione

Nell'attuale panorama accademico, il rapporto fra il settore del lusso e la sostenibilità è spesso descritto come un conflitto irrisolto, un apparente paradosso culturale in cui due concetti, di primo impatto antitetici, tentano di coesistere e trovare un equilibrio. Antitetici perché, nella cultura di massa, il lusso veniva associato all'opulenza, alla manifestazione di abbondanza, ad un qualcosa di pregiato, raro e costoso; insomma, a qualcosa di esagerato. La sostenibilità, invece, è un concetto che si radica

profondamente nella prudenza, nella moderazione, nella responsabilità ambientale e sociale.

Anche Kapferer e Michaut (2015) nel loro studio, sottolineano che il rapporto tra lusso e sostenibilità si configura spesso come un paradosso culturale, che può essere risolto solo nel momento in cui il lusso viene percepito come simbolo di eccellenza, duraturo nel tempo, nel rispetto di ambiente e materie prime; in questo caso il tema sostenibilità non fa altro che andare a rafforzare l'autenticità del prodotto e del brand.

I due autori hanno svolto un'ampia indagine analizzando un campione di quasi mille consumatori reali di prodotti di lusso; il dato più interessante emerso dalla ricerca è che solo una minoranza dei clienti (31,9%) considera la sostenibilità un criterio esplicito d'acquisto, mentre una larghissima parte (71,45) si aspetta che essa sia già incorporata nella struttura e nei *core values* aziendali. Inoltre, lo stesso campione manifesta aspettative molto elevate nei confronti dei brand, ritenendo che proprio i brand di lusso, per il loro prestigio, per il loro posizionamento e per il prezzo elevato che impongono, abbiano il dovere morale di essere esemplari nella gestione delle risorse, nell'etica della produzione e nella trasparenza della filiera. Il consumatore non vuole che il piacere estetico e simbolico dell'acquisto di lusso venga contaminato da pratiche non etiche dell'azienda, ma pretende che il sogno sia costruito su fondamenta solide, pulite e coerenti con una visione di mondo responsabile e sostenibile. Quando questa aspettativa viene tradita la reazione può essere immediata e severa, con i clienti che non acquisteranno nuovamente il brand, non saranno fedeli e potranno anche generare un *Word of mouth* negativo. Per evitare che ciò accada, l'azienda deve integrare il tema sostenibilità come elemento strutturale della propria identità.

La soluzione proposta dagli autori è rivoluzionaria: ridefinire proprio il concetto di lusso, solo in questo modo si può risolvere il paradosso. Il senso di contraddizione tra lusso e sostenibilità, infatti, dipende da come il consumatore interpreta e che significato da al termine lusso. Se si pensa che il lusso sia solo acquistare un qualcosa di caro e da mostrare, allora è un concetto lontano dalla sostenibilità. Ma se invece si pensa al lusso come un qualcosa di realizzato con materie prime di qualità, duraturo nel tempo, fatto con cura e rispetto, allora può stare benissimo insieme alla sostenibilità.

Questo implica per i brand una sfida narrativa e strategica: non si tratta più solo di vendere oggetti, ma di raccontare una visione coerente con le aspettative di un

consumatore sempre più consapevole e culturalmente esigente.

Esperienze come quelle di Tesla, nel mondo automotive, o Stella McCartney, nella moda, dimostrano che la sostenibilità può diventare essa stessa un driver di desiderabilità, un nuovo simbolo di status, fondato non sull'ostentazione, ma sulla coerenza e sulla responsabilità. Non è un caso che, come afferma il CEO di Kering, François-Henri Pinault, il vero lusso del futuro sarà sostenibile, o semplicemente non sarà.

2.4.2 Autenticità come Asset Strategico

Nel processo di ridefinizione dell'identità del brand, l'autenticità percepita gioca un ruolo cruciale. Come evidenziato nei paragrafi precedenti i consumatori, soprattutto le generazioni più giovani, cercano coerenza tra ciò che un brand dichiara e ciò che effettivamente rappresenta, tra i suoi valori comunicati e le sue pratiche concrete.

Quando l'impegno sostenibile, il rispetto sociale ed ambientale vengono percepiti come parte integrante della cultura aziendale, allora ne beneficerà la brand identity. Al contrario, se tale approccio venisse percepito come un'operazione puramente strategica e reputazionale, il rischio di disallineamento tra promessa e realtà diventa immediato, alimentando la diffidenza del consumatore e minando il valore simbolico del marchio. È in questo contesto che emerge con forza il tema del greenwashing, come affrontato nel paragrafo 1.4.2 del presente studio.

Il greenwashing rappresenta una delle principali minacce alla credibilità dei brand di lusso che si propongono come sostenibili. Si tratta di una pratica sempre più visibile, in cui le aziende promuovono iniziative ambientali in modo fuorviante o eccessivamente semplificato, senza apportare reali cambiamenti nei processi produttivi o nella governance aziendale. Secondo una recente pubblicazione su Environment, Development and Sustainability (Isac et al., 2024), il greenwashing esercita un impatto fortemente negativo sulla fiducia nel brand e, di conseguenza, sulle intenzioni di acquisto. Lo conferma il fatto che la maggior parte dei partecipanti ha dichiarato di essere meno propenso ad acquistare da marchi percepiti come impegnati in pratiche di greenwashing. Quindi dallo studio emerge chiaramente che pratiche percepite come ingannevoli determinano una significativa riduzione della propensione all'acquisto, effetto amplificato nei consumatori con maggiore consapevolezza ambientale. In

particolare, l'analisi ha confermato che la fiducia nel brand i funge da variabile mediatore: se c'è una percezione di incoerenza tra comunicazione e azione, la credibilità del brand crolla, erodendo il capitale fiduciario necessario alla costruzione di una relazione stabile. Ed infatti più della metà degli intervistati ha dichiarato che la brand trust diminuisce significativamente quando percepiscono questa incoerenza.

Ancora più rilevante è il ruolo della conoscenza e consapevolezza ambientale del consumatore, identificata come fattore moderatore: i consumatori più informati e sensibili alle tematiche ecologiche sono anche i più attenti a cogliere segnali di dissonanza e, conseguentemente, i più propensi a reagire con scetticismo o rifiuto.

Per questo motivo, gli studi recenti evidenziano la necessità di un cambiamento profondo nelle strategie di comunicazione e di posizionamento: non è più sufficiente adottare un linguaggio sostenibile, occorre dimostrare in modo chiaro e verificabile l'impegno assunto. Solo in questo modo si possono costruire relazioni durature con i clienti e guadagnarsi la loro fiducia. I brand che riescono a trasformare la sostenibilità in un elemento autentico e coerente della propria identità sono anche quelli che ottengono maggiore fidelizzazione e apprezzamento da parte dei consumatori.

2.4.3 Il Valore del Lusso Sostenibile

Come già anticipato nel paragrafo 2.3.1, le motivazioni che spingono all'acquisto di beni di lusso sono spesso legate a dinamiche simboliche e identitarie. Il presente approfondimento esplora come queste dinamiche cambiano quando si intrecciano con il tema della sostenibilità.

Uno studio interessante è quello di Cervellon e Shammas (2013)⁶⁵, già brevemente trattato nel paragrafo 2.3.1, che attraverso una ricerca esplorativa analizzano quattro contesti culturali differenti, Francia, Italia, Regno Unito e Canada, al fine di comprendere tutti i fattori che guidano le scelte d'acquisto nei mercati luxury.

La metodologia adottata è la ZMET⁶⁶, un approccio qualitativo che combina stimoli visivi e narrazioni personali per far emergere le rappresentazioni profonde dei

⁶⁵ Chandon, J. L., Laurent, G., & Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR special issue. *Journal of Business Research*, 69(1), 299–303.

⁶⁶ La Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) è una tecnica di ricerca qualitativa finalizzata a far emergere pensieri e significati profondi nei consumatori, partendo da immagini e narrazioni che suscitano emozioni e idee. Attraverso l'uso di metafore visive, consente di esplorare percezioni e valori spesso inconsci legati a un determinato tema o brand.

consumatori. Il campione, costituito da 32 partecipanti (otto per paese), include esclusivamente clienti abituali di brand di lusso appartenenti alla classe medio-alta della popolazione, selezionati attraverso campionamento a valanga.

I risultati dell'indagine mostrano che il valore del lusso sostenibile si articola in tre macrocategorie:

- Valori socioculturali: come l'ostentazione, il senso di appartenenza e identità nazionale;
- Valori ego-centrici: piaceri personali senza sensi di colpa, edonismo, qualità durevole;
- Valori eco-centrici: cioè la voglia di fare del bene e non danneggiare l'ambiente

Tra i valori socioculturali, l'ostentazione assume connotati diversi a seconda del contesto nazionale. In Francia e in Italia, l'acquisto di beni di lusso da parte di brand sostenibili viene vissuto come una dichiarazione pubblica di impegno sociale e ambientale: saper distinguere tra vera sostenibilità e pratiche di greenwashing è percepito come un tratto distintivo di chi appartiene a una cerchia ristretta e più evoluta. In Canada, invece, il focus è posto maggiormente sulla disponibilità economica e di investimento necessaria per accedere a tali beni. L'identità nazionale gioca un ruolo particolarmente significativo nei paesi europei, dove la sostenibilità è vista come uno strumento per preservare il patrimonio culturale e artigianale, come la maestria artigiana e il savoir-fair. In Canada, l'identità si fonda invece su un senso condiviso di responsabilità verso la tutela dell'ambiente naturale.

Ci sono poi motivazioni più personali, i cosiddetti valori ego-centrici: in Francia e Italia, il lusso sostenibile è apprezzato perché permette di godersi un bel prodotto senza sentirsi in colpa, con un focus posto sul benessere, bellezza e prevenzione dall'invecchiamento. In UK e Canada, invece, il merito si cerca sicurezza e qualità.

Infine, i valori eco-centrici si articolano attorno a due poli: l'evitare di arrecare danno e il contribuire attivamente al bene comune. In Regno Unito e Canada, la sostenibilità è intesa in modo più ampio e sistemico, comprendendo anche il rispetto per il lavoro equo, la tutela dei diritti dei lavoratori e la protezione animale. Le attività filantropiche intraprese dai brand del lusso, come nel caso di Gucci o Armani Red, vengono considerate forme legittime di responsabilità sociale, soprattutto in Francia e Italia, dove prevale una certa diffidenza nei confronti di un reale impegno ambientale delle maison.

In conclusione, lo studio rivela che il valore del lusso sostenibile non risiede soltanto nelle sue implicazioni ecologiche, ma si estende alla capacità di offrire esperienze più intime, autentiche e culturalmente rilevanti. Il framework proposto si configura così come un contributo utile per orientare future indagini sul ruolo dei valori personali e culturali nelle

scelte di consumo responsabile, suggerendo l'opportunità di estendere l'analisi a contesti più ampi e a mercati emergenti.

2.5 TRA FISICO E DIGITALE: IL FUTURO È UN MODELLO IBRIDO

Nel corso dell'ultimo decennio, l'industria del lusso ha progressivamente abbandonato le strategie distributive rigide e monocanale a favore di modelli sempre più flessibili e interconnessi. La crescente diffusione delle tecnologie digitali e l'evoluzione delle abitudini di consumo hanno reso obsoleta la tradizionale distinzione tra canale fisico e digitale, promuovendo l'affermazione di una logica omnicanale che ridefinisce il rapporto tra marca e cliente, in uno scenario in cui il punto vendita non rappresenta più l'unico luogo dell'esperienza, ma si inserisce all'interno di un ecosistema relazionale più ampio. Il presente paragrafo si propone di analizzare il passaggio da una strategia monocanale a una retail experience fluida e ibrida, soffermandosi, da un lato, sull'evoluzione strutturale della distribuzione nel settore e, dall'altro, sull'impatto delle tecnologie emergenti nell'abilitare forme nuove e più sofisticate di interazione omnicanale.

Infatti, negli ultimi anni il mondo luxury ha assistito a una trasformazione radicale nelle modalità di relazione con il consumatore, trainata dalla digitalizzazione e dall'evoluzione dei comportamenti d'acquisto. I brand non possono più limitarsi a gestire canali separati, ma sono chiamati a costruire esperienze coerenti e integrate tra fisico e digitale. È qui che si inserisce l'approccio omnicanale, in cui ogni touchpoint concorre alla creazione di un percorso fluido e personalizzato. Il concetto di omnichannel implica l'unificazione dei canali online e offline al fine di offrire un'esperienza di consumo unica e personalizzata, coerente con l'identità del brand. Questo approccio si è consolidato nel settore luxury grazie all'evoluzione delle abitudini dei consumatori, sempre più connessi, informati e inclini a ricercare esperienze ibride che uniscano la praticità dell'online alla ritualità del contatto fisico.

In questo scenario, le tecnologie immersive, giocano un ruolo sempre più centrale perché permettono di superare la separazione tra ambienti fisici e digitali, offrendo al cliente esperienze coinvolgenti e interattive, anche a distanza. L'utilizzo dell'AR, ad esempio, consente di provare virtualmente un prodotto prima dell'acquisto, aumentando la sicurezza decisionale e l'engagement.

Secondo McKinsey & Company (2022)⁶⁷, tra le innovazioni più rilevanti a supporto dell'omnicanalità spiccano i negozi fisici dotati di endless aisle (corridoi virtuali con l'intero inventario), il click-and-collect, e le app personalizzate che guidano il cliente lungo tutto il customer journey. L'esperienza viene potenziata anche grazie a strumenti come i digital wallet, i self-checkout evoluti e le consulenze in tempo reale da mobile. In quest'ottica, il punto vendita fisico diventa un ambiente immersivo e simbolico, come dimostra il flagship store Burberry a Londra, definito da McKinsey come un walk-in website: un luogo dove la dimensione fisica riflette in tutto e per tutto l'identità digitale del brand. Queste innovazioni migliorano la customer journey ed aumentano anche la capacità del brand di raccogliere dati preziosi sui comportamenti d'acquisto con la possibilità di poter ottimizzare la personalizzazione delle offerte.

Tuttavia, l'integrazione omnicanale presenta anche delle sfide da dover affrontare. Aiolfi e Sabbadin (2019)⁶⁸ mettono in luce la crescente complessità gestionale tra i canali, oltre alla necessità di preservare i valori identitari del brand nell'espansione digitale. Il mantenimento dell'equilibrio tra autenticità, esclusività e accessibilità rappresenta oggi una delle principali criticità strategiche per i brand del lusso. In primo luogo, uno dei principali rischi riguarda la cannibalizzazione tra canali, cioè la possibilità che un canale di vendita sottragga clienti a un altro, generando tensioni nella strategia distributiva. In aggiunta, l'adozione di strategie omnicanale implica elevati costi di investimento, soprattutto sul piano tecnologico, e richiede la riprogettazione dei processi aziendali. Le imprese devono infatti dotarsi di sistemi avanzati di gestione del magazzino, garantire consegne rapide e affidabili, nonché coordinare con efficienza la logistica dei resi; deve essere assicurata omogeneità e allineamento tra logistica, operations e comunicazione. Il rischio è che, in assenza di una gestione coerente, il

⁶⁷ McKinsey & Company e The Business of Fashion (2021) The State of Fashion 2022.

⁶⁸ Aiolfi, S., & Sabbadin, E. (2019). Fashion and New Luxury Digital Disruption: The New Challenges of Fashion between Omnichannel and Traditional Retailing. *International Journal of Business and Management*, 14(8), 41-51.

livello di servizio percepito dai clienti possa risultare disomogeneo tra i canali, danneggiando la percezione di qualità del brand. Il tutto presuppone anche la disponibilità di personale qualificato, capace di tradurre i dati in insight strategici senza compromettere l'autenticità e la coerenza del brand. Solo in questo modo l'intero ecosistema può funzionare con successo e garantire che il brand resti coerente agli occhi del consumatore.

Quindi, quando si parla di esperienza omnicanale non bisogna soffermarsi solo sulla parte front-end relazionale con il cliente, poiché dietro ogni interazione fluida e personalizzata si nasconde un'infrastruttura operativa complessa, finalizzata a garantire coerenza e immediatezza tra fisico e digitale. Affinché strumenti come la realtà aumentata, la realtà virtuale o l'intelligenza artificiale funzionino davvero lungo il customer journey, è necessario che anche i processi logistici e gestionali siano integrati e reattivi. Di conseguenza, la logistica diventa un asset strategico essenziale per il successo competitivo. Questo perché il consumatore deve avere la libertà di muoversi tra canali diversi, esplorare online, provare in boutique, acquistare da mobile, e per far sì che ciò accada deve essere garantita flessibilità e immediatezza. Anche secondo uno studio condotto da Deloitte (2022)⁶⁹, la chiave per creare un'infrastruttura di successo nel lusso risiede nella capacità di sviluppare una logistica ibrida, in grado di adattarsi dinamicamente alle esigenze del consumatore e alle condizioni del mercato. Le nuove tecnologie possono aiutare le aziende a creare queste infrastrutture, grazie a sistemi intelligenti basati su intelligenza artificiale, Internet of Things e blockchain che permettono non solo di tracciare ogni fase della filiera in tempo reale, ma anche di ottimizzare l'allocazione delle scorte tra canali digitali e fisici, migliorando la disponibilità dei prodotti e riducendo gli sprechi.

Anche lo studio condotto Hilken et al. (2020), in merito all'integrazione della realtà aumentata in ambienti di consumo, sottolinea come l'efficienza operativa derivante da una supply chain reattiva sia essenziale per sostenere la coerenza dell'esperienza in tutti i touchpoint. In particolare, un punto cruciale emerso dallo studio è che la coerenza dell'esperienza omnicanale è raggiungibile solo attraverso un'integrazione verticale tra front-end (esperienza digitale) e back-end (logistica e operations). La realtà aumentata,

⁶⁹ Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2023). Global Powers of Luxury Goods 2023: Analysis of financial performance and operations for financial years ending from 1 January to 31 December 2022 using company annual reports, industry estimates, and other sources. Deloitte.

infatti, seppur presentata spesso come uno strumento front-end, non può prescindere dal supporto operativo a monte e può funzionare solo in presenza di un'organizzazione solida. Per esempio, se un cliente riceve consigli personalizzati in tempo reale attraverso una piattaforma AR, si aspetta che tutto il resto sia dello stesso livello; se dovesse riscontrare ritardi, incoerenze nella disponibilità del prodotto o problemi nella consegna, l'esperienza complessiva risulterà compromessa. Dunque, un'infrastruttura logistica incapace di allinearsi alla velocità e all'interattività dei nuovi touchpoint digitali rischia di indebolire l'efficacia delle tecnologie immersive stesse, alimentando fenomeni di frizione tra canali (es. ordini online non soddisfatti, mancanza di coerenza tra raccomandazioni AR e disponibilità in store).

Analogo discorso va fatto per la logistica inversa, particolarmente rilevante nel luxury e-commerce. Il reso dei prodotti di lusso, se non gestito con precisione, può compromettere la percezione di qualità e affidabilità del brand. Per questo motivo, molte aziende stanno investendo in modelli circolari, come il *resale certified*⁷⁰ e i programmi di noleggio digitale, che richiedono una supply chain ottimizzata per la tracciabilità e la manutenzione del prodotto. Questo approccio è analizzato da Arya et al. (2024)⁷¹, che evidenziano come la gestione efficiente del ciclo di vita del prodotto sia oggi una leva competitiva fondamentale. Molte aziende, anche nel settore luxury, hanno sottovalutato quello che è il servizio post-vendita e il tema resi dei prodotti, pratica ormai diffusa con l'espansione dell'e-commerce: un processo di restituzione poco fluido o una mancata trasparenza nella gestione dei prodotti resi possono compromettere la percezione di esclusività e cura che il cliente si aspetta. La realtà aumentata viene utilizzata anche per ridurre il tasso di resi: provare virtualmente un capo o un accessorio prima dell'acquisto consente di prendere decisioni più informate, riducendo gli errori. Lo studio evidenzia, inoltre, che i brand sfruttano l'AR anche al fine di monitorare meglio il ciclo di vita del prodotto, in un'ottica di *product-as-a-service*⁷² o di modelli di

⁷⁰ Resale certified: programmi che permettono di rivendere prodotti usati con certificazione di autenticità e qualità rilasciata dal brand o da rivenditori autorizzati.

⁷¹ Arya, V., Sethi, D. & Hollebeek, L.D., 2024. Using augmented reality to strengthen consumer/brand relationships: The case of luxury brands. *Journal of Consumer Behaviour*, 24(2), pp.545–561.

⁷² Product-as-a-Service (PaaS): modello in cui il prodotto non viene venduto ma offerto come servizio continuativo, con il cliente che paga per l'uso mentre il brand mantiene la proprietà e gestisce manutenzione e aggiornamenti.

business basati sul noleggio, il resale certified e il *refurbishing*⁷³. Perché tutto questo funzioni, è essenziale che la supply chain sia ottimizzata non solo nella distribuzione, ma anche nella logistica inversa, integrando tecnologie per la tracciabilità e la manutenzione. In questo senso, la competenza percepita del brand si costruisce anche attraverso l'infrastruttura invisibile che gestisce il prodotto prima, durante e dopo l'acquisto.

Infine, lo studio sottolinea come i clienti che percepiscono il brand come competente, trasparente e socialmente responsabile sviluppano un legame affettivo più forte, che si traduce in maggiore fedeltà e disponibilità a partecipare a pratiche circolari. Ad esempio, se il consumatore sa che il brand gestisce il proprio ecosistema (supply chain, logistica inversa, manutenzione e resale) in modo responsabile, è più incline a diventare parte attiva del sistema, ad esempio restituendo un prodotto per un refurbish, o acquistando un capo rigenerato con certificazione originale. In quest'ottica, la AR e tutte le tecnologie emergenti si configurano anche come importante strumento dal punto di vista operativo e logistico, al fine di ottimizzare i processi e ciò ha un impatto positivo sul brand e su tutta l'azienda.

2.6 LACUNE E PROSPETTIVE DI RICERCA

Al termine della presente revisione della letteratura, appare evidente come l'industria del lusso stia vivendo una profonda trasformazione, guidata da fattori convergenti quali la digitalizzazione, l'adozione di tecnologie immersive e la crescente pressione verso modelli sostenibili. Tuttavia, nonostante la varietà degli studi esistenti, permangono zone d'ombra teoriche e operative che rendono ancora parziale la comprensione di queste dinamiche. Il presente paragrafo si propone di identificare in maniera critica le principali lacune e ambiguità emerse nel dibattito accademico, per poi delineare le possibili aree di approfondimento che orientano il contributo empirico offerto dal Capitolo 3.

⁷³ Refurbishing: processo di rigenerazione di un prodotto usato per riportarlo in condizioni pari al nuovo, attraverso operazioni di pulizia, riparazione o sostituzione di componenti, mantenendo gli standard del brand.

2.6.1 Limiti nella Letteratura

Nonostante il crescente interesse da parte della comunità accademica verso le tematiche sostenibili e tecnologiche, l'analisi condotta nei paragrafi precedenti evidenzia una serie di limiti strutturali e concettuali che ne compromettono, in parte, la completezza teorica e l'applicabilità pratica. La letteratura attuale si presenta infatti ricca di contributi eterogenei, spesso specialistici, ma frammentati e raramente integrati in una visione sistemica. Questo approccio disarticolato rende complessa la costruzione di un modello interpretativo unitario, capace di cogliere l'effettiva portata trasformativa delle tecnologie emergenti all'interno dell'industria del lusso.

Un primo elemento critico riguarda la tendenza a trattare separatamente le tematiche della sostenibilità e dell'innovazione tecnologica, senza studiarne con sufficiente profondità le possibili sinergie o contraddizioni. Numerosi studi si concentrano sull'impatto della realtà aumentata e dell'intelligenza artificiale in termini di personalizzazione dell'esperienza e Customer Engagement, così come altri approfondiscono il valore strategico della sostenibilità come leva di legittimazione e differenziazione. Tuttavia, appare ancora poco esplorato il potenziale trasformativo derivante dalla convergenza di questi due elementi: in che modo, ad esempio, l'AI possa supportare pratiche di consumo e responsabili all'interno di un customer journey fluido e immersivo.

Il gap più rilevante individuato nella letteratura riguarda il tema dell'autenticità e sulla mancanza di studi approfonditi a tal proposito. Sebbene la digitalizzazione sia ormai ampiamente diffusa, pochi contributi si interrogano su come strumenti come AR, VR e AI influenzino il modo in cui i consumatori valutano e percepiscono l'autenticità di un brand. Essa, infatti, all'interno del presente studio non è trattata come un qualcosa di oggettivo, ma a tutti gli effetti come una costruzione simbolica, che può essere potenziata o compromessa a seconda di come l'innovazione viene implementata e narrata. Alcuni studi danno per scontato che più tecnologia significhi automaticamente più coinvolgimento e soddisfazione, ma non si chiedono se queste innovazioni siano davvero accettate da chi ama il lusso tradizionale, fatto di artigianalità e valori simbolici.

Un altro punto critico concerne l'assenza di modelli teorici integrati in grado di collegare il back-end operativo (supply chain, logistica, data management) con il front-

end esperienziale, quindi con ciò che vive il cliente nei vari punti di contatto. Anche se è riconosciuta nella letteratura l'importanza di allineare questi aspetti, pochi studi affrontano il tema in modo trasversale, capace di unire marketing, operations, tecnologia e sostenibilità.

Un'ulteriore area critica, ancora poco sviluppata, riguarda il bilanciamento tra heritage e innovazione: manca una riflessione sistematica su come le tecnologie possano essere integrate nella narrazione del brand senza snaturarne l'identità. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante nel contesto attuale, dove le nuove generazioni richiedono esperienze digital-first, mentre le generazioni adulte restano legate a valori storici e tradizionali. Anche in questo caso, l'autenticità percepita rappresenta un criterio di valutazione chiave che la letteratura raramente considera in modo esplicito.

Alla luce di tali osservazioni, emerge con chiarezza l'esigenza di colmare questi vuoti teorici e metodologici, elaborando nuovi modelli interpretativi.

2.6.2 Domanda di Ricerca e Variabili

Alla luce delle criticità evidenziate nel paragrafo precedente, il presente studio propone di contribuire alla letteratura accademica attraverso l'elaborazione di un modello teorico integrato che esplori le dinamiche relazionali tra tecnologia, Customer Experience, autenticità e intenzione di acquisto nel contesto del lusso sostenibile. In particolare, si intende analizzare in che modo l'adozione di tecnologie immersive e intelligenti da parte dei brand, come l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e la realtà virtuale, influenzi la percezione dell'esperienza del cliente e, di riflesso, la percezione di autenticità e la propensione all'acquisto.

Domanda di ricerca:

In che modo l'adozione di tecnologie immersive e intelligenti da parte dei brand di lusso influenza l'intenzione di acquisto dei consumatori? E come questa relazione è mediata dalla Customer Experience e dalla percezione di autenticità del brand, in funzione dell'orientamento individuale alla sostenibilità?

Ipotesi di ricerca:

- H1. L'adozione di tecnologie immersive da parte del brand ha un effetto positivo sulla Customer Experience percepita;
- H2. Una Customer Experience percepita come più positiva incrementa la

percezione di autenticità del brand;

- H3. Una maggiore autenticità percepita aumenta l'intenzione di acquisto;
- H4. 'effetto delle tecnologie immersive sull'intenzione di acquisto è mediato in modo seriale dalla Customer Experience e dall'autenticità percepita.;
- H5. L'orientamento individuale alla sostenibilità modera la relazione tra tecnologie immersive e Customer Experience: l'effetto sarà più forte nei soggetti con alta sensibilità ambientale e sociale.
- H6. L'orientamento individuale alla sostenibilità modera anche la relazione tra autenticità percepita e intenzione di acquisto: l'effetto sarà più marcato nei soggetti con alta sensibilità ambientale e sociale.

Dal punto di vista metodologico, il lavoro sarà condotto tramite la somministrazione di un questionario sperimentale, basato sulla manipolazione visiva dello stimolo (tecnologia presente vs assente) e su scale validate per le variabili di interesse. I dati raccolti saranno analizzati tramite il software statistico SPSS, con l'ausilio del modulo PROCESS per testare mediazioni seriali e moderazioni multiple. L'obiettivo è restituire un quadro completo e articolato delle condizioni cognitive e valoriali che favoriscono o ostacolano l'efficacia delle tecnologie nel rafforzare la brand equity e la propensione all'acquisto nel contesto del lusso sostenibile.

CAPITOLO 3: STUDIO EMPIRICO

Dopo aver delineato il contesto teorico e concettuale nel Capitolo 1 e analizzato la letteratura scientifica di riferimento nel Capitolo 2, il presente capitolo è interamente dedicato alla descrizione e analisi dello studio empirico condotto. L'obiettivo è testare il modello teorico proposto, verificando in che modo l'adozione di tecnologie immersive e intelligenti da parte dei brand di lusso influenzi l'intenzione di acquisto dei consumatori. In particolare, si indaga se tale effetto sia favorito da un miglioramento dell'esperienza percepita dal consumatore e da una più forte sensazione di autenticità del brand, tenendo conto del diverso orientamento individuale verso la sostenibilità.

Il capitolo descrive in dettaglio il metodo adottato, le caratteristiche del campione indagato, la struttura del questionario, la preparazione e pulizia dei dati, nonché le analisi statistiche svolte. Infine, vengono presentati e discussi i risultati ottenuti, ponendo le basi per le successive implicazioni teoriche e manageriali.

3.1 OBIETTIVI E QUADRO TEORICO DEL MODELLO

Lo studio ha l'obiettivo di approfondire il ruolo strategico delle tecnologie immersive e intelligenti nel ridefinire la relazione tra brand di lusso e consumatori, con particolare attenzione all'impatto che tali tecnologie possono esercitare sull'intenzione di acquisto. Diventa cruciale comprendere se e come la presenza di elementi immersivi possa influenzare le percezioni e i comportamenti dei consumatori, soprattutto nei settori ad alto contenuto simbolico come quello luxury.

Il modello teorico elaborato si articola attorno a due passaggi intermedi fondamentali: la Customer Experience percepita e la percezione di autenticità del brand. Numerosi studi hanno evidenziato come l'adozione di tecnologie immersive consenta di amplificare l'esperienza del consumatore, rendendola multisensoriale e coinvolgente. Secondo Chylinski et al. (2020)⁷⁴, queste tecnologie, in particolare l'AR, permettono di creare esperienze situate, personalizzate e più memorabili, migliorando la comprensione e la

⁷⁴ Chylinski, M., Heller, J., Hilken, T., Keeling, D. I., de Ruyter, K., & Mahr, D. (2020). Augmented Reality Marketing: A Technology-Enabled Approach to Situated Customer Experience. *Journal of Retailing*, 28(4), 374–384.

percezione del prodotto. Hilken et al. (2020)⁷⁵ evidenziano inoltre che, quando queste tecnologie vengono integrate in modo condiviso possono rafforzare la co-decisione, aumentando il coinvolgimento e la coerenza dell'esperienza. Si ipotizza pertanto che l'esposizione a contenuti digitali avanzati possa potenziare significativamente l'esperienza vissuta, e che tale esperienza più immersiva si traduca in una più forte percezione di autenticità e coerenza da parte del brand.

In parallelo, viene ipotizzato un ruolo di moderazione giocato dall'orientamento individuale alla sostenibilità. In linea con i recenti studi si ritiene che l'efficacia delle tecnologie immersive nel generare esperienze significative e nel rafforzare l'autenticità del brand sia condizionata dal livello di sensibilità del consumatore verso tematiche ambientali e sociali.

L'originalità del presente studio risiede nell'integrazione di questi elementi in un unico modello empiricamente testato. A differenza della letteratura esistente, che tende ad analizzare singolarmente le relazioni tra tecnologia, Customer Experience o sostenibilità, questa ricerca propone un framework teorico articolato, in grado di spiegare non solo se, ma quando e per chi l'adozione di tecnologie immersive sia efficace nel rafforzare l'intenzione di acquisto. Il modello è stato sviluppato e verificato attraverso un esperimento somministrato online con manipolazione visiva dello stimolo, sulla piattaforma QUALTRICS, e successiva analisi dei dati tramite la macro PROCESS (Hayes, 2022), nello specifico attraverso il Model 92, che consente di esaminare simultaneamente relazioni dirette, mediazioni seriali e moderazioni multiple in un'unica struttura integrata. Nei paragrafi seguenti vengono descritte nel dettaglio le scelte metodologiche adottate per strutturare l'esperimento, definire il campione, misurare le variabili e condurre l'analisi statistica.

3.1.1 Variabili e Strumenti di Ricerca

Il modello teorico testato si articola su cinque variabili principali, in una struttura complessa che integra relazioni causali, mediazioni e moderazioni. La variabile indipendente (X) è rappresentata dalla presenza o assenza di tecnologie immersive e intelligenti all'interno della comunicazione di brand; tale variabile è stata manipolata

⁷⁵ Hilken, T., Keeling, D. I., Chylinski, M., Mahr, D., & de Ruyter, K. (2020). Seeing eye to eye: Social augmented reality and shared decision making in the marketplace. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(2), 143–164.

sperimentalmente mediante contenuti visivi differenziati.

Le due variabili mediatrici sono la Customer Experience percepita (M1) e la percezione di autenticità del brand (M2); costituiscono passaggi intermedi fondamentali nel processo attraverso cui la tecnologia può influenzare le decisioni del consumatore. La prima si riferisce alla qualità dell'esperienza soggettiva vissuta dal consumatore durante l'interazione, mentre la seconda riguarda il grado in cui il brand viene percepito come autentico, coerente e credibile.

La variabile dipendente (Y) è l'intenzione di acquisto, ovvero la predisposizione dichiarata del consumatore a valutare positivamente il brand, a considerarlo per un potenziale acquisto e a manifestare comportamenti d'acquisto favorevoli.

A moderare due delle relazioni centrali del modello è l'orientamento individuale alla sostenibilità (W), ed è una variabile che riflette la propensione del consumatore a considerare rilevanti, nei propri comportamenti di consumo, i valori legati alla sostenibilità ambientale e sociale. Sebbene si tratti della stessa variabile osservata, l'orientamento alla sostenibilità viene inserito due volte nel modello:

- come moderatore della relazione tra tecnologia e Customer Experience (W1: path $X \rightarrow M1$);
- come moderatore della relazione tra autenticità percepita e intenzione di acquisto (W2; path $M2 \rightarrow Y$).

Le variabili latenti impiegate nel modello sono state misurate attraverso scale Likert multi-item a 7 punti. Gli item sono stati selezionati e adattati sulla base della letteratura scientifica di riferimento, privilegiando costrutti già validati o concettualmente consolidati. In particolare, la Customer Experience percepita è stata analizzata attraverso item che misurano il coinvolgimento, l'attenzione e la memorabilità dell'esperienza digitale, in linea con quanto proposto da Hilken et al. (2020)⁷⁶ nel contesto delle tecnologie immersive e sociali, e coerentemente con le riflessioni teoriche sul marketing sensoriale digitale offerte da Petit et al. (2018)⁷⁷.

La percezione di autenticità del brand è stata invece misurata mediante item che

⁷⁶ Hilken, T., Keeling, D. I., de Ruyter, K., Mahr, D., & Chylinski, M. (2020). Seeing eye to eye: Social augmented reality and shared decision making in the marketplace. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(2), 143–164.

⁷⁷ Petit, O., Velasco, C., & Spence, C. (2019). Digital sensory marketing: Integrating new technologies into multisensory online experience. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 42–61.

riflettono sincerità, coerenza valoriale, trasparenza e credibilità, facendo riferimento diretto alla scala sviluppata da Napoli et al. (2014)⁷⁸ che concettualizza la *Consumer-Based Brand Authenticity* come un costrutto multidimensionale articolato su tre componenti principali:

- *Heritage*: radici e coerenza con i valori fondanti;
- *Sincerit*: trasparenza e genuinità nella comunicazione;
- *Quality Commitment*: impegno continuo e coerenza nel comportamento.

Per quanto riguarda la variabile dipendente, l'intenzione di acquisto, essa è stata rilevata tramite item che riflettono la predisposizione positiva verso il brand e la propensione all'acquisto futuro. Sebbene non direttamente derivata da una scala validata nei paper considerati, questa misura è ampiamente consolidata nella letteratura di marketing sperimentale come esito comportamentale delle percezioni di marca, ed è concettualmente coerente con gli studi di Hilken et al. (2020) e Napoli et al. (2014), in cui le intenzioni d'acquisto rappresentano un output delle valutazioni esperienziali e valoriali.

Infine, la scala utilizzata per misurare l'orientamento individuale alla sostenibilità è stata costruita sulla base dei principali contributi nel campo del green marketing, con particolare riferimento al lavoro di Papadas et al. (2017)⁷⁹, che delinea le dimensioni strategiche, tattiche e interne di un approccio orientato alla sostenibilità. Pur non essendo una scala validata nel dettaglio nei paper consultati, gli item inseriti riflettono concetti teoricamente supportati dalla letteratura (es. attenzione etica, disponibilità al cambiamento, valori ambientali e sociali) e risultano coerenti con il ruolo attribuito alla variabile come moderatore valoriale nel processo decisionale del consumatore.

3.1.2 Procedura e Campione Analizzato

La raccolta dei dati è stata condotta attraverso un questionario online, somministrato, come detto all'inizio del capitolo, tramite la piattaforma Qualtrics, uno degli strumenti più diffusi per la ricerca sperimentale in ambito accademico e aziendale, per la sua

⁷⁸ Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, 67(6), 1090–1098.

⁷⁹ Papadas, K.-K., Avlonitis, G. J., & Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, 236–246.

possibilità di impostare condizioni randomizzate, manipolazioni visive, logiche ramificate e registrazione automatica dei dati. Il questionario è stato strutturato in più sezioni e includeva inizialmente un modulo di consenso informato, richiesto per garantire la trasparenza etica dello studio. Il testo chiariva gli obiettivi dello studio, garantiva l'anonimato e la riservatezza dei dati raccolti. Solo dopo aver espresso esplicitamente il proprio consenso si poteva passare alla sezione successiva. Successivamente, gli individui venivano assegnati in modo casuale a una delle condizioni sperimentali previste. (condizione tecnologia presente o tecnologia assente). Per fare ciò è stata imposta una randomizzazione, per garantire che a ciascun partecipante venisse mostrata una sola versione dello stimolo, per avere una distribuzione bilanciata nei due gruppi ed evitare bias sistematici.

A seguire, i partecipanti compilavano le scale Likert a 7 punti relative alle variabili teoriche oggetto d'indagine: Customer Experience, autenticità percepita, intenzione di acquisto e orientamento alla sostenibilità. Le sezioni successive includevano una domanda di manipulation check, utile per verificare l'effettiva riuscita della manipolazione visiva, e una sezione conclusiva dedicata alla raccolta dei dati sociodemografici, tra cui età, genere, titolo di studio, familiarità con il mondo del lusso e interesse per le tecnologie emergenti.

Il questionario è stato distribuito tramite canali digitali, contatti diretti, con l'obiettivo di raggiungere soprattutto un campione appartenente alle generazioni Millennials e Gen Z, target particolarmente rilevante nel contesto dell'evoluzione digitale. La raccolta è rimasta aperta per circa due settimane. Il tempo per compilare il questionario va dai 3 ai 5 minuti per partecipante, rendendo l'esperienza snella ma sufficientemente completa per raccogliere dati significativi.

Al termine della fase di somministrazione, sono state raccolte complessivamente 220 risposte valide, dopo un controllo preliminare sulla qualità dei dati.

Le caratteristiche del campione sono illustrate seguentemente.

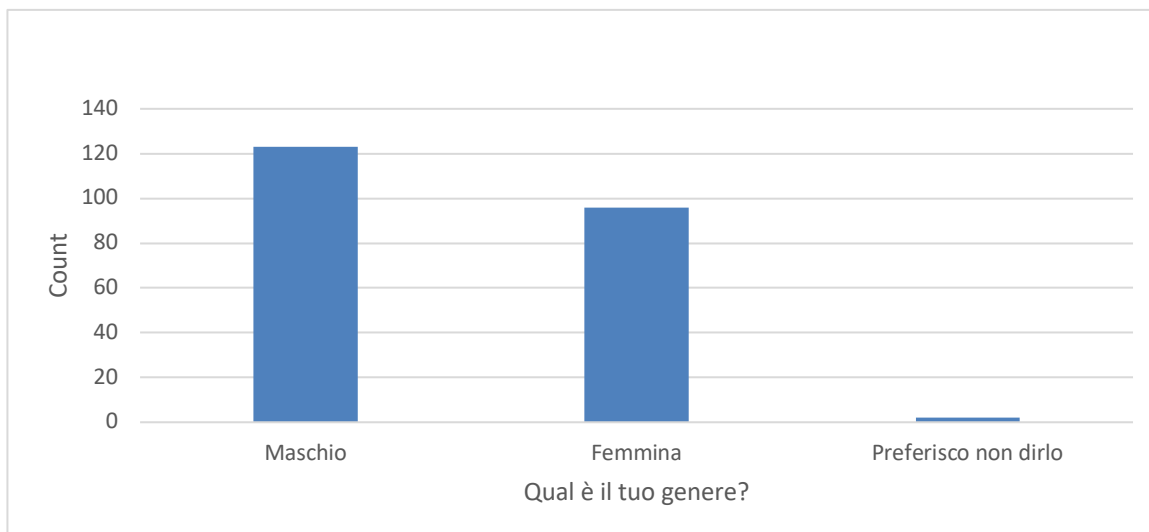


Figura 4: Distribuzione del genere nel campione

Il campione risulta composto per il 55.7% da partecipanti di genere maschile, per il 43.4% dal genere femminile, mentre lo 0.9% ha preferito non specificare. Dunque, nonostante una prevalenza maschile, c'è un buon bilanciamento tra le due condizioni sperimentali.

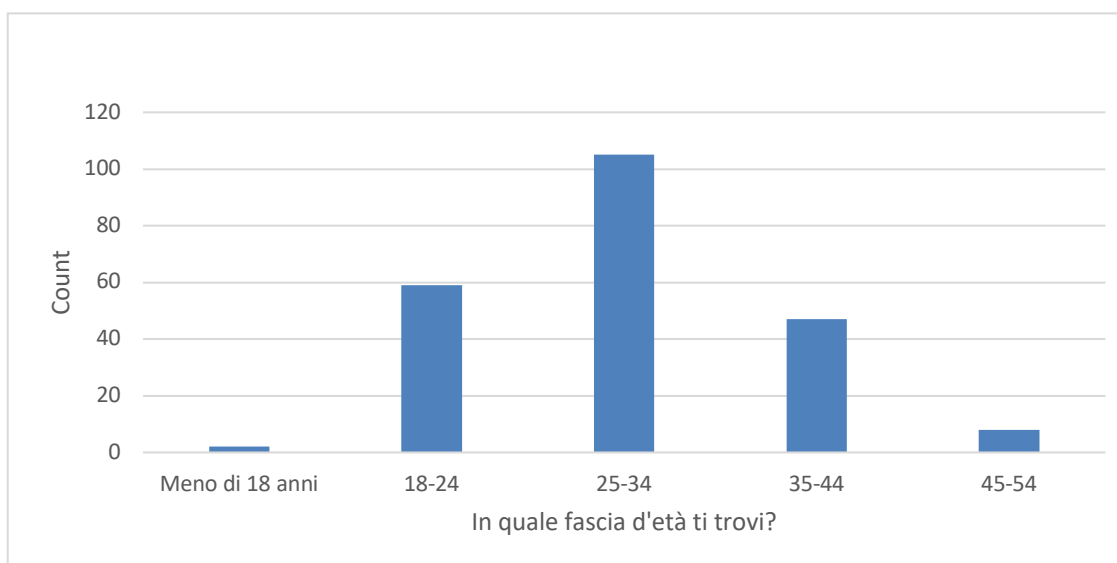


Figura 5: Età dei partecipanti

Il campione è composto prevalentemente da giovani adulti: il 47.5% dei partecipanti rientra nella fascia 25–34 anni, seguito dal 26.7% tra i 18 e i 24 anni. Quote minori sono presenti nelle fasce 35–44 anni (21.3%), 45–54 anni (3.6%) e under 18 (0.9%). Dunque, il campione analizzato risulta coerente con il target della ricerca, rappresentato dalle generazioni più giovani. Esse, infatti, sono particolarmente rilevanti in quanto

costituiscono le generazioni più attive per quanto riguarda l'esplorazione digitale e sensibilità verso la sostenibilità. La presenza più limitata di partecipanti tra i 35 e 54 anni suggerisce una certa variabilità generazionale, utile per valutare eventuali differenze di percezione nei confronti delle tecnologie emergenti.

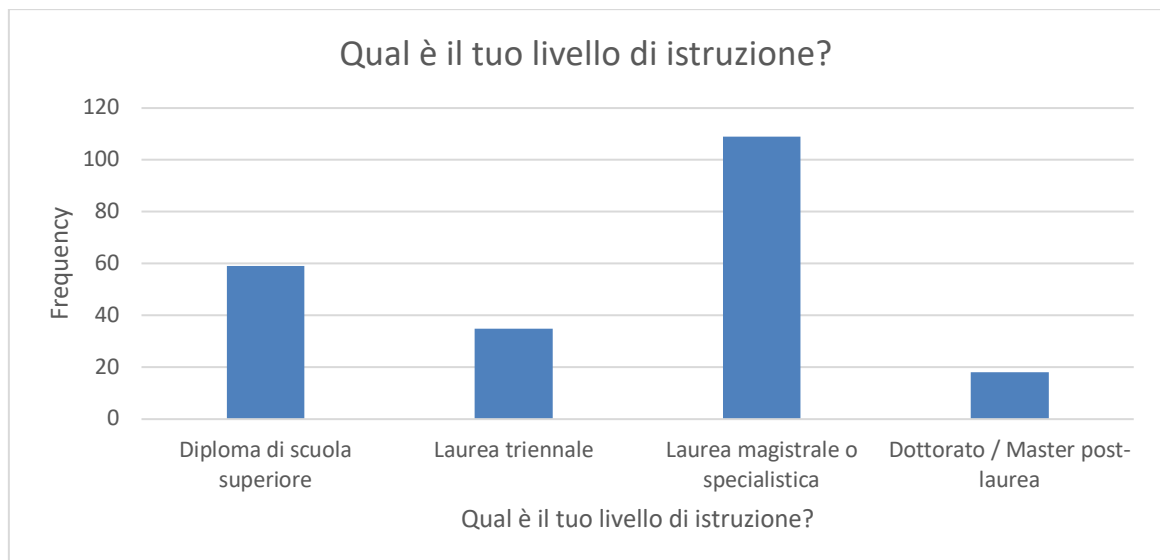


Figura 6: Titolo di studio dei partecipanti

Il 49.3% del campione possiede una laurea magistrale o specialistica, il 15.8% una laurea triennale, il 26.7% un diploma di scuola superiore e l'8.1% un titolo post-laurea (master o dottorato).

Dunque, il campione presenta un elevato livello di istruzione e ciò può essere particolarmente rilevante in studi che coinvolgono tecnologie immersive, sostenibilità, branding; infatti, una maggiore familiarità con concetti astratti e contenuti valoriali risultano più adatti a comprendere, valutare e riflettere criticamente sugli stimoli sottoposti, garantendo così una maggiore affidabilità nelle risposte e una più profonda capacità di elaborazione.

3.1.3 Disegno Sperimentale e Manipolazione dello Stimolo

Per la verifica del modello teorico descritto, è stato adottato un disegno sperimentale basato sulla manipolazione visiva della variabile indipendente principale: la presenza di tecnologie immersive e intelligenti. Questo tipo di approccio permette di capire se e come la presenza della tecnologia influenzi direttamente le variabili analizzate, come

l'esperienza percepita, l'autenticità del brand e l'intenzione di acquisto. Si tratta di una simulazione che, pur restando sotto controllo, riproduce una situazione abbastanza realistica per osservare come le persone reagiscono a livello cognitivo ed emotivo. La manipolazione è stata implementata tramite la creazione di due versioni visive:

- Condizione sperimentale *tecnologia presente*: il brand veniva rappresentato tramite contenuti che evocavano l'uso di tecnologie immersive e intelligenti che permettessero la personalizzazione dell'esperienza;
- Condizione sperimentale di controllo *tecnologia assente*: stesso brand, ma rappresentato in una versione più tradizionale e senza l'implementazione di strumenti tecnologici.



Figura 7: Condizione sperimentale tecnologia presente, condizione sperimentale tecnologia assente

Entrambe le versioni mantenevano la coerenza visiva e narrativa in termini di brand identity, ambientazione, target e tone of voice, così da garantire che l'unica differenza sostanziale fosse costituita dalla presenza/assenza della componente tecnologica. Questa manipolazione è stata validata tramite un pretest preliminare, i cui risultati hanno confermato che i partecipanti percepivano significativamente la presenza o l'assenza della tecnologia nei due stimoli.

Group Statistics					
	Stimolo dummy (0=assente, 1=presente)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Quanto percepisci che il brand mostrato abbia fatto uso di tecnologie immersive e intelligenti (realtà aumentata, realtà virtuale, intelligenza artificiale)?	.00	111	2.85	1.415	.134
	1.00	110	6.33	.949	.091

Independent Samples Test											
Levene's Test for Equality of Variances						t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Quanto percepisci che il brand mostrato abbia fatto uso di tecnologie immersive e intelligenti (realtà aumentata, realtà virtuale, intelligenza artificiale)?	Equal variances assumed	15.283	<.001	-21.448	219	<.001	<.001	-3.480	.162	-3.800	-3.161
	Equal variances not assumed			-21.485	192.488	<.001	<.001	-3.480	.162	-3.800	-3.161

FIGURA 8: Risultati del t-test per campioni indipendenti sulla percezione della componente tecnologica nei due stimoli (tecnologia presente vs. tecnologia assente).

Il t-test a campioni indipendenti ha evidenziato una differenza netta tra i gruppi: $t(219) = -21.448$, $p < .001$. I partecipanti assegnati alla condizione tecnologia presente hanno riportato una percezione media di 6.33 (DS = 0.949), mentre il gruppo esposto alla condizione tecnologia assente ha riportato una media di 2.85 (DS = 1.415), come illustrato in Figura. I due stimoli visivi sono stati percepiti in modo nettamente distinto rispetto alla presenza/assenza di tecnologie immersive e intelligenti, garantendo la validità interna dell'esperimento.

3.2 PREPARAZIONE DEL DATASET

Dopo aver illustrato i dettagli della ricerca, il presente paragrafo si concentra sulla fase analitica dello studio. Tutte le elaborazioni sono state condotte tramite il software IBM SPSS Statistics, con il supporto del plug-in PROCESS sviluppato da Andrew Hayes. L'analisi dei dati è stata articolata in più fasi: preparazione dataset, verifica dell'affidabilità interna delle scale utilizzate, controllo dell'efficacia della manipolazione sperimentale e, infine, test completo del modello tramite il PROCESS Model 92, che consente di valutare in modo simultaneo mediazioni seriali e moderazioni multiple. I risultati ottenuti sono stati interpretati alla luce delle ipotesi di ricerca, per comprendere l'impatto delle tecnologie immersive nell'industria luxury.

Una volta raccolti, i dati sono stati esportati da Qualtrics su SPSS. Il file scaricato conteneva tutte le risposte registrate, incluse le informazioni relative alla condizione sperimentale assegnata a ciascun partecipante, integrate nel flusso del questionario mediante la funzione Embedded Data.

La prima fase è stata dedicata alla pulizia dei dati e criteri di esclusione, per assicurare che il dataset fosse affidabile e pronto per l'analisi. Va innanzitutto specificato che il

questionario è stato progettato per non consentire la prosecuzione senza aver dato il consenso informato, e prevedeva che i partecipanti dovessero rispondere obbligatoriamente ad ogni item, al fine di evitare campi lasciati in bianco e compilazioni parziali. Pertanto, le risposte escluse sono state quelle interrotte prima della fine del questionario e quelle con tempi di compilazioni anomali, indicativi di un coinvolgimento superficiale e inattendibile.

Dopo l'applicazione di questi criteri, il dataset finale è risultato composto da 220 risposte valide, suddivise in modo bilanciato tra le due condizioni sperimentali.

Per ciascuno dei costrutti teorici oggetto d'indagine è stata creata una variabile aggregata che rappresentasse il punteggio medio ottenuto dai partecipanti sulle scale Likert utilizzate. Tale operazione è stata condotta tramite il comando *Transform > Compute Variable* di SPSS, selezionando gli item relativi a ciascun costrutto e calcolandone la media aritmetica.

Sono state create le seguenti variabili medie:

- media_M1: Customer Experience percepita;
- media_M2: Autenticità percepita del brand;
- media_Y: Intenzione di acquisto;
- media_W: Orientamento alla sostenibilità.

Infine, per poter condurre correttamente le analisi previste dal modello di mediazione seriale moderata, è stato necessario trasformare la variabile testuale relativa alla condizione sperimentale (stimolo) in una variabile dummy binaria, denominata *dummy_X*⁸⁰.

Nel caso specifico, la variabile stimolo distingueva tra i due gruppi sperimentali:

- 0 = gruppo di controllo: esposizione allo stimolo tecnologia assente;
- 1 = gruppo sperimentale: esposizione allo stimolo tecnologia presente.

La ricodifica è stata effettuata tramite il comando *Transform > Recode into Different Variables*, che permette di mantenere intatta la variabile originale e creare una nuova variabile trasformata. Questa operazione è cruciale in quanto i modelli di regressione e le analisi PROCESS richiedono che la variabile indipendente sia espressa in formato numerico binario per stimare in modo corretto gli effetti principali e le interazioni con le

⁸⁰ In SPSS, una variabile dummy è una variabile categoriale codificata numericamente in due valori (0 e 1), che consente di rappresentare la presenza o l'assenza di una condizione in modo interpretabile dai modelli di regressione lineare o dalle procedure automatizzate come la macro PROCESS.

altre variabili. Dal punto di vista concettuale, la variabile `dummy_X` rappresenta la variabile indipendente principale del modello e serve per confrontare in modo chiaro l'effetto della manipolazione sperimentale tra chi ha visto lo stimolo con tecnologia e chi senza, consentendo un confronto tra i due gruppi sperimentali in termini di Customer Experience, autenticità percepita e intenzione di acquisto.

Tutte queste operazioni sono state eseguite con l'obiettivo di predisporre un dataset coerente, pulito e strutturato per le analisi successive.

3.3 VERIFICA PRELIMINARE DELLE MISURE E DELLA MANIPOLAZIONE

Come evidenziato nel paragrafo 3.2.1, prima di procedere con il test del modello teorico, sono state condotte una serie di verifiche preliminari fondamentali per assicurare la qualità e la validità dei dati raccolti. In particolare, sono state condotte due operazioni principali:

- La verifica dell'affidabilità interna delle scale usate nel questionario;
- Il controllo dell'efficacia della manipolazione sperimentale.

3.3.1 Affidabilità delle Scale

Per valutare se gli item di ciascuna scala fossero coerenti tra loro e in grado di misurare in modo affidabile i costrutti teorici considerati, è stato calcolato il coefficiente (α di Cronbach (α)⁸¹, per ognuno dei quattro costrutti principali: Customer Experience, autenticità percepita del brand, intenzione di acquisto, orientamento alla sostenibilità. I risultati mostrano valori ampiamente superiori alla soglia accettabile di 0.70, confermando l'elevata affidabilità degli strumenti di misura impiegati.

Figura 9: Output SPSS per l'affidabilità della scala Customer Experience ($\alpha = 0.932$)
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	5

⁸¹ α di Cronbach. Questo indice statistico misura la consistenza interna delle risposte fornite a ciascuna scala, ovvero quanto gli item siano tra loro correlati.

Figura 10: Output SPSS per l'affidabilità della scala Autenticità percepita ($\alpha = 0.874$)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	5

Figura 11: Output SPSS per l'affidabilità della scala Intenzione d'acquisto ($\alpha = 0.923$)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	4

Figura 12: Output SPSS per l'affidabilità della scala Sostenibilità ($\alpha = 0.938$)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	5

Questi risultati suggeriscono che gli item all'interno di ciascuna scala sono altamente coerenti tra loro, e misurano in modo affidabile i rispettivi costrutti teorici. In particolare:

- La scala della Customer Experience e quella dell'orientamento alla sostenibilità mostrano valori di $\alpha > .90$, indicando una consistenza eccellente;
- Le scale relative ad autenticità e intenzione di acquisto, con valori compresi tra 0.87 e 0.92, presentano una buona affidabilità, sufficiente per essere utilizzate in modelli statistici complessi come PROCESS.

3.3.2 Verifica della Manipolazione Sperimentale

Dopo aver verificato la qualità delle scale è stato necessario accertarsi che la

manipolazione visiva dello stimolo (cioè la presenza o assenza di tecnologia) fosse stata realmente percepita dai partecipanti. A tal fine, è stata inserita una manipulation check nel questionario: ai partecipanti è stato chiesto di indicare, su una scala Likert da 1 a 7, quanto percepivano la presenza di tecnologie immersive nel contenuto a loro mostrato (1 = per niente, 7 = molto).

I risultati del t-test per campioni indipendenti mostrano una differenza altamente significativa tra i due gruppi sperimentali:

- Condizione tecnologia presente: $M = 6.33$, $DS = 0.949$;
- Condizione tecnologia assente: $M = 2.85$, $DS = 1.415$
- $t(219) = -21.448$, $p < .001$: test t con 219 gradi di libertà; la differenza tra le medie dei due gruppi è altamente significativa e non dovuta al caso, confermando l'efficacia della manipolazione.

Questo risultato conferma che la manipolazione è stata efficace e chiaramente percepita dai partecipanti, che hanno percepito in modo chiaro la presenza o assenza della componente tecnologica.

Group Statistics

Stimolo (0=assente, 1=presente)	dummy N	Mean	Std. Deviation	Std. Mean Error
Quanto percepisci che il brand mostrato abbia fatto uso di tecnologie immersive e intelligenti (realtà aumentata, realtà virtuale, intelligenza artificiale)?	111	2.85	1.415	.134
	110	6.33	.949	.091

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Quanto percepisci che il brand mostrato abbia fatto uso di tecnologie immersive e intelligenti	Equal variances assumed	15.283	<.001	-21.448	219	<.001	<.001	-3.480	.162	-3.800	-3.161

Figura 13: Output SPSS del t-test indipendente sulla variabile di manipulation check

Inoltre, sebbene il modello teorico sia stato verificato mediante il PROCESS Model 92, che già consente di valutare effetti mediati e moderati in un unico quadro statistico, è stata condotta un'ulteriore ANOVA a una via come verifica preliminare dell'efficacia della manipolazione sperimentale. Pur non necessaria per la procedura di Hayes, questa analisi consente di confermare in modo diretto che la presenza della tecnologia immersiva nello stimolo ha effettivamente prodotto un impatto significativo sulla Customer Experience percepita. In altre parole, l'ANOVA consente di verificare se le differenze osservate tra i due gruppi (tecnologia presente vs assente) siano statisticamente significative e sufficientemente ampie da supportare l'efficacia della manipolazione.

Descriptives								
media_M1								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
.00	111	3.2252	.78537	.07454	3.0775	3.3730	2.00	6.40
1.00	110	5.6655	.79729	.07602	5.5148	5.8161	3.00	7.00
Total	221	4.4398	1.45560	.09791	4.2468	4.6328	2.00	7.00

Figura 14: Statistiche descrittive della Customer Experience nei due gruppi sperimentali (tecnologia presente vs assente)

La Figura mostra le statistiche descrittive dei punteggi di Customer Experience (media_M1) nei due gruppi sperimentali. I partecipanti esposti allo stimolo con tecnologia immersiva (dummy_X = 1) riportano una media pari a 5.67 (SD = 0.80), mentre coloro che hanno visualizzato la versione senza tecnologia (dummy_X = 0) riportano una media di 3.23 (SD = 0.79). L'intervallo di confidenza al 95% non presenta

sovrapposizioni, suggerendo una differenza netta e consistente tra i due gruppi.

ANOVA

media_M1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	328.991	1	328.991	525.377	<.001
Within Groups	137.138	219	.626		
Total	466.130	220			

Figura 15: Risultati dell'analisi della varianza (ANOVA) per la Customer Experience percepita in funzione della condizione sperimentale

Questa seconda tabella riporta i risultati dell'analisi della varianza. L'effetto dello stimolo sulla CX è altamente significativo, con un valore pari a $F = 525.377$ e un $p\text{-value} < .001$. Questo indica che la differenza nelle medie osservate non è dovuta al caso, ma riflette un effetto reale e consistente della manipolazione sperimentale.

ANOVA Effect Sizes^a

			95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
media_M1	Eta-squared	.706	.644	.751
	Epsilon-squared	.704	.643	.750
	Omega-squared Fixed-effect	.704	.642	.749
	Omega-squared Random-effect	.704	.642	.749

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

Figura 16: Indicatori di ampiezza dell'effetto (η^2 , ω^2) per la Customer Experience percepita

Infine, la terza tabella mostra i coefficienti di ampiezza dell'effetto: $\eta^2 = 0.706$, $\omega^2 = 0.704$. Questi valori indicano che oltre il 70% della varianza totale nella Customer Experience è spiegata dalla variabile stimolo, ovvero dalla sola presenza o assenza di tecnologia immersiva. Si tratta di un effetto molto grande che conferma l'elevata

efficacia del trattamento sperimentale adottato nel produrre un'esperienza significativamente più coinvolgente.

L'analisi ANOVA fornisce quindi una conferma indipendente e convergente rispetto ai risultati ottenuti con il PROCESS Model 92, supportando ulteriormente la validità della manipolazione e la rilevanza della Customer Experience come primo meccanismo di mediazione. Tuttavia, sebbene l'analisi ANOVA mostri che la presenza della tecnologia genera in media una Customer Experience significativamente più elevata, i risultati complessivi del modello suggeriscono che tale effetto è efficace solo quando la tecnologia è percepita come coerente e integrata con i valori del brand. In assenza di una narrazione valoriale solida, l'adozione tecnologica rischia di non produrre lo stesso impatto positivo.

3.4 MAIN STUDY E RISULTATI

Dopo aver preparato e pulito il dataset, si è proceduto con l'analisi vera e propria per testare le ipotesi di ricerca. L'obiettivo era verificare se e come l'esposizione a uno stimolo tecnologico potesse innescare un effetto a catena sulla propensione all'acquisto, passando per l'esperienza vissuta dal consumatore e la percezione di autenticità del brand. Inoltre, si è voluto osservare se questo meccanismo funzionasse in modo diverso a seconda della sensibilità individuale verso i temi della sostenibilità.

L'analisi è stata eseguita usando 5000 campioni bootstrap⁸², una procedura che consente di stimare in modo più affidabile gli effetti indiretti del modello. Sono stati utilizzati intervalli di confidenza al 95%⁸³, che permettono di valutare la significatività statistica di ciascun effetto. Inoltre, le variabili predittive sono state centrate automaticamente rispetto alla media per costruire correttamente i termini d'interazione richiesti dalla presenza di moderatori nel modello.

I risultati emersi dall'analisi hanno mostrato una serie di relazioni significative, a supporto del modello ipotizzato.

⁸² I campioni bootstrap sono sottocampioni generati ripetutamente dal dataset originale (con reinserimento dei dati) per stimare in modo più accurato la distribuzione di una statistica. Questa tecnica consente di calcolare intervalli di confidenza e test di significatività più robusti, soprattutto nei modelli complessi o quando non si può assumere una distribuzione normale degli errori.

⁸³ Gli intervalli di confidenza al 95% indicano il margine di incertezza attorno a una stima: specificano un intervallo entro cui si trova con il 95% di probabilità il valore reale del parametro che si sta stimando. Se un IC non include lo zero (nel caso di un coefficiente), l'effetto è considerato statisticamente significativo.

OUTCOME VARIABLE: media_M1						
Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	.9316	.8680	.2836	475.4955	3.0000	217.0000
p						
						.0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.4791	.0821	-5.8371	.0000	-.6409	-.3174
dummy_X	.7676	.1254	6.1231	.0000	.5205	1.0147
media_W	.6348	.0558	11.3716	.0000	.5247	.7448
Int_1	.1668	.0883	1.8887	.0603	-.0073	.3408
Product terms key:						
Int_1	:	dummy_X	x	media_W		

Figura 17: Regressione sulla Customer Experience percepita (media_M1). Risultati della regressione lineare con media_M1 come variabile dipendente. Sono riportati gli effetti dello stimolo (dummy_X), dell'orientamento alla sostenibilità (media_W) e della loro interazione (Int_1).

Dalla prima analisi, come evidenziato dalla figura, emerge che lo stimolo tecnologia presente ha un effetto diretto positivo e significativo sulla Customer Experience percepita ($b = 0.7676$, $p < .001$), confermando l'ipotesi H1. Anche l'orientamento alla sostenibilità ha un impatto positivo significativo sulla Customer Experience ($b = 0.6348$, $p < .001$). L'interazione tra le due variabili ($\text{dummy_X} \times \text{media_W}$) è marginalmente significativa ($b = 0.1668$, $p = .0603$), suggerendo che l'effetto dello stimolo sulla Customer Experience tende a intensificarsi nei partecipanti con maggiore sensibilità alla sostenibilità, con H5 tendenzialmente supportata.

OUTCOME VARIABLE:
media_M2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.8039	.6462	.3634	78.5381	5.0000	215.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.0946	.1033	-.9166	.3604	-.2982	.1089
dummy_X	-.0667	.1537	-.4341	.6646	-.3697	.2362
media_M1	.3065	.0776	3.9499	.0001	.1536	.4595
media_W	.0617	.1071	.5760	.5652	-.1494	.2729
Int_1	.4368	.1564	2.7929	.0057	.1285	.7451
Int_2	-.0665	.0496	-1.3406	.1815	-.1642	.0313

Product terms key:

Int_1	:	dummy_X x	media_W
Int_2	:	media_M1 x	media_W

Figura 18: Regressione sull'autenticità percepita (media_M2). Vengono analizzati gli effetti di M1 Customer Experience (CX), dello stimolo (X), del moderatore (W) e delle interazioni.

Inoltre, emerge che l'effetto della Customer Experience sull'autenticità percepita è positivo e significativo ($b = 0.3065$, $p < .001$), confermando H2. L'interazione $\text{dummy_X} \times \text{media_W}$ è significativa ($b = 0.4368$, $p = .0057$), indicando che nei soggetti con orientamento sostenibile elevato, l'effetto dello stimolo sulla percezione di autenticità è rafforzato (H6 confermata).

L'effetto diretto dello stimolo (dummy_X) sulla percezione di autenticità del brand (media_M2) non risulta significativo ($b = -0.0667$, $p = .6646$). Ciò suggerisce che l'esposizione a contenuti tecnologici non è, di per sé, sufficiente a generare una percezione di autenticità più elevata. Il valore di p è superiore alla soglia convenzionale di .05, indicando che, considerato isolatamente, lo stimolo non ha un impatto statisticamente rilevante sull'autenticità percepita. Quindi questo significa che l'effetto positivo sulla percezione di autenticità emerge solo in due casi:

- In modo indiretto, tramite la Customer Experience percepita (media_M1), che risulta significativamente influenzata dallo stimolo e, a sua volta, predice l'autenticità ($b = 0.3065$, $p < .001$);
- In modo condizionato, come evidenziato dalla significatività dell'interazione $\text{dummy_X} \times \text{media_W}$ ($b = 0.4368$, $p = .0057$), che indica un effetto moderato

dall'orientamento individuale alla sostenibilità.

In sintesi, l'autenticità percepita non aumenta direttamente per il solo fatto di vedere uno stimolo tecnologico, ma lo fa quando lo stimolo produce un'esperienza coinvolgente (mediazione), o quando il soggetto è predisposto a valorizzare contenuti a tema sostenibile (moderazione).

OUTCOME VARIABLE:
media_Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.9173	.8415	.3301	161.5162	7.0000	213.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.3481	.0986	44.0956	.0000	4.1538	4.5425
dummy_X	.5471	.1475	3.7084	.0003	.2563	.8378
media_M1	.3231	.0766	4.2180	.0000	.1721	.4741
media_M2	.3806	.0656	5.7990	.0000	.2512	.5099
media_W	.3541	.1030	3.4367	.0007	.1510	.5572
Int_1	-.3355	.1542	-2.1764	.0306	-.6394	-.0316
Int_2	-.0328	.0496	-.6619	.5087	-.1306	.0649
Int_3	.0054	.0464	.1171	.9069	-.0861	.0970

Product terms key:

Int_1	:	dummy_X	x	media_W
Int_2	:	media_M1	x	media_W
Int_3	:	media_M2	x	media_W

Figura 19: Regressione sull'intenzione di acquisto (media_Y). Regressione finale con intention to buy come variabile dipendente. Include tutti i predittori principali e le tre interazioni.

Nella regressione finale, dove la variabile dipendente è l'intenzione di acquisto, tutte le componenti del modello hanno un ruolo significativo. In questa fase del modello, vengono considerati simultaneamente gli effetti dello stimolo manipolato (presenza vs assenza di tecnologie immersive), della Customer Experience percepita, dell'autenticità del brand e dell'orientamento individuale alla sostenibilità, oltre alle rispettive interazioni. In particolare, lo stimolo con tecnologia immersiva ha un effetto diretto positivo ($b = 0.5471$, $p = .0003$), confermando che l'esposizione ad un contenuto più innovativo può aumentare la propensione all'acquisto. Così come la Customer Experience ($b = 0.3231$, $p < .001$) percepita che influenza positivamente l'intenzione di acquisto, coerentemente con l'ipotesi H1 e H3. Anche l'autenticità percepita del brand

($b = 0.3806$, $p < .001$) contribuisce in modo significativo, rafforzando l'idea che l'autenticità sia un driver centrale nelle decisioni d'acquisto. L'orientamento alla sostenibilità riveste a sua volta un effetto positivo ($b = 0.3541$, $p = .0007$), suggerendo che soggetti più sensibili a tematiche ambientali e sociali tendono a mostrare una maggiore apertura all'acquisto di prodotti di brand percepiti come coerenti con questi valori.

Per quanto riguarda le interazioni:

- L'interazione significativa stimolo $\times$ orientamento alla sostenibilità è significativa e negativa ($b = -0.3355$, $p = .0306$), il che significa che l'effetto dello stimolo sull'intenzione di acquisto è più forte per chi non è particolarmente sostenibile. Viceversa, chi è già sensibile alla sostenibilità sembra meno influenzato dallo stimolo tecnologico.
- Le interazioni tra Customer Experience $\times$ sostenibilità ($b = -0.0328$, $p = .5087$) e autenticità percepita $\times$ sostenibilità ($b = 0.0054$, $p = .9069$) non risultano statisticamente significative, poiché i relativi valori di p sono entrambi ampiamente superiori alla soglia convenzionale di .05. In altre parole, il ruolo dell'orientamento alla sostenibilità non appare rilevante nel modificare l'effetto della Customer Experience o dell'autenticità percepita sull'intenzione di acquisto. Questo significa che, indipendentemente dal profilo valoriale dei partecipanti, l'effetto positivo delle suddette variabili sulla propensione all'acquisto rimane stabile e non dipende dalla sensibilità del soggetto a temi green.

Nel complesso, i dati confermano che l'intenzione di acquisto è determinata da una combinazione di fattori esperienziali, identitari e valoriali. La tecnologia da sola ha un effetto, ma è ancora più efficace se genera un'esperienza positiva e se il pubblico è ricettivo a questi contenuti.

Infine, è possibile evidenziare un coefficiente di determinazione $R^2 = .8415$. Ciò vuol dire che oltre l'84% della variabilità nell'intenzione di acquisto è spiegata congiuntamente dalle variabili presenti nel modello e dalle loro interazioni. Si tratta di un valore molto elevato, che indica una forte capacità predittiva del modello rispetto al comportamento d'acquisto. È importante sottolineare che questo valore si riferisce

esclusivamente alla regressione finale, ossia alla fase del modello in cui tutte le variabili vengono considerate simultaneamente come predittori dell'intenzione di acquisto; non rappresenta una misura globale dell'intero modello.

INDIRECT EFFECT:

dummy_X	->	media_M1	->	media_M2	->	media_Y		
media_W		Effect		BootSE		BootLLCI		BootULCI
-1.4318		.0792		.0481		.0103		.1985
.0000		.0895		.0370		.0290		.1730
1.4318		.0826		.0531		-.0031		.2041

Figura 20: Effetti indiretti del percorso $X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$ ai tre livelli di media_W (-1 SD, media, +1 SD).

La Figura riporta i risultati relativi agli effetti indiretti e alla mediazione seriale condizionata previsti dal modello. In particolare, l'obiettivo è analizzare come lo stimolo con tecnologia immersiva influenzi l'intenzione di acquisto in modo indiretto, attraverso i due mediatori (Customer Experience percepita (M1) e l'autenticità del brand (M2)) e verificare se tali effetti varino in base all'orientamento individuale alla sostenibilità (W).

Sono stati analizzati tre percorsi di mediazione indiretta:

- Stimolo $\rightarrow$ CX $\rightarrow$ Intenzione di acquisto;
- Stimolo $\rightarrow$ Autenticità $\rightarrow$ Intenzione di acquisto;
- Stimolo $\rightarrow$ CX $\rightarrow$ Autenticità $\rightarrow$ Intenzione di acquisto (mediazione seriale).

L'analisi è stata condotta considerando tre livelli del moderatore: basso (-1 SD), medio (media), e alto (+1 SD), con l'obiettivo di valutare la significatività e la stabilità dei percorsi indiretti attraverso i *bootstrap confidence intervals* (IC al 95%).

- 1) Primo percorso: mediazione tramite Customer Experience. Esso risulta significativo a tutti i livelli di orientamento alla sostenibilità, con coefficienti positivi e intervalli di confidenza che non includono lo zero. Questo conferma che la Customer Experience è una via efficace e stabile attraverso cui lo stimolo

tecnologico aumenta l'intenzione di acquisto. In particolare, si osservano coefficienti $b = 0.1957$ (IC [.0194, .4216]) per i soggetti con orientamento basso, $b = 0.2480$ (IC [.1070, .4198]) per quelli con orientamento medio, e $b = 0.2779$ (IC [.0704, .5800]) per quelli con orientamento alto. Il segno positivo dei coefficienti indica che l'effetto dello stimolo, mediato dalla Customer Experience, tende ad aumentare l'intenzione di acquisto. I risultati indicano che la Customer Experience rappresenta una via di trasmissione chiara e costante dell'effetto dello stimolo sull'intenzione di acquisto, indipendentemente dal profilo valoriale del partecipante.

INDIRECT EFFECT:

dummy_X	->	media_M1	->	media_Y
media_W	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-1.4318	.1957	.1047	.0194	.4216
.0000	.2480	.0793	.1070	.4198
1.4318	.2779	.1294	.0704	.5800

Figura 21: stimolo → Customer Experience → intenzione di acquisto

- 2) Il secondo effetto indiretto esaminato riguarda il percorso che collega lo stimolo con tecnologia immersiva all'intenzione di acquisto attraverso la sola autenticità percepita. In questo caso, i risultati risultano meno coerenti rispetto al primo percorso. Per i partecipanti con basso orientamento alla sostenibilità, il coefficiente è negativo e significativo ($b = -0.2580$, IC 95% = [-.5320, -.0306]). Poiché l'intervallo non include lo zero, si può considerare l'effetto statisticamente significativo, ma di segno negativo. Questo potrebbe suggerire che, in assenza di un forte orientamento valoriale, l'introduzione della tecnologia risulti poco autentica o percepita come non coerente con l'identità del brand, generando una reazione di sfiducia. Per i soggetti con orientamento medio e alto, il percorso non è significativo: ($b = -0.0254$ (IC [-.1585, .0960]) per il gruppo medio, ($b = 0.2170$ (IC [-.0132, .4752]) per il gruppo ad alto orientamento. In entrambi i casi, l'intervallo di confidenza include lo zero, suggerendo che non si può escludere l'ipotesi che l'effetto sia nullo. Nel complesso, questo secondo percorso indiretto risulta quindi debole, instabile e non generalizzabile, con

segnali di criticità interpretativa per alcuni segmenti di consumatori. A differenza della mediazione attraverso la customer experience, che si dimostra solida in ogni sottogruppo, la mediazione tramite autenticità non rappresenta una via robusta all'interno del modello complessivo, confermando la natura più volatile e soggettiva della percezione di autenticità quando il contenuto tecnologico non è pienamente integrato nel messaggio valoriale del brand.

INDIRECT EFFECT:

dummy_X	->	media_M2	->	media_Y
media_W	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-1.4318	-.2580	.1291	-.5320	-.0306
.0000	-.0254	.0657	-.1585	.0960
1.4318	.2170	.1268	-.0132	.4752

Figura 22: stimolo → autenticità percepita → intenzione di acquisto

- 3) Il terzo e ultimo percorso analizzato riguarda la mediazione seriale completa, che collega lo stimolo con tecnologia immersiva all'intenzione di acquisto passando prima per la Customer Experience e successivamente per l'autenticità percepita del brand. Questo tipo di percorso è teoricamente rilevante, in quanto riflette un meccanismo a due stadi: prima il consumatore vive un'esperienza coinvolgente, poi rielabora tale esperienza in termini di coerenza e autenticità, e infine decide se il brand merita fiducia e considerazione d'acquisto. I risultati ottenuti indicano che la mediazione seriale è significativa nei soggetti con orientamento alla sostenibilità basso e medio, ma non nei soggetti con orientamento elevato. In particolare: gruppo a basso orientamento, coefficiente ($b = 0.0792$, con IC 95% = [.0103, .1985]). L'intervallo non include lo zero, quindi l'effetto è statisticamente significativo; gruppo a orientamento medio, coefficiente ($b = 0.0895$, IC [.0290, .1730]). Anche qui l'effetto è significativo; gruppo ad alto orientamento, ($b = 0.0826$, IC [-.0031, .2041]). La presenza dello 0 rendendo l'effetto non significativo. Questi risultati suggeriscono che la presente sequenza è attiva e funzionante solo nei soggetti che hanno un orientamento sostenibile basso o intermedio, mentre non produce effetti rilevanti nei consumatori altamente orientati alla sostenibilità. È plausibile ipotizzare che in questo segmento più esigente, l'utilizzo di tecnologie immersive debba

necessariamente essere accompagnato da contenuti valoriali profondi e credibili per poter attivare un processo di autenticazione del brand e una reale intenzione d'acquisto. In assenza di tale coerenza tra forma e contenuto, l'effetto dello stimolo immersivo sembra attenuarsi.

INDIRECT EFFECT:

dummy_X → media_M2 → media_Y

media_W	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-1.4318	-.2580	.1291	-.5320	-.0306
.0000	-.0254	.0657	-.1585	.0960
1.4318	.2170	.1268	-.0132	.4752

Figura 23: stimolo → CX → autenticità → acquisto è attiva

A supporto della validità interna del modello teorico proposto, è stata calcolata la matrice delle correlazioni tra le principali variabili aggregate: Customer Experience percepita (media_M1), autenticità percepita (media_M2), intenzione di acquisto (media_Y) e orientamento individuale alla sostenibilità (media_W).

Correlations

		media_M1	media_M2	media_Y	media_W
media_M1	Pearson Correlation	1	.782**	.879**	.916**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	221	221	221	221
media_M2	Pearson Correlation	.782**	1	.797**	.773**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	221	221	221	221
media_Y	Pearson Correlation	.879**	.797**	1	.871**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	221	221	221	221
media_W	Pearson Correlation	.916**	.773**	.871**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	221	221	221	221

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figura 24: Matrice delle correlazioni tra le variabili principali del modello

Come riportato nella Figura, tutte le relazioni risultano positive e altamente significative ($p < .001$), a conferma della coerenza teorica delle ipotesi.

In particolare, la Customer Experience è fortemente correlata con l'intenzione di acquisto

($r = .879$) e con la percezione di autenticità ($r = .782$), confermando il suo ruolo centrale all'interno del modello. L'intenzione di acquisto risulta significativamente associata sia alla Customer Experience che all'autenticità ($r = .797$), suggerendo una chiara connessione tra vissuto esperienziale e comportamento d'acquisto. L'orientamento alla sostenibilità è fortemente legato a tutte le variabili (r da .773 a .916), evidenziando il peso del profilo valoriale nella percezione e nella valutazione del brand.

Infine, per completare l'analisi quantitativa, la Figura sottostante riporta le statistiche descrittive delle principali variabili coinvolte nel modello.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
media_M1	221	2.00	7.00	4.4398	1.45560
media_M2	221	2.00	7.00	4.9692	1.00189
media_Y	221	1.75	7.00	4.3688	1.41994
media_W	221	1.50	6.50	4.4695	1.43175
Valid N (listwise)	221				

Figura 25: Statistiche descrittive delle variabili principali del modello

Come si può osservare dalla Figura, i valori medi si collocano in un range piuttosto elevato, con punteggi compresi tra 4.36 (media_Y, intenzione di acquisto) e 4.97 (media_M2, autenticità percepita). La Customer Experience (media_M1) registra una media di 4.44, mentre l'orientamento alla sostenibilità (media_W) si attesta su 4.47. Le deviazioni standard risultano tutte comprese tra 1.00 e 1.45, suggerendo una buona dispersione ma senza eccessive anomalie. Questo profilo relativamente omogeneo porta importanti benefici sul piano dell'analisi statistica, perché permette una stima più

affidabile degli effetti riducendo la varianza dovuta a fattori estranei, e contribuisce alla robustezza dei vari test condotti, garantendo maggiore precisione e stabilità nelle stime.

3.5 DISCUSSIONE DEI RISULTATI

Nel complesso, i risultati emersi dal main study confermano in larga parte la validità del modello teorico proposto, evidenziando il ruolo centrale della Customer Experience come leva esperienziale in grado di attivare dinamiche di autenticità percepita e di propensione all'acquisto. Le tecnologie immersive, se utilizzate in modo coerente con le aspettative del target, risultano efficaci nel generare coinvolgimento e nel rafforzare il posizionamento valoriale del brand. L'ipotesi H1, relativa all'effetto positivo dello stimolo sulla Customer Experience, è stata pienamente confermata ($b = 0.7676$, $p < .001$), così come l'ipotesi H2, che parlava di una relazione significativa tra Customer Experience e autenticità percepita ($b = 0.3065$, $p < .001$). Anche l'ipotesi H3, secondo cui l'autenticità percepita incrementa l'intenzione di acquisto, ha trovato riscontro empirico ($b = 0.3806$, $p < .001$).

L'ipotesi H4, che prevedeva una mediazione seriale (stimolo $\rightarrow$ CX $\rightarrow$ autenticità $\rightarrow$ intenzione di acquisto), è risultata parzialmente confermata: il percorso è significativo solo nei gruppi con orientamento sostenibile basso e medio, mentre nei soggetti altamente orientati alla sostenibilità l'effetto si indebolisce. L'ipotesi H5, che ipotizzava un effetto moderatore dell'orientamento sostenibile sulla relazione stimolo $\rightarrow$ CX, è marginalmente supportata, con un valore di p leggermente superiore alla soglia convenzionale ($p = .0603$), suggerendo una possibile modulazione nei soggetti più sensibili. Infine, l'ipotesi H6, relativa alla moderazione dell'effetto autenticità $\rightarrow$ intenzione di acquisto da parte dell'orientamento sostenibile, non ha invece trovato conferma ($p = .9069$), indicando che tale relazione rimane stabile indipendentemente dal profilo valoriale del consumatore.

A queste evidenze si aggiunge un risultato non formalmente ipotizzato ma rilevante: l'orientamento alla sostenibilità esercita un effetto diretto positivo sull'intenzione di acquisto ($b = 0.3541$, $p = .0007$), dimostrando che i consumatori più sensibili ai temi ambientali e sociali sono più inclini a considerare favorevolmente un brand percepito come sostenibile. Questo effetto, insieme alla capacità del modello finale di spiegare

oltre l'84% della varianza nella propensione all'acquisto ($R^2 = .8415$), rafforza ulteriormente la solidità del framework teorico adottato.

3.6 IMPLICAZIONI TEORICHE

Negli ultimi anni, la letteratura sul marketing del lusso ha progressivamente ampliato i propri orizzonti, incorporando riflessioni sempre più sofisticate sull'esperienza del consumatore, sull'uso delle tecnologie immersive e sulla rilevanza crescente dei valori socio-ambientali nella costruzione dell'identità di marca. Tuttavia, numerosi studi hanno evidenziato la mancanza di modelli integrati capaci di connettere il vissuto esperienziale con la valutazione simbolica e valoriale del brand, specialmente in presenza di innovazioni tecnologiche. Questo studio si colloca in questo spazio teorico ancora parzialmente esplorato, contribuendo a colmare un duplice vuoto: da un lato, quello relativo alla comprensione del ruolo della Customer Experience come mediatore sistemico tra stimoli digitali e risposta comportamentale; dall'altro, quello legato all'interazione tra autenticità percepita e sostenibilità. I risultati del presente studio offrono diversi spunti di riflessione sul piano teorico, in particolare riguardo al modo in cui le tecnologie immersive influenzano i processi di valutazione e decisione nella luxury industry. In particolare, sono state analizzate componenti esperienziali, valoriali e attitudinali, al fine di elaborare un modello che permetta di osservare con maggiore dettaglio come si costruisce l'intenzione di acquisto quando il contenuto comunicativo integra elementi innovativi e sostenibili.

In primo luogo, i risultati confermano la centralità della Customer Experience come leva fondamentale nella formazione della risposta del consumatore, in linea con quanto sostenuto da Hoyer et al. (2020), Petit et al. (2019) e Hilken et al. (2020). In particolare, la CX svolge un ruolo trasversale: emerge non solo come effetto immediato dello stimolo tecnologico, ma anche come driver verso dimensioni più profonde come l'autenticità percepita e, in ultima istanza, l'intenzione di acquisto.

Il modello testato permette inoltre di esplorare con maggiore precisione le relazioni tra tecnologie immersive, esperienza e percezione valoriale, offrendo un'estensione dei contributi di Arya et al. (2024) e Chylinski et al. (2020), che avevano evidenziato l'impatto delle interfacce AR e digitali sul significato attribuito al brand. L'evidenza che

la sequenza $CX \rightarrow \text{autenticità} \rightarrow \text{acquisto funzioni solo in presenza di un orientamento sostenibile basso o medio}$ suggerisce che l'attivazione del meccanismo esperienziale-identitario è soggetta a vincoli valoriali, rafforzando la prospettiva situata e multimodale della costruzione della brand meaning.

La ricerca contribuisce anche a una riflessione più articolata sul concetto di autenticità, mostrando come questo costruito, nel contesto tecnologico, non sia statico né universalmente attivabile, ma dipenda dalla coerenza percepita tra esperienza e valori individuali, con i core values del brand. Il fatto che l'autenticità abbia un impatto diretto sull'intenzione di acquisto ma non si attivi come mediatore stabile, se non in condizioni precise, invita a ripensare i modelli lineari classici, introducendo una maggiore sensibilità al contesto percettivo e culturale del consumatore.

Infine, l'inserimento dell'orientamento alla sostenibilità come moderatore fornisce un contributo originale a un'area caratterizzata ancora da lacune. Il fatto che questa variabile influenzi selettivamente alcuni passaggi del modello ma non altri, conferma la natura dei comportamenti e dei modi di agire del consumatore contemporaneo e rafforza l'idea che i modelli teorici debbano tener conto della crescente eterogeneità valoriale nei segmenti, soprattutto quando il target di riferimento è rappresentato dalle nuove generazioni.

3.7 IMPLICAZIONI MANAGERIALI

I risultati emersi dallo studio suggeriscono una serie di implicazioni strategiche e operative per i manager dei brand luxury che intendono integrare tecnologie immersive all'interno delle proprie attività di comunicazione, retail e costruzione valoriale.

In primo luogo, la Customer Experience si conferma un obiettivo progettuale chiave. Non è sufficiente introdurre elementi innovativi come realtà aumentata, virtuale o contenuti interattivi: l'intervento tecnologico deve essere concepito fin dall'inizio come parte integrante dell'esperienza utente, in grado di generare coinvolgimento emotivo, senso di presenza e valorizzazione simbolica del brand. L'efficacia della CX come leva trasversale evidenziata nei risultati indica che qualunque progetto innovativo deve essere valutato non solo in termini di performance tecnologica, ma anche per la sua capacità di attivare vissuti rilevanti e coerenti per il target di riferimento. Per questo motivo, i manager sono chiamati a progettare esperienze immersive non come semplici

implementazioni tecniche, ma come strumenti narrativi integrati all'identità del brand. In concreto, ciò implica collaborazioni più strette tra reparti creativi, tecnologici e strategici, lo sviluppo di journey map personalizzate, e l'adozione di metriche di valutazione che misurino non solo il livello di innovazione, ma anche la qualità percepita dell'esperienza da parte del consumatore.

Un secondo livello di attenzione riguarda la percezione di autenticità, che non può essere lasciata al caso. I risultati mostrano che l'autenticità non si attiva automaticamente in seguito a uno stimolo innovativo, ma solo se l'esperienza viene interpretata come coerente con l'identità e i valori del brand. Questo implica che ogni implementazione tecnologica debba essere allineata a un posizionamento di marca ben definito. Ciò significa mantenere un equilibrio delicato tra innovazione e heritage, evitando il rischio di percezioni di incoerenza che potrebbero indebolire la credibilità del marchio. I manager, quindi, dovrebbero lavorare su due fronti integrati. Da un lato definire con precisione la brand identity, focalizzando l'attenzione sui core values che poi dovranno guidare ogni innovazione che verrà introdotta. Dall'altro, implementare processi di controllo e modelli che permettano di valutare se le nuove tecnologie immersive possano essere in linea con l'identità del brand.

Il terzo punto riguarda la gestione della segmentazione valoriale. Lo studio mostra che l'efficacia della tecnologia immersiva varia sensibilmente in base al profilo valoriale del consumatore, e in particolare è stato analizzato il suo orientamento alla sostenibilità. I brand dovrebbero quindi abbandonare approcci comunicativi indifferenziati e sviluppare strategie personalizzate, capaci di rispondere alle aspettative specifiche dei soggetti più sensibili a temi ambientali e sociali. In tali casi, la sola innovazione formale non è sufficiente: va accompagnata da contenuti coerenti, trasparenti e rilevanti sul piano etico. Di conseguenza, i manager dovrebbero adottare una logica di comunicazione segmentata, basata su un'attenta analisi dei profili valoriali del target. In pratica, ciò implica investire in strumenti di customer insight avanzati (es. survey, modelli di clustering valoriale), per identificare i segmenti più sensibili alla sostenibilità e costruire per essi messaggi ad hoc, in cui la componente tecnologica sia esplicitamente connessa a valori ambientali o sociali. Inoltre, va rafforzata la coerenza tra ciò che il brand comunica e ciò che effettivamente realizza, per evitare di incorrere in pratiche di greenwashing.

Infine, il fatto che l'orientamento alla sostenibilità influisca direttamente sull'intenzione di acquisto suggerisce che la sostenibilità non rappresenta più un vantaggio competitivo differenziale, ma un requisito implicito. Le imprese devono integrare pratiche sostenibili come componenti strutturali della propria proposta di valore, in ogni fase del customer journey, e non come leve tattiche legate a specifiche campagne. Questo vuol dire che, in termini operativi, i manager dovrebbero smettere di trattare la sostenibilità come una dimensione accessoria. È necessario invece integrarla stabilmente nel modello di business e nei touchpoint esperienziali, dall'e-commerce al retail fisico, fino ai contenuti immersivi e digitali. Questo implica la definizione di una strategia omnicanale coerente, l'adozione di metriche ESG anche nel marketing e il coinvolgimento attivo dei consumatori nella costruzione di significati sostenibili, attraverso storytelling partecipativi e iniziative di co-creazione.

3.8 LIMITI DELLO STUDIO E PROSPETTIVE DI RICERCA FUTURE

Come in ogni ricerca sperimentale, anche il presente studio presenta alcuni limiti che meritano di essere riconosciuti e che possono aprire la strada a futuri approfondimenti. In primo luogo, la natura sperimentale dello studio ha previsto l'utilizzo di stimoli visivi simulati. Sebbene questo approccio sia metodologicamente adeguato per testare il modello teorico, non riflette completamente la complessità di un'esperienza immersiva reale, come quella offerta da un ambiente retail in realtà aumentata o da interazioni personalizzate con intelligenze artificiali evolute. Ricerche future potrebbero quindi replicare il modello in contesti di consumo più concreti e interattivi, per verificarne la validità esterna.

Un secondo limite riguarda la composizione del campione, costituito principalmente da soggetti appartenenti alle generazioni Millennial e Gen Z. Questa scelta è coerente con l'obiettivo dello studio e con la centralità di questi segmenti nel consumo digitale e sostenibile, ma non consente di estendere i risultati all'intera popolazione. Indagini successive potrebbero includere altri segmenti demografici, come consumatori più maturi o individui con diversa familiarità con le tecnologie, per esplorare eventuali differenze generazionali o culturali.

Infine, il modello proposto si concentra su un percorso specifico che lega l'introduzione della tecnologia alla Customer Experience, all'autenticità percepita e infine

all'intenzione di acquisto. Seppur si sia dimostrato uno schema molto solido, futuri studi potrebbero ampliare il modello, includendo ulteriori variabili esplicative, come il coinvolgimento personale, la propensione al rischio, la familiarity con il brand e così via.

Limiti che non compromettono la validità dei risultati raggiunti, ma offrono spunti utili per arricchire e approfondire ulteriormente la comprensione dell'impatto delle tecnologie immersive nei brand caratterizzanti l'industria luxury contemporanea.

CONCLUSIONE

Il presente lavoro ha esplorato il ruolo delle tecnologie immersive e intelligenti all'interno del settore del lusso, evidenziando come esse siano in grado di trasformare profondamente l'esperienza del consumatore e, di conseguenza, influenzare l'intenzione d'acquisto, in un contesto competitivo e altamente dinamico, dove le aspettative dei consumatori evolvono rapidamente. In quest'ottica, l'adozione di strumenti digitali innovativi si configura non solo come una scelta strategica, ma come una necessità per mantenere la rilevanza del brand.

Lo studio empirico condotto, attraverso un disegno sperimentale basato su un modello di mediazione seriale moderata (PROCESS Model 92), ha evidenziato che l'utilizzo di tecnologie immersive migliora la customer experience percepita, la quale a sua volta favorisce una maggiore percezione di autenticità del brand e, infine, stimola un'intenzione d'acquisto più elevata. Inoltre, il ruolo dell'orientamento individuale alla sostenibilità emerge come un fattore moderatore rilevante, capace di intensificare o attenuare l'efficacia del percorso esperienziale-tecnologico nella formazione dell'intenzione d'acquisto.

I risultati ottenuti confermano l'ipotesi secondo cui le tecnologie immersive, se integrate coerentemente con i valori identitari della marca, possono generare vantaggi competitivi significativi, sia in termini di differenziazione che di engagement del pubblico. Tali strumenti non solo rafforzano la capacità del brand di offrire esperienze memorabili e personalizzate, ma contribuiscono anche alla costruzione di una relazione più autentica e profonda con il consumatore. È quindi auspicabile che i brand del lusso superino ogni resistenza culturale e investano con decisione nell'adozione di queste tecnologie, valorizzandone il potenziale simbolico, narrativo e relazionale.

Alla luce di questi risultati, si apre un orizzonte promettente per future indagini che possano approfondire ulteriormente il legame tra tecnologia, autenticità e sostenibilità percepita, estendendo l'analisi a differenti contesti culturali, brand reali e canali distributivi.

BIBLIOGRAFIA

- Aiolfi, S. & Sabbadin, E. (2019). Fashion and new luxury digital disruption: The new challenges of fashion between omnichannel and traditional retailing. *International Journal of Business and Management*, 14(8), 41–51.
- Arya, V., Sethi, D. & Hollebeek, L.D. (2024). Using augmented reality to strengthen consumer/brand relationships: The case of luxury brands. *Journal of Consumer Behaviour*, 24(2), 545–561.
- Automobili Lamborghini S.p.A. (2024). Lamborghini introduces unique Apple Vision Pro experience.
- Automobili Lamborghini S.p.A. (2024). Sustainability Report 2023.
- Automobili Lamborghini S.p.A. (2025). Customization – Ad Personam.
- Bain & Company. (2017). Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall–Winter 2017.
- Bain & Company. (2023). Nuovo record per il mercato globale del lusso, a 1.500 miliardi di euro nel 2023, guidato da una transizione da prodotti a esperienze.
- Barsalou, L.W. (2008). Grounded cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, 617–645.
- Bartoli, C., Nosi, C., Mattiacci, A. & Bertuccioli, F. (2023). Consumer–brand relationship in the phygital age: A study of luxury fashion. *Italian Journal of Marketing*, 2023, 429–450.
- Beck, M. & Cri , D. (2018). I virtually try it... I want it! Virtual fitting room: A tool to increase on-line and off-line exploratory behavior, patronage and purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 279–286.
- Brandão, A., Fernandes, S.D. & Rodrigues, P. (2023). Customer experience in luxury services and its behavioral consequences. *ReMark – Revista Brasileira de Marketing*, 22(3), 944–971.
- Bragantini, O. (2024, 2 settembre). Shopping,   ancora possibile senza farsi influenzare dai social? *Econopoly – Il Sole 24 Ore*.
- Cartier. (2021). Watch & Jewellery Initiative 2030.
- Cervellon, M.C. & Shammas, L. (2013). The value of sustainable luxury in mature markets: A customer-based approach. *Journal of Corporate Citizenship*, 2013(52), 90–101.

- Chandon, J.L., Laurent, G. & Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR special issue. *Journal of Business Research*, 69(1), 299–303.
- Chylinski, M., Heller, J., Hilken, T., Keeling, D.I., Mahr, D. & de Ruyter, K. (2020). Augmented reality marketing: A technology-enabled approach to situated customer experience. *Australasian Marketing Journal*, 28(4), 374–384.
- D'Arpizio, C. & Levato, F. (2021, 2 dicembre). After another big year, online luxury sales approach a milestone. Bain & Company.
- Deloitte. (2024). Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2024.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2023). Global Powers of Luxury Goods 2023.
- Devillard, S., Harreis, H., Landry, N. & Sanchez Altable, C. (2021). Jumpstarting value creation with data and analytics in fashion and luxury. McKinsey & Company.
- Fell, J. (2016, March 18). VR on the catwalk: Dior Eyes takes you backstage. E&T Magazine.
- Ferrari S.p.A. (2024). *Ferrari spegne l'impianto di trigenerazione e punta sulle fonti rinnovabili*. Maranello: Ferrari.
- Hennigs, N. et al. (2012). What is the value of luxury? A cross-cultural consumer perspective. *Psychology & Marketing*, 29(12), 1018–1034.
- Hennigs, N. et al. (2013). Sustainability as part of the luxury essence: Delivering value through social and environmental excellence. *Journal of Corporate Citizenship*, 2013(52), 25–35.
- Hilken, T., Keeling, D.I., de Ruyter, K., Mahr, D. & Chylinski, M. (2020). Seeing eye to eye: Social augmented reality and shared decision making in the marketplace. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(2), 143–164.
- Hoyer, W.D. et al. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 57–71.
- Javornik, A. (2016). Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 252–261.
- Jessen, A. et al. (2020). The Playground Effect: How AR Drives Creative Customer Engagement. *Journal of Business Research*, 116, 85–98.
- KPMG Nunwood. (2017). *Customer experience: The next battleground for success*. KPMG International.

- Lee, S. (2020, September 8). Explore Gucci Garden's virtual tour. *V Magazine*.
- LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE. (2021). LVMH completes the acquisition of Tiffany & Co.
- Mas-Manchón, L., Fernández-Cavia, J., Estanyol, E. & Van-Bergen, P. (2024). Differences across generations in the perception of the ethical, social, environmental, and labor responsibilities of the most reputed Spanish organizations. *Profesional de la Información*, 33(3).
- MasterIN.it. (2024). L'innovazione nel settore del lusso: casi studio e tecnologie emergenti.
- McDowell, M. (2022, 9 marzo). Gucci goes deeper into the metaverse for next NFT project. *Vogue Business*.
- McKinsey & Company. (2023). Best of both worlds: Balancing digital and physical channels in retail banking.
- McKinsey & Company & The Business of Fashion. (2021). The State of Fashion 2022.
- MIT News. (2017). MIT and Lamborghini developing Terzo Millennio electric car of the future.
- Morgan Stanley. (2021). Metaverse: a \$50 bln revenue opportunity for luxury.
- Napoli, J., Dickinson, S.J., Beverland, M.B. & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, 67(6), 1090–1098.
- NonFungible.com & L'Atelier BNP Paribas. (2022). NFT Market Report 2021.
- Pantano, E. & Gandini, A. (2018). Shopping as a “networked experience”: An emerging framework in the retail industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 149–160.
- Papadas, K.K., Avlonitis, G.J. & Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, 236–246.
- Petit, O., Velasco, C. & Spence, C. (2019). Digital sensory marketing: Integrating new technologies into multisensory online experience. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 42–61.
- Petit, O., Velasco, C. & Spence, C. (2023). Digital sensory marketing: A theory-informed design framework. *Italian Journal of Marketing*, 2023(2), 163–189.
- Prada Group. (2021). Il Gruppo Prada, insieme a LVMH e Cartier, fonda Aura Blockchain Consortium.

Promos Italia. (2024, 14 marzo). Mercato globale dei beni di lusso 2024.

RetailX. (2024). *Global Luxury Report 2024*. RetailX Intelligence.

Statista. (2023). Internet of Things (IoT) in Retail – Market size worldwide 2017–2028.

Tiffany & Co. (2019). Diamond sourcing & traceability.

Tiffany & Co. (2023). Tiffany & Co. becomes the first luxury jeweler to receive SBTi approval on net-zero emissions target.

Vogue Business. (2023). Tiffany & Co. brings digital diamonds, AR mirror to US Open.

Vogue Business. (2023, 3 agosto). What luxury fashion consumers want from augmented reality.

Vogue Business. (2024). How luxury is scaling virtual and augmented reality.

Vogue Business Custom Insights Team. (2021). Resale, rental and NFTs: *Vogue Business Index* reveals top trends in innovation. *Vogue Business*.