

Tra Heritage e Innovazione: le M&A come
Motore di Trasformazione del Lusso.
Il Caso LVMH–Tiffany & Co.

Prof. Daniele D'Ambrosio

RELATORE

Prof. Rumen Ivaylov Pozharliev

CORRELATORE

Eleonora Bottoni (782621)

CANDIDATO

INDICE

<i>Introduzione</i>	2
<i>CAPITOLO I - TRASFORMAZIONE DEL SETTORE LUXURY</i>	4
1.1 Settore luxury: caratteristiche ed evoluzioni	4
1.2 M&A nel luxury: strategie di crescita e consolidamento	11
1.3 Customer Experience come asset strategico nel luxury	17
1.4 Trasformazione del retail e nuove frontiere per il luxury	22
1.4.1 Efficienza operativa strategica e supply chain omnicanale	23
1.4.2 Transizione digitale del retail	24
1.5 Conclusione Capitolo I: sintesi e prospettive	28
<i>CAPITOLO II - IL CASO LVMH-TIFFANY & CO.</i>	30
2.1 LVMH: il posizionamento strategico nel settore luxury	30
2.2 Tiffany & Co.: da icona storica a brand da rilanciare	32
2.2.1 Origini e consolidamento di un'eccellenza del lusso americano	33
2.2.2 Le fragilità di Tiffany & Co.: una vulnerabilità strategica che anticipa l'M&A	34
2.3 L'acquisizione di Tiffany & Co. da parte di LVMH: motivazioni e negoziazioni	38
2.4 Conclusione Capitolo II: sintesi e prospettive	41
<i>CAPITOLO III - IL RILANCIO COMMERCIALE DI TIFFANY & CO.</i>	43
3.1 Riposizionamento del brand: heritage, contemporaneità e valore simbolico	43
3.1.1 Conservazione e valorizzazione dell'heritage	43
3.1.2 Ridefinizione della brand identity e del linguaggio visivo	44
3.1.3 Rinnovamento della narrazione simbolica attraverso le campagne pubblicitarie	46
3.1.4 Riallineamento valoriale con i target generazionali emergenti	50
3.2 La rinascita di "The Landmark": l'esperienza in-store come punto di forza	51
3.3 La rete di vendita come leva strategica nella trasformazione del brand	54
3.4 Innovazione digitale e phygital experience tra AR, AI e NFT	54
3.5 L'evoluzione del customer journey	61
3.6 Benchmark tra le acquisizioni di Bulgari e Tiffany & Co.	63
3.7 Conclusione Capitolo III: sintesi e prospettive	69
<i>CAPITOLO IV - ANALISI EMPIRICA: PERCEZIONE PUBBLICA SULLE M&A NEL LUSO E IL RILANCIO COMMERCIALE DI TIFFANY & CO.</i>	70
4.1 Sviluppo domanda di ricerca e ipotesi	70
4.2 Metodologia e campionamento	71
4.3 Struttura del questionario	72
4.4 Analisi descrittiva delle variabili del dataset	74
4.5 Analisi multivariate	87
4.6 Implicazioni manageriali	103
<i>Conclusione</i>	105
<i>Bibliografia e Sitografia</i>	106

INTRODUZIONE

Il lusso non è semplicemente un settore economico, ma un universo simbolico che racconta storie, identità e aspirazioni. I marchi di alta gamma hanno da sempre rappresentato un linguaggio di distinzione e riconoscimento sociale, capace di andare oltre il valore materiale dei prodotti per incarnare emozioni, status e appartenenze. Negli ultimi anni, tuttavia, questo universo ha attraversato trasformazioni profonde: i cambiamenti generazionali, la digitalizzazione, la crescente attenzione alla sostenibilità e le dinamiche geopolitiche hanno imposto ai brand di rivedere i propri modelli strategici, dando luogo a nuove tensioni di posizionamento e coerenza identitaria. In questo scenario, le operazioni di Mergers & Acquisitions (M&A) si sono affermate come strumenti cruciali non solo di crescita, ma anche di ridefinizione culturale. Nel lusso, infatti, acquisire un marchio significa ereditare un patrimonio immateriale fatto di simboli, tradizione e narrazioni. La vera sfida non è soltanto quella di generare sinergie economiche, ma di preservare l'autenticità del brand acquisito, trovando un equilibrio tra innovazione e fedeltà alle radici storiche. L'acquisizione di Tiffany & Co. da parte di LVMH costituisce un esempio emblematico. Non si è trattato semplicemente di un'operazione dal valore miliardario, ma di un passaggio delicato che ha messo in gioco la capacità di rilanciare un'icona del lusso americano senza snaturarne l'identità. Da un lato, il colosso francese guidato da Bernard Arnault, protagonista indiscusso del consolidamento del settore; dall'altro, un brand simbolo di eleganza e tradizione, che rischiava di apparire meno attraente per le nuove generazioni. L'incontro tra queste due realtà rappresenta un caso ideale per comprendere come le M&A possano trasformare non solo l'assetto finanziario delle imprese, ma anche l'esperienza percepita dai consumatori.

L'idea di questa tesi nasce dall'incontro di due passioni personali: da un lato, l'interesse per il mondo del lusso, e in particolare per il settore della gioielleria; dall'altro, la curiosità verso le operazioni di finanza straordinaria. Ogni volta che si analizza un'acquisizione nel comparto luxury, l'attenzione va oltre il valore economico del deal, ponendo l'accento sulla capacità del marchio di riuscire a preservare la propria identità oppure sul rischio di uniformarsi alle logiche del gruppo che lo ha acquisito. La riflessione si concentra sul valore della tradizione, che potrebbe essere messo in discussione quando i brand storici sono chiamati ad adattarsi alle dinamiche di mercato sotto la guida di nuovi proprietari,

spesso inevitabilmente meno legati al marchio rispetto ai fondatori. Allo stesso tempo, emerge la consapevolezza che, per restare rilevante e al passo con le nuove tendenze, un brand debba sapersi innovare, trovando un equilibrio tra continuità con il proprio heritage e capacità di interpretare le esigenze delle generazioni emergenti. Tale questione diventa ancora più rilevante quando i nuovi proprietari si trovano a gestire contemporaneamente più brand, con il rischio di sacrificare l'unicità di ciascuno in nome di strategie comuni. A partire da queste considerazioni, si è scelto di indagare direttamente la percezione del pubblico e analizzare quali siano le strategie post-acquisizione più efficaci per far sì che un marchio continui a essere percepito in maniera positiva, sia dai clienti storici sia dalle nuove generazioni.

La struttura della tesi riflette questa prospettiva. Nel primo capitolo verranno analizzate le caratteristiche e le evoluzioni del settore luxury, con particolare attenzione al ruolo della customer experience e alle trasformazioni del retail. Il secondo capitolo si concentra sulle operazioni di M&A nel lusso, illustrando strategie, sinergie e rischi, fino ad arrivare al caso specifico dell'acquisizione di Tiffany & Co. da parte di LVMH. Il terzo capitolo approfondisce le strategie di rilancio del marchio Tiffany, dal riposizionamento del brand alla riapertura dello storico flagship "The Landmark". Infine, il quarto capitolo è dedicato alla parte empirica, in cui attraverso un'indagine quantitativa viene analizzata la percezione del pubblico rispetto alle operazioni di M&A nel settore del lusso e al caso Tiffany in particolare.

Questo lavoro intende dunque offrire una lettura duplice: da un lato, analizzare le M&A come strumenti di crescita e consolidamento; dall'altro, indagarne l'impatto sulla percezione e sull'esperienza dei consumatori, che nel lusso rappresentano la vera misura del successo di un marchio.

CAPITOLO I - TRASFORMAZIONE DEL SETTORE LUXURY

1.1 Settore luxury: caratteristiche ed evoluzioni

Il concetto di lusso è per sua natura sfuggente, polisemico e in continua evoluzione. Non si presta a definizioni rigide o univoche, ma assume forme diverse a seconda del contesto storico, culturale e sociale in cui viene interpretato. Esso si manifesta in una varietà di oggetti, servizi ed esperienze caratterizzati da un marcato valore simbolico, spesso percepiti come straordinari o fuori dall'ordinario. Il consumatore è disposto a sostenere costi ben superiori alla media di categoria per accedervi, ben oltre la somma dei meri costi produttivi, poiché ciò che si acquista non è solo un bene, ma un'emozione, uno status, un'identità¹. Il termine stesso rimanda etimologicamente a diverse suggestioni. Può derivare dal latino lux, luce, richiamando la brillantezza che contraddistingue gioielli e oggetti preziosi, e che, in senso metaforico, allude alla vitalità, alla creatività e alla distinzione sociale. Allo stesso tempo, però, può essere collegato al sostantivo luxus, che significa eccesso o deviazione. Da qui nasce un parallelismo con "lussazione", rappresentando simbolicamente una rottura con l'ordinario ed esprimendo discontinuità e trasgressione².

I beni di lusso non si limitano a rappresentare una semplice categoria di prodotto, ma costituiscono un sistema culturale e simbolico. Secondo Dubois, Laurent e Czellar (2001), questi beni presentano caratteristiche quali qualità eccellente, prezzo elevato, unicità, rilevanza estetica, tradizione e superfluità³. Nel mercato del lusso, l'esclusività del prodotto è un elemento centrale per determinarne il valore percepito. I beni di lusso non sono pensati per essere accessibili a tutti: al contrario, è proprio la loro rarità a generare desiderio⁴. Questa caratteristica si manifesta nella selezione di materiali pregiati, nelle competenze artigianali richieste nei processi produttivi e in una distribuzione fortemente selettiva⁵. A differenza della GDO, i punti vendita del lusso offrono una gamma ristretta di articoli attentamente curati, inseriti in ambienti progettati per coinvolgere

¹ Aiello, G., & Donvito, R. (2006, gennaio). *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca: Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso*. Paper presentato al Congresso Internazionale Marketing Trends, Venezia.

² Bianchi E., Bianchi R., Lelli O. (1987), p.965.

³ Dubois, D., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*. HEC School of Management, Working Paper.

⁴ Brioschi, A. (2000, 24 novembre). *Comunicare il lusso*. Paper presentato al Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari Venezia.

⁵ Adams A. (2013, 23 maggio). *Luxury consumers value products, not buying experiences*. Forbes.

emotivamente il cliente e rafforzare il senso di unicità dell'esperienza d'acquisto, senza mai ricorrere a tecniche di vendita persuasive o adattive tipiche dell'hard selling. Il modello di business dei brand di lusso è orientato alla creazione di valore (value-driven) e prevede una struttura dei costi caratterizzata da costi fissi molto alti, generati prevalentemente dalla spesa per il personale altamente qualificato e stabile, per i punti vendita premium in location strategiche e centrali e per la pubblicità con celebrity e testimonial di fama mondiale. Tali costi elevati vengono sostenuti da alti margini nelle vendite. Il raggiungimento delle economie di scala non è precluso, fin tanto che i volumi offerti non intacchino l'immagine e il valore del brand⁶.

Da una prospettiva di marketing strategico, i prodotti e i servizi di lusso devono essere percepiti dai consumatori come portatori di un'identità solida e coerente, capace di raccontare una narrazione distintiva e durevole nel tempo. Tale narrazione deve evitare le tendenze effimere, basandosi invece sulla tradizione e sulla storia del marchio, che si riflettono sia nel processo produttivo che nelle modalità di distribuzione. La produzione rimane fondamentale per garantire qualità e autenticità, ma è la comunicazione a definire il valore percepito del brand.

All'interno del settore del lusso è possibile distinguere due grandi categorie (Fig. 1): i beni personali e quelli non personali. I primi comprendono prodotti come abbigliamento, accessori, cosmetici, profumi, orologi e gioielli, tutti legati a un uso diretto e quotidiano da parte del consumatore. I secondi, invece, includono beni e servizi di natura più esperienziale, come arredamento di alta gamma, auto di lusso, ospitalità esclusiva, crociere, jet privati e yacht, dove l'accento è posto sull'esperienza vissuta piuttosto che sul possesso materiale⁷. Dal punto di vista della segmentazione, il mercato del lusso può essere rappresentato come una scala che va dal fashion luxury, generalmente più accessibile, fino al luxury absolute, riservato a un'élite ristretta. Tra questi estremi si collocano le fasce accessible e aspirational, che intercettano consumatori attratti dal desiderio di appartenenza a uno status superiore e dal riconoscimento sociale che deriva dall'uso del brand. Un ulteriore elemento distintivo del settore risiede nella discrepanza tra il posizionamento effettivo di prezzo e la percezione soggettiva del valore da parte del consumatore. Sebbene l'analisi di mercato riveli segmentazioni ben definite in base al

⁶ Iacovone D. (2020), *Strategy, Business Model & Plan in the Age of Digital Disruption*, Il Mulino.

⁷ Deloitte (2024), *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2024*. Deloitte.

prezzo, la percezione dell'esclusività può variare sensibilmente a seconda di molteplici fattori, come la notorietà del marchio, le strategie di comunicazione adottate e il contesto culturale di riferimento⁸.

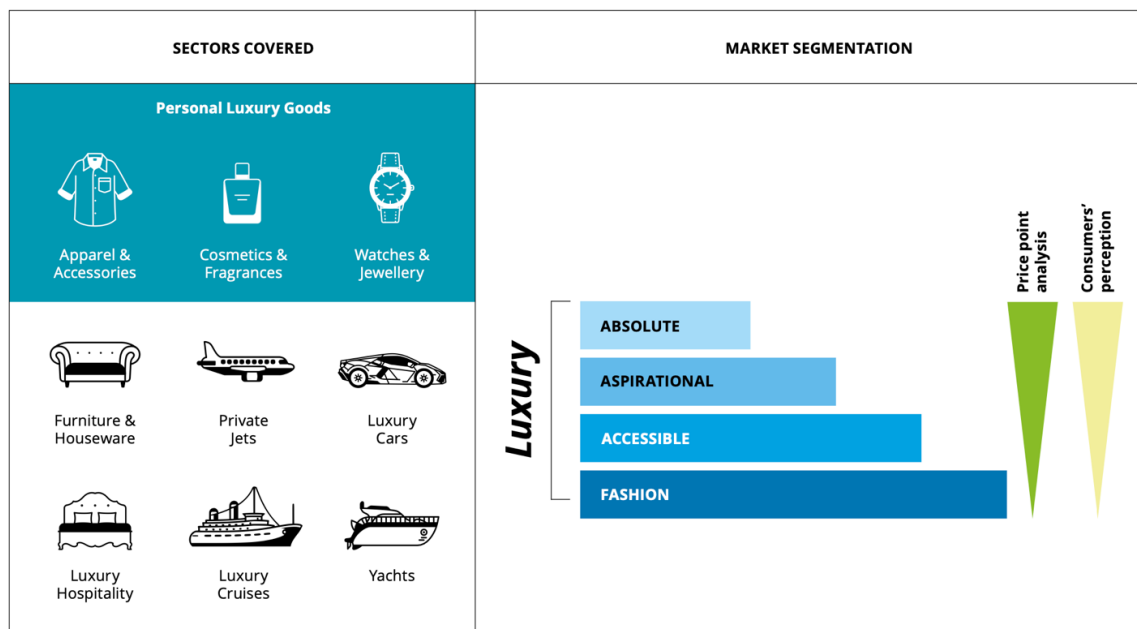


Fig. 1: I nove settori dell'industria Fashion & Luxury, di cui tre rientrano nella categoria dei Beni Personali di Lusso.

Fonte: Deloitte, Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2024.

La domanda dei beni di lusso è caratterizzata da un'elevata elasticità al reddito (Fig. 2): al crescere della disponibilità economica, il consumo di questi beni tende ad aumentare in misura più che proporzionale. In questo contesto, la legge di Engel⁹ fornisce una chiave interpretativa utile per comprendere come l'incremento del reddito influenzi in modo significativo la struttura dei consumi, favorendo l'accesso a beni che soddisfano esigenze superiori e aspirazionali.

⁸ Ibid.

⁹ Engel E. (1895). *Die Lebenskosten belgischer Arbeiterfamilien*. Dresden: Verlag von B. G. Teubner.

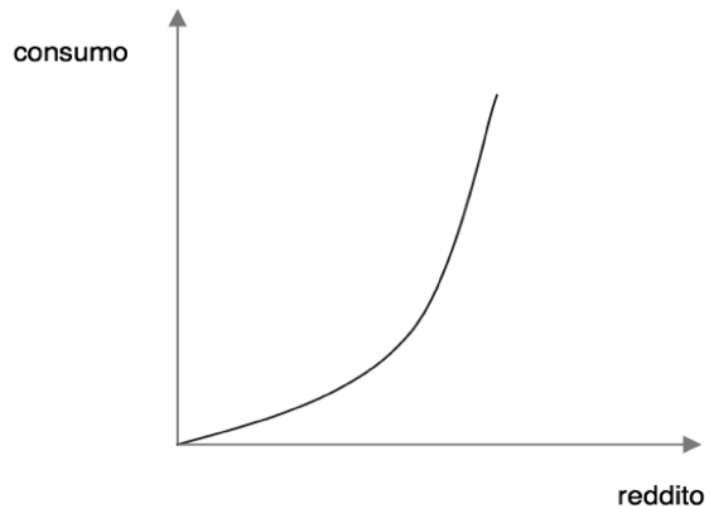


Fig. 2 - Grafico di andamento del consumo di beni di lusso rispetto al reddito¹⁰.

Negli ultimi anni, il settore del lusso ha attraversato una fase di profonda trasformazione, caratterizzata da dinamiche espansive senza precedenti, seguite da un improvviso rallentamento che ha posto nuove sfide e ridefinito le priorità strategiche degli operatori del comparto. Tra il 2019 e il 2023, l'industria ha vissuto una fase di grande creazione di valore, spinta soprattutto dalla crescita dei beni personali di lusso (tra cui moda, pelletteria, orologi e gioielli) che ha registrato un tasso di crescita annuo composto (CAGR) pari al 5%¹¹. Il settore del lusso è cresciuto più rapidamente dell'economia globale, trainato in larga misura dai cosiddetti "top spender", ovvero clienti ad altissima capacità di spesa, che hanno svolto un ruolo chiave durante e dopo la pandemia. In particolare, nel periodo 2019-2023, questa fascia di consumatori ha contribuito per circa il 25-30% alla crescita complessiva del mercato, pur rappresentando solo il 2-4% della clientela totale¹². Un impatto fortemente sproporzionato rispetto alla loro numerosità, che ha reso questa categoria strategicamente centrale per i brand.

Un elemento chiave di questa trasformazione è stato l'aumento degli investimenti in integrazione verticale. Diverse maison hanno acquisito fornitori e distributori, sviluppando capacità produttive interne con l'obiettivo di migliorare il controllo su

¹⁰ Katz, M. L., Rosen, H. S., Bollino, C. A., & Morgan, W. (2015). *Microeconomia* (5^a ed.). McGraw-Hill.

¹¹ McKinsey & Company e The Business of Fashion (2024), *The State of Fashion: Luxury 2025*. New York: BoF Insights. pp. 6-7.

¹² Ibid., p. 11.

qualità, volumi e impatto ambientale e sociale. Tale strategia ha anche contribuito a una maggiore efficienza operativa e al rafforzamento dei margini¹³.

Parallelamente, il mercato ha mostrato una crescente polarizzazione, con l'affermazione di grandi gruppi, come LVMH, Hermès, Kering e Richemont, in grado di superare i 5 miliardi di euro di fatturato annuo. Questi cosiddetti "megabrand" hanno registrato tassi di crescita superiori alla media del settore, trainati anche da operazioni di consolidamento come l'acquisizione di Tiffany & Co. da parte di LVMH. Tuttavia, l'aumento del valore non è stato accompagnato da un'espansione proporzionale dei volumi di vendita. La crescita è stata infatti generata per oltre l'80% da aumenti di prezzo moderati (1-2%), lasciando emergere un modello economico basato sull'esclusività tariffaria più che sulla penetrazione di mercato¹⁴. L'evoluzione tecnologica ha inoltre accelerato l'adozione di un approccio omnicanale. In particolare, la pandemia ha favorito un cambiamento profondo nel comportamento dei consumatori, rendendo imprescindibile per i brand la combinazione di esperienze fisiche e digitali. Si stima che circa l'80% delle vendite del comparto sia oggi influenzato dal canale digitale, evidenziando la necessità di un'integrazione fluida e personalizzata dei punti di contatto con il cliente¹⁵.

Infine, si è assistito a una notevole espansione della rete retail, con un focus geografico sulle Americhe, l'Asia orientale e la Cina continentale. Nell'arco del periodo considerato, la crescita delle superfici commerciali nel continente americano è stata pari al 6%, con brand come Moncler che hanno significativamente rafforzato la propria presenza internazionale attraverso nuove aperture¹⁶.

Il biennio post-pandemico ha accentuato questi trend: la Cina ha registrato tassi di crescita annua nel comparto del lusso superiori al 18%, raddoppiando di fatto il proprio mercato interno tra il 2019 e il 2023 (Fig. 3). Parallelamente, negli Stati Uniti si è assistito a un aumento significativo della domanda, alimentato da disponibilità di reddito accumulate nel periodo pandemico. Il risultato complessivo è stato un'espansione apparentemente solida e omogenea del settore a livello globale¹⁷.

¹³ Ibid., p. 14.

¹⁴ McKinsey & Company e The Business of Fashion (2024), *The State of Fashion: Luxury 2025*. New York: BoF Insights. pp. 12-14.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

Tuttavia, nel 2025, il settore del lusso sta mostrando segnali di rallentamento. Per la prima volta dal 2021 (escludendo il biennio anomalo del 2020), la creazione di valore ha subito un'inversione di tendenza. Le cause di questa contrazione sono molteplici e vanno individuate sia in fattori esterni sia in criticità strutturali del settore stesso. Da un lato, il contesto macroeconomico internazionale, segnato da inflazione, incertezza geopolitica e calo della fiducia dei consumatori (in particolare in Cina), ha inciso negativamente sulla domanda. Dall'altro, il settore ha subito gli effetti collaterali della sua stessa crescita accelerata: l'eccessiva esposizione dei marchi, l'indebolimento della promessa di esclusività e il mancato adattamento delle strategie creative e delle logistiche alle nuove dimensioni aziendali hanno compromesso la coerenza dell'offerta e l'esperienza percepita dal cliente finale.

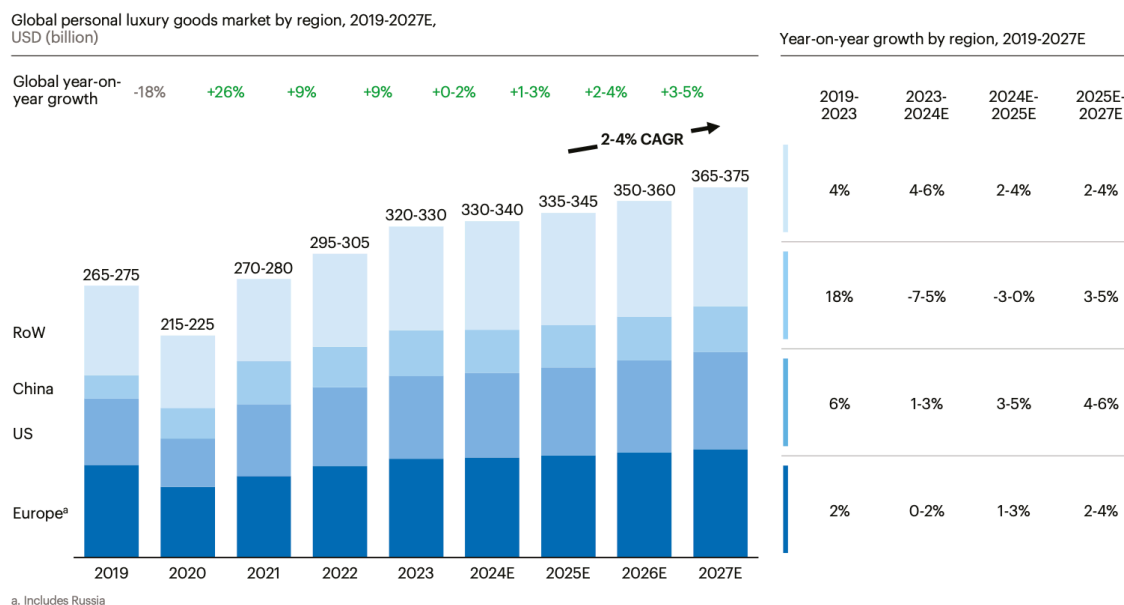


Fig. 3 - Mercato globale dei beni di lusso personali per regione, 2019-2027E.

Fonte: Previsioni di McKinsey State of Luxury, basate sul McKinsey Global Fashion Index in The State of Fashion 2025, McKinsey Global Institute, dati storici di Euromonitor, BCE, Savills, Trading Economics, report di analisti, risultati aziendali, interviste a esperti.

Contemporaneamente, si sta affermando una clientela sempre più eterogenea. Entro il 2030, la Generazione Z e i Millennials guideranno la maggior parte degli acquisti nel settore del lusso, rappresentando rispettivamente il 25-30% e il 50-55% del mercato. I brand devono quindi adattarsi a una domanda multigenerazionale sempre più complessa,

dove la Gen Z, con la sua attenzione a esperienze autentiche e a valori sociali, influenza profondamente anche i comportamenti delle generazioni più adulte¹⁸. In questo scenario, le imprese devono attrarre nuovi segmenti, come le giovani generazioni e i consumatori dei mercati emergenti, senza allontanare i clienti storici. L'esperienza d'acquisto, dunque, ha acquisito centralità strategica: l'interesse per i beni materiali è stato affiancato, se non superato, da una crescente domanda di esperienze di lusso, come viaggi esclusivi, benessere e ospitalità di alta gamma¹⁹.

Nel contesto attuale, il rallentamento del mercato non rappresenta solo una minaccia, ma anche un'opportunità di ripensamento strategico. Le previsioni indicano una crescita modesta nel medio termine, con un tasso annuo previsto tra l'1% e il 3% tra il 2024 e il 2027²⁰. Le categorie di pelletteria e gioielleria appaiono le più resilienti, con potenziali di crescita superiori al 4% (Fig. 4), grazie alla loro natura di beni durevoli e all'apprezzamento crescente da parte di un pubblico giovane e culturalmente eterogeneo.

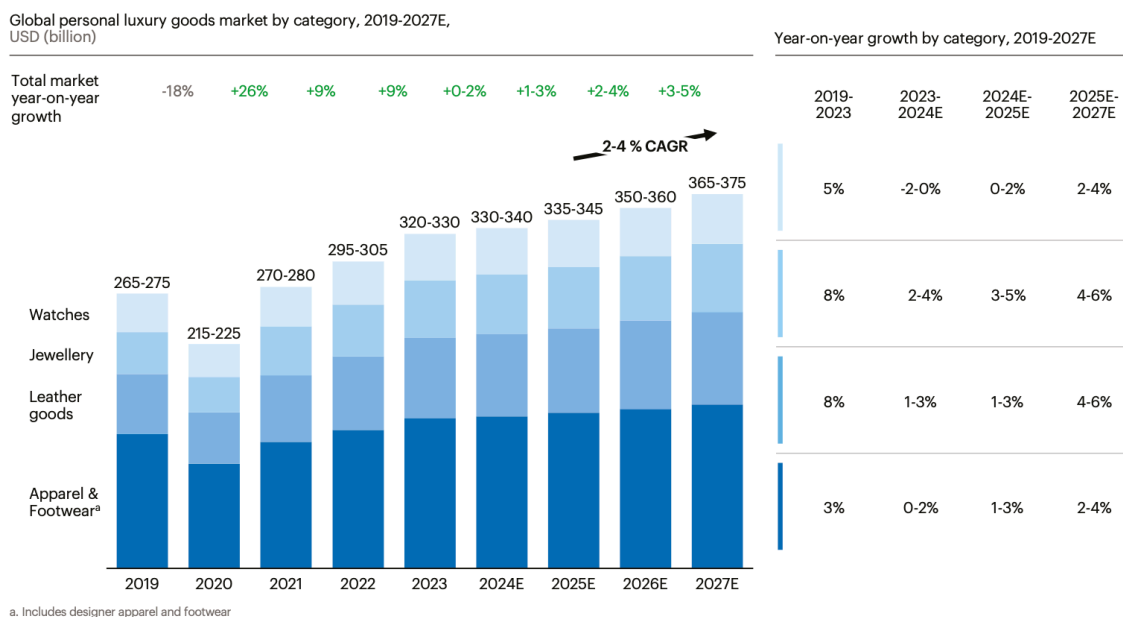


Fig. 4 - Mercato globale dei beni di lusso personali per categoria, 2019-2027E.

¹⁸ Bain & Company. (2023, 14 novembre). *Spesa globale per il lusso a 1.500 miliardi di euro nel 2024, stabilità in un contesto di incertezza economica, con un crescente interesse per le esperienze*. Bain & Company.

¹⁹ Ibid.

²⁰ McKinsey & Company e The Business of Fashion (2024), *The State of Fashion: Luxury 2025*. New York: BoF Insights. p. 6.

Fonte: previsioni di McKinsey State of Luxury, basate sul McKinsey Global Fashion Index in *The State of Fashion 2025*, McKinsey Global Institute, dati storici di Euromonitor, BCE, Savills, Trading Economics, report di analisti, risultati aziendali, interviste a esperti.

Nel complesso, il settore si trova oggi a un punto di svolta. Il superamento delle leve storiche di crescita, come l'aumento indiscriminato dei prezzi o l'espansione geografica, impone ai leader del lusso un nuovo approccio basato su autenticità, eccellenza del prodotto, innovazione esperienziale e sostenibilità. La capacità di coniugare heritage e contemporaneità, visione strategica e disciplina operativa, sarà il fattore determinante per assicurare la rilevanza e la competitività dei brand in una fase di ridefinizione profonda del concetto stesso di lusso²¹.

1.2 M&A nel luxury: strategie di crescita e consolidamento

Nel contesto di profonda trasformazione che caratterizza il settore luxury, le imprese non possono più limitarsi a strategie tradizionali di crescita organica. Per affrontare la complessità dei mercati globali, le richieste mutevoli dei consumatori e per mantenere o aumentare la propria competitività, le aziende si avvalgono di strumenti di finanza straordinaria.

Le operazioni di fusione e acquisizione (M&A, dall'inglese Mergers & Acquisitions) rappresentano uno degli strumenti principali di finanza straordinaria attraverso cui le imprese perseguono obiettivi di crescita, consolidamento o trasformazione strategica. Tali operazioni si concretizzano mediante l'integrazione di due o più entità aziendali, oppure attraverso l'acquisizione, totale o parziale, del capitale sociale di una società target da parte di un'impresa acquirente. La distinzione terminologica tra fusione e acquisizione risiede nella natura giuridica dell'operazione: si parla di fusione quando due aziende danno vita ad un'entità nuova comune, mentre si parla di acquisizione quando un'impresa (bidder) assume il controllo di un'altra (target). Le operazioni M&A possono assumere varie forme: per esempio orizzontali (tra imprese dello stesso settore), verticali (integrazione di filiera) o conglomerati (settori diversi)²².

²¹ Kapferer, J.N., & Bastien V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (2nd ed.). London: Kogan Page.

²² Forestieri, G. (2021). *Corporate e Investment Banking*, quinta edizione, Egea, Milano, pp. 85-86.

Dal punto di vista operativo, l'acquisizione può avvenire attraverso operazioni di mercato, come le offerte pubbliche di acquisto nel caso di società quotate, oppure mediante trattative private nel caso di società non quotate. La transazione può essere regolata tramite pagamento in contanti o attraverso scambio azionario, una scelta che riflette la struttura finanziaria dell'impresa acquirente, le condizioni dei mercati e la strategia perseguita²³. Inoltre, le modalità di integrazione tra acquirente e target possono variare: la società acquisita può essere completamente assorbita, cessando di esistere come soggetto giuridico, oppure rimanere autonoma, pur entrando a far parte del gruppo dell'acquirente. In casi particolari, come nelle fusioni tra pari, si può assistere alla nascita di una nuova entità giuridica²⁴.

Le determinanti delle operazioni M&A sono numerose e complesse. Un primo fattore è rappresentato dalla deregolamentazione di alcuni settori economici, che ha favorito il consolidamento di imprese precedentemente soggette a barriere normative. A ciò si aggiunge l'espansione dei mercati di sbocco, favorita dai processi di globalizzazione, che ha spinto le aziende a cercare economie di scala per restare competitive a livello internazionale. Un'altra variabile rilevante è l'innovazione tecnologica, la quale modifica in modo profondo le dinamiche settoriali, stimolando l'ingresso di nuovi competitor e la nascita di prodotti e processi inediti. In tale contesto, le imprese si trovano costrette a rivedere il proprio posizionamento strategico e ad acquisire competenze distintive esternamente, mediante operazioni straordinarie²⁵. Anche la fase del ciclo economico incide sulla propensione a realizzare operazioni di M&A: nei momenti di alta redditività, le imprese dispongono di flussi di cassa sufficienti a finanziare acquisizioni di rilevante entità. In parallelo, i contesti caratterizzati da bassi tassi d'interesse e da elevate valutazioni di borsa incentivano le operazioni, riducendone il costo di finanziamento. L'evoluzione degli strumenti finanziari, come nel caso dell'introduzione dei titoli high yield e delle operazioni di leveraged buyout (LBO), ha ulteriormente ampliato le possibilità per le imprese di accedere al credito per sostenere transazioni complesse²⁶.

Dal punto di vista strategico, le operazioni di M&A sono spesso motivate dalla ricerca di sinergie. Le sinergie operative si manifestano nella forma di guadagni di efficienza, grazie

²³ Ibid.

²⁴ Visentini G., Palazzolo A. (2017). *Manuale di Diritto Commerciale*, Dike Giuridica.

²⁵ Forestieri, G. (2021). *Corporate e Investment Banking*, quinta edizione, Egea, Milano, pp. 87-91.

²⁶ Ibid.

a economie di scala e di scopo, alla razionalizzazione dei processi interni e alla possibilità di incrementare i ricavi attraverso strategie di vendita incrociata. Le sinergie finanziarie derivano dalla possibilità di ridurre il costo del capitale, in virtù di una maggiore diversificazione e stabilità dei flussi di cassa. Le sinergie manageriali, invece, si concretizzano nel rinnovamento della governance aziendale, attraverso l'ingresso di nuove competenze che migliorano la performance della società target²⁷.

Oltre alle sinergie, vi sono altre motivazioni di rilievo. La diversificazione consente alle imprese di ridurre la dipendenza da un singolo mercato o da un'unica linea di prodotto, mentre il riposizionamento strategico diventa necessario in risposta a shock esterni, come l'evoluzione normativa o tecnologica. In alcune circostanze, le operazioni sono motivate dalla possibilità di acquisire asset sottovalutati sul mercato: ciò può avvenire quando le azioni di una società target risultano scambiate a valori inferiori rispetto ai fondamentali, o quando si rileva un disallineamento tra gli interessi del management e quelli degli azionisti. In tali casi, l'acquisizione può correggere queste inefficienze, generando valore aggiunto per il nuovo gruppo²⁸.

Un ulteriore elemento da considerare è l'asimmetria informativa, che può portare le imprese sopravvalutate ad acquisirne altre tramite scambi azionari, sfruttando la propria valutazione elevata per finanziare l'operazione. Tuttavia, ciò comporta anche dei rischi: fenomeni come l'hubris manageriale, ossia l'eccessiva fiducia nelle proprie capacità di valutazione da parte del management acquirente, o la cosiddetta "winner's curse", possono indurre a pagare un prezzo eccessivo rispetto al reale valore della target, compromettendo i benefici attesi dall'operazione²⁹.

Negli ultimi anni, il settore Fashion & Luxury ha mantenuto una forte attrattività per gli investitori, come dimostrano i trend positivi nelle operazioni di M&A (Fig. 5). Dopo un 2019 già molto dinamico, con 271 operazioni concluse e una netta spinta dal comparto degli hotel di lusso (che ha registrato +40 operazioni rispetto all'anno precedente), il mercato ha attraversato diverse fasi di trasformazione, soprattutto a causa dell'impatto della pandemia di Covid-19³⁰. Nel 2020, nonostante il contesto fortemente incerto, si sono registrate 277 operazioni di M&A, trainate dal segmento dei Personal Luxury Goods, in

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

³⁰ Deloitte. (2019). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2019*. Deloitte.

particolare Cosmetics & Fragrances (+23 operazioni) e Apparel & Accessories, mentre i settori “Out of Home” come hotellerie e crociere hanno subito contrazioni significative³¹. Il 2022, ha visto un ulteriore aumento delle operazioni, con 292 deal (+8 rispetto al 2021)³². Il mercato è stato trainato in particolare dal comparto Hotel (+16 operazioni), Arredamento (+15) e Watches & Jewellery, mentre Apparel & Accessories e Cosmetics & Fragrances hanno registrato flessioni temporanee. L’Europa ha guidato la ripresa con un aumento di 25 operazioni, a fronte di una contrazione in Nord America (-12). Il 2022 ha segnato la ripresa più significativa, con un incremento nel valore e nella qualità delle operazioni, consolidando un trend di crescita³³. Tuttavia, è nel 2023 che il mercato M&A del lusso ha vissuto una vera e propria espansione, toccando quota 358 operazioni concluse a livello globale, con un aumento di +66 deal rispetto all’anno precedente³⁴.

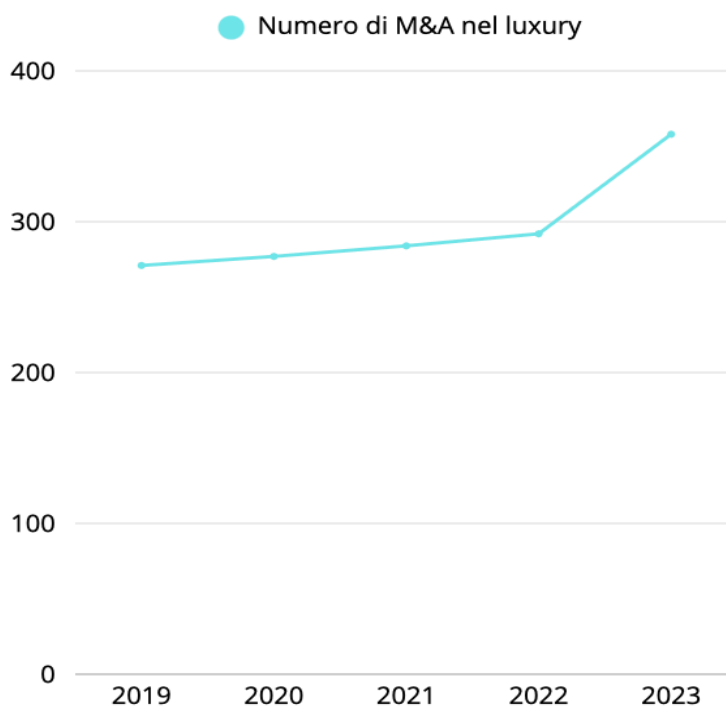


Fig. 5: Andamento operazioni M&A nel settore luxury tra il 2019 e il 2023.

Fonte: Rielaborazione dati di Deloitte, Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey (2020–2024).

³¹ Deloitte. (2020). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2020*. Deloitte.

³² Deloitte. (2021). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2021*. Deloitte.

³³ Deloitte. (2023). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2023*. Deloitte.

³⁴ Deloitte. (2024). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2024*. Deloitte.

Questa crescita è stata sostenuta da un forte interesse degli investitori verso i settori Apparel & Accessories (30%), Cosmetics & Fragrances (26%) e Furniture (19%) (Fig. 6).

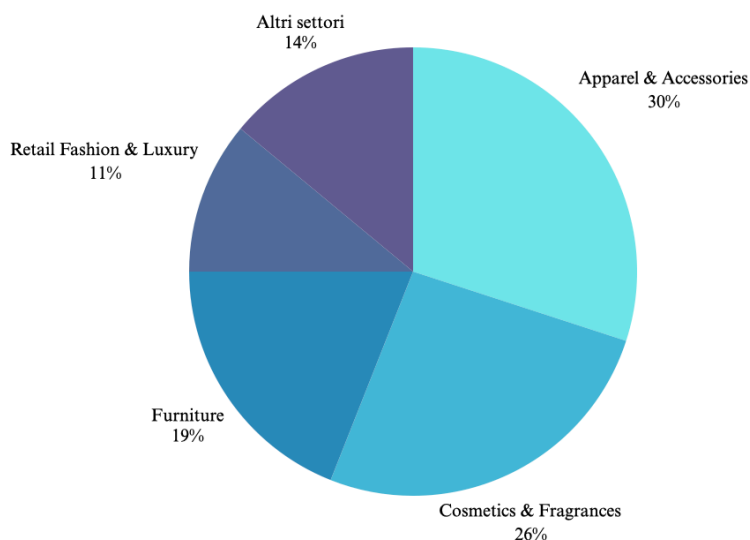


Fig. 6: Settori più attraenti per gli investitori nel 2023.

Fonte: Rielaborazione dati di Deloitte, Survey 2024.

Nonostante le incertezze macroeconomiche, come il rallentamento del mercato cinese (citato dal 68% degli intervistati), il rischio di interruzione delle catene di fornitura (45%) e le tensioni geopolitiche, ben l'83% degli investitori finanziari ha dichiarato di voler continuare a investire nel lusso. Inoltre, vi è una crescente attenzione verso aziende di dimensioni medio-piccole, con l'obiettivo di favorire processi di aggregazione e consolidamento strategico del settore³⁵.

Nel settore del lusso l'attività M&A è stata storicamente dominata da grandi conglomerati (es. LVMH, Kering, Richemont) che aggregano marchi premium e ultra-premium. Negli ultimi anni si sono registrate diverse operazioni di grande rilievo. Ad esempio, nell'aprile 2025 Prada ha acquisito Versace da Capri Holdings per un enterprise value di 1,375 miliardi di dollari³⁶. Nel 2023 Kering (proprietaria di Gucci) ha rilevato il marchio francese Creed per 3,5 miliardi di euro³⁷, mentre L'Oréal ha acquisito Aesop (cosmetici di lusso) per circa 2,5 miliardi di dollari³⁸. In ambito beauty, Estée Lauder ha comprato il

³⁵ Ibid.

³⁶ Reuters. (2025, aprile). *Prada braves tariff uncertainty to clinch \$1.4 billion deal for Versace*. Reuters.

³⁷ Reuters. (2023, luglio). *Kering acquires Creed in €3.5 billion deal*. Reuters.

³⁸ Reuters. (2023, aprile). *L'Oréal buys luxury brand with eye on China*. Reuters.

brand Tom Ford (moda e profumi) per 2,8 miliardi di dollari nel 2022³⁹. Tra i colossi del lusso si ricordano inoltre acquisizioni storiche come quella di Tiffany & Co. da parte di LVMH (15,8 miliardi di dollari nel 2021)⁴⁰, o l'unione di Luxottica ed Essilor (2017, deal da 46 miliardi di euro)⁴¹. Secondo fonti del settore, nel 2023-2024 le operazioni M&A nel lusso sono cresciute sensibilmente (ad es. secondo Fashion Network i deal nel comparto "Consumer Markets - Fashion" sono aumentati del 31% nel 2024 rispetto al 2023⁴²).

Le motivazioni all'origine delle M&A nel settore luxury incorporano gli obiettivi generali di espansione e sinergia, ma risentono anche di caratteristiche peculiari del comparto. Un driver primario è la competitività internazionale: essendo il mercato globale altamente frammentato e concentrato in pochi player, le aziende del lusso cercano rapida crescita in scala e aree geografiche. In pratica, i gruppi mirano ad accrescere la propria presenza internazionale e la dimensione dell'azienda per aumentare la propria competitività globale. Ad esempio, l'ingresso con un nuovo marchio consente di penetrare mercati esteri sfruttando reti distributive consolidate. Relativamente alla penetrazione di nuovi canali, la digitalizzazione ha spinto molte acquisizioni: celebre è l'acquisizione del retailer online Yoox da parte di Richemont, finalizzata a rispondere al crescente spostamento delle vendite di lusso verso l'e-commerce⁴³.

L'approccio M&A nel settore luxury capitalizza poi su particolari economie di scala e di scopo: ad esempio, acquistando un altro marchio si condividono i costi di R&S (fondamentali per l'innovazione di prodotto) e soprattutto i costi di marketing e pubblicità necessari a sostenere il valore del brand. Come osservato in letteratura, il costo per promuovere un marchio su media a pagamento diminuisce significativamente quando lo spazio pubblicitario è richiesto per più brand simultaneamente. Inoltre, si possono combinare attività di supporto logistiche (magazzini, risorse umane, catene di fornitura) per ottenere economie di scopo. D'altro canto, nei beni di lusso (gioielleria, orologi, moda) spesso non è possibile un'integrazione completa della rete distributiva e produttiva senza penalizzare l'identità dei marchi; pertanto, le sinergie emergono soprattutto nelle

³⁹ Reuters. (2022, novembre). *Estée Lauder to buy fashion label Tom Ford in \$2.8 billion deal*. Reuters.

⁴⁰ Reuters. (2021, 7 gennaio). *Lvmh completa acquisizione Tiffany da 15,8 mld \$ e cambia vertici*. Reuters.

⁴¹ Reuters. (2025, 10 aprile). *EssilorLuxottica merger*. Reuters.

⁴² Fashion Network. (2024). *Fashion M&A deals rise 31% in 2024*. Fashion Network.

⁴³ Deloitte (2024). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2024*. Deloitte.

funzioni di supporto, lasciando intatto il presidio di ciascun marchio sui propri canali dedicati⁴⁴.

Un'altra peculiarità del lusso è il rischio idiosincratico elevato dei singoli marchi: il successo di una collezione è incerto e dipende molto dal gusto del consumatore. Per questo motivo, possedere un portfolio di marchi diversificato permette di compensare le oscillazioni di successo tra marchi diversi. Acquisizioni multiple, quindi, consentono di stabilizzare i ricavi aggregati (se un brand fallisce, l'altro può bilanciare la performance). Infine, va citato l'effetto "Made in": i brand del lusso sono fortemente legati alla reputazione del loro paese. Molti acquirenti stranieri (soprattutto asiatici) mirano ad acquisire marchi con forte heritage Made in Italy o Made in France per aumentare la percezione di pregio del proprio portafoglio. Ad esempio, gran parte delle acquisizioni di brand di moda italiani recenti (o viceversa) può essere ricondotta alla volontà di sfruttare questo effetto Paese nell'immagine complessiva dell'azienda acquirente.

1.3 Customer Experience come asset strategico nel luxury

La Customer eXperience (CX) rappresenta un percorso esperienziale che coinvolge percezioni, emozioni e sensazioni che un individuo sviluppa lungo tutto il ciclo di interazione con un'azienda, noto come "customer journey", dalla scoperta iniziale del brand fino all'assistenza post-acquisto. Non si tratta solo del momento transazionale, ma di un sistema articolato di contatti (fisici, digitali e relazionali) che influenzano profondamente il comportamento e le aspettative del consumatore. La qualità di tali interazioni contribuisce in modo decisivo alla soddisfazione del cliente, alla sua fidelizzazione e alla costruzione della reputazione del marchio⁴⁵.

Secondo il report Customer Experience Excellence 2024 di KPMG, condotto su 86.000 consumatori in 23 paesi e oltre 2.970 brand, le aziende che investono nella CX ottengono performance superiori in termini di fedeltà, reputazione e profittabilità. A livello globale, il punteggio medio CEE è cresciuto dell'1,3% rispetto al 2023, dimostrando la sostenibilità dell'eccellenza nella CX nel tempo⁴⁶. In Italia (Fig. 7), invece, si è registrato un calo del 3,4% nel punteggio medio, passato da 7,57 nel 2022 a 7,31 nel 2023, in tutti

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Qualtrics, *Cos'è la Customer Experience*, Qualtrics XM Institute, disponibile al link: <https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/soddisfazione-clienti/>

⁴⁶ KPMG International (2025). *Beyond the noise: Orchestrating AI-driven customer excellence*. Global Customer Experience Excellence 2024. KPMG.

i settori analizzati. Questo declino è attribuito principalmente all'aumento delle aspettative dei clienti e alla crescente complessità nel garantire coerenza omnicanale e innovazione tecnologica⁴⁷. Nonostante ciò, nel 2023, 69 brand hanno migliorato il proprio posizionamento nella classifica nazionale (contro i 53 del 2022), con un guadagno medio di 19 posizioni, a testimonianza del valore concreto degli investimenti in CX⁴⁸.

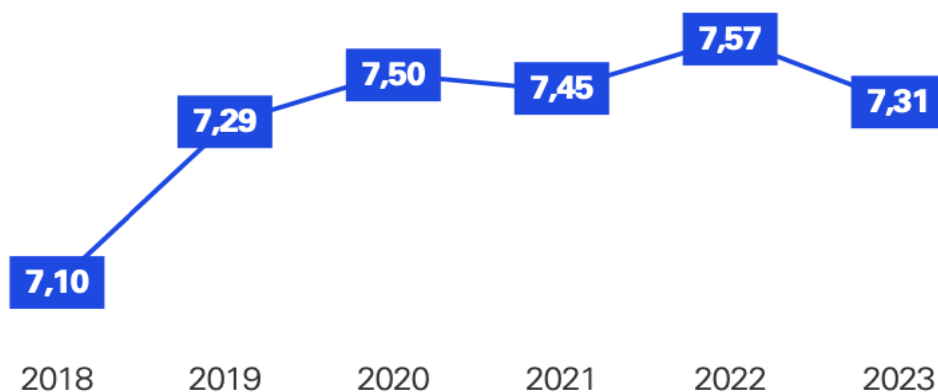


Fig. 7: Il Customer Experience Excellence Score in Italia (2018-2023).

Fonte: KPMG, The ‘Wow’ Normal. La Customer Experience ai tempi dell’Intelligenza Artificiale, I risultati dello studio sulla Customer Experience Excellence in Italia nel 2023, 2024.

Il modello KPMG si basa sui Six Pillars della Customer Experience Excellence (Fig. 8): Personalizzazione, Integrità, Aspettative, Risoluzione, Tempo ed Impegno, Empatia. Nel 2023, tutti i pilastri hanno subito una lieve flessione, con Empatia e Aspettative tra i più colpiti. Tuttavia, Personalizzazione, Risoluzione e Integrità si confermano i fattori più determinanti, rispettivamente per la lealtà, la soddisfazione e il Net Promoter Score (NPS)⁴⁹.

⁴⁷ KPMG (2024), The ‘Wow’ Normal. *La Customer Experience ai tempi dell’Intelligenza Artificiale, I risultati dello studio sulla Customer Experience Excellence in Italia nel 2023*. KPMG.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

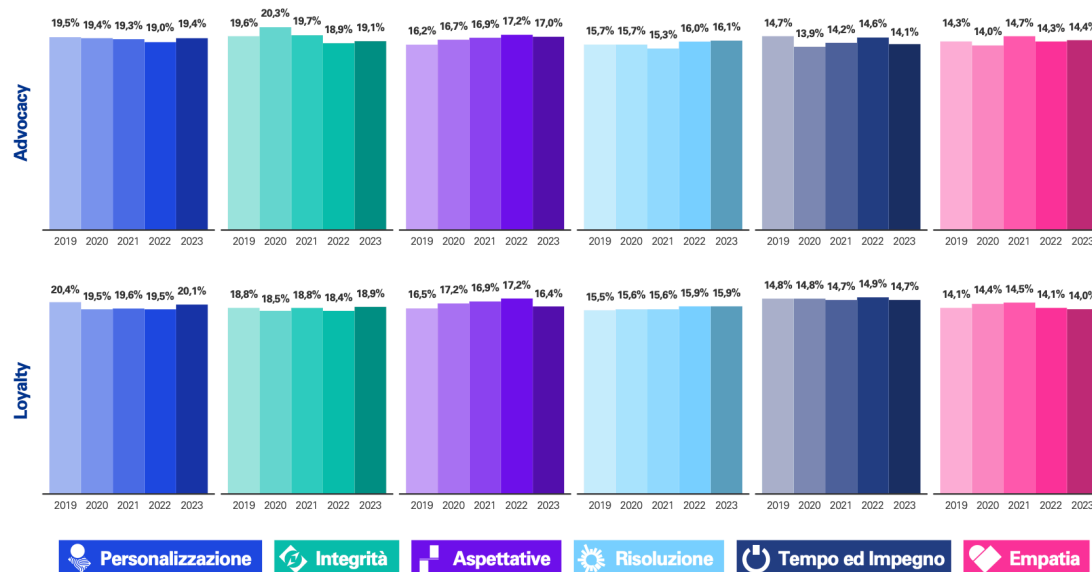


Fig. 8: L’impatto dei Six Pillars su advocacy e fidelizzazione negli ultimi anni (2019-2023)

Fonte: KPMG, The ‘Wow’ Normal. La Customer Experience ai tempi dell’Intelligenza Artificiale, I risultati dello studio sulla Customer Experience Excellence in Italia nel 2023, 2024.

In un contesto economico sempre più affollato, digitale e competitivo, l’esperienza vissuta dal cliente è diventata un elemento chiave nella differenziazione di marca. Le imprese non si confrontano più unicamente sulla base della qualità dei prodotti, ma sull’abilità nel creare esperienze significative, coerenti e coinvolgenti⁵⁰. Un percorso d’acquisto ben progettato rafforza il legame emotivo con il brand e genera valore, mentre un’esperienza disallineata o deludente può rapidamente comprometterne l’immagine e la relazione con il pubblico.

Tra i vantaggi più rilevanti di una strategia centrata sulla CX vi sono la riduzione del tasso del churn, l’aumento della customer retention e la trasformazione dei clienti in promotori spontanei (brand ambassador). Per massimizzare questi benefici, le aziende adottano sempre più spesso un approccio sistemico noto come Customer Experience Management (CEM o CXM), che consiste nella progettazione, monitoraggio e ottimizzazione dell’intero customer journey⁵¹. Un’impresa, per gestire al meglio la CX, deve adottare una strategia customer-centric, includendo tutte le interazioni tra il cliente e l’impresa, i

⁵⁰ Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: past, present and future*. Boston: Harvard Business School Press.

⁵¹ Qualtrics, *Cos’è la Customer Experience*, Qualtrics XM Institute, disponibile al link: <https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/soddisfazione-clienti/>

cosiddetti “touchpoint”, attraverso sia canali tradizionali (come contatto telefonico, e-mail e visite in negozio) sia social media e altri strumenti innovativi. L’obiettivo è quello di sfruttare ogni opportunità di interazione per monitorare, accompagnare e perfezionare il dialogo con il cliente, rispondendo in modo puntuale e coerente alle sue aspettative e ai suoi bisogni. Un riferimento teorico utile per strutturare una strategia CX efficace è il modello delle 4C: Consumer wants and needs (ascolto delle esigenze del cliente), Cost to the customer (costi complessivi sostenuti, non solo economici), Convenience (facilità e accessibilità dell’esperienza) e Communication (dialogo costante e bidirezionale)⁵². Questo framework aiuta a individuare le aree critiche e le potenzialità di innovazione lungo la customer journey.

L’efficacia di un sistema CX passa anche dalla capacità di raccogliere e analizzare dati provenienti da molteplici fonti, integrando strumenti digitali avanzati (come CRM, intelligenza artificiale e piattaforme analitiche) per personalizzare l’esperienza e garantire coerenza cross-channel⁶. Tuttavia, soprattutto in contesti ad alto valore simbolico come il lusso, la tecnologia deve rimanere al servizio dell’esperienza umana e non sostituirla.

Un contributo prezioso alla progettazione della CX nel lusso proviene dal modello dei Strategic Experiential Modules (SEM), elaborato da Bernd Schmitt, che individua cinque dimensioni fondamentali dell’esperienza: Sense (stimolazione sensoriale), Feel (coinvolgimento emotivo), Think (attivazione cognitiva), Act (comportamenti e stili di vita) e Relate (relazioni e appartenenza sociale)⁵³. Nel luxury, queste dimensioni si esprimono in maniera integrata, dalla cura del packaging alla selezione dei testimonial, dall’organizzazione di eventi esclusivi alla gestione dei servizi post-vendita.

Nel comparto del lusso, la CX assume una rilevanza ancora più strategica. Non si limita a soddisfare bisogni funzionali, ma diventa un’esperienza immersiva, multisensoriale e fortemente simbolica, in cui ogni dettaglio contribuisce alla costruzione di un’identità di marca esclusiva⁵⁴. L’atmosfera delle boutique, la narrativa visiva delle campagne pubblicitarie, il servizio personalizzato e la continuità nei canali digitali sono tutti elementi che creano un universo esperienziale unico e coerente.

⁵² Ibid.

⁵³ Schmitt B. H. (2003). *Gestione della customer experience: un approccio rivoluzionario per la connessione con i vostri clienti*. New York: Wiley.

⁵⁴ Ornati M. (2011, luglio). *Oltre il CRM. La customer experience nell’era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso*.

All'interno del macrosettore Non-Grocery Retail, che guida la classifica CEE 2023, la moda di lusso e la gioielleria si distinguono per la qualità dell'esperienza offerta. Il segmento Luxury Fashion ha raggiunto un punteggio medio CEE di 7,87, superando la media nazionale, mentre il comparto Jewellery ha totalizzato 7,75⁵⁵. Tali risultati evidenziano come la capacità di offrire esperienze d'acquisto esclusive e personalizzate rappresenti un elemento chiave per i brand di alta gamma.

Marchi iconici come Chanel e Dior, entrambi parte del gruppo LVMH, si sono distinti per l'adozione di strategie omnicanale incentrate sul cliente. Chanel, con un CEE Score di 7,98, ha primeggiato nel pilastro "Aspettative" grazie a un modello distributivo selettivo e a servizi post-vendita altamente personalizzati. Dior, salito dal sesto al quinto posto nella classifica italiana, ha invece puntato su soluzioni tecnologiche immersive come l'app Dior Star e l'uso della realtà aumentata, migliorando l'integrazione tra esperienza fisica e digitale. Anche Giorgio Armani ha ottenuto ottimi risultati, posizionandosi al terzo posto con un punteggio complessivo di 8,17 e raggiungendo il valore più elevato nel pilastro "Empatia" (7,92), grazie a iniziative che coniugano eleganza e responsabilità sociale, come l'Apulia Regenerative Cotton Project e la serie "Armani Restaurants Insieme"⁵⁶. Infine, modelli esemplari come Cartier e Tiffany & Co. dimostrano come l'innovazione tecnologica possa rafforzare la CX senza compromettere l'autenticità del contatto umano. Il programma Cartier Care offre un servizio post-vendita personalizzato e digitalizzato, mentre My Tiffany, la piattaforma interattiva sviluppata da Tiffany & Co., consente ai clienti di gestire wishlist, fissare appuntamenti e accedere a vantaggi esclusivi, mantenendo coerenza con l'approccio omnichannel adottato dal gruppo LVMH⁵⁷.

Le operazioni di M&A nel settore luxury, oltre a perseguire obiettivi finanziari e di efficienza gestionale, mirano anche a integrare o preservare l'identità unica dei marchi acquisiti, garantendo al contempo una CX coerente e distintiva⁵⁸. L'operazione di M&A diventa anche un'opportunità per innovare le modalità di interazione con il cliente, rafforzare la fedeltà e migliorare la reputazione a livello globale. In particolare, il gruppo

⁵⁵ KPMG (2024). *The 'Wow' Normal. La Customer Experience ai tempi dell'Intelligenza Artificiale, I risultati dello studio sulla Customer Experience Excellence in Italia nel 2023*. KPMG.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Deloitte (2025), *Global Powers of Retailing 2025*. Deloitte.

⁵⁸ Kapferer J.N. e Bastien V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, 2^a ed. Londra: Kogan Page.

LVMH ha dimostrato come l'integrazione di maison prestigiose all'interno del proprio portafoglio possa tradursi in un rafforzamento tangibile della CX⁵⁹. Una percezione positiva da parte dei consumatori rispetto alle operazioni di M&A tra i marchi di lusso, spesso favorita da una comunicazione efficace, contribuisce a rafforzare la brand perception e ad alimentare una maggiore fedeltà alla marca. Questo perché nel lusso il valore di un'azienda non si misura solo con i numeri, ma soprattutto con la brand equity, ovvero la forza e il prestigio del marchio nella mente dei consumatori⁶⁰.

1.4 Trasformazione del retail e nuove frontiere per il luxury

Il settore retail, o commercio al dettaglio, riguarda tutte le attività economiche legate alla vendita di beni o servizi ai consumatori finali, per uso personale o familiare⁶¹. In questo ambito il luxury retail rappresenta una nicchia ad alto valore aggiunto, caratterizzata da prodotti esclusivi, strategie di distribuzione selettiva e un forte orientamento all'esperienzialità e alla personalizzazione dell'offerta.

Il retail sta attraversando una fase di profonda trasformazione, guidata da tre trend principali: l'efficienza operativa, la trasformazione tecnologica basata sull'IA e l'adozione crescente di modelli sostenibili e circolari⁶². Questi trend si stanno dimostrando particolarmente rilevanti anche nel luxury, dove le M&A assumono un ruolo strategico nel facilitare l'adattamento dei brand del lusso ai nuovi paradigmi del retail. Le operazioni straordinarie sono utili per acquisire competenze, tecnologie e risorse utili a innovare l'esperienza del cliente e ad accelerare la transizione verso modelli omnicanale, digitali e sostenibili. Le M&A sono quindi un fattore chiave per la trasformazione del luxury retail, rafforzando il posizionamento dei brand in un contesto competitivo e sempre più orientato alla value perception e alla CX.

In questo scenario, la trasformazione del luxury retail non può prescindere dall'analisi delle strategie messe in atto dai principali player internazionali. Tra queste, l'acquisizione di Tiffany & Co. da parte del gruppo LVMH rappresenta un esempio emblematico di

⁵⁹ PwC (2023), *Global M&A Industry Trends in the Luxury Sector*. PwC Report.

⁶⁰ David A. Aaker (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.

⁶¹ Treccani, *Dizionario di Economia e Finanza*, voce "Retail".

⁶² Deloitte (2025), *Global Powers of Retailing 2025*. Deloitte.

come le operazioni di M&A possano rappresentare una leva per la transizione digitale, operativa ed esperienziale del settore⁶³.

1.4.1 Efficienza operativa strategica e supply chain omnicanale

In un contesto globale caratterizzato da forte incertezza economica, le imprese che operano nel settore retail si trovano a ridefinire le proprie strategie di crescita. Negli ultimi anni, si è registrato un rallentamento della domanda dei consumatori, determinando una crescita contenuta delle vendite e spingendo i retailer a adottare approcci più sofisticati per tutelare i margini. La crescita globale per i prossimi cinque anni è solo del 3,1%, il valore più basso da decenni, confermando che lo scenario rimarrà complesso e che la domanda resterà debole⁶⁴. Questi dati, pur riferendosi al mercato retail nel suo complesso, aiutano a comprendere le dinamiche che stanno interessando anche il settore del lusso, sebbene con logiche e tempistiche differenti. Molti brand, anche nel luxury, si trovano a fare i conti con un nuovo equilibrio tra esperienza, efficienza e sostenibilità economica. In un panorama dove crescono i costi lungo tutta la supply chain e l'inflazione riduce il potere d'acquisto, la capacità di ottimizzare i processi operativi è diventata una priorità assoluta.

La tecnologia sta giocando un ruolo sempre più importante in questa trasformazione. Secondo un'indagine condotta da Verizon con Incisiv, si prevede che entro il 2025 sarà automatizzato fino al 70% delle attività operative ripetitive nei punti vendita⁶⁵. Tali previsioni riguardano in larga parte il retail generalista, dove l'adozione di sistemi automatizzati per la gestione logistica o del magazzino può generare economie di scala significative. L'automazione nel lusso, invece, segue un percorso più selettivo. Qui, la tecnologia viene integrata con attenzione, mantenendo al centro l'artigianalità, la personalizzazione e il contatto umano. Ad esempio, alcuni marchi come LVMH utilizzano strumenti digitali per monitorare la domanda o per rendere più efficiente la logistica, ma continuano a valorizzare la manualità nei processi creativi e nella customer experience in boutique. Anche la gestione dell'inventario sta cambiando rapidamente, soprattutto con la crescente spinta verso l'omnicanalità. Se prima le scorte erano gestite

⁶³ Questo caso sarà oggetto di approfondimento nel prossimo capitolo, al fine di comprendere in che modo l'intervento strategico di LVMH abbia ridefinito il posizionamento e il customer journey del brand all'interno del panorama globale del lusso.

⁶⁴ Deloitte (2025), *Global Powers of Retailing 2025*. Deloitte.

⁶⁵ Ibid.

principalmente nei negozi fisici, oggi devono essere coordinate su più canali (dal sito e-commerce fino al social commerce). Questo rende indispensabile una gestione integrata e trasparente dell'inventario, capace di garantire disponibilità e servizio coerente su tutti i touchpoint⁶⁶. Una ricerca condotta negli Stati Uniti rivela che il 72% dei retailer digitali considera proprio l'omnicanalità come uno dei principali driver di performance⁶⁷. Tuttavia, nel settore del lusso, questa transizione non si traduce necessariamente in una corsa alla velocità o alla massimizzazione del volume: piuttosto, viene ripensata per garantire un servizio coerente e di alto livello in ogni punto di contatto. Un esempio può essere il modello click & collect, molto diffuso anche nel lusso, dove l'acquisto online si integra con il ritiro in negozio, spesso accompagnato da un servizio personalizzato. Alcuni brand di fascia alta offrono persino la possibilità di prenotare appuntamenti in boutique tramite piattaforme digitali, oppure organizzano consegne esclusive curate nei minimi dettagli⁶⁸.

La logistica stessa sta diventando più flessibile. Diverse aziende stanno riconsiderando le proprie reti distributive, cercando forme di collaborazione più strette con i fornitori e talvolta affidandosi a operatori specializzati. Sta emergendo anche il concetto di "Supply Chain as a Service" (SCaaS)⁶⁹, ovvero l'esternalizzazione parziale di attività logistiche a partner capaci di integrare tecnologia e competenza. Mentre nel retail tradizionale questa tendenza si sta consolidando, nel lusso resta più limitata e viene applicata solo quando è possibile garantire standard qualitativi elevati e pieno controllo sull'identità del brand.

1.4.2 Transizione digitale del retail

Il retail di lusso sta vivendo una profonda transizione digitale, alimentata dall'adozione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale (AI), la realtà aumentata (AR), la realtà virtuale (VR), l'Internet of Things (IoT) e le piattaforme immersive come il metaverso. Questi strumenti non si limitano a migliorare i processi operativi, ma rappresentano una leva strategica per creare esperienze altamente personalizzate, rafforzare il legame emozionale con i clienti e potenziare l'esclusività percepita del brand⁷⁰.

⁶⁶ Deloitte (2025), *Global Powers of Retailing 2025*. Deloitte.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Shopify. (2024). *Click and Collect: significato, esempi e vantaggi* (2025).

⁶⁹ McCarthy B. *Retail Strategy and Business Transformation*. Deloitte Consulting LLP.

⁷⁰ Ibid.

Nel settore luxury, la digitalizzazione dei canali di vendita cresce rapidamente, ma nel 2025 oltre il 70% dei ricavi globali è ancora generato dai negozi fisici (Fig. 9)⁷¹.

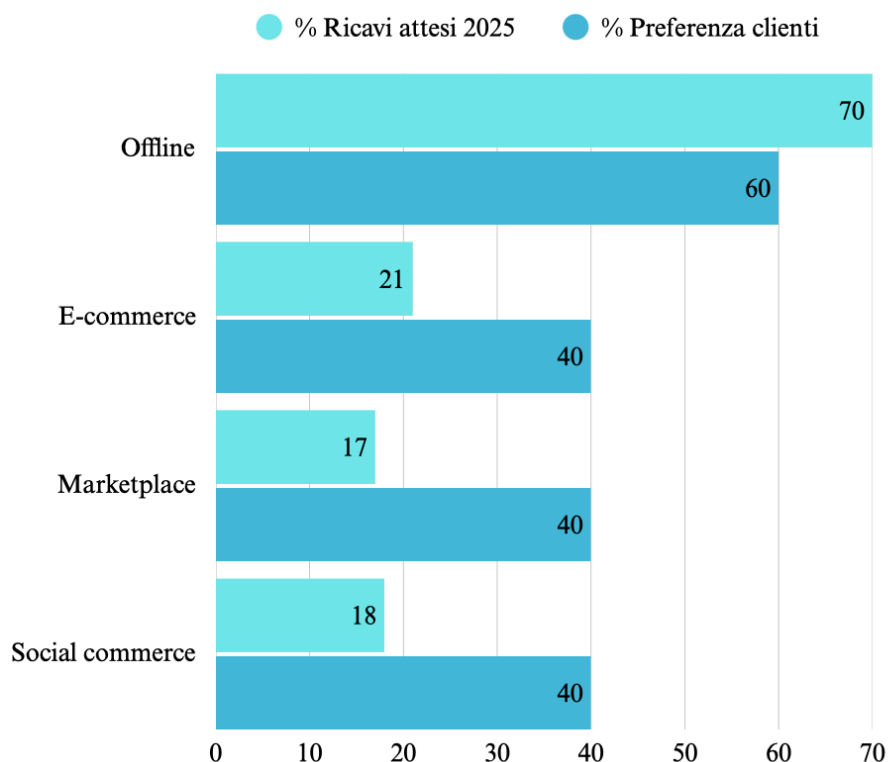


Fig. 9: Distribuzione dei ricavi e preferenze di acquisto nel luxury (previsioni 2025).

Fonte: Rielaborazione dati di Deloitte (2022, 25 novembre). *Cresce la digitalizzazione del settore Fashion & Luxury, ma i negozi fisici si confermano strategici per i clienti*. Deloitte.

Nel Montenapoleone District di Milano, i visitatori sono aumentati del 20% rispetto al 2021, ma restano sotto i livelli pre-pandemia (-32%)⁷². I visitatori stranieri sono quasi triplicati (+197%) rispetto al 2021, anche se ancora lontani dal 2019 (-47%). Il numero di clienti cinesi e russi è drasticamente calato, mentre i turisti statunitensi sono tornati (+2%)⁷³.

Le vendite online mostrano forte crescita: marketplace +17%, e-commerce +21% e social commerce +18%. Il metaverso rappresenta una novità ancora da definire. Nonostante ciò,

⁷¹ Deloitte. (2022, 25 novembre). *Cresce la digitalizzazione del settore fashion & luxury, ma i negozi fisici si confermano strategici per i clienti*. Deloitte.

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

circa il 60% dei clienti preferisce comprare nei negozi fisici (Fig. 10), dove l'esperienza tattile e il supporto degli assistenti alle vendite sono considerati fondamentali⁷⁴. I brand del lusso stanno quindi integrando tecnologie innovative (video shopping, realtà estesa, IoT) per personalizzare e migliorare l'esperienza in-store.

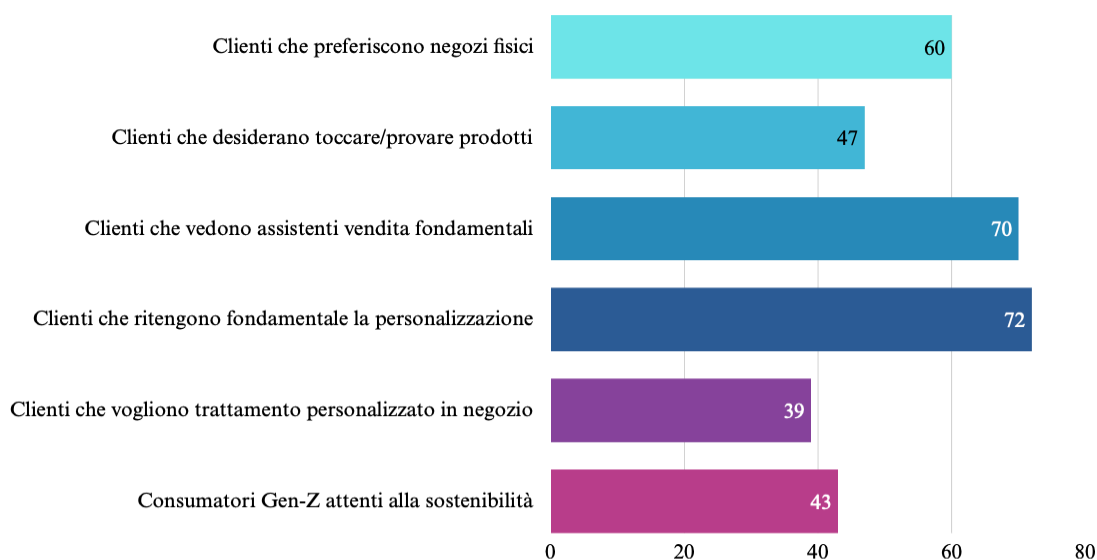


Fig. 10: % Preferenze clienti luxury del 2022.

Fonte: Rielaborazione dati di Deloitte (2022, 25 novembre). *Cresce la digitalizzazione del settore Fashion & Luxury, ma i negozi fisici si confermano strategici per i clienti.* Deloitte.

Secondo le previsioni di Gartner, gli investimenti globali in tecnologie IT da parte dei brand di lusso contribuiranno in maniera significativa alla crescita prevista del mercato retail digitale, che dovrebbe superare i 240 miliardi di dollari entro il 2026, con un tasso annuo del 7,3%⁷⁵. In tale contesto, l'AI consente un'analisi avanzata del comportamento del cliente, facilitando strategie di marketing predittivo, storytelling personalizzato e selezione esclusiva dell'offerta.

Le tecnologie di personalizzazione avanzata e di pricing dinamico stanno diventando elementi cruciali per la competitività nel settore. Il report Retail Industry Outlook 2024 di Deloitte evidenzia come il 50% dei manager del comparto lusso consideri prioritaria l'integrazione di soluzioni digitali per rafforzare la customer retention e offrire

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Gartner (2024), *Enterprise IT Spending for the Retail Market, Worldwide, 2022-2028*. Gartner.

un'esperienza distintiva⁷⁶. Parallelamente, i consumatori mostrano un forte orientamento verso l'individualizzazione dell'esperienza: il 65% dichiara maggiore fedeltà ai marchi che riescono a creare interazioni personalizzate e rilevanti⁷⁷.

L'AI generativa sta rapidamente conquistando spazio anche nel retail di alta gamma. Un'indagine condotta da NVIDIA nel 2024 segnala che il 98% dei retailer prevede investimenti concreti in questo ambito entro i successivi 18 mesi⁷⁸. Tra chi già la utilizza, oltre il 70% ha registrato miglioramenti nella customer experience e nell'efficienza operativa. Questa tecnologia è impiegata per suggerimenti d'acquisto su misura, creazione di contenuti personalizzati per le campagne marketing, descrizioni di prodotto ottimizzate e assistenza conversazionale nei canali digitali. Nei negozi fisici, l'AI generativa supporta esperienze immersive e interazioni d'alto profilo, come consulenze regalo su misura o visualizzazioni 3D interattive, rafforzando l'unicità della visita in boutique.

Contemporaneamente, si consolida la centralità del retail esperienziale, che trasforma il punto vendita fisico in uno spazio narrativo e relazionale. I brand di lusso adottano dispositivi di visualizzazione avanzata, postazioni sensoriali con tecnologia AR/VR e installazioni digitali personalizzate, volte a creare un ambiente coinvolgente e coerente con l'universo simbolico del marchio. Tuttavia, l'esperienza online mostra ancora alcune criticità: molti utenti abbandonano i siti di e-commerce per la difficoltà nel trovare il prodotto giusto, per l'eccesso di opzioni o per la mancanza di assistenza real-time⁷⁹. In risposta a queste problematiche, il lusso sta integrando tecnologie immersive che consentono ai clienti di provare virtualmente i prodotti, visualizzarli nel proprio ambiente o ricevere consigli basati su analisi morfologiche. Ad esempio, i tool di "virtual try-on" aiutano a ridurre il numero dei resi, migliorando la soddisfazione post-acquisto. Una ricerca condotta da Snap Inc. e Publicis Media ha rilevato che circa due terzi dei clienti riducono la probabilità di restituire un prodotto dopo aver utilizzato funzionalità AR, mentre il 74% si dichiara più incline ad acquistare articoli di moda, cosmetici e accessori dopo un'esperienza interattiva⁸⁰. Inoltre, i consumatori di beni di lusso si mostrano sempre più favorevoli all'integrazione di tecnologie immersive nel percorso di acquisto,

⁷⁶ Deloitte (2024), *Retail Industry Outlook 2024*. Deloitte.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ NVIDIA (2024), *State of AI in Retail and CPG Annual Report*. NVIDIA.

⁷⁹ Deloitte (2025), *Global Powers of Retailing 2025*. Deloitte.

⁸⁰ Snap Inc. & Publicis Media (2023), *AR is The Future of Shopping*.

con il 38% pronto a utilizzarle per esplorare collezioni direttamente dal proprio ambiente domestico⁸¹.

Anche l'estetica e il ruolo delle vetrine fisiche stanno cambiando. I flagship store di nuova generazione impiegano facciate interattive, vetrine shoppable e soluzioni di digital signage per creare un primo contatto emozionale tra il cliente e il brand. Questi elementi diventano parte integrante della strategia omnicanale, contribuendo a mantenere la coerenza dell'esperienza lungo tutti i touchpoint⁸². Come sottolinea Brian Solis (Head of Global Innovation, ServiceNow), le esperienze digitali adottate durante la pandemia, come la realtà aumentata, i pagamenti contactless e il social shopping, sono destinate a intensificarsi, delineando un futuro del lusso sempre più fondato su modelli digital-first⁸³.

1.5 Conclusione Capitolo I: sintesi e prospettive

Il settore del lusso si trova oggi in una fase di profonda trasformazione, in cui i modelli tradizionali lasciano spazio a nuovi paradigmi fondati su personalizzazione, tecnologia e strategia. Non è più sufficiente fare leva su heritage o sull'eccellenza del prodotto: i brand sono chiamati a ripensare il proprio posizionamento attraverso un approccio più dinamico e multidimensionale.

Le operazioni di M&A, in questo contesto, non si configurano solo come strumenti di espansione finanziaria o di consolidamento competitivo, ma diventano mezzi per affrontare le dinamiche di un mercato sempre più frammentato e imprevedibile. Tali operazioni, tuttavia, devono essere progettate in modo da preservare l'heritage, i valori fondanti e l'identità distintiva dei marchi acquisiti. Il successo di una M&A nel settore luxury non si misura solo sul piano economico, ma sulla capacità di saper integrare innovazione senza snaturare l'autenticità del brand. Una gestione poco sensibile di questi aspetti rischia di indebolire la relazione con i clienti e compromettere il valore simbolico del brand. Per questo, la customer experience diventa un asset strategico fondamentale, capace di rafforzare la reputazione del marchio e di consolidare la fedeltà del cliente. Anche il retail, nel suo passaggio da luogo di vendita a spazio esperienziale, assume un ruolo centrale nella costruzione del valore percepito. L'integrazione tra fisico e digitale, l'impiego dell'intelligenza artificiale e l'adozione di modelli omnicanale testimoniano

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid.

⁸³ Deloitte (2025), *Global Powers of Retailing 2025*. Deloitte.

l'impatto della trasformazione tecnologica sul modo in cui il lusso viene concepito, distribuito e vissuto.

A partire da queste riflessioni teoriche, il prossimo capitolo si concentrerà su un caso emblematico di trasformazione nel settore del lusso: l'acquisizione di Tiffany & Co. da parte del gruppo LVMH, finalizzata nel 2021 per un controvalore di 15,8 miliardi di dollari. Dopo l'operazione, Tiffany ha registrato un notevole rafforzamento della sua posizione nel comparto alta gioielleria, superando la soglia dei 5 miliardi di dollari di fatturato annuo e contribuendo in modo significativo alla crescita del segmento Watches & Jewelry di LVMH, che ha raggiunto 10,9 miliardi di euro nel 2023. L'analisi delle strategie implementate nel periodo post-acquisizione (come la riapertura dello storico flagship store "The Landmark" sulla Fifth Avenue, il riposizionamento del marchio e l'adozione di modelli omnicanale) permetterà di comprendere in che modo una M&A possa incidere in profondità sulla brand identity, sul customer journey e sull'evoluzione della customer experience nel settore del luxury.

CAPITOLO II - IL CASO LVMH–TIFFANY & CO.

2.1 LVMH: il posizionamento strategico nel settore luxury

Il Gruppo LVMH nasce nel 1987 dalla fusione tra due realtà storiche del lusso francese: Moët Hennessy, attiva nel settore dei vini e degli alcolici, e Louis Vuitton, simbolo dell'eccellenza nella pelletteria e nella moda⁸⁴. A partire da allora, il Gruppo ha avviato un processo di espansione fondato sull'acquisizione di marchi prestigiosi, integrandoli all'interno di una struttura manageriale solida, ma rispettosa dell'individualità di ciascun brand. Dal 1989 LVMH è guidato da Bernard Arnault, figura centrale nello sviluppo e nell'affermazione della leadership globale del conglomerato nel settore del lusso. Sotto la sua direzione strategica è stata adottata una visione chiara e determinata: costruire un portafoglio unico nel panorama globale⁸⁵.

Oggi il Gruppo riunisce 75 maison attive nei principali comparti del lusso, dai vini e distillati alla moda e pelletteria, dalla cosmetica alla gioielleria, fino alla distribuzione selettiva e all'hospitality, con una presenza in oltre 80 Paesi⁸⁶. L'approccio gestionale è fortemente decentralizzato: ogni maison gode di autonomia decisionale, condizione che favorisce l'agilità strategica, l'innovazione e la vicinanza al cliente. Questa filosofia è integrata da un rigoroso controllo verticale lungo l'intera catena del valore, dall'approvvigionamento alla distribuzione selettiva, che consente di garantire coerenza qualitativa, tutela del savoir-faire artigianale e presidio diretto dell'esperienza di marca⁸⁷. La crescita di LVMH è stata sostenuta anche da una costante attenzione al capitale umano. Il Gruppo investe nella formazione e valorizzazione dei propri collaboratori, considerati attori centrali della customer experience. Iniziative come il programma "Métiers d'Excellence" testimoniano l'impegno nella trasmissione delle competenze artigianali alle nuove generazioni, contribuendo a preservare l'eccellenza produttiva e culturale. L'innovazione rappresenta, in tal senso, una leva strategica chiave, perseguita tramite collaborazioni con start-up, università e centri di ricerca. LVMH sviluppa esperienze distintive attraverso l'integrazione di tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale,

⁸⁴ LVMH, Our group - History. Disponibile su <https://www.lvmh.com/en/our-group/history>.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ LVMH, Our model. Disponibile su <https://www.lvmh.com/en/our-group/our-model>.

la realtà aumentata e strumenti digitali di personalizzazione, rafforzando l'interazione tra brand e cliente⁸⁸.

Dal punto di vista commerciale, LVMH adotta un modello customer-centric orientato alla creazione di relazioni durature. La forza vendita non è un semplice canale di transazione, bensì un'estensione identitaria della maison, formata per offrire consulenze su misura e raccogliere insight strategici. In linea con questa visione, il Gruppo ha avviato un profondo processo di rinnovamento della rete vendita attraverso un ambizioso programma di "Sales Force Transformation", finalizzato a ridefinire in chiave strategica il ruolo della forza commerciale. Non più semplici esecutori di transazioni, i venditori sono oggi considerati veri e propri consulenti esperienziali, capaci di instaurare relazioni personalizzate, raccogliere dati strategici e contribuire attivamente alla costruzione dell'identità di marca. Tale trasformazione si fonda su una visione integrata e sistemica, che coinvolge persone, tecnologia, processi e cultura organizzativa. Il programma prevede, innanzitutto, il coinvolgimento diretto del personale di vendita nei processi decisionali, rafforzando il senso di appartenenza e stimolando la motivazione individuale. A ciò si affianca una crescente attenzione alla raccolta e analisi dei dati derivanti dalle interazioni in boutique, che alimentano i sistemi CRM e forniscono insight preziosi sul comportamento della clientela. L'integrazione tra funzioni commerciali e marketing consente, inoltre, di personalizzare le proposte e le campagne in base alle preferenze e al profilo dei clienti, rendendo l'offerta più coerente con le loro aspettative. La voce del cliente, raccolta direttamente dagli addetti alla vendita, viene sistematicamente valorizzata all'interno dell'organizzazione, contribuendo all'evoluzione dei servizi e delle collezioni in un'ottica sempre più customer-driven. Parallelamente, il Gruppo ha potenziato la dotazione tecnologica della rete vendita, dotando le boutique di strumenti digitali avanzati (come tablet interattivi, app dedicate e sistemi di visual merchandising) in grado di migliorare l'efficienza operativa e l'esperienza d'acquisto. Grazie a questo approccio trasformativo, LVMH ha strutturato una rete di vendita altamente specializzata e segmentata per aree geografiche, categorie merceologiche e target di clientela, con una particolare attenzione verso i clienti high-end. La boutique fisica si configura così come spazio immersivo e relazionale, in cui l'esperienza d'acquisto è co-creata tra cliente e

⁸⁸ LVMH, Our mission. Disponibile su <https://www.lvmh.com/en/our-group/our-mission>.

venditore. Quest'ultimo assume un ruolo chiave nella narrazione del brand, nell'identificazione dei bisogni e nella fidelizzazione della clientela.

La distribuzione è selettiva e avviene quasi esclusivamente tramite boutique monomarca e flagship store in location iconiche come Avenue Montaigne a Parigi o Fifth Avenue a New York, a cui si affiancano canali digitali fortemente presidiati. L'approccio è "pull": la domanda viene stimolata attraverso branding emozionale, eventi esclusivi e storytelling esperienziale, piuttosto che tramite tecniche aggressive di vendita.

In linea con la crescente rilevanza della sostenibilità nella percezione del lusso, LVMH integra standard etici e ambientali elevati nelle sue strategie produttive e comunicative. L'impegno verso la responsabilità sociale è affiancato da una forte vocazione culturale, espressa anche attraverso il mecenatismo artistico, come dimostra la creazione della Fondation Louis Vuitton, inaugurata nel 2014⁸⁹.

Sul piano finanziario, LVMH ha registrato risultati crescenti nel medio periodo: dai circa 60 miliardi di euro di ricavi nel 2019, il fatturato è salito a 72,8 miliardi di euro nel 2021 e a 79,2 miliardi di euro nel 2022, per poi raggiungere il massimo storico di 86,2 miliardi di euro nel 2023 (crescita annua del +9%)⁹⁰. Tuttavia, nel 2024 il gruppo ha registrato un lieve rallentamento, con ricavi pari a 84,7 miliardi di euro (-2% su base reported), principalmente a causa dell'impatto negativo dei tassi di cambio e della contrazione della domanda in alcune aree asiatiche. Su base organica, i ricavi hanno comunque mantenuto una crescita modesta del +1%, confermando la resilienza del modello multi-brand e multi-territoriale del gruppo⁹¹.

2.2 Tiffany & Co.: da icona storica a brand da rilanciare

*"Ecco perché mi piace venire da Tiffany per l'atmosfera tranquilla e serena che si respira non per i gioielli, sinceramente a me non piacciono i gioielli, ma solo i diamanti!"*⁹²

La celebre affermazione di Holly Golightly, protagonista del film *Colazione da Tiffany* (1961), diretto da Blake Edwards e interpretato da Audrey Hepburn, suggerisce che il fascino della boutique Tiffany & Co. vada ben oltre i gioielli. L'attrice, nel ruolo che l'ha resa icona, sembrava già intuire che il valore del marchio risiedesse anche nella sua

⁸⁹ LVMH, Our group - History. Disponibile su <https://www.lvmh.com/en/our-group/history>.

⁹⁰ LVMH. (2024). *2023 Full Year Results*. LVMH.

⁹¹ LVMH. (2025). *2024 Full Year Results*. LVMH. p. 2.

⁹² Edwards, B. (Director). (1961). *Colazione da Tiffany* (Film). USA: Paramount Pictures.

capacità di evocare un'esperienza unica e distintiva⁹³. È proprio questo patrimonio identitario e simbolico, oltre al valore economico, che ha spinto LVMH ad acquisire il brand nel 2021, con l'obiettivo di rafforzarne il posizionamento globale e guidarne la trasformazione in linea con le nuove dinamiche del lusso contemporaneo.

2.2.1 Origini e consolidamento di un'eccellenza del lusso americano

Tiffany & Co. fu fondata nel 1837 a Manhattan da Charles Lewis Tiffany e John B. Young, con l'apertura del primo punto vendita a Broadway, nel cuore di New York. Inizialmente specializzata nella vendita di articoli di cancelleria e oggetti vari, l'azienda si distinse ben presto per la sua vocazione all'eccellenza e al gusto raffinato. Un momento fondamentale della sua storia fu la pubblicazione, nel 1845, del Blue Book, il primo catalogo di vendita per corrispondenza negli Stati Uniti, dedicato alla presentazione di gioielli pregiati e di alta qualità⁹⁴. A partire dal 1848, Charles Lewis Tiffany decise di focalizzare l'attività esclusivamente sulla gioielleria, introducendo sul mercato americano gemme e pietre preziose di livello straordinario. La sua figura si affermò a tal punto da meritare il soprannome di "Re dei Diamanti". Tra i simboli più iconici del brand vi è il Tiffany Diamond, un raro diamante giallo da 287,42 carati, acquisito nel 1878 e successivamente tagliato a cuscino fino a raggiungere i 128,54 carati. Altrettanto emblematico è il packaging, la celebre Tiffany Blue Box, la scatoletta azzurra rifinita da un nastro bianco, che fin da subito ha rappresentato un segno distintivo di eleganza e desiderabilità, spesso percepito con la stessa intensità dell'oggetto che custodisce. Come stabilito dallo stesso Charles Lewis Tiffany, tale confezione viene consegnata esclusivamente a chi effettua un acquisto presso uno store ufficiale. Nel 1886, Tiffany rivoluzionò il mondo della gioielleria presentando il primo anello di fidanzamento moderno: il Tiffany Setting, caratterizzato da una montatura sollevata in grado di valorizzare la luce e la brillantezza del diamante centrale. Nello stesso anno, l'azienda acquisì parte dei gioielli appartenuti alla Corona Francese, rafforzando così la propria

⁹³Corriere della Sera. *La lista dei desideri (senza diamanti) di Tiffany*. Corriere della Sera. Disponibile su <https://www.corriere.it/tecnologia/cyber-cultura/cards/lista-desideri-senza-diamanti-tiffany/gomitolo-9mila-dollari.shtml>

⁹⁴ Tiffany & Co. *Il mondo di Tiffany*. Disponibile su <https://www.tiffany.it/world-of-tiffany/heritage.html?srsltid=AfmBOorVBBRCYtxUktGexb0PThJS0PnAGBjYlccoI-OL2JLST1ZCmRQZ>.

immagine di marchio legato al prestigio e alla tradizione⁹⁵. Tra le collezioni più note e apprezzate spicca la linea “Please Return to Tiffany & Co.”, caratterizzata da bracciali, collane e orecchini che riportano un’incisione diventata iconica. L’origine di questa frase risale alla commercializzazione di un portachiavi in metallo inciso con tale formula e accompagnato da un numero di serie univoco. Ogni portachiavi veniva venduto insieme a una card contenente lo stesso numero, pensata per identificare il legittimo proprietario in caso di smarrimento. Se ritrovate, le chiavi potevano essere riconsegnate presso la boutique Tiffany & Co. di New York, dove il proprietario avrebbe potuto recuperarle mostrando la propria card numerata. Questo sistema, semplice ma ingegnoso, rifletteva l’attenzione del brand non solo per il design, ma anche per la funzionalità e la cura del cliente⁹⁶.

2.2.2 Le fragilità di Tiffany & Co.: una vulnerabilità strategica che anticipa l’M&A

Nel periodo precedente all’annuncio ufficiale dell’acquisizione da parte di LVMH nel 2019, Tiffany & Co. evidenziava una serie di criticità strutturali e strategiche che ne minacciavano la competitività all’interno di un settore del lusso in rapida evoluzione, sempre più digitale, esperienziale e orientato verso le nuove generazioni. Pur mantenendo un’identità distintiva costruita attraverso oltre un secolo di storia, il brand statunitense mostrava segni di stagnazione, manifestando un’immagine percepita come statica e distante dai valori emergenti nel consumo contemporaneo del lusso.

Una delle principali vulnerabilità era rappresentata dal calo di rilevanza presso i Millennials e la Generazione Z. Secondo Bain & Company, già a partire dal 2016 queste coorti demografiche avevano superato le generazioni precedenti in termini di peso negli acquisti di beni di lusso, gioielleria inclusa. Tuttavia, Tiffany era spesso percepita come “un marchio del passato”, meno reattivo e innovativo rispetto a concorrenti emergenti come Pandora o a brand digital-native⁹⁷. Alessandro Bogliolo, manager italiano con esperienze precedenti in Bulgari e Diesel, nominato CEO di Tiffany & Co. nel 2017, ha cercato di invertire questa tendenza, sperimentando nuove strategie per ampliare il

⁹⁵ Harper’s BAZAAR. (2020, 31 agosto). *La straordinaria storia di Tiffany & Co.* Harper’s BAZAAR. Disponibile su <https://www.harpersbazaar.com/it/moda/gioielli/a32875467/tiffany-co-storia/>.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Il Post. (2017, 15 ottobre), *Cosa deve fare Tiffany per tornare Tiffany*. Il Post.

mercato target proprio verso Millennials e Gen Z, considerate non solo segmenti di consumo ma vere e proprie opportunità di crescita strategica per il futuro del marchio. In particolare, Bogliolo, segnò un tentativo concreto di rinnovamento, attraverso il lancio della “Diamond Source Initiative”, un piano orientato a migliorare la trasparenza e la tracciabilità dei diamanti, a rilanciare il design delle collezioni e a innovare l’esperienza in-store. Tuttavia, i risultati furono eterogenei: se da un lato l’azienda riuscì a implementare progressi nell’e-commerce e nella personalizzazione dei prodotti, dall’altro la governance interna e la struttura organizzativa, ancora fortemente gerarchica, ostacolavano l’agilità e la rapidità di risposta alle nuove esigenze del mercato.

Come sottolineato da Neil Saunders, CEO della società di ricerche Conlumino, Tiffany non era considerato un marchio “negativo”, ma piuttosto “datato”. Questa crisi d’identità si rifletteva anche nelle performance economiche: tra il 2014 e il 2015 le vendite nette globali calarono del 3%, mentre nel primo trimestre del 2016 il fatturato si attestò a 891,3 milioni di dollari, in calo del 7,4% su base annua, ben al di sotto delle aspettative (915 milioni). I profitti seguirono un andamento simile, scendendo da 104,9 a 87,5 milioni nello stesso periodo. Le vendite comparabili, escludendo le nuove aperture, registrarono una flessione del 9%. Le linee più accessibili, come i ciondoli d’argento a forma di cuore o chiave, tipicamente sotto i 500 dollari, risultavano particolarmente penalizzate, confermando il calo di attrattività tra i consumatori più giovani⁹⁸.

Bogliolo, in rottura con la precedente gestione definita troppo conservatrice, ha negato la necessità di un riposizionamento, auspicando piuttosto un’evoluzione del marchio. In un’intervista al Financial Times, dichiarò che Tiffany era diventata più ossessionata dal preservare il passato che dal contribuire al futuro, sottolineando la volontà di comunicare le collezioni in modi meno prevedibili e più coinvolgenti dal punto di vista emotivo. Questa nuova filosofia puntava a superare la logica tradizionale del marketing basato su target demografici, spostando l’attenzione verso la comunicazione di un’etica aziendale e di valori condivisi, coerente con le aspettative dei consumatori digitali, sempre più esigenti in termini di autenticità e trasparenza. Dal punto di vista operativo, Tiffany tentò di colmare il divario generazionale con iniziative digitali quali il canale “tiffanyofficial”

⁹⁸ Il Post. (2016, 30 maggio). *Tiffany non piace più ai giovani*. Il Post.

su Snapchat o la distribuzione tramite piattaforme come Net-a-Porter⁹⁹, ottenendo risultati parziali.

Un ulteriore punto critico risiedeva nella strategia retail. Molti dei 300 store nel mondo, soprattutto negli Stati Uniti, si basavano ancora su un modello di flagship fisico ormai obsoleto. Come osservato da Luca Solca (Exane BNP Paribas), questi punti vendita offrivano un'esperienza cliente deludente e confusa: accanto a gioielli di alta gamma si trovavano articoli di argenteria accessibile, generando ambiguità e indebolendo la percezione di esclusività del brand. La comunicazione stessa risultava incoerente: mentre Cartier puntava su campagne aspirazionali, Tiffany continuava a promuovere prevalentemente collezioni di fascia media, compromettendo l'immagine premium del marchio. L'eccessiva visibilità delle linee accessibili, amplificata dal cosiddetto "trickle down effect"¹⁰⁰, finiva per indebolire la percezione di prestigio del brand, compromettendone l'attrattiva sia presso la classe media, che storicamente considerava l'acquisto di un gioiello Tiffany come simbolo di ascesa sociale, sia tra i consumatori più abbienti, sempre più inclini a considerare il marchio meno distintivo e desiderabile.

Dal punto di vista geografico, Tiffany mostrava un ritardo strategico nello sviluppo del mercato asiatico. A differenza di concorrenti come Richemont (Cartier) e LVMH (Bulgari), il brand mantenne un approccio prudente, sottovalutando il potenziale della Cina continentale. Persino in Giappone, un tempo mercato strategico, il brand risultava appannato, complice un'eccessiva esposizione delle collezioni in argento negli anni '90, che ne aveva ridotto la percezione di prestigio tra i clienti adulti.

Questa fase di stagnazione è ben illustrata dall'andamento delle vendite nette globali dal 2011 al 2019 (Fig. 11), passate da 3.642 a 4.424 milioni di dollari, con una crescita complessiva del 21% in otto anni, segnata però da flessioni e discontinuità¹⁰¹. Tale performance, modesta rispetto alla crescita del comparto lusso nello stesso periodo, conferma il progressivo indebolimento competitivo del brand.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Il "trickle down effect" si riferisce a una dinamica sociale, descritta dal sociologo Georg Simmel, secondo la quale i beni adottati inizialmente dalle classi più elevate perdono il loro valore simbolico di distinzione una volta che vengono imitati dalle fasce sociali inferiori. Questo processo di emulazione porta le élite ad abbandonare tali beni per ricercarne di nuovi, innescando così un ciclo continuo di adozione e sostituzione di oggetti di consumo, funzionale al mantenimento della distanza simbolica tra le classi sociali. Simmel G. (1904), *Fashion*, *International Quarterly*, vol. 10, pp. 130-155.

¹⁰¹ Statista (2021, 1° novembre). *Net sales of Tiffany & Co. worldwide from 2011 to 2019 (in million U.S. dollars)*. Statista.

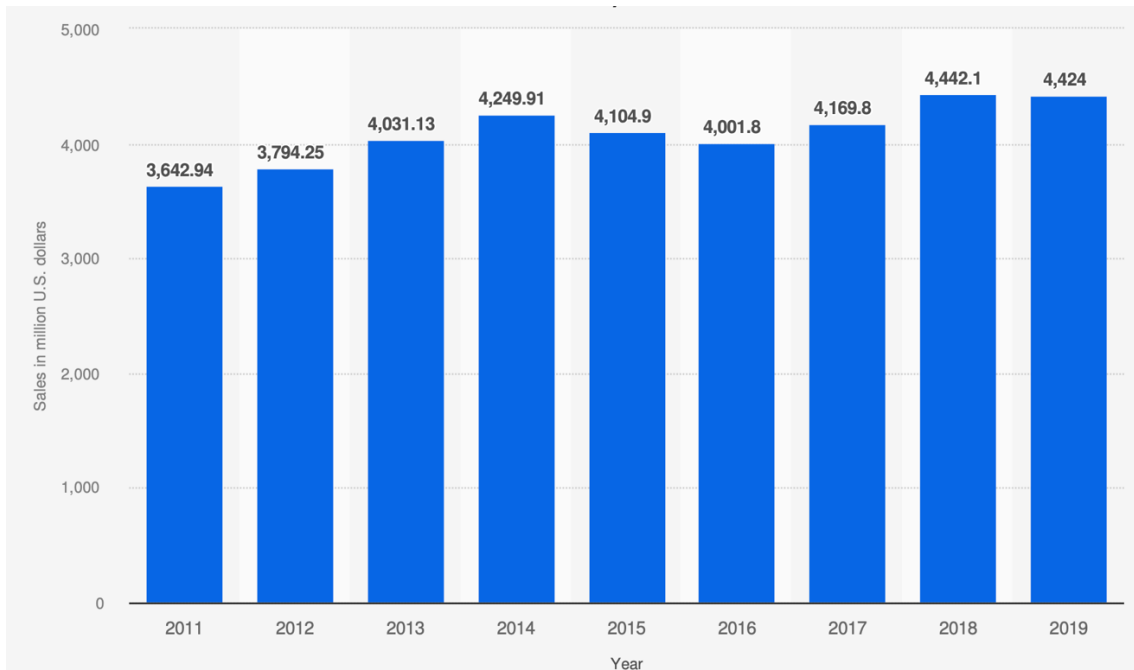


Fig. 11: Vendite nette di Tiffany & Co. in tutto il mondo dal 2011 al 2019 (in milioni di dollari USA).

Fonte: Statista, Net sales of Tiffany & Co. worldwide from 2011 to 2019 8 in million U.S. dollars, 1 nov. 2021.

Le fragilità di Tiffany & Co. si possono dunque ricondurre a una combinazione di fattori: una crisi identitaria del brand, un'organizzazione rigida, una strategia di prodotto disallineata dalle nuove tendenze, una gestione geografica poco lungimirante e una customer experience non in linea con gli standard contemporanei del lusso. In un'epoca di rapida transizione generazionale, tali elementi hanno determinato una progressiva erosione del valore competitivo, rendendo l'azienda americana particolarmente esposta al rischio di acquisizione. In questo contesto, l'interesse strategico di LVMH si configura come un'azione mirata a rilanciare un marchio dal grande potenziale inespresso. Come affermato da Bernard Arnault, CEO del gruppo, "Tiffany è un'icona dell'America: l'integrazione con LVMH la aiuterà a esprimere pienamente la sua modernità, raffinatezza e creatività"¹⁰². L'operazione ha dunque rappresentato l'opportunità per Tiffany di rientrare in un ecosistema di eccellenza, capace di valorizzare il suo heritage attraverso l'innovazione, la sinergia operativa e la centralità del cliente.

¹⁰² HuffPost (2019, 26 novembre). *Louis Vuitton fa shopping e compra Tiffany. Bernard Arnault: 'Ora è nostra una vera icona'*. HuffPost.

2.3 L'acquisizione di Tiffany & Co. da parte di LVMH: motivazioni e negoziazioni

Nel 2019 Tiffany & Co. rappresentava l'ultimo grande marchio indipendente di alta gioielleria statunitense. In questo contesto, LVMH, leader mondiale nel settore del lusso, individuò in Tiffany un'opportunità strategica per rafforzare la propria divisione Watches & Jewelry, che già comprendeva Bulgari, Chaumet e Hublot, e per consolidare la propria posizione nel mercato statunitense. Dalla prospettiva di Tiffany, il consiglio di amministrazione riconobbe l'operazione come un "percorso entusiasmante" in collaborazione con un partner disposto a investire nelle risorse uniche del brand. L'amministratore delegato di Tiffany, Alessandro Bogliolo, evidenziò che l'accordo avrebbe fornito "ulteriore supporto, risorse e slancio" per le priorità strategiche di lungo termine, favorendo la trasformazione del marchio verso la visione di "Next Generation Luxury Jeweler".

Le trattative iniziarono nell'autunno 2019. Dopo una prima offerta di circa 14,5 miliardi di dollari (120 dollari per azione), ritenuta insufficiente dal consiglio di Tiffany, LVMH rilanciò progressivamente la proposta. Il 25 novembre 2019 fu annunciato un accordo definitivo con un prezzo fissato a 135 dollari per azione, equivalente a circa 14,7 miliardi di dollari¹⁰³. Il comunicato congiunto sottolineò che l'acquisizione avrebbe trasformato la divisione Watches & Jewelry di LVMH, integrando Tiffany tra le oltre 75 maison del gruppo. Bernard Arnault, amministratore delegato di LVMH, accolse con entusiasmo Tiffany, definendolo un marchio di valore iconico e promettendo di sostenerne la prosperità per i decenni futuri. Il consiglio di amministrazione di Tiffany e i suoi azionisti approvarono unanimemente l'operazione, con il 99% dei voti favorevoli nella riunione del 3 febbraio 2020¹⁰⁴. Tuttavia, la pandemia di COVID-19 causò ritardi significativi nel completamento dell'acquisizione. La chiusura, inizialmente prevista per agosto 2020, fu posticipata più volte fino a dicembre 2020. Nel frattempo, LVMH avanzò contestazioni formali, accusando Tiffany di aver violato il contratto o di subire un impatto negativo dalle condizioni di mercato, portando Tiffany a intentare una causa legale nel Delaware per obbligare LVMH a rispettare l'accordo originario. Nonostante le tensioni, Tiffany dimostrò solidità operativa, tornando in utile dopo un trimestre di perdita e prevedendo

¹⁰³ LVMH. (2019, 25 novembre). *LVMH Reaches Agreement with Tiffany & Co.* LVMH.

¹⁰⁴ Ibid.

risultati migliori rispetto al 2019 nell'ultimo trimestre del 2020. Le parti raggiunsero quindi un compromesso: il 29 ottobre 2020 annunciarono una modifica contrattuale che ridusse il prezzo a 131,50 dollari per azione e rimosse alcune clausole sospensive. Il consiglio di amministrazione di Tiffany si dichiarò soddisfatto dell'accordo a un prezzo ancora "attraente", mentre Arnault ribadì la fiducia nel potenziale di crescita del brand¹⁰⁵. Dopo il superamento delle procedure regolatorie e la definitiva approvazione degli azionisti, l'acquisizione fu formalmente completata il 7 gennaio 2021, con un valore complessivo di circa 15,8 miliardi di dollari, comprensivo del prezzo per azione e degli aggiustamenti finanziari legati a debito e passività. Contestualmente, LVMH annunciò un rinnovamento della leadership di Tiffany: Anthony Ledru, ex responsabile di Louis Vuitton America, fu nominato CEO; Alexandre Arnault, figlio di Bernard Arnault, assunse il ruolo di vicepresidente esecutivo per prodotto e comunicazione; Michael Burke, CEO di Louis Vuitton, divenne presidente del consiglio di amministrazione di Tiffany. Bogliolo rimase in carica fino al 22 gennaio per facilitare la transizione, esprimendo ottimismo per il futuro del marchio sotto la guida di LVMH¹⁰⁶.

L'acquisizione di Tiffany & Co. ha segnato una svolta determinante per la divisione Watches & Jewelry del gruppo LVMH. I risultati finanziari successivi dimostrano con chiarezza l'effetto trasformativo dell'operazione, sia in termini assoluti di fatturato, sia in relazione al peso strategico della divisione all'interno del conglomerato. Come mostra il grafico sottostante (Fig. 12), i ricavi annuali della divisione sono cresciuti in modo drastico a partire dal 2021. Dopo anni di stagnazione e una flessione nel 2020 dovuta alla pandemia, il comparto è passato da 3.356 milioni di euro nel 2020 a 8.964 milioni nel 2021, registrando una crescita superiore al 167%. Questo salto è attribuibile principalmente all'integrazione contabile di Tiffany & Co. nel perimetro consolidato del gruppo. Negli anni successivi, la divisione ha mantenuto livelli elevati di ricavi: oltre 10 miliardi di euro nel 2022 e 2023, con una leggera contrazione nel 2024¹⁰⁷. Tali risultati confermano come l'inclusione di Tiffany abbia avuto un impatto strutturale sulla performance economica del segmento gioielleria di LVMH, contribuendo a una sua rinnovata centralità all'interno del portafoglio del gruppo.

¹⁰⁵ LVMH (2020, 29 ottobre), *Tiffany and LVMH Modify Merger Price*. LVMH.

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ LVMH (2024). *Full Year Results (2018-2024)*. Disponibile su <https://www.lvmh.com/en/financial-calendar/2024-full-year-results>.

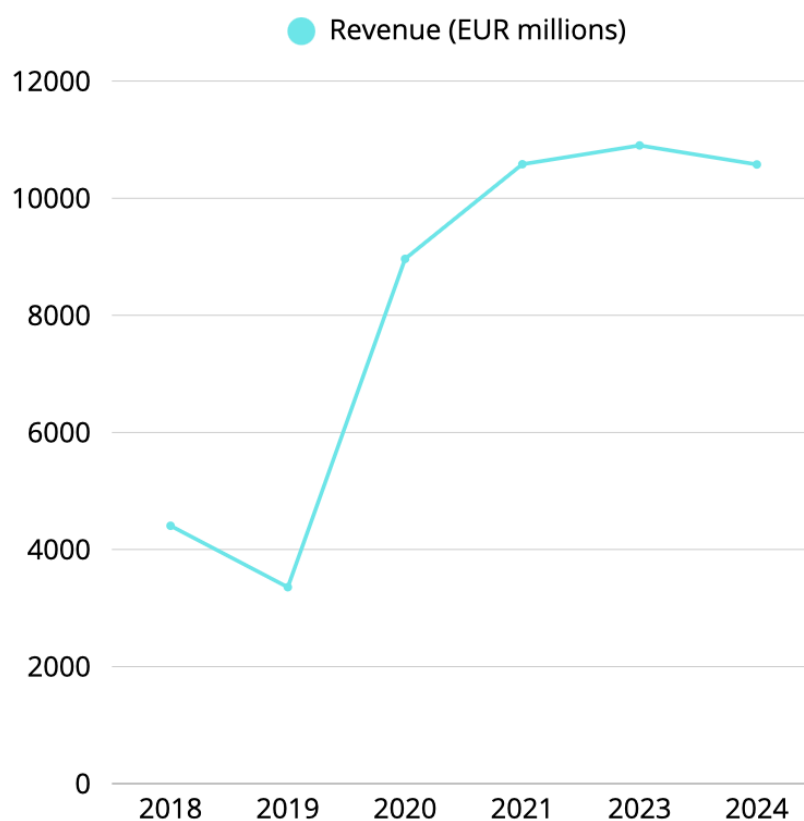


Fig. 12: Ricavi annuali della divisione Watches & Jewelry dal 2018 al 2024.

Fonte: Rielaborazione dati di LVMH Annual Results (2018-2024).

A conferma di ciò, l'analisi dell'evoluzione del peso percentuale della divisione sul fatturato totale LVMH evidenzia un significativo cambiamento (Fig. 13). Nel 2018, Watches & Jewelry rappresentava solo l'8,6% delle entrate complessive del gruppo, quota rimasta pressoché invariata nel 2019 (8,2%). Tuttavia, a partire dal 2021, tale incidenza è aumentata sensibilmente, raggiungendo il 14% (quasi il doppio rispetto al biennio precedente). Negli anni successivi, il peso della divisione si è stabilizzato su livelli più alti rispetto all'epoca pre-acquisizione: 9,2% nel 2022, 12,7% nel 2023, 12,5% nel 2024. Questi dati indicano che l'acquisizione di Tiffany non ha rappresentato un semplice colpo di effetto momentaneo, ma ha generato una crescita strutturale e duratura, rafforzando il ruolo strategico del segmento gioielleria all'interno della strategia multi-brand di LVMH.

Inoltre, dal punto di vista geografico, la penetrazione nel mercato statunitense è aumentata drasticamente: nel 2021, gli Stati Uniti hanno rappresentato il 25% dei ricavi della

divisione Watches & Jewelry, rispetto all'8% del 2020, evidenziando l'impatto dell'integrazione di Tiffany, il cui core market era proprio il Nord America¹⁰⁸.



Fig. 13: Peso percentuale delle varie divisioni rispetto al fatturato totale di LVMH.

Fonte: Rielaborazione dati di LVMH Annual Results (2018-2024).

In sintesi, l'operazione ha permesso al gruppo LVMH di diversificare e riequilibrare la propria struttura commerciale, rafforzando in modo deciso un'area di business che fino a quel momento risultava marginale rispetto a settori dominanti come Fashion & Leather Goods. L'effetto Tiffany, quindi, ha avuto ricadute tangibili e permanenti sul piano economico, organizzativo e competitivo, ponendo solide basi per il rilancio globale del marchio e per il consolidamento del gruppo nel segmento dell'alta gioielleria.

2.4 Conclusione Capitolo II: sintesi e prospettive

L'acquisizione di Tiffany & Co. da parte di LVMH rappresenta una delle operazioni più rilevanti nella storia recente del settore del lusso, non solo per l'elevato valore economico, ma soprattutto per le sue implicazioni strategiche. L'obiettivo del gruppo guidato da Bernard Arnault non era soltanto quello di consolidare la leadership nel segmento della gioielleria di alta gamma, ma anche di rilanciare un marchio iconico come Tiffany, la cui reputazione globale si accompagnava a evidenti esigenze di rinnovamento. Il secondo

¹⁰⁸ Ibid.

capitolo ha analizzato nel dettaglio le motivazioni e le fasi negoziali che hanno condotto all'acquisizione, evidenziandone l'importanza all'interno di un più ampio processo di rafforzamento e riequilibrio del portafoglio del gruppo francese. Tiffany & Co., pur conservando un'identità simbolica distintiva e un heritage profondamente radicato nell'immaginario collettivo, si trovava in una fase di stagnazione competitiva. Il brand faticava a dialogare con le nuove generazioni e soffriva per una strategia di prodotto e comunicazione poco allineata ai nuovi paradigmi del consumo del lusso. Le iniziative di rinnovamento introdotte dal CEO Alessandro Bogliolo, tra cui la Diamond Source Initiative e l'innovazione dell'esperienza in-store, hanno rappresentato segnali di apertura, ma non sono bastate a superare le rigidità strutturali e organizzative dell'azienda. In questo scenario, LVMH ha colto l'opportunità di rafforzare una delle sue divisioni storicamente più deboli, quella dei Watches & Jewelry, integrando Tiffany nel proprio ecosistema multi-brand. Il perfezionamento dell'acquisizione nel gennaio 2021 ha consentito al gruppo di rafforzare la propria penetrazione nel mercato statunitense e di beneficiare di rilevanti sinergie operative e distributive. L'integrazione del marchio ha avuto ricadute immediate e strutturali sulla performance economica del comparto, con un netto incremento dei ricavi e del peso percentuale della divisione sul fatturato complessivo del gruppo. Questa operazione può essere considerata un caso emblematico di come le strategie di M&A, se guidate da una visione chiara e supportate da risorse adeguate, possano rappresentare uno strumento di trasformazione, non solo per i portafogli aziendali, ma anche per la rinascita di marchi storici. LVMH ha infatti avviato un profondo processo di riposizionamento del brand Tiffany, investendo in creatività, comunicazione e customer experience per renderlo più attrattivo per le nuove generazioni, senza snaturarne il DNA originario. L'accesso a risorse manageriali, finanziarie e tecnologiche di primo livello ha creato le condizioni per una nuova fase di sviluppo globale, fondata su un rinnovato equilibrio tra heritage e innovazione.

Le prospettive future dipenderanno dalla capacità di mantenere coerente questa strategia nel tempo, valorizzando la tradizione senza rinunciare alla modernità, in linea con le nuove sensibilità del mercato del lusso. Il prossimo capitolo approfondirà proprio le strategie adottate da LVMH nel periodo post-acquisizione, analizzando le scelte di comunicazione, branding, retail e digitalizzazione messe in atto per rilanciare Tiffany & Co. in una nuova fase della sua storia.

CAPITOLO III - IL RILANCIO COMMERCIALE DI TIFFANY & CO.

3.1 Riposizionamento del brand: heritage, contemporaneità e valore simbolico

L'acquisizione di Tiffany & Co. da parte di LVMH al di là del valore finanziario, ha assunto un significato strategico per il gruppo francese: integrare un marchio iconico del lusso americano nel proprio portafoglio, rinnovandone completamente identità, linguaggio, struttura commerciale e visione retail.

Il CEO di LVMH ha dichiarato che “Tiffany è l'icona del lusso americano” e che la sfida era “preservarne l'eredità trasformandola in chiave moderna”¹⁰⁹. Questa linea è stata perseguita attraverso una strategia multilivello, articolata su quattro direttrici: 1) conservazione e valorizzazione dell'heritage; 2) ridefinizione della brand identity e del linguaggio visivo; 3) rinnovamento della narrazione simbolica attraverso campagne pubblicitarie; 4) riallineamento valoriale con i target generazionali emergenti.

3.1.1 Conservazione e valorizzazione dell'heritage

Nel processo di rinnovamento strategico avviato da LVMH dopo l'acquisizione di Tiffany & Co., la tutela dell'heritage del marchio è stata centrale. Fondata nel 1837 a New York, Tiffany si è affermata come icona del lusso americano grazie a simboli entrati nell'immaginario collettivo, come la celebre “Little Blue Box”, la tonalità Tiffany Blue (Pantone 1837)¹¹⁰ e l'anello di fidanzamento come rito sociale, che oggi rappresentano asset immateriali da reinterpretare in chiave contemporanea. L'approccio adottato da LVMH, coerente con una visione customer-centric, ha puntato a valorizzare questa identità rendendola rilevante anche per le nuove generazioni. I codici simbolici del brand continuano a fungere da segni distintivi: il Tiffany Blue, colore registrato fin dal XIX secolo, rimane elemento visivo trasversale su packaging, comunicazione e boutique; prodotti iconici come il Tiffany Setting o le collezioni HardWear e T veicolano storie, emozioni e valori, trasformandosi in strumenti narrativi capaci di rafforzare il legame con il cliente. Anche la comunicazione ha mantenuto un tono elegante e intimo, privilegiando messaggi emotivi rispetto a logiche puramente commerciali, in linea con le logiche del lusso. Infine, il richiamo a figure storiche come Audrey Hepburn, Jackie Kennedy e Grace

¹⁰⁹ LVMH Press Release. (2019, novembre). *LVMH reaches agreement with Tiffany & Co.* LVMH.

¹¹⁰ Pantone (2016, febbraio). *Crazy About Tiffany's: The story behind an iconic brand color.* Pantone.

Kelly non ha un valore nostalgico, ma rafforza il posizionamento di Tiffany come simbolo di eleganza senza tempo, capace di coniugare continuità e attualità¹¹¹.

3.1.2 Ridefinizione della brand identity e del linguaggio visivo

Il passaggio di Tiffany & Co. sotto LVMH ha comportato un'evoluzione significativa della brand identity visiva. In una logica teorica, la brand identity include logo, palette cromatica, font, mood visivo e personalità del brand, ovvero quegli elementi strutturali che comunicano l'essenza del marchio in modo immediato e coerente su tutti i touchpoint¹¹². LVMH ha interpretato questo concetto avviando un restyling progressivo che mantiene la continuità dei codici storici, reinterpretandoli in chiave contemporanea per parlare alle nuove generazioni. Il rinnovamento del linguaggio visivo di Tiffany & Co., non va inteso solo come un aggiornamento estetico, ma si tratta piuttosto di un'operazione che incide sulla relazione con il cliente. In questo senso, la brand identity diventa parte integrante della customer experience: non si vende soltanto un gioiello, ma si offre la possibilità di identificarsi con valori contemporanei e inclusivi, stimolando un senso di appartenenza che prima era venuto meno.

Governance creativa e approccio visuale

La nomina di Ruba Abu-Nimah a Executive Creative Director nel marzo 2021¹¹³ segnò un cambio radicale nella visione comunicativa di Tiffany. Proveniente da ambienti moda e profumeria (Revlon, Shiseido, Elle), Abu-Nimah ha introdotto uno sguardo fresco e multiculturale. Il suo ruolo ha riguardato la coerenza visiva su advertising, social media, packaging e retail: un vero allineamento multicanale, coerente con il paradigma customer-centric.

Colore e simboli: innovazione nel rispetto della tradizione

Il Tiffany Blue, come accennato precedentemente, rimane il codice visivo distintivo del brand. Studi nel settore del branding riconoscono a questa tonalità valori affettivi ed esclusivi che favoriscono immediatamente la riconoscibilità. Tuttavia, LVMH ha osato

¹¹¹ Point.of. (2022, 27 giugno). *Rebranding: A Case Study on Tiffany & Co.* Point.of.

¹¹² The Business of Fashion. (2020, 27 febbraio). *What Will LVMH's Tiffany Look Like?* The Business of Fashion. Disponibile su <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/what-will-lvmhs-tiffany-look-like/>

¹¹³ MilanoFinanza. (2021, 6 marzo). *Tiffany sceglie Ruba Abu-Nimah per la guida creativa.* MilanoFinanza.

introdurre il Tiffany Yellow (Fig. 14) in installazioni pop-up e boutique selezionate (Beverly Hills 2021), con l'obiettivo di creare una reazione emotiva forte e generare visibilità tra il pubblico giovane¹¹⁴.



Fig. 14: Tiffany Yellow vs Tiffany Blue.

Questa operazione è un esempio di “shock & awe marketing”¹¹⁵ studiata per attirare l'attenzione globale pur senza rimpiazzare il colore istituzionale.

La collezione Tiffany Lock rappresenta un esempio emblematico della nuova direzione intrapresa dal brand sul piano visivo e simbolico. Si tratta di creazioni pensate come gender-neutral, capaci di esprimere un'estetica inclusiva e contemporanea, ispirata all'energia urbana di New York e ai valori di apertura e connessione. Il design essenziale, elegante ma privo di connotazioni di genere, traduce in forma visiva i concetti di libertà, unione e autenticità¹¹⁶. In questa prospettiva, il prodotto non è più solo un oggetto estetico,

¹¹⁴ Forbes. (2021, 22 giugno). *Yellow Is The New Blue As Tiffany & Co Debuts New Color Scheme Under LVMH Marketing Plan*. Forbes.

¹¹⁵ Il concetto di “Shock and Awe Box” si fonda sull'obiettivo di generare un forte impatto emotivo sul destinatario, creando un'esperienza di marca memorabile e distintiva. L'espressione, traducibile come “sbalordimento e stupore”, richiama una strategia comunicativa orientata a suscitare sorpresa positiva e meraviglia, trasmettendo al contempo un elevato grado di attenzione, cura e professionalità da parte dell'azienda.

¹¹⁶ The Business of Fashion. (2023, 6 giugno). *What's Next for Tiffany Under LVMH*. The Business of Fashion.

ma si configura come un mezzo attraverso cui il marchio trasmette valori, racconta storie e costruisce significati condivisi. Questo approccio riflette pienamente le logiche del value-based marketing e della creazione di valore per il cliente.

Retail e packaging come estensione visiva della marca

Il packaging è stato rinnovato con nuove proporzioni e layout che enfatizzano l'eleganza minimal del logo su sfondo blu, garantendo un'identità visiva coerente tra digital e fisico. Un esempio emblematico di questa evoluzione si ritrova nel flagship store “The Landmark” di New York, dove l'identità visiva di Tiffany si esprime in ambienti multisensoriali che combinano arte, architettura contemporanea e tecnologia immersiva. La palette grafica, pur mantenendo elementi iconici come il Tiffany Blue, è integrata in un contesto esperienziale che unisce heritage e innovazione, trasformando lo spazio fisico in una narrazione coerente con il nuovo posizionamento del brand. L'analisi dettagliata di The Landmark verrà sviluppata nel paragrafo successivo, in quanto rappresenta un caso chiave per comprendere l'approccio di LVMH al retail esperienziale nel settore del lusso. Anche le piattaforme digitali sono state aggiornate: Instagram, TikTok e i canali web di Tiffany mostrano un mood minimal, iconico, con contenuti visivi dal taglio cinematografico e storytelling visivo moderno.

3.1.3 Rinnovamento della narrazione simbolica attraverso le campagne pubblicitarie

Prima dell'ingresso nel gruppo LVMH, la strategia comunicativa di Tiffany & Co. si fondava su un'estetica elegante e una narrazione ispirata ai valori fondanti del marchio, quali la raffinatezza senza tempo, il romanticismo e la valorizzazione dell'unicità individuale. Le campagne pubblicitarie di questo periodo esprimevano un'identità visiva coerente con l'heritage della maison, con toni poetici e immagini evocative. Un esempio emblematico è rappresentato dalla campagna “Some Style is Legendary” (2016) (Fig. 15), curata da Grace Coddington, che celebrava figure femminili iconiche attraverso uno stile sofisticato e narrativo.

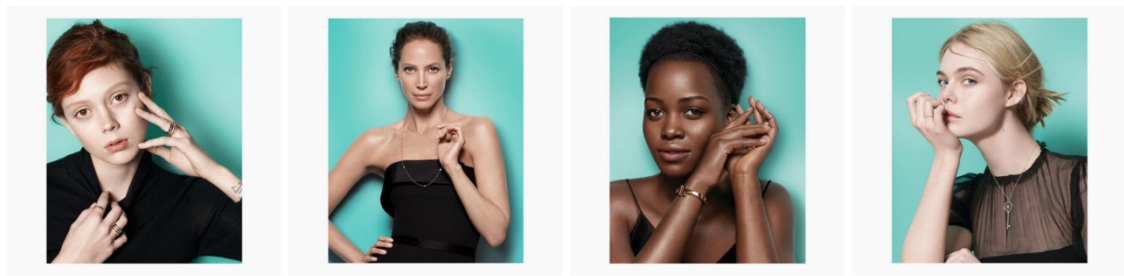


Fig. 15: Campagna “Some Style is Legendary” (2016).

Particolarmente significativa fu anche “Believe in Dreams” (2018) (Fig. 16), in cui l’attrice Elle Fanning reinterpretava il celebre tema musicale Moon River, richiamando in chiave contemporanea l’immaginario cinematografico di “Breakfast at Tiffany’s”. Nel complesso, la comunicazione del periodo pre-acquisizione mostrava apertura verso tematiche attuali, ma mantenendo un approccio narrativo sobrio, elegante e rispettoso della classicità simbolica che ha sempre contraddistinto l’identità del marchio.



Fig. 16: Campagna “Believe in Dreams” (2018).

In seguito all’acquisizione da parte di LVMH, Tiffany & Co. ha intrapreso un processo di rinnovamento narrativo mirato a costruire un’immagine più dinamica e culturalmente rilevante. Le campagne pubblicitarie recenti non si sono limitate a promuovere prodotti, ma hanno cercato di ridefinire il posizionamento culturale del brand, fondendo heritage e innovazione in un linguaggio capace di attrarre le nuove generazioni. In questa direzione

si colloca la controversa campagna “Not Your Mother’s Tiffany” (Fig. 17), lanciata nel 2021, che ha volutamente abbandonato l’estetica classica del marchio per adottare toni visivi più grezzi, urbani e provocatori. Lo slogan “questa non è vecchia scuola” ha segnato l’inizio di una nuova fase, pensata per rompere con le convenzioni e dialogare in modo diretto con la Gen Z. Tuttavia, se da un lato la campagna ha suscitato curiosità e discussione, dall’altro ha innescato critiche da parte di alcuni clienti storici che si sono sentiti disorientati rispetto alla direzione del marchio¹¹⁷.

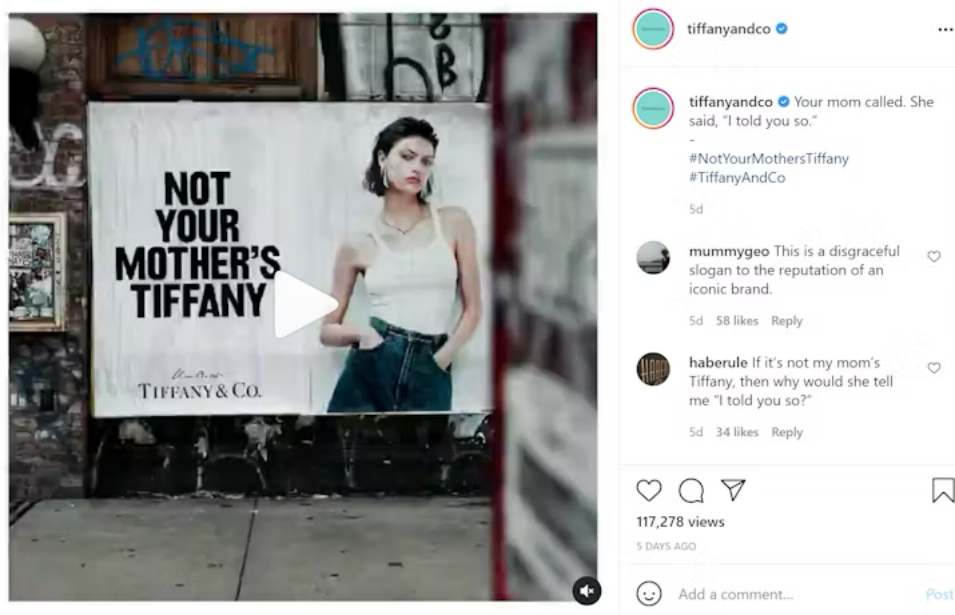


Fig. 17: Campagna “Not Your Mother’s Tiffany” (2021).

La successiva campagna globale “About Love” (Fig. 18), con protagonisti Beyoncé e Jay-Z, ha consolidato questo percorso di trasformazione. Ambientata davanti al dipinto Equals Pi di Jean-Michel Basquiat, selezionato per il suo colore affine al Tiffany Blue e per il forte valore simbolico, la campagna ha trasmesso un messaggio potente di amore, modernità e rottura degli stereotipi. Il fatto che Beyoncé indossasse il celebre diamante giallo Tiffany, fino ad allora mai indossato da una donna nera, ha rappresentato un gesto altamente significativo, volto a comunicare inclusività, potere e rappresentazione¹¹⁸.

¹¹⁷ Nss Magazine. (2021, 18 luglio). *La controversia sulla nuova campagna di Tiffany & Co.* Nss Magazine. Disponibile su <https://www.nssmag.com/it/fashion/27057/tiffany-co-rebranding>.

¹¹⁸ Sky TG24. (2021, 23 agosto). *Tiffany, Beyoncé e il marito Jay-Z insieme nella nuova campagna About Love che cita Holly.* Sky TG24. Disponibile su <https://tg24.sky.it/spettacolo/2021/08/23/tiffany-beyonce-jay-z>.



Fig. 18: Campagna “About Love” (2021).

In parallelo, Tiffany ha esplorato nuovi linguaggi attraverso collaborazioni strategiche. Tra le più discusse figura quella con Nike per la sneaker Air Force 1 Low Tiffany & Co. 1837, accompagnata da accessori in argento e packaging ispirato all’iconica scatola blu (Fig. 19). Sebbene la campagna abbia generato un impatto mediatico di oltre 11 milioni di dollari in cinque giorni, la reazione del pubblico è stata polarizzata: mentre alcuni hanno elogiato l’audacia dell’iniziativa, altri hanno percepito una mancanza di coerenza con l’identità di brand.



Fig. 19: Air Force 1 Low Tiffany & Co. 1837.

Nel complesso, la strategia comunicativa adottata da Tiffany segue le logiche del cultural branding, cercando di intercettare temi rilevanti come empowerment, inclusione e trasformazione culturale. In questo contesto, la comunicazione pubblicitaria non è solo uno strumento di promozione, ma una piattaforma narrativa attraverso cui il brand articola la propria visione del lusso contemporaneo.

3.1.4 Riallineamento valoriale con i target generazionali emergenti

Come discusso nei paragrafi precedenti, il percorso di rilancio guidato da LVMH ha comportato per Tiffany & Co. la necessità di adattare la propria identità ai valori delle nuove generazioni. In questa direzione, il brand ha introdotto iniziative che rendono tangibile il riposizionamento valoriale: la collezione gender-fluid Tiffany Lock¹¹⁹, ad esempio, rappresenta una scelta mirata a rispondere alla crescente domanda di prodotti capaci di riflettere identità plurali e non binarie. Parallelamente, l'universo simbolico è stato aggiornato attraverso riferimenti alla cultura urbana, alla creatività digitale e a collaborazioni con figure contemporanee del mondo della musica, dello sport e dell'arte, che hanno progressivamente sostituito le icone classiche, rafforzando l'accessibilità culturale del marchio senza intaccarne l'esclusività. Un altro fronte centrale è quello della sostenibilità: in continuità con gli impegni del gruppo LVMH, Tiffany ha reso temi come la tracciabilità delle pietre preziose e il sourcing responsabile parte integrante della propria narrazione rivolta ai giovani consumatori. Infine, come già anticipato, il marchio ha consolidato una presenza attiva sulle piattaforme social più frequentate da Millennials e Gen Z, come Instagram e TikTok. L'interazione non è più unidirezionale, infatti il brand non si limita a parlare al pubblico, ma lo invita a prendere parte alla narrazione, ad esempio attraverso contenuti generati dagli utenti, contest artistici o iniziative esperienziali legate ai flagship store. Questo approccio, coerente con le più recenti teorie di marketing relazionale e brand engagement, ha permesso a Tiffany di ridefinire la propria identità senza rinnegare le radici storiche, creando un ponte tra heritage e futuro. Il lusso, per Millennials e Gen Z, è fatto di significati, non solo di materia.

¹¹⁹ Vogue. (2022, 12 agosto). *Tiffany and Co. Unveils Its First All-Gender Jewelry Collection*. Tiffany Lock. Vogue.

3.2 La rinascita di “The Landmark”: l’esperienza in-store come punto di forza

Prima dell’acquisizione da parte di LVMH, Tiffany & Co. si distingueva per un forte ancoraggio alla tradizione, espresso anche nella configurazione dei suoi flagship store, rimasti sostanzialmente invariati nel design per decenni. Il caso emblematico è rappresentato dallo storico punto vendita sulla 57th Street e Fifth Avenue a New York, inaugurato nel 1940 e divenuto un simbolo culturale grazie al celebre film “Breakfast at Tiffany’s” con Audrey Hepburn. Proprio questa sede iconica è stata oggetto, per la prima volta, di una ristrutturazione complessiva solo dopo l’ingresso del brand nel portafoglio LVMH. In concomitanza con il rilancio della comunicazione e il rinnovamento dell’identità visiva, il gruppo ha infatti avviato una trasformazione strategica del canale retail, con l’obiettivo di allineare l’esperienza in-store di Tiffany agli standard architettonici e immersivi propri delle altre maison del conglomerato. Fulcro di questa operazione è stato proprio il flagship newyorkese, elevato a simbolo della nuova visione esperienziale del marchio e punto di partenza per il riposizionamento globale del brand. Prima della sua chiusura per ristrutturazione, questa boutique generava da sola circa il 10% del fatturato globale del marchio: un’anomalia significativa nel panorama del lusso, dove raramente una singola sede contribuisce in modo così rilevante alle performance finanziarie complessive.

Il progetto di restyling è stato avviato nel 2019 sotto la direzione di Alessandro Bogliolo, che ne annunciò l’impatto trasformativo dichiarando che, per la prima volta dagli anni ’40, sarebbe stato rivoluzionato il modo in cui i clienti interagivano con quello spazio. L’obiettivo era ampliare significativamente le aree dedicate all’esperienza del cliente, compresi ambienti esclusivi per la clientela VIP. Tuttavia, è solo con l’acquisizione da parte di LVMH nel 2021 che il progetto ha assunto un respiro più audace e identitario, diventando espressione tangibile della visione di Bernard Arnault: trasformare il flagship in una destinazione immersiva, simbolo di una nuova era per Tiffany & Co. Riaperto ufficialmente nell’aprile del 2023 con il nome “The Landmark” (Fig. 20), l’edificio è stato completamente ripensato per offrire un’esperienza emozionale, estetica e culturale. Il progetto architettonico è stato affidato allo studio OMA New York, guidato da Shohei Shigematsu, mentre gli interni sono stati curati da Peter Marino, già noto per le sue collaborazioni con diverse maison LVMH. La boutique si sviluppa oggi su dieci piani,

ognuno con una funzione specifica e progettato per valorizzare il customer journey in ogni sua dimensione.

Fin dall'ingresso, il visitatore è immerso in un ambiente multisensoriale: un lucernario scultoreo ispirato al taglio dei diamanti sovrasta il piano terra, mentre i video wall laterali mostrano scorci iconici dello skyline newyorkese. Il pavimento in parquet richiama l'eleganza originale degli anni '40, mentre una versione contemporanea dell'orologio Atlas sovrasta l'ingresso, simbolo della continuità con l'heritage del marchio.

La distribuzione verticale degli spazi riflette la strategia esperienziale del nuovo corso: i primi due piani ospitano le collezioni più celebri (Tiffany T, HardWear, Knot, Lock), esposte accanto al dipinto di Basquiat protagonista della campagna About Love. Il terzo piano è dedicato agli anelli di fidanzamento, in un ambiente concepito come "tempio dell'amore", mentre il quarto e il quinto piano espongono rispettivamente i gioielli in oro firmati dai designer storici e le collezioni in argento, oggi volutamente separate per segnalare un cambio di priorità nel posizionamento del brand.

Particolarmente rilevante è la Audrey Experience Exhibition, situata al quinto piano, che offre ai visitatori un'immersione narrativa attraverso foto, video e oggetti iconici legati all'attrice e al film che ha consacrato Tiffany nell'immaginario collettivo. Il percorso prosegue con il Tiffany Yellow Diamond e altri oggetti simbolici che rafforzano l'identità culturale della maison, configurandosi come una strategia di retro-marketing fortemente emotiva.

Il sesto piano ospita la collezione home ideata da Lauren Santo Domingo e il rinomato Blue Box Café firmato dallo chef Daniel Boulud, che estende la permanenza del cliente con un'offerta gourmet sofisticata e ambienti decorati con opere d'arte. Il settimo piano è dedicato all'alta gioielleria, mentre i piani ottavo e nono accolgono spazi museali e installazioni artistiche rotanti. L'ultimo piano (un volume vetrato simile a una lanterna sospesa nello skyline di Manhattan) ospita una lounge VIP, sale da pranzo private e terrazze panoramiche.

L'integrazione di oltre 40 opere d'arte contemporanea, di artisti come Damien Hirst, Julian Schnabel e Daniel Arsham, trasforma lo store in un vero museo esperienziale del lusso, in cui la visita si configura come un viaggio tra arte, design, ospitalità e narrazione. Elementi architettonici come la scala a chiocciola in cristallo di rocca (che richiama i design organici di Elsa Peretti) accentuano l'esperienza sensoriale e il valore simbolico

dello spazio. Anche l'esterno dell'edificio è stato rinnovato, pur conservando lo storico orologio Atlas introdotto nel 1853, a testimonianza del legame profondo con il passato. L'inaugurazione di The Landmark ha avuto un forte impatto mediatico, rafforzato dalla presenza di celebrità come Gal Gadot e Pharrell Williams, ed è stata accompagnata da una dichiarazione del CEO Anthony Ledru, che ha definito il flagship “molto più di una gioielleria”: un “elegante centro culturale”, “vetrina di architettura, ospitalità, arte e design”, che “stabilisce un nuovo standard per il retail di lusso su scala globale”. Infine, in linea con la crescente sensibilità ambientale del pubblico, Tiffany ha integrato pratiche sostenibili anche nel retail fisico. Nel 2022, il 65% dei materiali utilizzati per le iconiche Blue Box, le shopping bag e i cataloghi risultava riciclato, mentre il brand ha cominciato a introdurre diamanti di laboratorio in alcune linee selezionate, mantenendo comunque la centralità del diamante naturale con provenienza tracciata. Nel complesso, The Landmark rappresenta l'incarnazione più avanzata della visione LVMH per Tiffany: una boutique che non si limita a vendere, ma racconta, ispira e coinvolge. Un luogo che rappresenta il cuore della customer experience, dove ogni dettaglio architettonico, estetico e simbolico è pensato per arricchire il customer journey, rafforzare la brand identity e rispondere alle aspettative di una clientela globale, sempre più attratta da esperienze uniche, immersive e coerenti con i valori del lusso contemporaneo.



Fig. 20: “The Landmark” - Fifth Avenue Flagship store.

3.3 La rete di vendita come leva strategica nella trasformazione del brand

Nel percorso di rilancio di Tiffany & Co. intrapreso da LVMH, un ruolo centrale è stato assegnato al capitale umano, in particolare alla rete di vendita. La transizione ha comportato un riassetto tra due modelli culturali differenti: da un'organizzazione americana più relazionale e decentralizzata a una governance più strutturata e orientata alla performance, tipica di LVMH. Come già evidenziato nel paragrafo precedente, le boutique sono state trasformate in luoghi immersivi ed esperienziali, dove il personale riflette l'identità del brand e contribuisce a rafforzarne la narrazione. La vendita non è più solo transazione, ma relazione: richiede competenze elevate, padronanza del linguaggio del brand, ascolto attivo e uso consapevole degli strumenti digitali (CRM, clienteling, comunicazione omnicanale). È in questa prospettiva che il personale di vendita diventa parte integrante della strategia di branding, contribuendo a tradurre in azione i valori di heritage, innovazione e inclusività che caratterizzano la nuova immagine di Tiffany.

Non vengono a mancare le criticità, infatti durante il lancio della collezione Tiffany T1 nel 2020, concepita per modernizzare l'identità visiva del marchio attraverso un design scultoreo, minimale e immediatamente riconoscibile, sono emerse reazioni contrastanti¹²⁰. Se da un lato la collezione ha rappresentato un passo coerente verso la contemporaneità e la semplificazione del messaggio estetico, dall'altro alcuni analisti hanno espresso perplessità circa il rischio di un'eccessiva standardizzazione, che avrebbe potuto offuscare l'unicità storica del brand. In questa fase delicata, la rete di vendita ha assunto un ruolo chiave nel mediare il cambiamento, trasmettendo al cliente i significati profondi della nuova direzione creativa e garantendo continuità valoriale con l'identità originaria del marchio.

3.4 Innovazione digitale e phygital experience tra AR, AI e NFT

L'innovazione digitale ha assunto un ruolo centrale nel percorso di rilancio di Tiffany & Co., rappresentando uno strumento chiave per avvicinare le nuove generazioni e per differenziarsi all'interno del gruppo LVMH. Come già evidenziato nel paragrafo 1.4 sulla trasformazione del retail, le tecnologie immersive e phygital non si limitano ad arricchire l'esperienza di acquisto, ma contribuiscono a ridefinire il modo in cui il lusso viene

¹²⁰ The Business of Fashion. (2020, 27 febbraio). *What Will LVMH's Tiffany Look Like?* The Business of Fashion. Disponibile su <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/what-will-lvmhs-tiffany-look-like/>

percepito e vissuto. Tiffany ha adottato questa prospettiva sviluppando progetti che combinano realtà aumentata, intelligenza artificiale e interazione digitale, capaci di trasformare la comunicazione in esperienze partecipative e coinvolgenti. Le iniziative non vanno lette come semplici strumenti di marketing, ma come leve strategiche di riposizionamento, in grado di coniugare artigianato, heritage e sperimentazione tecnologica.

Installazione specchio in AR

Per consolidare la propria posizione come brand innovativo e vicino alle nuove generazioni, Tiffany & Co. ha iniziato a sperimentare soluzioni digitali immersive, combinando realtà aumentata e interazione phygital per offrire esperienze uniche e coinvolgenti ai propri clienti. Un primo esempio significativo è l'installazione realizzata durante gli US Open di New York nel 2023, in collaborazione con Snap¹²¹ (Fig.21). In quell'occasione Tiffany ha presentato uno specchio in realtà aumentata (AR) che permetteva ai visitatori di interagire con versioni digitali di oggetti iconici, tra cui una racchetta da tennis ricoperta di diamanti e i trofei sportivi creati dalla maison. Lo specchio consentiva di vivere un'esperienza phygital immediata, senza la necessità di smartphone o applicazioni, abbattendo le barriere tecnologiche e rendendo più accessibile l'interazione con il brand. Questa iniziativa si colloca all'interno di una strategia più ampia che ha visto Tiffany sperimentare la AR anche con il try-on digitale del bracciale Lock e con mostre arricchite da contenuti interattivi, con l'obiettivo di incrementare il coinvolgimento emotivo dei clienti.

¹²¹ Vogue Business. (2023, 31 agosto). *Tiffany & Co. brings digital diamonds, AR mirror to US Open*. Vogue Business. <https://www.voguebusiness.com/technology/tiffany-and-co-brings-digital-diamonds-ar-mirror-to-us-open>



Fig. 21: Lo specchio AR consente di fotografare i visitatori insieme agli oggetti digitali.

La partecipazione al VivaTech

Il Viva Technology, nato nel 2016, si è rapidamente affermato come il più importante salone europeo dedicato all'innovazione e alle start-up. Ogni anno, a Paris Expo Porte de Versailles, LVMH partecipa in qualità di partner fondatore presentando le innovazioni delle proprie maison e del suo ecosistema di start-up, con spazi dedicati come la Dream Box e l'LVMH Court. Tiffany & Co. ha preso parte per la prima volta all'edizione 2023, reinterpretando la celebre spilla Bird on a Rock disegnata da Jean Schlumberger nel 1956, esponendone un esemplare autentico e offrendo ai visitatori la possibilità di creare una versione digitale personalizzata e di interagire con uno Snapcode in AR che faceva volare l'uccello intorno alla testa¹²² (Fig. 22).

¹²² LVMH. (2023, 14 giugno). *LVMH accompagna i visitatori del VivaTech 2023 in un viaggio onirico con la Dream Box e l'LVMH Court*. LVMH. <https://www.lvmh.com/it/novita-lvmh/lvmh-accompagna-i-visitatori-del-vivatech-2023-in-un-viaggio-onirico-con-la-dream-box-e-lvmh-court>



Fig. 22: Reinterpretazione spilla Bird on a Rock con AR.

Durante il VivaTech 2024, Tiffany ha presentato progetti digitali e phygital che hanno mostrato come la maison intenda integrare personalizzazione e tecnologie immersive nella customer experience. In particolare, è stato introdotto un chiosco digitale interattivo basato su tablet, sviluppato con Hapticmedia, che consente di configurare gioielli scegliendo carati, taglio delle pietre, metalli e colori, oltre a incidere testi e personalizzare il cofanetto¹²³ (Fig. 23). L'esperienza è arricchita dalla realtà aumentata, che permette di visualizzare il gioiello direttamente sul corpo con proporzioni realistiche e di completare l'ordine in tempo reale.

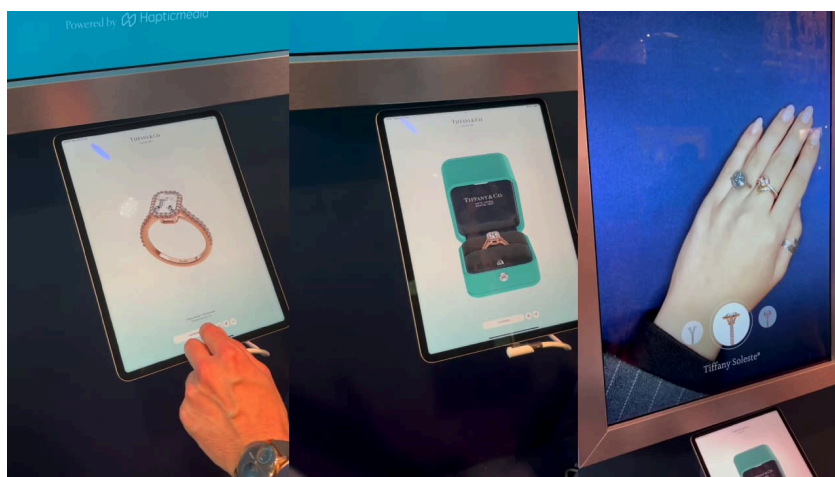


Fig. 23: Virtual try-on degli anelli presso il VivaTech 2024.

¹²³ ViPiù. (2024, 23 maggio). *Tiffany, realtà aumentata per creare il proprio gioiello dei sogni*. ViPiù.

Nel 2025, invece, Tiffany ha rafforzato il legame tra innovazione e artigianato realizzando i trofei del LVMH Innovation Award, pezzi unici in argento sterling e vermeil lavorati a mano nei laboratori del Rhode Island con oltre sessanta ore di artigianato. La presenza del brand a VivaTech mostra così con chiarezza il doppio obiettivo della sua strategia: da un lato l'innovazione digitale e phygital, dall'altro la valorizzazione del proprio savoir-faire come elemento identitario che dà forma concreta al concetto stesso di innovazione.

AR e AI: la campagna Lock Your Love

Nel 2023, Tiffany ha lanciato la campagna Lock Your Love, che ha combinato tecnologie immersive e marketing esperienziale per valorizzare la collezione di bracciali Lock. La campagna ha avuto una componente fisica, con l'installazione di un maxi-cartellone 3D sul Duomo di Milano¹²⁴, in cui i bracciali della collezione si animavano grazie a effetti iperrealistici generati da intelligenza artificiale e rendering avanzato. L'impatto visivo, amplificato dal contesto urbano e culturale, ha trasformato la comunicazione in un vero e proprio evento esperienziale, dimostrando come l'innovazione possa rafforzare la dimensione emozionale del brand (Fig. 24).

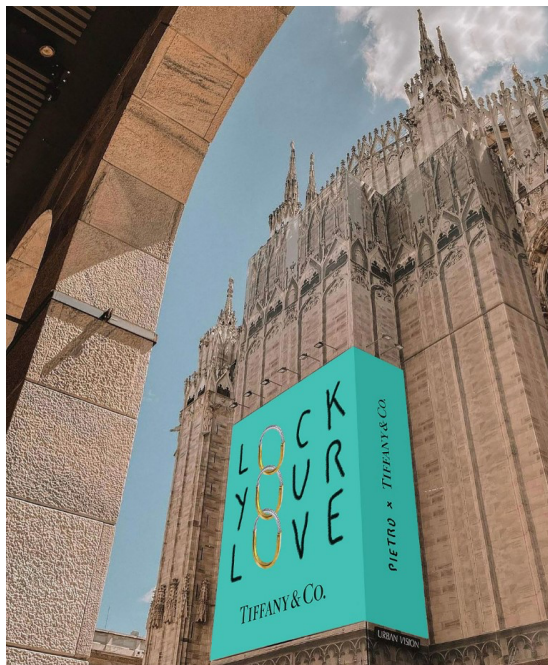


Fig. 24: Campagna pubblicitaria Duomo di Milano by Pietro Terzini x Tiffany & Co.

¹²⁴ Wondernet magazine (2023, aprile). *Tiffany & Co. x Pietro Terzini: Piazza Duomo a Milano si colora di Tiffany Blue*. Wondernet magazine. Disponibile su <https://www.wondernetmag.com/2023/04/03/tiffany-co-x-pietro-terzini-milano-piazza-duomo/>

Parallelamente, la campagna si è estesa al digitale attraverso un filtro di realtà aumentata su Snapchat basato su tecnologia ray-tracing, che permetteva agli utenti di effettuare un virtual try-on dei bracciali Lock¹²⁵. Questa tecnologia riproduce fedelmente i riflessi della luce e le caratteristiche materiche dei gioielli, offrendo un'esperienza interattiva che supera la semplice visualizzazione del prodotto e trasforma l'acquisto in un momento immersivo e coinvolgente (Fig. 25).



Fig. 25: A sinistra il QR code apre un video che mostra l'utilizzo del filtro che permette il virtual try-on. A destra l'immagine mostra il filtro applicato.

Insieme, queste due iniziative mostrano come Tiffany integri AI e AR in un unico percorso esperienziale, connettendo il mondo fisico e quello digitale per creare una customer experience innovativa e memorabile.

¹²⁵ Hypemoon. (2023, febbraio). *Tiffany & Co. launched a realistic virtual try-on Snap filter using ray-trace technology*. Instagram. <https://www.instagram.com/reel/CovAchJvHv/>

NFT: la collezione NFTiff

L'attenzione di Tiffany & Co. verso le tecnologie emergenti si è espressa in modo particolarmente evidente attraverso la collezione NFTiff (Fig. 26). Nel 2022 Tiffany ha lanciato NFTiff¹²⁶, una collezione limitata a 250 pezzi riservata ai possessori di CryptoPunks. Ogni NFT acquistato (al prezzo di circa 30 ETH) dava diritto a ricevere un ciondolo fisico in oro rosa o giallo 18 carati, arricchito da pietre preziose e smalti, progettato per riprodurre fedelmente le caratteristiche grafiche del CryptoPunk posseduto dal cliente. In questo modo, Tiffany ha compiuto un'operazione pionieristica nel settore del lusso: trasformare un asset digitale intangibile in un gioiello unico e tangibile, coniugando la cultura delle crypto-community con il proprio savoir-faire artigianale. Il progetto, fortemente sostenuto da Alexandre Arnault, vicepresidente esecutivo di Tiffany e proprietario del CryptoPunk n. 3167, ha segnato un punto di svolta nel rapporto tra lusso e innovazione. Lo stesso avatar utilizzato da Arnault sui social media è stato reinterpretato in gioielli unici, arricchiti da rubini, zaffiri e diamanti, a testimonianza di come Tiffany sappia tradurre l'estetica pixelata del digitale in manufatti di alta gioielleria.

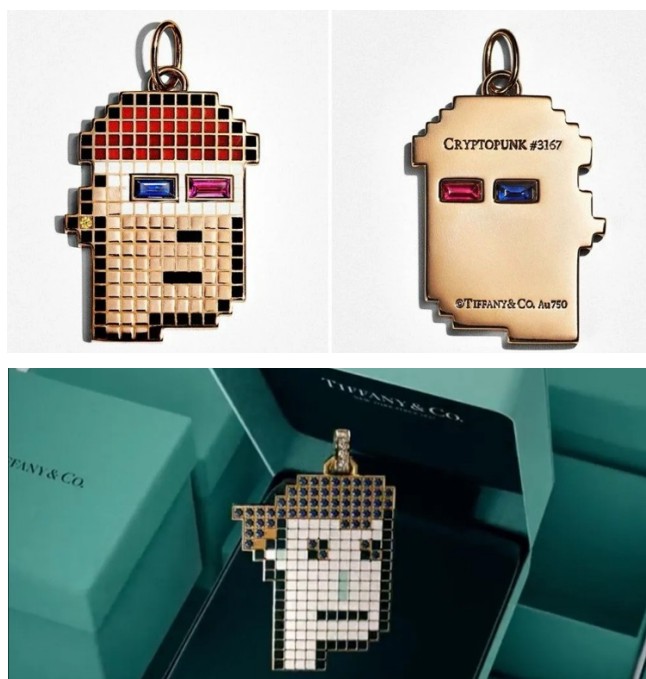


Fig. 26: Collezione NFTiff di Tiffany & Co.

¹²⁶ Corriere della Sera. (2022, 5 agosto). *Tiffany produce i primi gioielli ispirati agli NFT: costano 51 mila dollari e sono in edizione limitata*. Corriere della Sera. Disponibile su https://www.corriere.it/tecnologia/22_agosto_05/tiffany-arrivano-primi-gioielli-veri-nft-costano-51-mila-dollari-e5176d9c-2d23-4ecb-ac9a-aa94f0099x1k.shtml

Parallelamente, la maison ha avviato sperimentazioni legate al metaverso, inteso non solo come spazio virtuale ma come nuovo terreno esperienziale e identitario. Attraverso iniziative digitali e collaborazioni mirate, Tiffany ha ampliato le proprie possibilità di interazione con i consumatori, proponendo un lusso che non è più esclusivamente tangibile, ma capace di vivere anche in ambienti virtuali e sociali. Questo approccio consente di creare esperienze immersive e personalizzate, di rafforzare la brand awareness presso un pubblico giovane e di posizionarsi come pioniere nell'adozione delle tecnologie Web3. Tuttavia, l'apertura verso NFT e metaverso comporta anche delle difficoltà: volatilità del mercato delle criptovalute, incertezze normative, questioni legate alla sostenibilità energetica e rischi di incoerenza identitaria se le esperienze digitali non riflettono i valori di esclusività e prestigio propri del marchio. Nonostante ciò, Tiffany & Co. appare determinata a sfruttare queste opportunità, trasformando il digitale in un nuovo spazio di lusso esperienziale, in cui il valore simbolico del possesso virtuale si unisce alla tangibilità e unicità dell'alta gioielleria.

Queste iniziative non rappresentano soltanto sperimentazioni tecnologiche o strumenti di marketing, ma costituiscono vere e proprie leve strategiche di riposizionamento. Attraverso l'integrazione di soluzioni digitali e phygital, Tiffany riesce infatti a dialogare con le nuove generazioni, rafforzando al contempo l'immagine di maison capace di innovare senza perdere la propria identità storica.

3.5 L'evoluzione del customer journey

Durante lo sviluppo di questo lavoro è emerso chiaramente come il percorso esperienziale del cliente, il cosiddetto "customer journey", abbia subito una trasformazione profonda nel caso di Tiffany & Co., in particolare a seguito dell'acquisizione da parte del gruppo LVMH. L'approccio originario, maggiormente focalizzato sul prodotto e sulla tradizione, ha progressivamente lasciato spazio a una visione più moderna, orientata alla relazione, all'esperienza e al coinvolgimento emotivo del consumatore.

Per analizzare in modo strutturato questa evoluzione, è stato utile il riferimento al modello del *marketing funnel*, una rappresentazione concettuale suddivisa in quattro fasi principali: *awareness*, ovvero il momento in cui il cliente entra per la prima volta in contatto con il brand; *consideration*, la fase in cui inizia a valutare l'acquisto,

confrontando proposte e valori; *conversion*, che corrisponde all'effettivo acquisto del prodotto o servizio; *loyalty*, la fase finale, in cui si costruisce un legame duraturo tra cliente e marca, incentivando la fidelizzazione.

Come già approfondito nei paragrafi precedenti, le diverse iniziative di Tiffany & Co. possono essere ricondotte a quattro fasi principali. La tabella sottostante sintetizza tali iniziative, distinguendo tra il periodo pre e post acquisizione, così da consentire un confronto diretto tra le strategie adottate.

	PRE-ACQUISIZIONE	POST-ACQUISIZIONE
AWARENESS	<ul style="list-style-type: none"> - Pubblicità tradizionale (TV, stampa, cinema); - Film iconici come Colazione da Tiffany; - Vetrine storiche e location di prestigio; - Limitata presenza sui canali digitali. 	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne dirompenti; - Testimonial iconici; - Installazioni phygital e digitali; - Social media targeting (Instagram, TikTok); - Presenza a VivaTech.
CONSIDERATION	<ul style="list-style-type: none"> - Posizionamento legato al fidanzamento e matrimonio; - Narrazione classica - Target: upper-middle class, prevalentemente femminile; -Valutazione statica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Offerta diversificata e genderless; - Co-branding innovativo e linguaggio streetwear; - Target espanso a Millennials e Gen Z; - Strumenti digitali.
CONVERSION	<ul style="list-style-type: none"> - Boutique eleganti, ma classiche e silenziose; - Customer service di alto livello ma poco personalizzato; - Nessuna forte sinergia online; 	<ul style="list-style-type: none"> - Negozi come spazi retail esperienziale; - E-commerce ottimizzato, try-on digitale; - Acquisto ibrido (click & collect, consegna premium);

LOYALTY	<ul style="list-style-type: none"> - Iconicità della confezione; - Regali ripetuti per occasioni speciali; - Legame emotivo con il brand trasmesso tra generazioni; - Pochi programmi di fidelizzazione attivi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di community digitali; - Eventi esclusivi; - Accesso a contenuti personalizzati via app e social; - Fidelizzazione esperienziale, legata ai valori condivisi (inclusività, sostenibilità, cultura).
---------	---	--

Tab. 1: Rappresentazione del Marketing Funnel di Tiffany & Co.

Fonte: Rielaborazione personale a partire dai concetti trattati nel corso.

3.6 Benchmark tra le acquisizioni di Bulgari e Tiffany & Co.

L'approccio di LVMH alle operazioni di M&A si è storicamente contraddistinto per un equilibrio tra espansione strategica e rispetto dell'identità dei marchi acquisiti. L'analisi comparata delle acquisizioni di Bulgari (2011) e Tiffany & Co. (2021) consente di mettere in luce come, pur all'interno di una medesima logica di consolidamento del comparto dell'hard luxury, le due operazioni abbiano seguito traiettorie differenti, sia in termini di motivazioni sia nelle modalità esecutive e nei risultati raggiunti nel medio termine.

Nel marzo 2011, il gruppo LVMH siglò un accordo strategico di acquisizione con la famiglia Bulgari-Trapani, finalizzato all'integrazione dell'omonima maison romana all'interno del proprio portafoglio di marchi del lusso. L'operazione fu formalizzata mediante un accordo di conferimento che prevedeva il trasferimento del 50,45% delle azioni Bulgari in cambio di azioni LVMH di nuova emissione, secondo un rapporto di scambio pari a 0,108407 azioni LVMH per ogni azione Bulgari. LVMH giunse così a detenere inizialmente il 76,12% del capitale sociale di Bulgari, attivando contestualmente un'offerta pubblica di acquisto obbligatoria (OPA) per il restante capitale e conducendo, entro fine 2011, al delisting della società da Borsa Italiana. Il corrispettivo per gli azionisti fu fissato a 12,25 euro per azione, per un controvalore massimo di oltre 1,4 miliardi di

euro¹²⁷. Bulgari, pur rimanendo un marchio sinonimo di eccellenza artigianale e di savoir-faire italiano, aveva registrato una significativa contrazione dei margini operativi durante la grave crisi finanziaria, tra il 2008 e il 2009. Il marchio necessitava di liquidità e di un partner strategico in grado di sostenerne la ripresa operativa e finanziaria. Per LVMH, d'altra parte, l'integrazione di Bulgari costituiva una mossa fondamentale per colmare il ritardo accumulato nel settore della gioielleria di alta gamma, ancora marginale nel portafoglio del gruppo.

Nel caso di Tiffany & Co., la logica che guida l'operazione è parzialmente differente, dal momento che non si trovava in una situazione finanziaria critica come Bulgari, ma evidenziava un progressivo disallineamento con le dinamiche del nuovo mercato del lusso, dominato da consumatori giovani, digitalizzati e culturalmente fluidi. Tiffany, sebbene riconosciuto a livello globale per la sua iconicità, risultava statico nella sua narrazione, incapace di rinnovare il proprio linguaggio estetico e valoriale. LVMH, dopo un primo tentativo fallito e un negoziato protrattosi per mesi, ha acquisito il brand per un valore complessivo di 15,8 miliardi di dollari, la più imponente operazione mai realizzata nel settore del lusso. A differenza del deal con Bulgari, la transazione è stata inizialmente segnata da tensioni e ritardi, anche a causa dell'incertezza generata dalla pandemia da Covid-19 e dalle revisioni del prezzo da parte di LVMH. Tuttavia, una volta finalizzata, ha rappresentato un chiaro segnale strategico da parte del gruppo: non solo consolidare la propria posizione nel segmento della gioielleria, ma anche ripensarne radicalmente le logiche culturali e commerciali.

Un primo punto di contatto tra i due casi è rappresentato dalla capacità di LVMH di identificare marchi ad alto potenziale simbolico e di trasformarli in catalizzatori di crescita. Nel caso di Bulgari, il gruppo ha puntato su un rilancio focalizzato sull'heritage mediterraneo del marchio, valorizzato attraverso una raffinata espansione retail (tra cui spicca la ristrutturazione della boutique di via Condotti e l'apertura di flagship internazionali), e una serie di campagne istituzionali, come la mostra celebrativa dei 125 anni a Parigi, che hanno rinforzato il posizionamento culturale della maison. Dal punto di vista finanziario, già nel primo anno post-acquisizione i ricavi della divisione Watches & Jewelry sono raddoppiati, passando da 985 milioni di euro nel 2010 a 1.949 milioni nel

¹²⁷ Reuters (2011, 7 marzo). *SINTESI-Bulgari, Lvmh rileva controllo e lancerà OPA, titolo vola*. Reuters. Disponibile su <https://www.reuters.com/article/markets/sintesi-bulgari-lvmh-rileva-controllo-e-lancer-opatitolo-vola-idUSLDE7261PU/>.

2011, con una crescita del 98% su base annua¹²⁸. Inoltre, Bulgari ha beneficiato di economie di scala in ambito produttivo, distributivo e logistico, che hanno consentito una rapida ottimizzazione della struttura dei costi. Tiffany, invece, ha incarnato un progetto di trasformazione più radicale, basato su una ridefinizione del brand a livello narrativo e simbolico. LVMH ha agito su tre direttrici fondamentali: rinnovamento della comunicazione, espansione esperienziale del retail e collaborazioni strategiche. A differenza di Bulgari, il rilancio di Tiffany ha assunto le caratteristiche di un rebranding culturale, mirato non solo alla crescita delle vendite, ma alla ridefinizione stessa del significato del lusso nel XXI secolo.

A livello di modello di integrazione post-acquisizione, LVMH ha adottato in entrambi i casi un approccio “soft”, caratterizzato da un’integrazione selettiva e progressiva. Nel caso di Bulgari, questa filosofia si è tradotta concretamente nel mantenimento di una continuità simbolica e gestionale: Paolo e Nicola Bulgari conservarono ruoli apicali all’interno del consiglio di amministrazione, mentre Francesco Trapani¹²⁹, all’epoca CEO del brand, fu nominato responsabile della neonata divisione Watches & Jewelry di LVMH. Inoltre, la sede e la direzione creativa rimasero in Italia, con l’obiettivo di valorizzare l’heritage legato all’alta gioielleria romana e alla tradizione artigianale mediterranea. A livello di comunicazione e prodotto, la maison ha continuato a promuovere una narrazione coerente con il proprio DNA, con collezioni iconiche come Serpenti e Divas’ Dream, divenute simboli internazionali del lusso classico e del glamour italiano. Tale autonomia, tuttavia, non è rimasta immutata. Dopo una prima fase di transizione, in cui la famiglia Bulgari e Francesco Trapani garantirono continuità gestionale e simbolica, il modello di integrazione è stato progressivamente ridefinito. Nel 2014 Trapani lasciò la guida della divisione Watches & Jewelry, segnando il passaggio a una regia interamente interna al gruppo¹³⁰. Da quel momento, Bulgari è stata sempre più coordinata attraverso le logiche divisionali di LVMH, con una progressiva

¹²⁸ LVMH (2011). *LVMH Annual Report 2011*, sezione “Watches & Jewelry”. LVMH. Disponibile su https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/l/OTC_LVMUY_2011.pdf.

¹²⁹ Francesco Trapani è stato amministratore delegato di Bulgari dal 1984 al 2011, guidando il marchio nella crescita internazionale e nell’integrazione con LVMH. Sottolineava l’importanza della visione strategica e della tutela dell’heritage del brand: “La vera chiave per creare valore non sta nel settore in cui si investe ma nella visione e determinazione con cui si affrontano le sfide”. Trapani è venuto a mancare proprio l’11 settembre 2025, nel momento della stesura di questa tesi.

¹³⁰ Reuters (2014, 20 gennaio). *LVMH watches and jewelry head Trapani to step down*. Reuters. Disponibile su <https://www.reuters.com/article/business/lvmh-watches-and-jewelry-head-trapani-to-step-down-idUSBREA0J0ZU/>.

centralizzazione delle scelte finanziarie e operative. Questo si è tradotto in investimenti industriali di grande portata, come l'ampliamento della manifattura di Valenza, destinata a raddoppiare la capacità produttiva entro il 2029 e a diventare il più grande sito monomarca di gioielleria al mondo, con annessa scuola di formazione per artigiani¹³¹. Parallelamente, la strategia retail si è allineata agli standard esperienziali del gruppo: il flagship di Place Vendôme a Parigi, inaugurato nel 2021 con il design di Peter Marino, incarna l'approccio LVMH al retail immersivo, coerente con la trasformazione degli spazi di vendita in vere e proprie destinazioni culturali¹³². In questo contesto, l'autonomia di Bulgari non è stata soppressa, ma incanalata: la maison conserva la sua identità romana e la libertà creativa nella definizione del linguaggio estetico, ma la sua gestione risponde oggi a un framework di gruppo, orientato a sinergie industriali, economie di scala e coerenza globale. Si tratta, in altri termini, di un passaggio da una fase di "autonomia protetta" post-acquisizione a una fase di integrazione progressiva, in cui la maison contribuisce in modo sistemico al rafforzamento della leadership LVMH nella gioielleria di alta gamma.

Nel caso di Tiffany & Co., il contesto si presentava più articolato e competitivo. L'operazione fu preceduta da una fase iniziale di tensione, con una prima offerta ostile da parte di LVMH e una successiva rinegoziazione delle condizioni economiche dovuta all'impatto della pandemia di COVID-19. A differenza del caso Bulgari, l'integrazione di Tiffany si è contraddistinta per una netta discontinuità fin da subito. Già all'indomani del closing, LVMH ha avviato un profondo processo di trasformazione, sostituendo il CEO storico con Anthony Ledru e affidando la direzione creativa della comunicazione a Ruba Abu-Nimah. Questa scelta ha segnato una rottura evidente con la precedente governance e ha posto le basi per un rebranding culturale radicale, orientato a rinnovare l'immagine del brand e ad allinearla alle nuove dinamiche del lusso globale.

Dal punto di vista della percezione del brand, le differenze tra i due casi sono ancora più evidenti. Bulgari ha rafforzato il proprio heritage, ancorato alla tradizione ma capace di rinnovarsi in modo coerente. Il posizionamento è rimasto elitario e legato all'eccellenza

¹³¹ Financial Times. (2025, 9 maggio). *Supersized jewellery factory opening signals more support for 'Made in Italy'*. Financial Times. Disponibile su <https://www.ft.com/content/29f19e97-7e89-464e-87fd-a67a51e2db92>.

¹³² Fashion Network (2021, 6 luglio). *Bulgari apre in Place Vendôme, l'ultima opera di lusso di Peter Marino*. Fashion Network. Disponibile su <https://it.fashionnetwork.com/news/Bulgari-apre-in-place-vendome-l-ultima-opera-di-lusso-di-peter-marino,1317398.html>.

artigianale, rafforzando la sua attrattività tra i clienti high-spending, soprattutto in Europa e in Asia. Tiffany, al contrario, ha scelto un percorso di riposizionamento culturale: da marchio iconico ma statico, a simbolo di modernità e inclusività. Il brand ha riconquistato rilevanza tra i consumatori under 35, rafforzando la propria capacità di generare engagement attraverso piattaforme digitali, collaborazioni con celebrità e storytelling emotivo. Questo passaggio non è stato esente da critiche, infatti parte del pubblico storico ha faticato a riconoscersi nel nuovo linguaggio, ma ha permesso a Tiffany di uscire da una fase di stagnazione e rilanciarsi come punto di riferimento nel lusso contemporaneo. In ultima analisi, il benchmark tra Bulgari e Tiffany & Co. evidenzia come LVMH abbia saputo adattare le proprie strategie post-M&A al contesto specifico di ciascun brand: nel caso di Bulgari, un rilancio prudente e progressivo, orientato alla redditività e al consolidamento patrimoniale; nel caso di Tiffany, una rivoluzione valoriale e visiva, progettata per intercettare i desideri di una nuova generazione di consumatori globali. Entrambe le operazioni confermano l'efficacia del modello LVMH nel valorizzare l'unicità delle maison acquisite, senza annullarne l'identità, ma inserendole in un ecosistema di eccellenza industriale, manageriale e creativa.

	Bulgari (post-2011)	Tiffany & Co. (post-2021)
Approccio LVMH all'acquisizione	Percorso di integrazione graduale, passato da una fase di "autonomia protetta" a una progressiva centralizzazione.	Trasformazione rapida e profonda, caratterizzata da discontinuità manageriale e narrativa immediata.
Continuità manageriale	Preservata: Paolo e Nicola Bulgari restano nel CdA; Trapani guida la divisione Orologi e Gioielli.	Sostituzione del top management: CEO storico rimpiazzato da Anthony Ledru; nuovo team creativo.
Autonomia creativa	Mantenuta: sede italiana, direzione artistica interna, narrazione heritage	Parzialmente ridefinita: nuova direzione creativa comunicazione e rebranding.
Evoluzione posizionamento	Coerente con il passato: rafforzamento identità romana, lusso classico.	Rottura col passato: posizionamento più inclusivo, giovane e pop-culturale.

Comunicazione e campagne	Narrazione elegante e istituzionale; focus su heritage (Roma, Serpenti, cinema).	Campagne provocatorie e contemporanee (Not Your Mother's Tiffany, Nike, Jay-Z & Beyoncé).
Esperienza retail	Rafforzamento delle boutique storiche e selezione retail fisico in Asia e Medio Oriente	Lancio di flagship immersivi e phygital (es. The Landmark a NYC), esperienza retail ibrida.
Target generazionale	Consolidamento su clientela tradizionale + graduale apertura a Millennials	Riorientamento strategico verso Millennials e Gen Z.
Sinergie operative LVMH	Integrazione nella divisione orologeria-gioielleria; supply chain e distribuzione centralizzate.	Accesso a risorse di gruppo per digitalizzazione, CRM ed espansione internazionale.
Risultati breve periodo	Rilancio stabile, rafforzamento immagine e risultati positivi in Asia.	Rilancio accelerato, maggiore visibilità globale, aumento engagement generazionale.

Tab. 2: Differenze nel post acquisizione di Bulgari e di Tiffany & Co.

Fonte: Rielaborazione personale.

3.7 Conclusione Capitolo III: sintesi e prospettive

Il rilancio di Tiffany & Co. dopo l'acquisizione da parte di LVMH rappresenta un caso significativo all'interno del panorama del lusso contemporaneo. Non si è trattato solo di un cambiamento di proprietà, ma di una trasformazione profonda che ha toccato ogni aspetto del brand: dall'identità visiva alla comunicazione, dal prodotto all'esperienza nei punti vendita. LVMH ha intrapreso un percorso ambizioso, riuscendo a modernizzare Tiffany senza snaturarne l'anima. Il brand è stato proiettato verso un pubblico più giovane, attento ai valori di inclusività, autenticità e innovazione, ma sempre nel rispetto della sua storia e dei suoi codici iconici. Il caso del flagship store di New York, completamente ripensato, ne è forse l'esempio più evidente: un luogo che oggi è molto più di una boutique, ma uno spazio immersivo capace di raccontare il nuovo volto del brand. Questa trasformazione ha coinvolto anche il modo in cui Tiffany si relaziona con il pubblico: oggi la customer experience è al centro, personalizzata, emozionale, costruita attorno a narrazioni condivise e simboli che parlano alle nuove generazioni. Le campagne pubblicitarie, le collezioni genderless, l'uso dei social media e la rinnovata estetica visiva sono tutti elementi che raccontano un marchio che ha saputo trasformarsi pur rimanendo riconoscibile. Ma come sono stati accolti tutti questi cambiamenti dal pubblico? Qual è la percezione dei consumatori rispetto a questo nuovo corso? E, soprattutto, come influisce un'acquisizione come quella di LVMH-Tiffany sull'esperienza del cliente e sul legame affettivo con il brand?

Il prossimo capitolo proverà a rispondere proprio a queste domande, attraverso l'analisi di un'indagine quantitativa. I dati raccolti ci aiuteranno a capire meglio come il pubblico vive e interpreta questo cambiamento, offrendo uno sguardo diretto e concreto su uno degli aspetti più importanti di tutto il processo: il punto di vista dei consumatori.

CAPITOLO IV - ANALISI EMPIRICA: PERCEZIONE PUBBLICA SULLE M&A NEL LUSSO E IL RILANCIO COMMERCIALE DI TIFFANY & CO.

4.1 Sviluppo domanda di ricerca e ipotesi

Nei capitoli precedenti si è visto come il settore del lusso abbia vissuto una trasformazione significativa negli ultimi anni. La semplice forza della tradizione, dell'artigianalità o del prestigio non basta più a garantire l'attrattività di un brand. I consumatori, e in particolare le nuove generazioni, si aspettano molto di più: esperienze autentiche, comunicazioni coerenti con i propri valori, e un equilibrio tra heritage e innovazione. In questo scenario, le operazioni di M&A sono diventate strumenti sempre più utilizzati dai grandi gruppi per riposizionare brand storici, rafforzarne l'identità o rinnovarne l'immagine.

Tuttavia, la letteratura accademica tende a focalizzarsi quasi esclusivamente sugli effetti economico-finanziari di queste operazioni, lasciando in secondo piano l'aspetto forse più delicato: come questi cambiamenti vengono percepiti dalle persone. Non solo dai clienti attuali, ma anche da chi guarda il brand dall'esterno, lo riconosce nel panorama culturale o ne viene raggiunto attraverso la comunicazione e l'immagine. È proprio su questo punto che si concentra il presente capitolo. Attraverso un'indagine quantitativa condotta tramite questionario, si è cercato di colmare la lacuna evidenziata dalla letteratura, rispondendo alla seguente domanda di ricerca:

“In che modo le operazioni di M&A nel settore del lusso influenzano la percezione del brand e la customer experience dal punto di vista del pubblico?”

L'obiettivo della presente domanda di ricerca è esplorare le implicazioni percettive e relazionali che le operazioni di M&A possono generare nel pubblico, con particolare riferimento al caso di Tiffany & Co., acquisito dal gruppo LVMH nel 2021. In particolare, l'indagine si propone di comprendere in che modo i cambiamenti strategici, comunicativi ed estetici introdotti a seguito dell'acquisizione vengano recepiti dalle persone; di valutare in che misura tali trasformazioni incidano sulla percezione dell'identità del brand e sulla sua coerenza con l'heritage e infine di analizzare l'impatto di questi cambiamenti sulla customer experience, intesa come coinvolgimento emotivo, valore simbolico ed esperienza complessiva vissuta con il marchio. Adottare questa prospettiva significa

spostare l'attenzione dalle valutazioni esclusivamente economiche e finanziarie (spesso centrali nella letteratura sulle M&A) verso un approccio più orientato al consumatore. Un approccio, questo, particolarmente rilevante nel settore del lusso, in cui reputazione, storytelling ed esperienza del brand costituiscono elementi fondamentali nella costruzione e nel mantenimento del valore percepito.

Da questa domanda discendono una serie di ipotesi di ricerca che guidano l'indagine quantitativa, strutturando l'analisi in modo da mettere in relazione le trasformazioni strategiche dei brand del lusso con le reazioni e le valutazioni soggettive espresse dai consumatori. Le ipotesi sono state formulate a partire dai principali contributi teorici sulla brand identity, sull'autenticità percepita, sulla customer experience e sul comportamento del consumatore nel contesto del lusso. Esse si articolano attorno a tre assi tematici fondamentali, che riflettono le aree principali di interesse emerse sia nella letteratura che nella costruzione dello strumento di indagine:

H1. Le Gen Z e Gen Y (Millennials) sono più favorevoli al rilancio dei brand storici attraverso un'immagine più contemporanea rispetto alla Gen X.

H2. Le donne sono più sensibili alla componente emozionale e narrativa del brand rispetto agli uomini.

H3. L'interesse per il lusso, il coinvolgimento emotivo e l'opinione sul rilancio influenzano in maniera significativa la customer experience, l'emozionalità, la percezione di coerenza e lo scetticismo dei consumatori.

Nel loro insieme, queste ipotesi mirano a offrire una visione articolata e multidimensionale del fenomeno oggetto di studio, mettendo in relazione le trasformazioni strategiche legate alle M&A con le reazioni soggettive dei consumatori, differenziate per età, genere, livello di coinvolgimento e familiarità con il settore del lusso.

4.2 Metodologia e campionamento

Per indagare la percezione pubblica in merito alle operazioni di M&A nel settore del lusso, con un focus specifico sul rilancio commerciale di Tiffany & Co., è stato adottato lo strumento del questionario. Questa modalità di raccolta dati permette di condurre un'analisi di tipo quantitativo, grazie all'elaborazione statistica delle risposte fornite.

Il questionario è stato realizzato utilizzando la piattaforma Qualtrics¹³³ e diffuso online, con l'intento di raggiungere un pubblico ampio e variegato. Questa modalità ha assicurato un facile accesso alla compilazione e ha preservato l'anonimato dei rispondenti. La struttura del questionario è stata pensata per raccogliere opinioni sia da individui familiari con il marchio e il settore del lusso, sia da persone che non sono clienti abituali di Tiffany & Co., ma che possono comunque fornire spunti significativi e pertinenti.

La progettazione del questionario è stata condotta nel rispetto dei principali criteri metodologici delle scienze sociali, con l'intento di raccogliere dati attendibili e suscettibili di analisi statistica. Le domande sono state organizzate in una sequenza logica e graduale, pensata per accompagnare il rispondente nel percorso di compilazione: si apre con una sezione dedicata alla profilazione sociodemografica, seguita da quesiti volti a esplorare la percezione pubblica delle operazioni di M&A nel settore del lusso, per poi concludere con domande specifiche relative al rilancio commerciale di Tiffany & Co.

La diffusione del questionario è avvenuta tramite canali informali, come il passaparola e i social media, adottando un metodo di campionamento non probabilistico di tipo convenzionale. L'intento era quello di raggiungere un campione il più possibile variegato per età, genere, occupazione, interesse per il settore del lusso e conoscenza delle M&A. La partecipazione è stata del tutto volontaria e non è stata applicata alcuna procedura di selezione casuale o stratificata.

4.3 Struttura del questionario

Il questionario è composto da un totale di 26 domande, suddivise in quattro sezioni tematiche. La struttura include 7 domande a risposta chiusa con scelta singola, in cui il partecipante può selezionare un'unica opzione tra quelle proposte, e 19 domande basate su scala Likert a cinque punti. Di queste ultime, 16 sono organizzate in tre batterie di affermazioni, mentre le restanti 3 sono formulate come domande singole. In tali domande i rispondenti esprimono il proprio grado di accordo rispetto a ciascuna affermazione, scegliendo tra i valori:

1. "Per niente d'accordo"
2. "Poco d'accordo"
3. "Né d'accordo né in disaccordo"

¹³³ Luiss University Business School - Qualtrics.

4. “Abbastanza d’accordo”

5. “Molto d’accordo”

Le domande sono organizzate secondo una logica progressiva che guida il rispondente dalla descrizione del proprio profilo sociodemografico fino alla valutazione di esperienze e percezioni più complesse. La prima sezione, dedicata alla profilazione del partecipante, raccoglie informazioni anagrafiche e generali, quali l’età, il genere e la condizione lavorativa. Sono inoltre incluse domande volte a comprendere il livello di interesse nei confronti del settore moda e lusso, nonché la familiarità con il concetto di M&A. Per i rispondenti che dichiarano di non conoscere il significato del termine, viene fornita una breve definizione esplicativa, utile a contestualizzare le domande successive anche per i non esperti.

La seconda sezione è focalizzata sulle opinioni generali riguardanti le M&A nel settore del lusso. In questa parte, i partecipanti sono invitati a esprimere il proprio grado di accordo con una serie di affermazioni che toccano i temi dell’identità del brand post-acquisizione, dell’equilibrio tra innovazione e tradizione, del rischio di perdita della coerenza valoriale e del ruolo economico di queste operazioni.

La terza sezione è interamente dedicata al caso studio di Tiffany & Co., considerato emblematico per analizzare l’impatto di una M&A su un marchio storico del lusso. Dopo una breve introduzione informativa, che presenta il contesto dell’acquisizione da parte del gruppo LVMH e le principali strategie di rilancio messe in atto, il partecipante è chiamato a valutare la propria conoscenza del brand e a esprimere opinioni sulla direzione strategica intrapresa. Viene chiesto, ad esempio, se il rilancio in chiave più giovane sia considerato opportuno e se, secondo il rispondente, il marchio sia riuscito a rinnovarsi senza compromettere la propria identità originaria.

La quarta e ultima sezione riguarda il tema della customer experience nel lusso, un aspetto sempre più centrale nelle strategie di posizionamento e fidelizzazione dei brand. Dopo un’introduzione che spiega come l’esperienza d’acquisto stia assumendo un ruolo chiave anche nei negozi fisici, le domande indagano il coinvolgimento emotivo dei consumatori, la preferenza per brand tradizionali o innovativi, e l’importanza attribuita a elementi quali il design del punto vendita, la qualità del servizio, la personalizzazione, il packaging, la comunicazione e lo status simbolico associato al possesso del prodotto. Anche in questo caso, l’utilizzo di scale di valutazione consente un’analisi comparativa delle risposte.

La durata complessiva della compilazione è stata stimata in circa tre minuti, in modo da favorire un'elevata partecipazione senza compromettere la qualità dei dati raccolti.

4.4 Analisi descrittiva delle variabili del dataset

In seguito alla chiusura del questionario, è stato ottenuto un dataset costituito da un campione di 121 osservazioni (N=121), articolato in 26 variabili.

Prima di avviare l'analisi sono state rinominate le variabili e classificate in ordinali (22) e nominali (4).

Sezione 1 – Profilo del partecipante

Questa sezione è dedicata alle analisi che hanno l'obiettivo di descrivere il profilo sociodemografico dei rispondenti al questionario.

Q1 – Età

Variabile quantitativa: *età*

Il campione risulta prevalentemente composto da rispondenti di età tra i 18 e i 24 anni, quindi appartenenti alla categoria “Gen Z”. La presenza più contenuta delle fasce over 45, quindi “Gen X”, permette comunque di analizzare le eventuali differenze di percezione intergenerazionale.

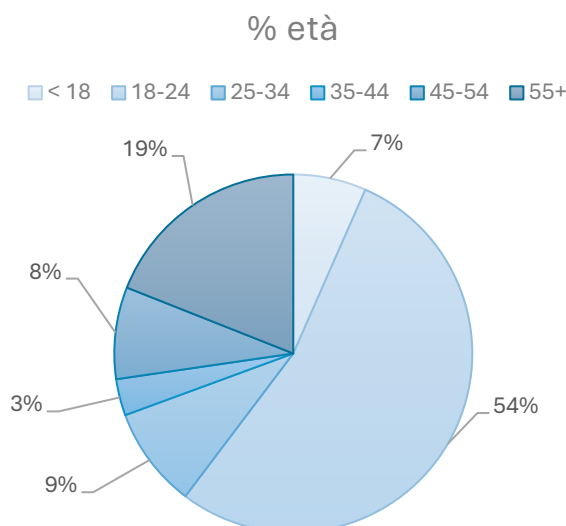


Fig. 27: % fasce di età dei rispondenti alla survey.

Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

Q2 – Genere

Variabile nominale: *genere*

Le donne rappresentano il 57% del campione, gli uomini il 43%. Questa leggera prevalenza femminile è coerente con la maggiore propensione delle donne a partecipare a questionari legati a moda e lusso, e risulta utile per testare H2, che prevede una maggiore sensibilità femminile alla componente emozionale e narrativa del brand.

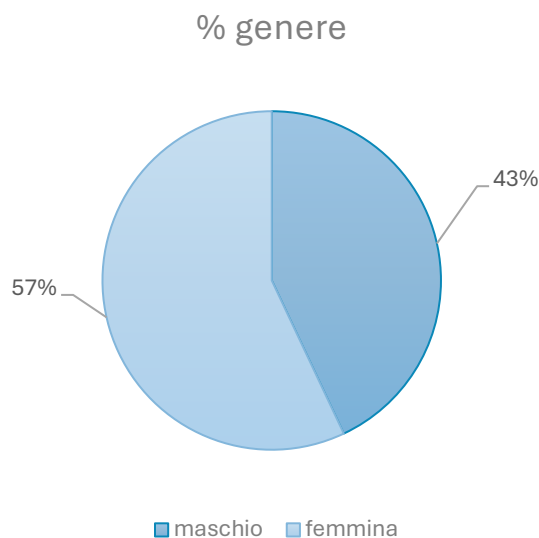


Fig. 28: % maschi e femmine dei rispondenti alla survey.

Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

Q3 – Occupazione

Variabile nominale: *occupazione*

La maggior parte dei rispondenti risulta composta da studenti, dato riconducibile anche alla prevalenza di partecipanti appartenenti alla Gen Z, come precedentemente evidenziato. Una quota significativa è inoltre rappresentata da lavoratori dipendenti.

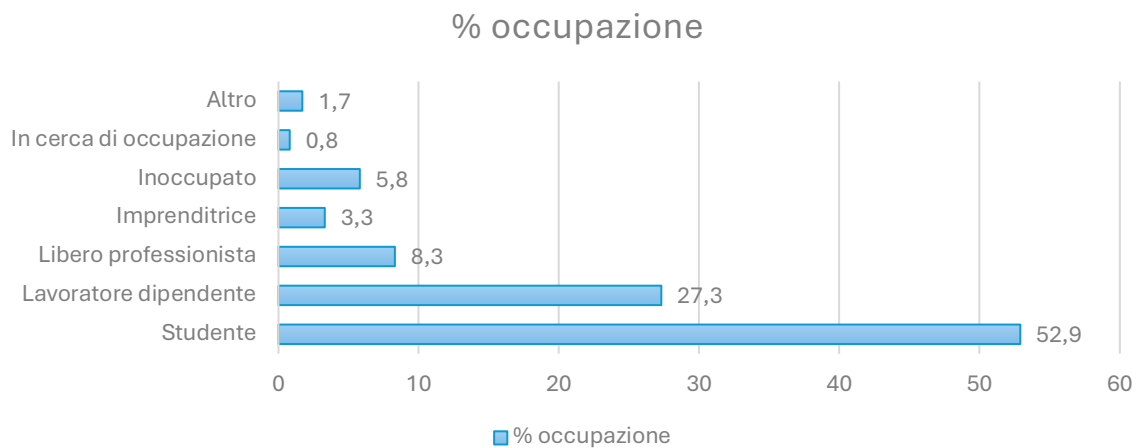


Fig. 29: % occupazione dei rispondenti alla survey.

Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

Q4 – Ti interessi di moda e brand di lusso?

Variabile ordinale: *interesse_lusso*

La media è 2.88 collocandosi tra le categorie “poco” e “moderatamente”, evidenziando un interesse contenuto ma non nullo verso il lusso. In altri termini, il campione non manifesta né un disinteresse totale né un forte coinvolgimento, ma piuttosto una posizione intermedia che segnala come il lusso sia percepito non prioritario, pur mantenendo una certa rilevanza. Questo è importante perché H3 prevede differenze di percezione e di esperienza in base al coinvolgimento con il settore. La presenza di soggetti poco interessati al lusso consente di avere un confronto utile per verificare la validità di questa ipotesi.

	Frequenza	Percentuale
Per niente (1)	15	12.4%
Poco (2)	30	24.8%
Moderatamente (3)	40	33.1%
Molto (4)	27	22.3%
Moltissimo (5)	9	7.4%

Tab. 3: Distribuzione delle risposte dei partecipanti in merito al livello di interesse per moda e lusso.

Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

Q5 – Hai mai sentito parlare di operazioni di "M&A" (Fusioni e Acquisizioni)?

Variabile nominale dicotomica: *conoscenza_MA*

Dai dati emerge che il 59.5% dei rispondenti dichiara di aver sentito parlare di M&A, mentre il restante 40.5% non ne ha familiarità. Considerando che la maggior parte del campione è composta da studenti appartenenti alla Gen Z, questo risultato non sorprende: da un lato, oltre la metà dimostra di possedere una certa consapevolezza del fenomeno, probabilmente acquisita durante il percorso di studi o attraverso l'esposizione ai media; dall'altro, la quota rilevante di rispondenti che non conosce l'argomento riflette il fatto che le M&A restano tematiche specialistiche non pienamente diffuse.

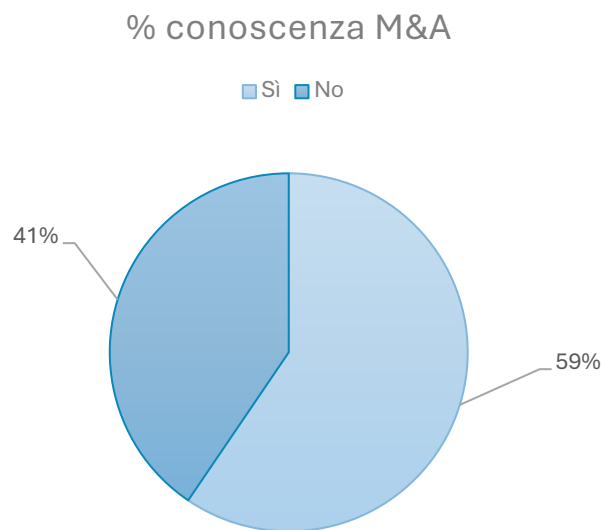


Fig. 30: % dei rispondenti che hanno familiarità con il concetto di M&A.

Fonte: elaborazione personale su dati del questionario.

Q6 – Le M&A sono operazioni aziendali in cui una società ne acquisisce un'altra o si fonde con essa per creare sinergie, innovare o espandersi.

Questa definizione viene visualizzata soltanto da coloro che rispondono "No" alla domanda precedente, per aiutarli a comprendere le domande che verranno poste in seguito.

Sezione 2 – Opinioni sulle M&A nel settore del lusso

Q7 – Batteria 1 Likert

Variabili ordinali: *MA_rinnovamento_storia*, *MA_perdita_identita*,
MA_innovare_senza_snaturare, *MA_allontanare_clienti_storici*,
MA_interessi_economici

Le osservazioni valide per questa batteria di affermazioni sono 118, con 3 casi mancanti, corrispondenti a una percentuale di missing system del 2,5% per ciascuna variabile. Le risposte evidenziano una percezione piuttosto sfaccettata del fenomeno. In primo luogo, emerge una forte convinzione che un brand acquisito debba rinnovarsi pur mantenendo coerenza con la propria storia (M=4,3). Al tempo stesso, i rispondenti riconoscono il rischio che un'acquisizione possa portare a una perdita di identità originale (M=3,45), segnalando quindi un atteggiamento prudente nei confronti del cambiamento. L'idea che le acquisizioni possano favorire l'innovazione senza snaturare il brand raccoglie un consenso moderato (M=3,38), con una prevalenza di risposte centrali o lievemente positive, a indicare una percezione non pienamente consolidata. Parallelamente, si registra una preoccupazione significativa circa il potenziale allontanamento dei clienti affezionati in caso di modifiche all'immagine di un marchio storico (M=3,88). Infine, l'affermazione più critica (secondo cui le acquisizioni servirebbero unicamente a interessi economici del gruppo, senza generare valore per il cliente) ottiene un punteggio medio relativamente basso (M=2,75). Questo suggerisce che, pur esistendo una quota di scetticismo, la maggioranza dei rispondenti non percepisce le M&A esclusivamente come operazioni di natura economico-finanziaria, riconoscendo loro anche potenziali ricadute positive per il consumatore.

Q7 Di seguito trovi alcune affermazioni legate al mondo del lusso e alle acquisizioni tra aziende. Anche se non conosci bene il settore, rispondi in base alla tua opinione personale.						
	Media	1	2	3	4	5
Q7.1 Dopo un'acquisizione, un brand dovrebbe rinnovarsi mantenendo coerenza con la propria storia.	4.31	0	2.5%	4.1%	52.1%	38.8%
Q7.2 Dopo un'acquisizione, un brand rischia di perdere la propria identità originale.	3.45	3.3%	20.7%	18.2%	39.7%	15.7%
Q7.3 Le acquisizioni permettono di innovare senza snaturare il brand.	3.38	2.5%	19.8%	23.1%	42.1%	9.9%
Q7.4 Il cambiamento dell'immagine di un brand storico rischia di allontanare i clienti affezionati.	3.88	2.5%	12.4%	12.4%	37.2%	33.1%
Q7.5 Le acquisizioni servono solo agli interessi economici del gruppo, non al valore per il cliente.	2.75	11.6%	33.9%	24%	24%	4.1%

Tab. 4: Distribuzione delle risposte dei partecipanti in merito alle opinioni sulle M&A

Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

Sezione 3 – Rilancio commerciale di Tiffany & Co. post acquisizione

La sezione si apre con una breve descrizione: Tiffany & Co. è una gioielleria di lusso americana fondata nel 1837, famosa in tutto il mondo per le sue creazioni eleganti, le celebri scatole azzurre e uno stile raffinato e classico. Nel 2021, il marchio è stato acquisito dal gruppo francese LVMH (che possiede anche Louis Vuitton, Dior, Bulgari, ecc.). Dopo l'acquisizione, Tiffany ha iniziato un processo di rinnovamento, con l'obiettivo di attrarre clienti più giovani, aggiornare la propria immagine e rendere il brand più contemporaneo. Tra le principali azioni di rilancio:

- Campagne pubblicitarie più moderne e provocatorie, come “Not Your Mother’s Tiffany;

- Collaborazioni con brand streetwear, tra cui Nike;
- Nuove boutique più esperienziali, come il flagship “The Landmark” a New York;
- Strategie digitali e phygital, tra cui realtà aumentata e la collezione NFTiff.

Q8 - Quanto conosci Tiffany & Co.?

Variabile ordinale: *conoscenza_tiffany*

Emergono risultati indicativi di una conoscenza media del brand tra i partecipanti, con una media pari a 2,88 su una scala da 1 a 5. Le osservazioni valide sono 117, mentre i casi mancanti sono 4, corrispondenti a una percentuale di missing del 3,3%. Questi dati suggeriscono che, sebbene Tiffany & Co. sia un marchio noto, la familiarità effettiva varia notevolmente tra i rispondenti, con una tendenza verso una conoscenza limitata o media.

	Frequenza	Percentuale
Per niente (1)	4	4.1%
Poco (2)	37	30.6%
Moderatamente (3)	46	38%
Molto (4)	4	20.7%
Moltissimo (5)	4	3.3%

Tab. 5: Distribuzione delle risposte dei partecipanti in merito alla conoscenza del brand Tiffany & Co.

Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

Q9 – Quanto sei d’accordo con l’idea di rilanciare un marchio storico come Tiffany puntando su un’immagine più giovane?

Variabile ordinale: *opinione_rilancio*

La media delle risposte è pari a 3,41 su una scala da 1 a 5, indicando un orientamento generalmente favorevole tra i partecipanti. Le osservazioni valide sono 116, mentre i casi mancanti sono 5, corrispondenti al 4,1% del campione. Questi dati suggeriscono che l’idea di un rinnovamento del brand per attrarre un pubblico più giovane è percepita positivamente, probabilmente in linea con il profilo del campione prevalentemente composto da studenti della Gen Z, più sensibili a strategie di marketing orientate alla modernizzazione dell’immagine dei marchi storici.

	Frequenza	Percentuale
Per niente (1)	4	3.3%
Poco (2)	4	3.3%
Moderatamente (3)	53	43.8%
Molto (4)	51	42.1%
Moltissimo (5)	4	4.1%

Tab. 6: Distribuzione delle risposte dei partecipanti in merito all'opinione del rilancio commerciale di Tiffany & Co.

Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

Q10 – Secondo te, Tiffany è riuscita a rinnovarsi senza perdere la sua identità storica?

Variabile ordinale: *identita_mantenuta*

Le osservazioni valide sono 116, mentre i missing sono 5, pari al 4,1% del campione. Questi risultati suggeriscono una percezione piuttosto cauta: la maggioranza del campione riconosce che Tiffany ha cercato di rinnovarsi, ma con margini di miglioramento nel mantenimento della propria identità storica. L'elevata percentuale di risposte 'non so' evidenzia inoltre una certa incertezza, probabilmente legata al fatto che molti partecipanti hanno una conoscenza del brand non sempre approfondita, spesso limitata o di livello medio.

	Frequenza	Percentuale
Non so	26	21.5%
No, ha perso la sua essenza	4	3.3%
Poco	22	18.2%
In parte	54	44.6%
Sì, completamente	10	8.3%

Tab. 7: Distribuzione delle risposte dei partecipanti in merito al rinnovamento di Tiffany.

Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

Sezione 4 – Customer Experience

La sezione si apre con una breve descrizione: negli ultimi anni, i brand del lusso stanno investendo sempre più nell'esperienza offerta al cliente, sia online che nei negozi fisici. L'obiettivo non è solo vendere un prodotto, ma creare un momento memorabile e coinvolgente.

Q10 - Quando entri in contatto con un brand di lusso (sia online che offline), quanto ti senti coinvolto/a a livello emotivo?

Variabile ordinale: *coinvolgimento_emotivo*

Le osservazioni valide sono 116, mentre i casi mancanti sono 6, pari al 5% del campione. La media delle risposte è 3,26 su una scala da 1 a 5, indicando un coinvolgimento emotivo moderato tra i partecipanti. Questi risultati indicano che l'esperienza emotiva con i brand di lusso è generalmente positiva o moderata, suggerendo che i marchi riescono a instaurare una certa connessione emotiva anche con chi non è necessariamente un consumatore abituale.

	Frequenza	Percentuale
Per niente (1)	4	3.3%
Poco (2)	21	17.4%
Moderatamente (3)	44	36.4%
Molto (4)	33	27.3%
Moltissimo (5)	13	10.7%

Tab. 8: Distribuzione delle risposte dei partecipanti in merito al loro coinvolgimento emotivo in contatto con un brand di lusso.

Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

Q12 - In generale, ti senti più attratto/a da brand di lusso:

Variabile nominale: *attrazione_brand*

Le osservazioni valide sono 116, mentre i casi mancanti sono 6, pari al 5% del campione. Questi dati suggeriscono che i consumatori, tendono a valorizzare marchi di lusso che mantengono la propria identità storica pur adottando strategie innovative, riflettendo un equilibrio tra rispetto della tradizione e apertura al cambiamento.

	Frequenza	Percentuale
Tradizionali e classici	26	21.5%
Moderni e innovativi	10	8.3%
Che riescono a combinare entrambi	71	58.7%
Nessuno dei due	3	2.5%
Non saprei	5	4.1%

Tab. 9: Distribuzione delle risposte dei partecipanti in merito alla loro attrazione verso un brand di lusso.
Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

Q13 – Batteria 2 Likert

Variabili ordinali: *negozio_esperienza_emozionale*, *negozio_innovativo_acquisto*, *negozio_conteggio_solo_qualita*, *negozio_visita_gratificante*.

Q13 Di seguito trovi alcune affermazioni legate all'esperienza nei negozi fisici di brand del lusso. Anche se non hai mai visitato un flagship store come quello di Tiffany & Co., rispondi in base alla tua opinione o alle tue aspettative.							
	Media	1	2	3	4	5	Missing
Q13.1 Un brand di lusso deve offrire un'esperienza emozionale, non solo un prodotto.	4.33	0.8%	3.3%	9.1%	32.2%	49.6%	5%
Q13.2 Un negozio scenografico o innovativo mi invoglia maggiormente ad acquistare.	3.97	1.7%	12.4%	8.3%	36.4%	35.5%	5.8%

Q13.3 Quando acquisto un prodotto di lusso, per me conta solo la qualità, non il contesto in cui viene venduto.	3.04	9.1%	28.9%	16.5%	24.8%	13.2%	7.4%
Q13.4 Visitare un negozio fisico può essere un'esperienza gratificante anche senza fare acquisti.	4.13	3.3%	5.8%	5.8%	40.5%	39.7%	5%

Tab. 10: Distribuzione delle risposte dei partecipanti in merito all'esperienza nei negozi fisici di brand di lusso.

Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

I dati evidenziano che i partecipanti attribuiscono grande importanza all'esperienza emozionale nei negozi di lusso. La maggioranza concorda sul fatto che un brand di lusso deve offrire un'esperienza oltre al prodotto ($M=4,33$) e che visitare un negozio fisico può essere gratificante anche senza acquistare ($M=4,13$). Il design scenografico del negozio è considerato stimolante per l'acquisto ($M=3,97$), mentre la qualità del prodotto da sola non è sufficiente senza un contesto adeguato ($M=3,04$).

Q14 – Batteria 3 Likert

Variabili ordinali: *emozione_design_qualita*, *emozione_storia_tradizione*, *emozione_esperienza_negozio*, *emozione_packaging_dettagli*, *emozione_testimonial_pubblicita*, *emozione_cura_cliente*, *emozione_esclusivita_status*

Q14 Trovi emozionanti i seguenti aspetti di un brand di lusso?							
	Media	1	2	3	4	5	Missing
Q14.1 Design e qualità dei prodotti.	4.12	1.7%	3.3%	7.4%	32.2%	50.4%	5%

Q14.2 Storia e tradizione del brand.	4.33	0.8%	5.8%	10.7%	41.3%	36.4%	5%
Q14.3 Esperienza in negozio.	4.18	0	2.5%	10.7%	48.8%	33.1%	5%
Q14.4 Packaging e cura dei dettagli.	4.26	0	2.5%	10.7%	41.3%	40.5%	5%
Q14.5 Testimonial, collaborazioni e pubblicità.	3.37	5.8%	16.5%	25.6%	31.4%	15.7%	5%
Q14.6 Cura del cliente e servizio personalizzato.	4.53	0	2.5%	6.6%	24%	62%	5%
Q14.7 Esclusività e status sociale.	3.39	14.9%	11.6%	15.7%	23.1%	27.3%	7.4%

Tab. 11: Distribuzione delle risposte dei partecipanti in merito all'importanza che attribuiscono a ciascun elemento di un brand di lusso.

Fonte: Elaborazione personale su dati del questionario.

I risultati relativi agli aspetti emozionali dei brand di lusso mostrano come i partecipanti attribuiscono particolare valore alla cura del cliente e al servizio personalizzato ($M=4,53$), alla storia e tradizione del brand ($M=4,33$), al packaging e alla cura dei dettagli ($M=4,26$), all'esperienza in negozio ($M=4,18$) e al design e qualità dei prodotti ($M=4,12$). Questi elementi risultano percepiti come maggiormente emozionanti rispetto a testimonial, collaborazioni e pubblicità ($M=3,37$) o all'esclusività e status sociale ($M=3,39$). Le percentuali di missing variano tra il 5% e il 7,4%, non compromettendo l'interpretazione dei risultati.

Dunque, i partecipanti mostrano di essere più attratti dagli aspetti tangibili e dall'esperienza diretta del brand, evidenziando come elementi concreti e curati contribuiscano maggiormente al coinvolgimento emotivo rispetto a fattori simbolici o promozionali.

Dopo aver analizzato ciascuna variabile, ho creato indici compositi (compute variable) per usare la media degli item per costruire dei costrutti più robusti. Ogni costrutto teorico (es. “coerenza percepita”, “scetticismo”, “esperienza in negozio”, “emozionalità”) non è misurato da una sola domanda, ma da più item Likert. Il rischio di analizzare singolarmente ogni item porta a troppi test, quindi più possibilità di errori statistici, un’immagine rammentata e perdita di robustezza. Per cui creando un indice medio ottengo un punteggio più stabile e interpretabile.

Quindi ho creato quattro costrutti teorici

- MEAN (*MA_rinnovamento_storia*, *MA_innovare_senza_snaturare*)
- MEAN (*MA_perdita_identita*, *MA_allontanare_clienti*, *MA_interessi_economici*)
- MEAN (*negozio_esperienza_emozionale*, *negozio_innovativo_acquisto*, *negozio_visita_gratificante*, *conteggio_solo_qualita_REV*)

All’interno del questionario era presente l’item “Quando acquisto un prodotto di lusso, per me conta solo la qualità, non il contesto in cui viene venduto” (Q13). Poiché tale affermazione è formulata in senso opposto rispetto al costrutto teorico di riferimento (orientamento all’esperienza in store), le risposte sono state ricodificate al contrario (reverse coding).

Nello specifico, la scala originaria da 1 (per niente d’accordo) a 5 (molto d’accordo) è stata invertita secondo la formula:

$$\text{conteggio_solo_qualita_REV} = 6 - \text{conteggio_solo_qualita}$$

In questo modo, punteggi più alti corrispondono coerentemente a una maggiore importanza attribuita all’esperienza in store, allineandosi con la direzione degli altri item della scala.

- MEAN (*emozione_design_qualita*, *emozione_storia_tradizione*, *emozione_esperienza_negozio*, *emozione_packaging*, *emozione_testimonial_pubblicita*, *emozione_cura_cliente*, *emozione_esclusivita_status*)

Dall’aggregazione degli item Likert sono state ottenute quattro nuove variabili quantitative continue, corrispondenti ai costrutti teorici *pro_coerenza_MA*, *scetticismo*, *esperienza_negozio* ed *emozialita*. Questi indici compositi consentono di ridurre il numero di test statistici, aumentare la robustezza delle misure e ottenere punteggi più stabili e interpretabili. Le variabili così create saranno utilizzate nelle successive analisi

per valutare le relazioni tra i costrutti e le percezioni dei partecipanti, garantendo coerenza interna e maggiore affidabilità dei risultati.

Limiti dell'analisi

È importante sottolineare i limiti di generalizzabilità dei risultati. Il primo riguarda la numerosità del campione: le 121 risposte raccolte permettono di condurre un'analisi statistica, ma non sono sufficienti a garantire la piena rappresentatività della popolazione di riferimento. Un secondo limite è connesso al criterio di campionamento, di tipo non probabilistico. La somministrazione del questionario online ha favorito la partecipazione di specifici sottogruppi, con un conseguente sbilanciamento del campione. In particolare, la fascia 18-24 anni risulta sovrarappresentata rispetto ad altre generazioni, mentre la distribuzione di genere non è perfettamente equilibrata. Infine, va ricordato che l'indagine si concentra su un caso specifico (l'acquisizione e il riposizionamento di Tiffany & Co.) e che quindi i dati devono essere interpretati come una prima esplorazione del fenomeno. Le conclusioni emerse non possono essere generalizzate senza ulteriori studi condotti su campioni più ampi e diversificati. Nonostante i limiti legati alla natura del campione, l'indagine rappresenta comunque uno strumento utile per comprendere le percezioni e gli atteggiamenti nei confronti delle operazioni di M&A nel settore del lusso, nonché il loro impatto sulla percezione del brand e sull'esperienza del cliente dal punto di vista del pubblico.

4.5 Analisi multivariate

Dopo l'analisi descrittiva delle singole variabili, si è proceduto con le analisi multivariate, volte a indagare le relazioni tra due o più variabili contemporaneamente. Questo approccio consente di comprendere in che misura le percezioni dei rispondenti siano connesse tra loro e quali fattori influenzino maggiormente la valutazione delle operazioni di M&A e della customer experience.

H1. Le Gen Z e Gen Y (Millennials) sono più favorevoli al rilancio dei brand storici attraverso un'immagine più contemporanea rispetto alla Gen X.

Le alleanze e le collaborazioni tra brand generano frequentemente un trasferimento di associazioni e valutazioni da un marchio all'altro, creando opportunità per il rilancio di

brand storici in chiave più innovativa. Questo fenomeno è stato analizzato da Simonin e Ruth (1998), che dimostrano come le “brand alliances” possano produrre effetti di spillover sulle percezioni dei consumatori¹³⁴. Tali dinamiche risultano particolarmente rilevanti per le generazioni più giovani, caratterizzate da maggiore apertura verso la sperimentazione e l’adozione di nuove forme di comunicazione.

È stato scelto il test ANOVA per valutare le variazioni dell’opinione riguardo al rilancio commerciale dei brand, con particolare riferimento a Tiffany & Co., in relazione a un’immagine più giovane e contemporanea, in funzione dell’età dei partecipanti. L’età è stata ricodificata nella variabile *eta_generazione*, suddividendo i soggetti in tre macrofasce: Gen Z= < 18, Gen Z= 18-24, Gen Y = 25-34, Gen Y= 35-44, Gen X=45-54, Gen X= 55 +.

La variabile dipendente considerata è *opinione_rilancio*, misurata su scala Likert e trattata come continua. La variabile indipendente è la nuova variabile *eta_generazione*, ottenuta dalla ricodifica dei dati in tre gruppi generazionali.

- H0: non vi sono differenze tra le medie dei vari gruppi (media1=media2=media3);
- H1: almeno 1 media differisce dalle altre.

Oneway

ANOVA

opinione_rilancio					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.840	2	1.920	3.384	.037
Within Groups	64.117	113	.567		
Total	67.957	115			

¹³⁴ Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). *Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes*. Journal of Marketing Research, 35(1), 30–42.

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: opinione_rilancio
Scheffe

(I) eta_categoria	(J) eta_categoria	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Gen Z	Gen Y	.537*	.215	.048	.00	1.07
	Gen X	-.014	.160	.996	-.41	.38
Gen Y	Gen Z	-.537*	.215	.048	-1.07	.00
	Gen X	-.552	.235	.067	-1.13	.03
Gen X	Gen Z	.014	.160	.996	-.38	.41
	Gen Y	.552	.235	.067	-.03	1.13

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Dall'analisi ANOVA emerge che la significatività (p-value) del test è pari a 0.037, quindi inferiore alla soglia convenzionale di 0.05. Di conseguenza è possibile rifiutare l'ipotesi nulla e accettare l'ipotesi alternativa, ovvero che almeno una delle medie relative all'opinione sul rilancio differisca significativamente tra le fasce d'età considerate. Per individuare quali gruppi presentano differenze significative è stato applicato il test post-hoc di Scheffé: i risultati mostrano che la differenza tra Gen Z e Gen Y è significativa ($p = 0.048$), con la Gen Z che esprime un'opinione mediamente più favorevole nei confronti del rilancio. Al contrario, le differenze tra Gen Z e Gen X ($p = 0.996$) e tra Gen Y e Gen X ($p = 0.067$) non risultano significative, anche se quest'ultima evidenzia una tendenza vicina alla soglia di significatività. I dati indicano che l'età ha un impatto sull'opinione relativa al rilancio, in particolare mettendo in evidenza una distanza tra la generazione più giovane e i Millennials. Nel complesso, i risultati confermano solo in parte l'ipotesi iniziale: la Gen Z appare effettivamente più aperta al rilancio dei brand storici, mentre i Millennials si dimostrano meno entusiasti, in contrasto con quanto previsto dalla letteratura. Da un punto di vista manageriale, ciò suggerisce la necessità di calibrare diversamente le strategie di comunicazione, valorizzando il consenso già presente nella Gen Z e lavorando invece su messaggi più mirati per coinvolgere i Millennials, che mostrano atteggiamenti più critici verso i processi di trasformazione del brand.

H2. Le donne sono più sensibili alla componente emozionale e narrativa del brand rispetto agli uomini.

L'esperienza del brand nel settore del lusso è stata descritta come prevalentemente edonistica, simbolica ed esperienziale, piuttosto che utilitaristica (Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009)¹³⁵. Schmitt (1999) ribadisce che il marketing esperienziale si fonda sulla capacità di creare connessioni emozionali e narrative¹³⁶. Questi elementi, strettamente legati al vissuto soggettivo, sono spesso percepiti con maggiore intensità dalle consumatrici, più sensibili agli aspetti emozionali e narrativi.

È stato condotto un t-test a campioni indipendenti con l'obiettivo di verificare se esistono differenze significative tra uomini e donne nella valutazione dell'esperienza in negozio e nella sensibilità emozionale. La variabile di raggruppamento è rappresentata dal genere (M/F), mentre le variabili dipendenti sono *esperienza_negozio* ed *emozionaita*, entrambe misurate attraverso scala Likert.

• T-Test

Group Statistics					
	genere_categoria	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
esperienza_negozio	M	49	3.6752	.77565	.11081
	F	66	3.9912	.65537	.08067
emozionaita	M	49	3.8571	.58757	.08394
	F	66	4.1584	.61285	.07544

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
esperienza_negozio	Equal variances assumed	2.181	.143	-2.364	113	.010	.020	-.31599	.13369	-.58086	-.05113
	Equal variances not assumed			-2.305	93.061	.012	.023	-.31599	.13706	-.58817	-.04382
emozionaita	Equal variances assumed	.073	.787	-2.652	113	.005	.009	-.30123	.11357	-.52622	-.07623
	Equal variances not assumed			-2.669	105.856	.004	.009	-.30123	.11286	-.52498	-.07748

Per quanto riguarda l'esperienza in negozio, il test di Levene ha restituito un valore di Sig. = 0.143, superiore alla soglia del 5%. Ciò consente di assumere l'uguaglianza delle varianze e di interpretare la prima riga del t-test. La t di Student è risultata pari a -2.364 con 113 gradi di libertà e un p-value bilaterale di 0.020. Poiché tale valore è inferiore a 0.05, si rifiuta l'ipotesi nulla e si accetta l'ipotesi alternativa, concludendo che le medie dei due gruppi differiscono in modo significativo: le donne riportano un punteggio medio più alto (M = 3.99) rispetto agli uomini (M = 3.68).

¹³⁵ Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). *Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?* Journal of Marketing, 73(3), 52–68.

¹³⁶ Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing*. Journal of marketing Management, 53-67.

Anche per la variabile emozionalità i risultati sono significativi. Il test di Levene ha restituito un valore di Sig. = 0.787, anch'esso superiore a 0.05, quindi è possibile considerare le varianze uguali. La t di Student è pari a -2.652 con 113 gradi di libertà e un p-value bilaterale di 0.009. Poiché il valore è inferiore alla soglia convenzionale di 0.05, si rifiuta nuovamente l'ipotesi nulla e si accetta l'ipotesi alternativa. In questo caso le donne mostrano un punteggio medio significativamente più elevato (M = 4.16) rispetto agli uomini (M = 3.86), confermando una maggiore sensibilità emozionale.

Nel complesso, l'analisi conferma che le differenze tra i due gruppi sono statisticamente rilevanti e che il genere ha un impatto significativo sia sull'esperienza in negozio sia sulla componente emozionale del brand, con le donne che risultano più sensibili rispetto agli uomini.

H3. L'interesse per il lusso, il coinvolgimento emotivo e l'opinione sul rilancio influenzano in maniera significativa la customer experience, l'emozionalità, la percezione di coerenza e lo scetticismo dei consumatori.

Esperienza in negozio

Come approfondito nel paragrafo 1.3, la customer experience nel lusso assume un valore centrale, poiché l'acquisto non si esaurisce nella transazione ma si configura come esperienza immersiva e simbolica. I dati emersi dal questionario confermano questa centralità, evidenziando come l'esperienza in negozio sia percepita dai rispondenti come uno degli elementi più rilevanti nella creazione di valore del brand. Le esperienze digitali, come AR, AI, virtual try-on e NFT, ampliano la portata del brand ma non sostituiscono la fisicità della boutique, che resta il cuore identitario del lusso. Diversi studi hanno mostrato che l'interesse individuale per il lusso amplifica la sensibilità a questi stimoli: i consumatori più appassionati tendono a percepire l'ambiente di boutique come un'estensione del brand e a viverlo in modo più immersivo ed emozionale¹³⁷. Per questi segmenti, la visita in negozio diventa un momento di conferma identitaria, che rafforza la percezione del lusso come categoria aspirazionale¹³⁸. Anche il coinvolgimento

¹³⁷ Vigneron, F., & Johnson, L.W. (2004). *Measuring perceptions of brand luxury*. Journal of Brand Management, 11(6), 484-506.

¹³⁸ Han, Y.J., Nunes, J.C., & Drèze, X. (2010). *Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence*. Journal of Marketing, 74(4), 15-30.

emotivo gioca un ruolo determinante. La letteratura sul marketing esperienziale evidenzia che le dimensioni affettive del consumo (come sorpresa, piacere estetico o senso di appartenenza) intensificano la qualità dell'esperienza vissuta, rendendo più memorabile l'interazione con il brand¹³⁹. Un cliente emotivamente coinvolto interpreta l'esperienza in boutique come un contatto privilegiato con l'universo simbolico del marchio, più che come un semplice momento di acquisto¹⁴⁰.

Infine, un aspetto meno studiato ma cruciale è rappresentato dall'opinione sul rilancio del brand. Ricerche sulle strategie di riposizionamento e M&A nel lusso mostrano che i consumatori giudicano l'esperienza in negozio anche in base alla percezione di coerenza e autenticità del nuovo posizionamento. Quando il rilancio è percepito come coerente con la tradizione, i clienti tendono a vivere la boutique come un luogo di continuità con la storia del brand; al contrario, quando il cambiamento appare forzato o incoerente, l'esperienza può risultare meno autentica e meno gratificante.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.474 ^a	.225	.204	.64530

a. Predictors: (Constant), coinvolgimento_emotivo, opinione_rilancio, interesse_lusso

b. Dependent Variable: esperienza_negozio

Coefficients^a

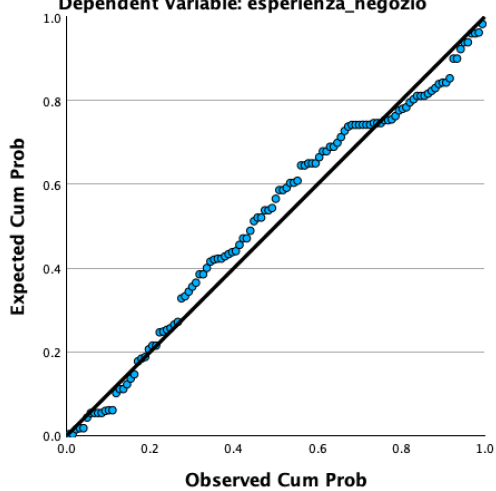
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.225	.331		6.713	<.001
	interesse_lusso	.150	.067	.234	2.257	.026
	opinione_rilancio	.187	.079	.200	2.382	.019
	coinvolgimento_emotivo	.171	.075	.236	2.271	.025

a. Dependent Variable: esperienza_negozio

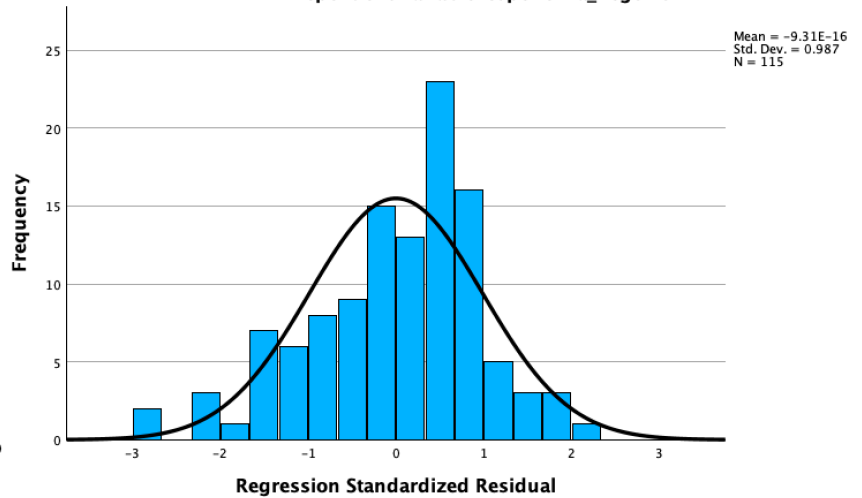
¹³⁹ Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing*. Journal of Marketing Management, 15(1-3), 53-67.

¹⁴⁰ Brakus, J.J., Schmitt, B.H., & Zarantonello, L. (2009). *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?* Journal of Marketing, 73(3), 52-68.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: *esperienza_negozio*



Histogram
Dependent Variable: *esperienza_negozio*



Per stimare quali fattori influenzino la customer experience è stata condotta una regressione lineare multipla con *esperienza_negozio* come variabile dipendente e, come variabili indipendenti, *interesse_lusso*, *opinione_rilancio* e *coinvolgimento_emotivo*. Le tre variabili predittive sono state rilevate su scala Likert e trattate come quasi-metriche.

La verifica grafica della normalità dei residui mostra esiti soddisfacenti. Il Normal P-P Plot dei residui standardizzati evidenzia punti che seguono da vicino la diagonale teorica, indicando che la distribuzione degli errori si discosta solo marginalmente dalla normalità. L'istogramma dei residui presenta una forma prossima alla campana gaussiana, centrata intorno a 0 e priva di code anomale. Questi elementi consentono un'interpretazione affidabile dei coefficienti stimati.

Il Model Summary riporta $R = 0.474$ e $R^2 = 0.225$ (Adjusted $R^2 = 0.204$), indicando che i predittori spiegano circa il 22,5% della varianza di *esperienza_negozio*. Si tratta di una quota non trascurabile per dati survey, suggerendo che il modello cattura una parte rilevante del fenomeno pur lasciando spazio ad altri fattori esterni al modello. L'errore standard della stima è 0.645, valore coerente con l'ampiezza della scala utilizzata.

I coefficienti non standardizzati (B) consentono di scrivere l'equazione stimata:

$$\text{esperienza_negozio} = 2.225 + 0.150 (\text{interesse_lusso}) + 0.187 (\text{opinione_rilancio}) + 0.171 (\text{coinvolgimento_emotivo})$$

Interpretazione delle variabili:

- *interesse_lusso* → $B = 0.150$, $\beta = 0.234$, $t = 2.257$, $p = 0.026$ → a parità delle altre variabili, un incremento di 1 punto nell'interesse per il lusso è associato a un aumento medio di 0.150 punti nell'esperienza percepita. Effetto significativo.
- *opinione_rilancio* → $B = 0.187$, $\beta = 0.200$, $t = 2.382$, $p = 0.019$ → valutazioni più positive del rilancio si traducono in una migliore customer experience. Effetto significativo.
- *coinvolgimento_emotivo* → $B = 0.171$, $\beta = 0.236$, $t = 2.271$, $p = 0.025$ → maggiore coinvolgimento emotivo comporta un innalzamento significativo della qualità percepita dell'esperienza.

Guardando ai β standardizzati (peso relativo, indipendente dalla scala), l'ordine di importanza dei predittori è: *coinvolgimento_emotivo* ($\beta = 0.236$) \approx *interesse_lusso* ($\beta = 0.234$) $>$ *opinione_rilancio* ($\beta = 0.200$). Quindi l'esperienza in negozio è trainata soprattutto da dimensioni emozionali e dal coinvolgimento con il lusso, cui segue la valutazione del rilancio.

La letteratura conferma questo quadro: la customer experience nel lusso è influenzata tanto dagli aspetti emozionali quanto dalla narrazione e dal significato che i consumatori attribuiscono al brand. Kapferer e Bastien (2012) sostengono che la creazione di esperienze in boutique è parte integrante della costruzione del valore del lusso, andando oltre la dimensione funzionale¹⁴¹. Pine e Gilmore (1999) definiscono l'esperienza come valore aggiunto fondamentale, capace di trasformare l'acquisto in un momento di coinvolgimento e spettacolarizzazione¹⁴². Inoltre, studi più recenti dimostrano che la percezione positiva di un rilancio strategico, se comunicato in maniera coerente, rafforza la qualità dell'esperienza vissuta e aumenta la soddisfazione del cliente¹⁴³.

Questi risultati confermano quindi l'ipotesi secondo cui l'esperienza in negozio è trainata dall'interesse per il lusso e dal coinvolgimento emotivo, ma è anche rafforzata dalla percezione positiva del rilancio. Per le aziende ciò implica che il potenziamento della customer experience passa sia da attività di engagement emozionale (eventi, storytelling, atmosfere immersive), sia da strategie di comunicazione chiara del riposizionamento,

¹⁴¹ Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page.

¹⁴² Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business School Press.

¹⁴³ Ahmed, R.R., et al. (2024). *Crafting emotional engagement and immersive brand storytelling*. *Journal of Consumer Marketing*, 41(2), 187-202.

così che l'esperienza risulti coerente con l'identità del brand e con le aspettative del consumatore.

Emozionalità

La variabile *emozionalita* è stata ottenuta chiedendo ai rispondenti se trovassero emozionanti alcuni aspetti tipici del lusso: design e qualità, storia e tradizione, esperienza in negozio, packaging e dettagli, testimonial e pubblicità, cura del cliente e servizio personalizzato, esclusività e status sociale.

Il design e la qualità percepita dei prodotti sono tra i principali generatori di emozioni: l'estetica, la cura dei materiali e l'attenzione ai dettagli non soltanto elevano la valutazione del prodotto, ma producono una risonanza affettiva che rafforza l'attaccamento al brand¹⁴⁴. A questa dinamica si aggiunge il ruolo della storia e della tradizione del marchio, che funge da ancoraggio simbolico: la continuità con i valori fondativi alimenta autenticità e credibilità, stimolando reazioni emotive più intense¹⁴⁵. Non meno importante è l'esperienza in negozio, che diventa un vero e proprio teatro sensoriale in cui suoni, luci, profumi e interazione con il personale contribuiscono a costruire emozionalità e preferenza¹⁴⁶.

La ricerca ha inoltre evidenziato l'importanza di elementi come il packaging, inteso come prolungamento dell'identità del brand, capace di attivare risposte affettive immediate attraverso la multisensorialità¹⁴⁷, e le collaborazioni, i testimonial e le campagne pubblicitarie, che possono trasferire associazioni positive quando percepite coerenti e autentiche. Anche la cura del cliente e il servizio personalizzato risultano fattori determinanti: l'attenzione individualizzata e i servizi esclusivi evocano emozioni di gratitudine e calore che rafforzano la memorabilità dell'esperienza. Infine, la dimensione di esclusività e status sociale attiva emozioni auto-riferite come orgoglio e piacere identitario, con effetti particolarmente marcati tra i consumatori più interessati al lusso. In questa prospettiva, le variabili indipendenti dell'analisi trovano una chiara

¹⁴⁴ Hagtvedt, H., & Patrick, V.M. (2008). *Art Infusion: The Influence of Visual Art on the Perception of Products*. Journal of Marketing Research, 45(3), 379–389.

¹⁴⁵ Beverland, M. (2006). *The 'real thing': Branding authenticity in the luxury wine trade*. Journal of Business Research, 59(3), 251–258.

¹⁴⁶ Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing*. Journal of Marketing Management, 15(1-3), 53–67.

¹⁴⁷ Spence, C., Velasco, C., & colleghi. (2014). *Multisensory Packaging: Designing New Product Experiences*. Psychology & Marketing, 31(6), 472–486.

giustificazione teorica. L'interesse per il lusso amplifica la sensibilità a stimoli estetici, simbolici ed esperienziali, intensificando le risposte emozionali. Il coinvolgimento emotivo, quando si entra in contatto con un brand, agisce come catalizzatore che rende più forte la risonanza affettiva di ogni stimolo, dal design all'esperienza in negozio. Infine, l'opinione sul rilancio si collega al tema della coerenza percepita: quando il rilancio è giudicato coerente con la tradizione e i valori del brand, la narrazione che lo accompagna produce un surplus di emozionalità, mentre in caso di incoerenza l'effetto tende a indebolirsi.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.404 ^a	.163	.140	.57300

a. Predictors: (Constant), coinvolgimento_emotivo, opinione_rilancio, interesse_lusso

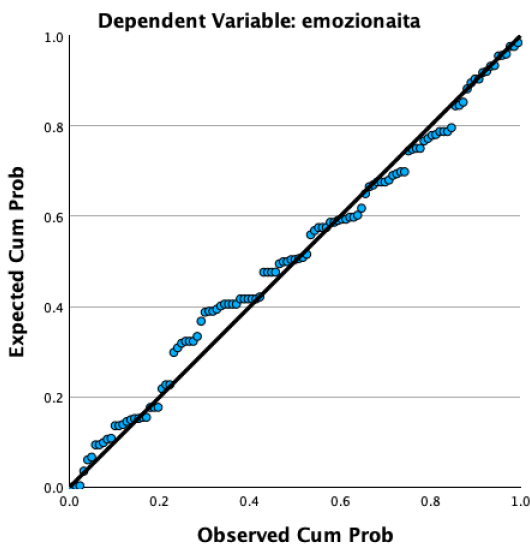
b. Dependent Variable: emozionaita

Coefficients^a

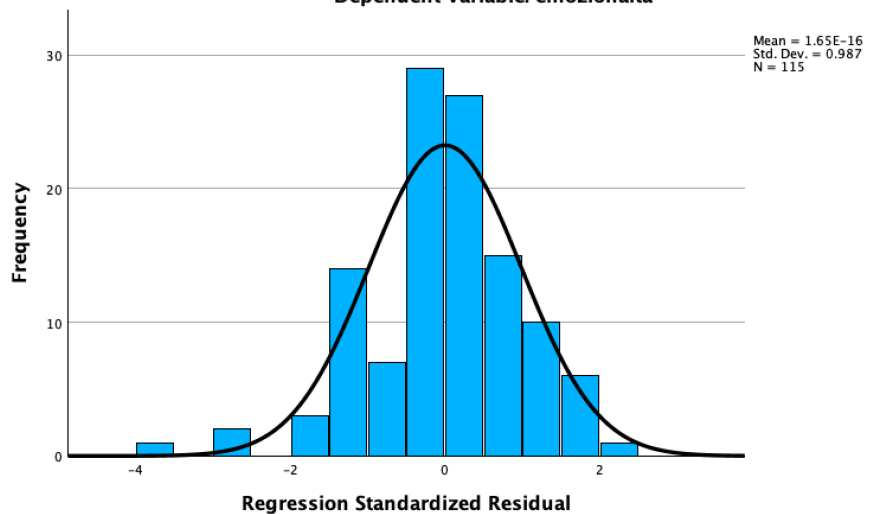
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.163	.294		10.746	<.001
	interesse_lusso	.126	.059	.230	2.133	.035
	opinione_rilancio	.017	.070	.021	.243	.808
	coinvolgimento_emotivo	.136	.067	.220	2.038	.044

a. Dependent Variable: emozionaita

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Histogram
Dependent Variable: emozionaita



La normalità dei residui è stata verificata tramite istogramma e Normal P–P Plot. L’istogramma dei residui standardizzati mostra una distribuzione che si avvicina alla forma normale, con la curva teorica sovrapposta che segue l’andamento dei dati osservati. Il P–P Plot evidenzia che i punti si dispongono in prossimità della diagonale, con solo lievi deviazioni nelle code. Questi risultati confermano che l’assunzione di normalità dei residui è rispettata e il modello può essere interpretato in modo corretto.

Il Model Summary riporta $R = 0.404$ e $R^2 = 0.163$ (Adjusted $R^2 = 0.140$). Ciò indica che i predittori spiegano circa il 16,3% della varianza di emozionalità. Si tratta di una quota più contenuta rispetto al modello visto per *esperienza_negozio*, ma comunque significativa per dati di tipo survey. L’errore standard della stima è 0.573, valore che indica una discreta precisione predittiva.

L’equazione stimata, basata sui coefficienti non standardizzati (B), è la seguente:

$$\text{emozionalita}' = 3.163 + 0.126 (\text{interesse_lusso}) + 0.017 (\text{opinione_rilancio}) + 0.136 (\text{coinvolgimento_emotivo})$$

Interpretazione delle variabili:

- *interesse_lusso* → $B = 0.126$, $\beta = 0.230$, $t = 2.133$, $p = 0.035$ → significativo. Maggiore interesse per il lusso è associato a un aumento dell’emozionalità percepita.
- *opinione_rilancio* → $B = 0.017$, $\beta = 0.021$, $p = 0.808$ → non significativo. La valutazione positiva del rilancio non incide direttamente sul livello di emozionalità.
- *coinvolgimento_emotivo* → $B = 0.136$, $\beta = 0.220$, $t = 2.038$, $p = 0.044$ → significativo. Maggior coinvolgimento emotivo incrementa i punteggi di emozionalità.

Guardando i β standardizzati, i predittori con maggiore peso relativo sono *interesse_lusso* ($\beta = 0.230$) e *coinvolgimento_emotivo* ($\beta = 0.220$), entrambi significativi.

I risultati della regressione multipla su *emozionalita* mostrano che due variabili indipendenti, l’interesse per il lusso e il coinvolgimento emotivo, hanno un effetto positivo e statisticamente significativo, mentre l’opinione sul rilancio non risulta influente. Questo quadro appare ampiamente coerente con le evidenze teoriche. La letteratura sottolinea infatti che i consumatori maggiormente attratti dal lusso reagiscono con maggiore intensità agli stimoli estetici e simbolici, sviluppando risposte affettive più

marcate rispetto a chi mostra un interesse limitato. Il coinvolgimento emotivo può essere considerato come catalizzatore: quanto più un consumatore si sente vicino al brand, tanto più intensa sarà la sua risposta emozionale, indipendentemente dall'aspetto funzionale o utilitaristico. Diverge invece dal quadro teorico l'effetto dell'opinione sul rilancio, dal momento che i dati raccolti in questa ricerca suggeriscono che, almeno nel campione analizzato, il rilancio venga interpretato più come una scelta manageriale o razionale che come stimolo emozionale diretto. È plausibile che la sua influenza si manifesti su altre dimensioni, come la percezione di coerenza o il livello di scetticismo, piuttosto che sull'emozionalità pura.

Coerenza percepita nelle M&A

La letteratura sottolinea come la coerenza percepita nelle operazioni di M&A rappresenti un elemento cruciale per il mantenimento dell'autenticità e del valore di marca. Quando i consumatori interpretano l'acquisizione come una perdita di continuità rispetto all'identità storica, tendono a reagire negativamente, riducendo la fiducia e rivalutando il brand acquisito in termini meno favorevoli¹⁴⁸. Al contrario, studi recenti mostrano che la percezione di coerenza può essere preservata se l'acquirente gode di una buona reputazione o se il marchio acquisito mantiene un certo grado di indipendenza operativa. Anche il processo di rebranding e la comunicazione post-acquisizione risultano determinanti: la trasparenza e la capacità di integrare la nuova identità senza rinnegare il passato aiutano a ridurre il rischio di percezioni di incoerenza. Questi aspetti confermano che la coerenza non dipende unicamente dalle caratteristiche dei consumatori, ma soprattutto da scelte manageriali e narrative.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.232 ^a	.054	.028	.72858

a. Predictors: (Constant), coinvolgimento_emotivo, opinione_rilancio, interesse_lusso

b. Dependent Variable: pro_coerenza_MA

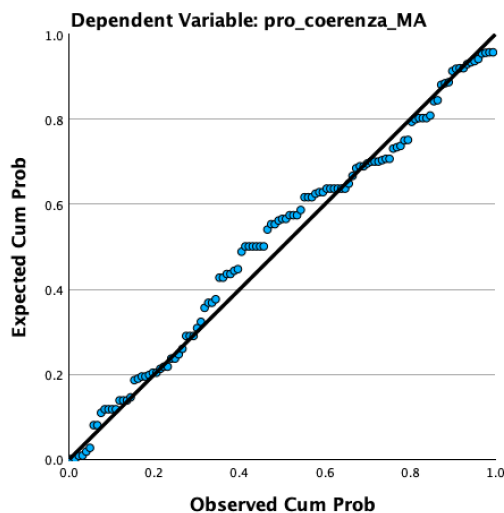
¹⁴⁸ Biraglia A., Fuchs C., Maira E., Puntoni S. (2022, ottobre). *When and Why Consumers React Negatively to Brand Acquisitions: A Values Authenticity Account*. Journal of Marketing.

Coefficients^a

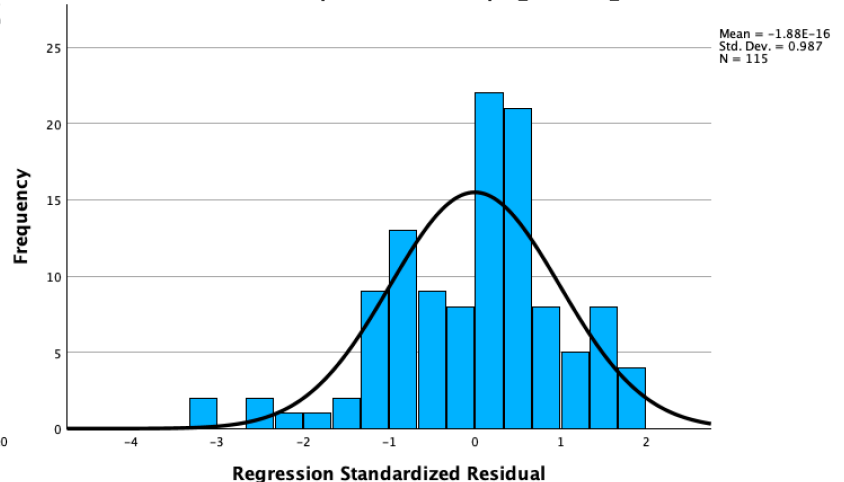
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.985	.374		7.977	<.001
	interesse_lusso	-.023	.075	-.035	-.306	.760
	opinione_rilancio	.135	.089	.140	1.515	.132
	coinvolgimento_emotivo	.142	.085	.192	1.668	.098

a. Dependent Variable: pro_coerenza_MA

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Histogram
Dependent Variable: pro_coerenza_MA



L'istogramma dei residui standardizzati mostra una distribuzione che si avvicina a quella normale, centrata intorno a 0, anche se leggermente più asimmetrica rispetto agli altri modelli visti. Il P-P Plot evidenzia che i punti si dispongono abbastanza vicino alla diagonale, con alcune deviazioni nelle code. Nel complesso, l'assunzione di normalità dei residui può considerarsi accettabile.

Il Model Summary riporta $R = 0.232$ e $R^2 = 0.054$ (Adjusted $R^2 = 0.028$). Quindi il modello spiega solo il 5,4% della varianza della variabile *pro_coerenza_MA*. Questo è un valore molto basso: la capacità predittiva del modello risulta piuttosto limitata. L'errore standard della stima è 0.729, più elevato rispetto ad altri modelli, a conferma di una minore accuratezza.

L'equazione stimata, con i coefficienti non standardizzati, è la seguente:

$$\text{pro_coerenza_MA} = 2.985 - 0.023(\text{interesse_lusso}) + 0.135(\text{opinione_rilancio}) + 0.142(\text{coinvolgimento_emotivo})$$

Interpretazione delle variabili:

- *interesse_lusso* → B = -0.023, β = -0.035, p = 0.760 → effetto nullo e non significativo.
- *opinione_rilancio* → B = 0.135, β = 0.140, p = 0.132 → direzione positiva ma non significativa.
- *coinvolgimento_emotivo* → B = 0.142, β = 0.192, p = 0.098 → effetto positivo, ma solo vicino alla significatività (non supera la soglia del 5%).

Il modello con *pro_coerenza_MA* come dipendente non è statisticamente significativo (p = 0.104) e spiega solo una quota molto ridotta della varianza (5,4%). Nessuno dei predittori inseriti risulta significativo al 5%, anche se *coinvolgimento_emotivo* mostra una tendenza positiva vicina alla soglia. In termini pratici, questo risultato suggerisce che la percezione di coerenza delle operazioni di M&A non dipende in modo diretto da variabili come interesse per il lusso, opinione sul rilancio o coinvolgimento emotivo. Probabilmente entrano in gioco altri fattori, come la conoscenza specifica del brand, la fiducia nella sua autenticità storica o la comunicazione dell'operazione stessa, che non sono stati inclusi in questo modello.

Scetticismo verso le M&A

Diversi contributi hanno evidenziato il ruolo dello scetticismo dei consumatori nei confronti delle operazioni di M&A. Le acquisizioni sono spesso percepite come mosse strategiche più orientate al profitto che alla tutela dell'identità di marca, e ciò può generare reazioni di sfiducia o addirittura intenzioni di abbandono del brand¹⁴⁹. In particolare, quando il cambiamento viene percepito come incoerente con i valori fondativi, i consumatori tendono a sviluppare un atteggiamento critico e scettico verso il brand acquisito. Tuttavia, la letteratura mostra anche che strategie di comunicazione basate su

¹⁴⁹ Thorbjørnsen, H., Dahlén, M. (2011). *Consumer reactions to acquirer-dominant M&As: The role of perceived motives*. International Journal of Research in Marketing.

narrazioni autentiche e coerenti possono ridurre tali reazioni difensive, mitigando lo scetticismo e favorendo una valutazione più positiva dell'operazione.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.245 ^a	.060	.034	.65262

a. Predictors: (Constant), coinvolgimento_emotivo, opinione_rilancio, interesse_lusso

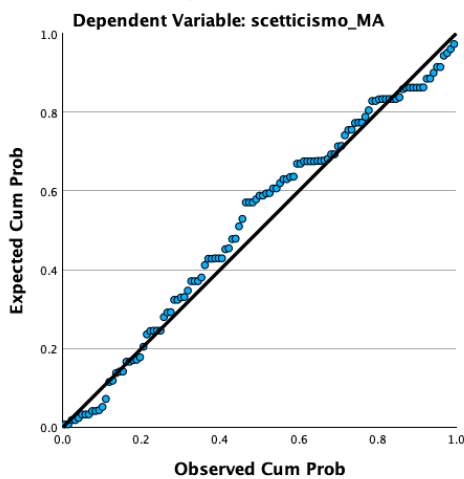
b. Dependent Variable: scetticismo_MA

Coefficients^a

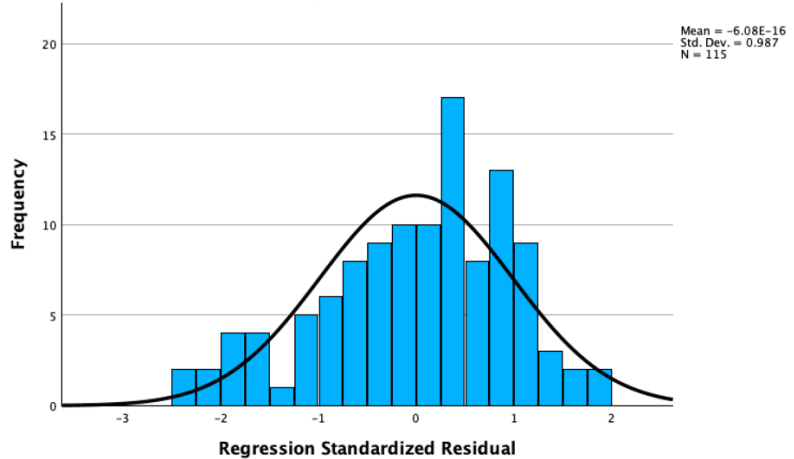
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.576	.335		10.667	<.001
	interesse_lusso	-.071	.067	-.120	-1.054	.294
	opinione_rilancio	-.151	.080	-.176	-1.901	.060
	coinvolgimento_emotivo	.153	.076	.231	2.012	.047

a. Dependent Variable: scetticismo_MA

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Histogram
Dependent Variable: scetticismo_MA



L'istogramma dei residui standardizzati mostra una distribuzione abbastanza vicina alla normale, anche se con una leggera asimmetria e alcune barre più alte attorno a 0. Nel complesso la normalità può essere accettata. Il Normal P-P Plot indica che i punti seguono in modo abbastanza regolare la diagonale, con qualche deviazione nelle code, ma senza pattern sistematici rilevanti.

Il Model Summary riporta $R = 0.245$ e $R^2 = 0.060$ (Adjusted $R^2 = 0.034$). Ciò significa che i predittori spiegano circa il 6% della varianza nello *scetticismo_MA*. Si tratta di una quota bassa, che indica un potere predittivo limitato del modello.

L'equazione stimata è:

$$\text{scetticismo_MA} = 3.576 - 0.071(\text{interesse_lusso}) - 0.151(\text{opinione_rilancio}) + 0.153(\text{coinvolgimento_emotivo})$$

Interpretazione delle variabili:

- *interesse_lusso* → $B = -0.071$, $\beta = -0.120$, $p = 0.294$ → non significativo. Non emerge un legame diretto tra interesse per il lusso e scetticismo.
- *opinione_rilancio* → $B = -0.151$, $\beta = -0.176$, $p = 0.060$ → effetto negativo vicino alla significatività. Questo indica che una valutazione positiva del rilancio tende a ridurre lo scetticismo verso le operazioni di M&A, anche se l'effetto non raggiunge la soglia del 5%.
- *coinvolgimento_emotivo* → $B = 0.153$, $\beta = 0.231$, $p = 0.047$ → significativo. Maggiore coinvolgimento emotivo è associato a un livello più alto di scetticismo.

Questi risultati suggeriscono che lo scetticismo verso le operazioni di M&A non dipende tanto dall'interesse per il settore, quanto piuttosto dalla reazione emotiva dei consumatori e dal modo in cui viene percepito il rilancio.

Il modello relativo a *scetticismo_MA* non risulta complessivamente significativo, ma evidenzia un effetto positivo del coinvolgimento emotivo e una tendenza negativa legata all'opinione sul rilancio. La letteratura mostra che le acquisizioni possono minacciare l'autenticità del brand, generando diffidenza, sfiducia e talvolta intenzioni di abbandono, soprattutto quando percepite come incoerenti con i valori fondativi. Al contrario, strategie comunicative basate su narrazioni autentiche possono attenuare tali reazioni. I risultati di questa ricerca confermano che lo scetticismo non dipende dalle caratteristiche individuali dei consumatori, ma dalla narrazione e dalla credibilità percepita nel processo di integrazione.

4.6 Implicazioni manageriali

Questa ricerca aveva l'obiettivo di analizzare come i consumatori percepiscono il rilancio dei brand del lusso dopo un'acquisizione, prendendo come caso di riferimento Tiffany & Co. e la sua integrazione all'interno di LVMH. I risultati emersi consentono di delineare alcune implicazioni pratiche per le imprese, che possono essere interpretate come linee guida innovative per la gestione del post-M&A.

Un primo insegnamento riguarda la centralità della customer experience. Dalla survey è emerso con chiarezza che i consumatori attribuiscono più valore all'esperienza vissuta in boutique, al servizio personalizzato e alla cura del dettaglio, piuttosto che a testimonial o a campagne basate solo sullo status symbol. Ciò suggerisce che i brand del lusso, dopo un'acquisizione, debbano investire nella creazione di esperienze autentiche e immersive, che non si limitino a esporre il prodotto ma lo trasformino in un rituale emotivo. Tiffany ha interpretato bene questo principio con la riapertura del flagship "The Landmark" a New York, trasformandolo in un luogo culturale ed esperienziale più che commerciale. Per altre aziende, nel post-M&A, è quindi opportuno spostare l'attenzione dalla comunicazione aspirazionale alla relazione concreta con il cliente. Questo aspetto si collega direttamente ai modelli teorici discussi nel Capitolo I, come i Six Pillars di KPMG e gli Strategic Experiential Modules di Schmitt, che sottolineano come l'esperienza sensoriale, emotiva e relazionale rappresenti un asset strategico nella costruzione del valore del brand.

Un secondo aspetto riguarda l'equilibrio tra heritage e innovazione. I consumatori più giovani mostrano apprezzamento per i marchi storici quando questi riescono a rinnovarsi senza perdere la loro identità. Dopo un'acquisizione, non basta modernizzare l'immagine: occorre chiarire quali elementi dell'eredità del brand restano intatti e quali vengono reinterpretati. Tiffany ha scelto di valorizzare i suoi codici iconici, come il Tiffany Blue o l'anello di fidanzamento, inserendoli però in un linguaggio più contemporaneo e inclusivo. È necessario stabilire dei "confini identitari" e comunicarli chiaramente, così da assicurare i clienti storici e, allo stesso tempo, aprire il brand a nuove generazioni. Questo punto si ricollega a quanto discusso nel Capitolo III sul ruolo dell'heritage come leva di autenticità e continuità, capace di sostenere la brand equity anche in contesti di forte cambiamento.

Un terzo punto riguarda la gestione della coerenza narrativa post-M&A. L'integrazione di un marchio storico in un grande gruppo rischia sempre di generare scetticismo nei consumatori, che temono la perdita di autenticità. I dati della ricerca lo confermano: molti consumatori accettano il cambiamento solo se percepiscono continuità con la storia originaria. La strategia di LVMH con Tiffany è stata efficace perché ha saputo integrare il marchio sul piano operativo e digitale, mantenendo però autonomia creativa e rispetto dei simboli identitari. Per le imprese, ciò significa che la comunicazione post-acquisizione non deve concentrarsi solo sugli obiettivi finanziari, ma deve spiegare cosa è stato preservato e come la nuova proprietà intende valorizzarlo.

Dunque, questa ricerca suggerisce che il successo del rilancio post-M&A nel lusso non dipende soltanto dalla capacità di generare sinergie economiche, ma dalla sensibilità manageriale nel gestire le dimensioni immateriali: l'esperienza del cliente, la coerenza identitaria, l'integrazione dei valori e la costruzione di legami emotivi. Solo un approccio integrato, che sappia coniugare performance e autenticità, può garantire un rafforzamento sostenibile della brand equity nel lungo periodo. In questo senso, il caso Tiffany dimostra come le operazioni di M&A possano diventare non soltanto strumenti di crescita finanziaria, ma occasioni di ridefinizione strategica ed esperienziale coerente con le aspettative dei consumatori.

CONCLUSIONE

La presente tesi ha mostrato come il tema del rilancio commerciale dei brand di lusso a seguito di operazioni di M&A sia complesso e multilivello, intrecciando aspetti finanziari, identitari e percettivi. L'analisi teorica e il caso Tiffany & Co. hanno evidenziato come, in questo settore, la performance economica non possa essere scissa dalla capacità di generare fiducia e coerenza nel rapporto con i consumatori.

Il valore di questa ricerca risiede nel duplice approccio adottato: da un lato la costruzione di un quadro concettuale che colloca l'M&A nel lusso all'interno di una prospettiva più ampia di brand management, dall'altro la sperimentazione empirica, che ha permesso di testare variabili di natura percettiva e di proporre metriche replicabili. La combinazione tra dati raccolti direttamente e osservazioni sul caso reale ha consentito di restituire una molteplice immagine del fenomeno, in cui si intrecciano numeri, simboli, identità e performance. Dal punto di vista accademico, il lavoro contribuisce ad arricchire il dibattito sul ruolo delle percezioni dei consumatori nei processi di integrazione post-M&A, suggerendo che il successo di tali operazioni non si esaurisce nell'efficienza gestionale ma si misura anche nella capacità di governare il capitale intangibile. Naturalmente, non mancano limiti: il campione indagato presenta caratteristiche specifiche, in particolare una prevalenza di giovani, che riducono la generalizzabilità dei risultati. Inoltre, il focus su un singolo caso di studio (LVMH – Tiffany & Co. e il breve riferimento al caso Bulgari) se da un lato ha permesso un'analisi approfondita, dall'altro limita la possibilità di estendere le conclusioni ad altri brand. Questi limiti aprono a possibili sviluppi futuri, come confronti tra diverse maison acquisite, studi nel tempo sull'evoluzione della percezione e analisi dell'impatto delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale sul coinvolgimento dei consumatori.

In definitiva, ciò che questa ricerca mette in luce è che, nel lusso, il successo di un'operazione di M&A non si misura soltanto nei risultati economici, ma nella capacità di un brand di preservare la propria identità mentre evolve. Più che sinergie e successi finanziari, conta la fiducia che i consumatori ripongono nel marchio, nella solidità dei suoi simboli e nella continuità di un'eredità capace di dialogare con il presente. Se il lusso si fonda su autenticità ed emozione, allora il futuro delle acquisizioni sarà determinato dalla capacità delle aziende di proteggere e rinnovare questi valori, trattandoli come il bene più prezioso da preservare.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Adams, A. (2013, 23 maggio). *Luxury consumers value products, not buying experiences*. Forbes.

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Ahmed, R. R., et al. (2024). *Crafting emotional engagement and immersive brand storytelling*. Journal of Consumer Marketing.

Aiello, G., & Donvito, R. (2006, gennaio). *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca: Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso*. Paper presentato al Congresso Internazionale Marketing Trends, Venezia.

Bain & Company. (2023, 14 novembre). *Spesa globale per il lusso a 1.500 miliardi di euro nel 2024, stabilità in un contesto di incertezza economica, con un crescente interesse per le esperienze*. Bain & Company.

Beverland, M. (2006). *The 'real thing': Branding authenticity in the luxury wine trade*. Journal of Business Research.

Bianchi, E., Bianchi, R., & Lelli, O. (1987).

Biraglia, A., Fuchs, C., Maira, E., & Puntoni, S. (2022, ottobre). *When and why consumers react negatively to brand acquisitions: A values authenticity account*. Journal of Marketing.

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). *Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?* Journal of Marketing.

Brioschi, A. (2000, 24 novembre). *Comunicare il lusso*. Paper presentato al Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari Venezia.

Corriere della Sera. *La lista dei desideri (senza diamanti) di Tiffany*. Corriere della Sera. Disponibile su <https://www.corriere.it/tecnologia/cyber-cultura/cards/lista-desideri-senza-diamanti-tiffany/gomitolo-9mila-dollari.shtml>

Corriere della Sera. (2022, 5 agosto). *Tiffany produce i primi gioielli ispirati agli NFT: costano 51 mila dollari e sono in edizione limitata*. Corriere della Sera. Disponibile su https://www.corriere.it/tecnologia/22_agosto_05/tiffany-arrivano-primi-gioielli-veri-nft-costano-51-mila-dollari-e5176d9c-2d23-4ecb-ac9a-aa94f0099x1k.shtml

Deloitte. (2019). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2019*.

Deloitte. (2020). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2020*.

Deloitte. (2021). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2021*.

Deloitte. (2022, 25 novembre). *Cresce la digitalizzazione del settore fashion & luxury, ma i negozi fisici si confermano strategici per i clienti*. Deloitte.

Deloitte. (2023). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2023*.

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

Deloitte. (2024). *Retail Industry Outlook 2024*.

Deloitte. (2025). *Global Powers of Retailing 2025*.

Dubois, D., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*. HEC School of Management, Working Paper.

Edwards, B. (Regista). (1961). *Colazione da Tiffany* [Film]. USA: Paramount Pictures.

Engel, E. (1895). *Die Lebenskosten belgischer Arbeiterfamilien*. Dresden: Verlag von B. G. Teubner.

Fashion Network. (2021, 6 luglio). *Bulgari apre in Place Vendôme, l'ultima opera di lusso di Peter Marino*. Fashion Network. Disponibile

su <https://it.fashionnetwork.com/news/Bulgari-apre-in-place-vendome-l-ultima-opera-di-lusso-di-peter-marino,1317398.html>

Fashion Network. (2024). *Fashion M&A deals rise 31% in 2024*. Fashion Network.

Financial Times. (2025, 9 maggio). *Supersized jewellery factory opening signals more support for 'Made in Italy'*. Financial Times. Disponibile su <https://www.ft.com/content/29f19e97-7e89-464e-87fd-a67a51e2db92>

Forbes. (2021, 22 giugno). *Yellow is the new blue as Tiffany & Co debuts new color scheme under LVMH marketing plan*. Forbes.

Forestieri, G. (2021). *Corporate e Investment Banking* (5^a ed.). Milano: Egea.

Gartner. (2024). *Enterprise IT spending for the retail market, worldwide, 2022-2028*.

Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. (2008). *Art infusion: The influence of visual art on the perception of products*. Journal of Marketing Research.

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

Harper's Bazaar. (2020, 31 agosto). *La straordinaria storia di Tiffany & Co*. Harper's Bazaar. Disponibile su <https://www.harpersbazaar.com/it/moda/gioielli/a32875467/tiffany-co-storia/>

HuffPost. (2019, 26 novembre). *Louis Vuitton fa shopping e compra Tiffany. Bernard Arnault: 'Ora è nostra una vera icona'*. HuffPost.

Iacovone, D. (2020). *Strategy, business model & plan in the age of digital disruption*. Bologna: Il Mulino.

Il Post. (2016, 30 maggio). *Tiffany non piace più ai giovani*. Il Post.

Il Post. (2017, 15 ottobre). *Cosa deve fare Tiffany per tornare Tiffany*. Il Post.

Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan Page.

Katz, M. L., Rosen, H. S., Bollino, C. A., & Morgan, W. (2015). *Microeconomia* (5^a ed.). Milano: McGraw-Hill.

KPMG. (2024). *The 'Wow' normal. La customer experience ai tempi dell'intelligenza artificiale: I risultati dello studio sulla customer experience excellence in Italia nel 2023*. KPMG.

KPMG International. (2025). *Beyond the noise: Orchestrating AI-driven customer excellence*. Global Customer Experience Excellence 2024. KPMG International.

Hypemoon. (2023, febbraio). *Tiffany & Co. launched a realistic virtual try-on Snap filter using ray-trace technology*. Instagram. <https://www.instagram.com/reel/CovAchIjVhv/>

LVMH. (2025). *LVMH – Official website*. Disponibile su <https://www.lvmh.com>.

McCarthy, B. *Retail strategy and business transformation*. Deloitte Consulting LLP.

McKinsey & Company, & The Business of Fashion. (2024). *The state of fashion: Luxury 2025*. New York: BoF Insights.

MilanoFinanza. (2021, 6 marzo). *Tiffany sceglie Ruba Abu-Nimah per la guida creativa*. MilanoFinanza.

Nss Magazine. (2021, 18 luglio). *La controversia sulla nuova campagna di Tiffany & Co*. Nss Magazine. Disponibile su <https://www.nssmag.com/it/fashion/27057/tiffany-co-rebranding>

NVIDIA. (2024). *State of AI in retail and CPG annual report*.

Ornati, M. (2011, luglio). *Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso*.

Pantone. (2016, febbraio). *Crazy about Tiffany's: The story behind an iconic brand color*. Pantone.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Past, present and future*. Boston: Harvard Business School Press.

Point.of. (2022, 27 giugno). *Rebranding: A case study on Tiffany & Co*. Point.of.

PwC. (2023). *Global M&A industry trends in the luxury sector*.

Qualtrics. Cos'è la customer experience. Qualtrics XM Institute. Disponibile su <https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/soddisfazione-clienti/>

Reuters. (2011, 7 marzo). *Sintesi – Bulgari, LVMH rileva controllo e lancerà OPA, titolo vola*. Reuters. Disponibile su <https://www.reuters.com/article/markets/sintesi-bulgari-lvmh-rileva-controllo-e-lancer-opatitolo-vola-idUSLDE7261PU>

Reuters. (2014, 20 gennaio). *LVMH watches and jewelry head Trapani to step down*. Reuters. Disponibile su <https://www.reuters.com/article/business/lvmh-watches-and-jewelry-head-trapani-to-step-down-idUSBREA0J0ZU>

Reuters. (2021, 7 gennaio). *LVMH completa acquisizione Tiffany da 15,8 mld \$ e cambia vertici*. Reuters.

Reuters. (2022, novembre). *Estée Lauder to buy fashion label Tom Ford in \$2.8 billion deal*. Reuters.

Reuters. (2023, aprile). *L'Oréal buys luxury brand with eye on China*. Reuters.

Reuters. (2023, luglio). *Kering acquires Creed in €3.5 billion deal*. Reuters.

Reuters. (2025, 10 aprile). *EssilorLuxottica merger*. Reuters.

Reuters. (2025, aprile). *Prada braves tariff uncertainty to clinch \$1.4 billion deal for Versace*. Reuters.

- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing*. Journal of Marketing Management.
- Schmitt, B. H. (2003). *Gestione della customer experience: Un approccio rivoluzionario per la connessione con i vostri clienti*. New York: Wiley.
- Shopify. (2024). *Click and collect: significato, esempi e vantaggi* (2025). Shopify.
- Simmel, G. (1904). *Fashion*. International Quarterly.
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). *Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes*. Journal of Marketing Research.
- Sky TG24. (2021, 23 agosto). *Tiffany, Beyoncé e il marito Jay-Z insieme nella nuova campagna About Love che cita Holly*. Sky TG24. Disponibile su <https://tg24.sky.it/spettacolo/2021/08/23/tiffany-beyonce-jay-z>
- Snap Inc., & Publicis Media. (2023). *AR is the future of shopping*.
- Spence, C., Velasco, C., & colleghi. (2014). *Multisensory packaging: Designing new product experiences*. Psychology & Marketing.
- Statista. (2021, 1° novembre). *Net sales of Tiffany & Co. worldwide from 2011 to 2019 (in million U.S. dollars)*. Statista.
- The Business of Fashion. (2020, 27 febbraio). *What will LVMH's Tiffany look like? The Business of Fashion*. Disponibile su <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/what-will-lvmhs-tiffany-look-like/>
- The Business of Fashion. (2023, 6 giugno). *What's next for Tiffany under LVMH*. The Business of Fashion.

Thorbjørnsen, H., & Dahlén, M. (2011). *Consumer reactions to acquirer-dominant M&As: The role of perceived motives*. International Journal of Research in Marketing.

Tiffany & Co. *Il mondo di Tiffany*. Disponibile su <https://www.tiffany.it/world-of-tiffany/heritage.html>

Treccani. (s.d.). Voce “Retail”. In Dizionario di Economia e Finanza.

Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). *Measuring perceptions of brand luxury*. Journal of Brand Management.

ViPù. (2024, 23 maggio). *Tiffany, realtà aumentata per creare il proprio gioiello dei sogni*. ViPù.

Visentini, G., & Palazzolo, A. (2017). *Manuale di diritto commerciale*. Roma: Dike Giuridica.

Vogue. (2022, 12 agosto). *Tiffany and Co. unveils its first all-gender jewelry collection, Tiffany Lock*. Vogue.

Vogue Business. (2023, 31 agosto). *Tiffany & Co. brings digital diamonds, AR mirror to US Open*. Vogue Business. <https://www.voguebusiness.com/technology/tiffany-and-co-brings-digital-diamonds-ar-mirror-to-us-open>.