



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in
Amministrazione, finanza e controllo

Tesi di Laurea

Il caso Tiffany & Co.: 200 anni di tradizione e sostenibilità

Relatore

Prof.ssa Lucchetta Marcella

Correlatore

Prof. Raggi Davide

Laureanda

Lara Padovan

Matricola 866819

Anno accademico

2021/2022

“Un ringraziamento speciale va ai miei genitori che mi hanno permesso di studiare in tutti questi anni, a mia nonna Adelia, e soprattutto a me stessa, fiera del mio percorso, sempre pronta a dare il massimo in tutto ciò che faccio”.

INDICE

INTRODUZIONE	pag.1
Capitolo 1. Profilo storico dell'azienda	pag.3
1.1. Il gruppo LVMH acquista Tiffany & Co.	pag.6
Capitolo 2. Storia e analisi del mercato globale dei gioielli	pag.7
2.1. La domanda globale di gioielli.....	pag.11
Capitolo 3. Analisi di Tiffany & Co. in relazione ai principali competitor	pag.13
Capitolo 4. IRMA, il Kimberley Process, la vision e la mission	pag.23
Capitolo 5. La SWOT analysis	pag.27
Capitolo 6. Il Business model canvas di Tiffany & Co.	pag.29
6.1. Analisi dei fornitori.....	pag.30
6.2. Analisi delle risorse.....	pag.33
6.3. I processi interni.....	pag.38
6.4. I processi esterni.....	pag.44
6.5. I prodotti.....	pag.47
6.6. I clienti.....	pag.48
6.7. La società.....	pag.50
6.7.1. <i>La società e il pianeta</i>	pag.52
6.7.2. <i>La società e le persone</i>	pag.54
6.8. Struttura dei ricavi e dei costi.....	pag.56
6.9. La proposta di valore di Tiffany & Co.	pag.59
Capitolo 7. L'importanza della sostenibilità all'interno delle realtà aziendali	pag.61
7.1. La Sustainability Balance Scorecard.....	pag.69
7.2. La SBSC di Tiffany & Co..	pag.72

Capitolo 8. Risultati raggiunti: Key financials e risultati di mercato	pag.75
8.1. La rotazione.....	pag.77
8.2. Equilibrio economico.....	pag.79
8.3. Equilibrio finanziario.....	pag.85
8.4. Equilibrio patrimoniale.....	pag.87
Capitolo 9. Utilizzo strategico dell'innovazione nella competizione	pag.93
Capitolo 10. Ripercussioni pandemia da Covid-19 e guerra Russo-Ucraina nel mercato dei gioielli	pag.97
CONCLUSIONE	pag.105
Bibliografia e sitografia	pag.109

INTRODUZIONE

Tiffany & Co. è una delle quattro potenze mondiali che detiene la seconda maggior quota di mercato nel settore dei gioielli brandizzati; con un imponente porzione del 25% è riuscita a realizzare negli anni un posizionamento chiave all'interno del settore, reclamando a sé milioni e milioni di consumatori ogni anno.

Dalla fondazione, nel 1837, sono passati quasi duecento anni pieni di artigianalità, qualità, attenzione verso ogni singolo gioiello, dipendente e verso qualsiasi stakeholder che interagisce con la società stessa.

Un'azienda così strutturata è riuscita a oltrepassare dei momenti di crisi importanti nel mercato dei gioielli, come gli anni della Seconda Guerra Mondiale nei quali l'oro, l'argento e gli altri materiali erano utilizzati quasi esclusivamente nella produzione bellica, comportando un brusco calo del settore.

Ad oggi, Tiffany & Co. è una realtà che punta alla sostenibilità, un tema chiave e vincente nel XXI° secolo.

L'economia e il lusso degli ultimi anni non hanno comparazioni con il passato nel quale tutto era limitato e ridotto: dagli anni 2000 la popolazione sta attraversando un periodo di sfruttamento delle risorse del pianeta sopra ogni tollerabile possibilità.

L'Earth Overshoot Day indica il giorno nel quale l'uomo ha consumato integralmente le risorse che sono prodotte dal pianeta nel corso di un intero anno.

Nell'ultimo decennio, questa triste situazione cade sempre in anticipo e, nel 2022, si verificherà il 28 luglio, comportando una dura realtà per l'umanità, in quanto da quel giorno in poi verranno sfruttate le risorse "appartenenti" al 2023.

Nell'ottica di ridurre questo sovrasfruttamento, i maggiori colossi mondiali dei vari settori si stanno spingendo verso pratiche sempre più sostenibili, facendo attenzione alle popolazioni dei paesi nei quali operano, ai gas serra, all'inquinamento ambientale che giorno per giorno oscura l'intero pianeta.

Anche Tiffany & Co. sta attuando al meglio le possibili soluzioni per evitare questo eccessivo inquinamento, valorizzando le popolazioni locali vicine alle miniere di estrazioni dei diamanti, donando ogni anno una parte del proprio fatturato per salvaguardare gli ambienti, impegnandosi a non sostenere estrazioni minerarie in paesi e terre di conflitto, cercando di preservare al meglio flora e fauna, riducendo gas serra e inquinamento proprio dei negozi e delle varie strutture dislocate nel territorio globale.

L'idea di questo elaborato di tesi racchiude la curiosità personale verso un brand che dura da tantissimi anni, al fine di comprendere cosa lo porta ad attivare questa strategia vincente.

Partendo dalla quotidianità, l'elaborato cerca di toccare alcune delle materie che sono state affrontate in questi cinque anni di studi universitari, in modo da applicare quanto studiato nell'analisi di una vera e propria azienda sotto molteplici aspetti.

L'analisi parte dal mercato globale dei gioielli, che conta una vasta gamma di consumatori con caratteristiche demografiche ed etniche differenti, per poi passare all'analisi di Tiffany & Co. in relazione ai vari competitor del mercato, e arrivare ad analizzare la vera e propria impresa dal lato economico, finanziario, patrimoniale e gestionale.

Sono stati toccati i principali strumenti di valutazione aziendale come l'analisi SWOT, il Business model canvas e la Sustainability Balance Scorecard, utili per capire il modello di business che l'azienda segue.

Tema centrale è stato la sostenibilità; analizzando i risultati che Tiffany & Co. vuole ottenere si è capito quali ha già raggiunto e quali invece si aspetta per il futuro prossimo.

L'ultima parte si è concentrata nell'analisi delle strategie di comunicazione e marketing attuate nel corso degli anni, le quali si stanno spingendo sempre di più verso un target di consumatori giovani, attaccati alle star della musica, dello spettacolo e ai social network.

La parte finale ha voluto dare un breve accenno sulle ripercussioni nel mercato dei gioielli derivanti dalla pandemia da COVID-19 e dalla Guerra Russa-Ucraina; tuttavia, si è, ad oggi, ancora in fase critica per la quale non è semplice reperire dati precisi, in quanto la crisi sarà visibile soprattutto nei prossimi anni.

Capitolo 1. Profilo storico dell'azienda

Tiffany & Co. nasce a New York nel 1837 e nel primo giorno di apertura fece vendite totali per soli 4,98 dollari.

Nel 1845 Tiffany & Co. pubblicò il suo primo catalogo di vendita per corrispondenza degli Stati Uniti facendo conoscere al mercato degli americani il mondo dei beni di lusso; questo catalogo, denominato Blue Book, viene tutt'oggi pubblicato con una cadenza annuale e presenta i gioielli più rari che esistano al mondo.

Nel 1848 diventa un rinomato venditore di diamanti di lusso, consentendo all'élite americana di acquistare le prime gemme di colore e, tre anni dopo, diventa la prima società americana a istituire lo standard dell'argento ".925", in seguito utilizzato in tutti gli Stati Uniti d'America e nel mondo.

Qualche anno dopo Charles Lewis Tiffany, fondatore del marchio, presentò l'orologio Atlas, sopra lo storico negozio nella Fifth Avenue; questo rappresenta l'orologio pubblico più antico di New York e ancora oggi è possibile ammirarlo.

Per passare agli anni '60 del 1800, il Presidente Abramo Lincoln decise di acquistare una collana e un paio di orecchini per la moglie, che li indossò durante la cerimonia di insediamento alla Casa Bianca: agli occhi dei consumatori Tiffany diventa così un marchio rinomato, capace di soddisfare importanti figure di rilievo del mondo della politica e non solo.

In seguito, Tiffany & Co. inizia a realizzare eleganti gioielli in oro e nel '66 presenta il Tiffany Timer, il primo cronometro americano.

Un passo fondamentale avviene nel 1878, con l'acquisto del Tiffany Diamond, il diamante giallo da 128,54 carati, una delle gemme colorate più spettacolari e importanti al mondo. Questo diamante nel corso degli anni è stato indossato solo da quattro importanti donne dello spettacolo e sta a indicare l'imponente qualità e raffinatezza propria del marchio Tiffany & Co.. Tra il 1885 e 1886 viene creato lo stemma che ancora oggi è presente nelle banconote statunitensi, e presentato il Tiffany Setting, l'anello di fidanzamento progettato alla perfezione, capitanato da un diamante luminosissimo su una semplice fedina: da oltre 130 anni è ciò che si intende per il classico anello di fidanzamento, simbolo dell'amore, dell'unione, e delle coppie che si giurano amore eterno.

Arrivando ai primi anni del '900, il figlio del fondatore, Louis Comfort Tiffany, diventa il direttore creativo ufficiale di Tiffany & Co. e negli stessi anni fu scoperta la kunzite, una pietra preziosa chiamata con questo nome grazie al gemmologo George Frederick Kunz. Quest'ultimo nel 1910 presenta agli americani un'altra importante scoperta; una varietà di berillo rosa derivante dal Madagascar.

Negli anni 40 del 1900 Tiffany & Co. apre lo storico negozio a New York tra la 57° Street e la Fifth Avenue, la meta più importante per lo shopping della popolazione newyorkese.

Nel 1955 Gene Moore inizia una collaborazione con Tiffany & Co., trasformando le sue vetrine in veri e propri scenari teatrali magici e ricchi di spirito, romanticismo e avventura, attirando così artisti famosi da tutto il mondo.

Nel '61 la collaborazione con il film "*Colazione da Tiffany*": Audrey Hepburn indossa per la prima volta in assoluto lo storico Yellow Diamond coronando Tiffany & Co. come ambasciatore dell'eleganza e della femminilità.

Qualche anno dopo debutta la *Return to Tiffany*, una tra le collezioni che ad oggi rimane tra le più vendute al mondo.

In seguito alla collaborazione con Elsa Peretti, negli anni Settanta vengono rivoluzionati i canoni della gioielleria, spingendosi verso una sensibilità molto più moderna; l'argento inizia ad acquisire una rilevante importanza proponendo gioielli di diamanti che possono essere utilizzati quotidianamente.

Nel '78 viene commissionato al colosso mondiale il trofeo del campionato NBA, una creazione alta sessantuno centimetri dal peso di circa sette chili.

Viene lanciata poi la collezione *Paloma Picasso*, ispirata ai graffiti che si distribuiscono in tutta la città di New York, rivisitando la Street art e proponendo gioielli eleganti che continuano, ancora oggi, a riscuotere grande successo.

Passando al XXI° secolo nasce la *Fondazione Tiffany & Co.*, che si occupa della protezione dell'ambiente e la promozione dell'arte.

Inoltre, viene avviata la collaborazione con Pantone dando vita all'iconica tonalità Tiffany Blue che contraddistingue il classico involucro conosciuto ormai a livello globale.

Nel 2012 Tiffany & Co. celebra il suo 175° anniversario, presentando il metallo Rubedo e, due anni dopo, viene lanciata la *Tiffany T*, una collezione moderna che incarna creatività, felicità, amore e forza propria di Tiffany.

Nel 2015 Tiffany & Co. prende parte ad un'importante iniziativa che comprende aziende leader, volta al raggiungimento di zero emissioni nette di gas serra entro il 2050. Questo tema è ad oggi centrale; tutti i colossi mondiali si stanno sempre più spingendo verso una produzione sostenibile e un'attenzione sentita verso l'ambiente.

Nel 2017 vengono lanciate due importanti collezioni, la *Tiffany City HardWare* e la *Tiffany Save the Wild*: la prima ispirata all'energia propria di una città viva e caotica come New York, la seconda con la quale Tiffany & Co. decide di donare l'intero ricavato delle vendite dei gioielli al

Wildlife Conservation Network per la protezione degli animali a rischio di estinzione come gli elefanti.

Nello stesso anno Tiffany & Co. presenta la collezione *Home e Accessories* accostando così il lusso dei materiali utilizzati per i gioielli a oggetti di vita e di uso quotidiano; apre anche il Blue Box Cafè, un riferimento per la prima colazione.

Nel 2018 l'azienda si concentra nel preservare la grande barriera corallina presente in Australia, donando circa 1 milione di dollari per la salvaguardia dell'ambiente.

Sempre in quest'anno debutta una collezione totalmente ispirata alla femminilità chiamata *Tiffany Paper Flowers*, e viene introdotto il *Tiffany True*, una nuova idea di anello di fidanzamento.

Dal 2019 Tiffany & Co. basa tutto il suo approvvigionamento su un valore fondamentale: la tracciabilità dei metalli preziosi che utilizza in tutte le sue produzioni.

L'anno successivo il 100% dei metalli preziosi grezzi acquistati direttamente dall'azienda è stato approvvigionato da miniere negli Stati Uniti o da fonti riciclate.

Nell'ovest degli Stati Uniti, si trovano oltre circa 150.000 miniere sotterranee abbandonate e, nonostante siano passati più di 150 anni dalla corsa all'oro, le sostanze chimiche riversatesi nei sistemi idrici e terrestri di queste miniere costituiscono ancora una minaccia per bacini idrici sensibili, ecosistemi e specie autoctone.

Tiffany & Co. si è preoccupata nel tempo dei rischi per la salute derivanti dall'attività estrattiva e si è attivata per far fronte alle problematiche del caso. Dal 2003 infatti, il programma di estrazione responsabile della *Fondazione Tiffany & Co.* ha assegnato più di quattro milioni di dollari a sostegno di organizzazioni no-profit intente a bonificare terreni e bacini idrici negli Stati Uniti che sono stati compromessi dall'attività estrattiva nel passato, tra cui *Trout Unlimited*, che ha portato a termine più di 38 progetti di recupero di miniere abbandonate in sei stati, e la *Clark Fork Coalition*, che restituisce ogni anno più di 25 miliardi di litri d'acqua a fiumi che sono stati impoveriti e prosciugati nello stato del Montana.

Tiffany & Co. si occupa anche della protezione della Baia di Bristol, impegnandosi a svolgere adeguate analisi sull'ambiente e consultazioni locali per non intaccare i paesaggi incontaminati di tali posti.

La politica della società sancisce che *"Alcuni luoghi che popolano il nostro pianeta hanno il potere di emozionare semplicemente per le loro bellezze naturali; perciò, meritano una protezione speciale"* (sito web Tiffany & Co.).

Tiffany & Co. ha supportato, anno dopo anno, le organizzazioni che si occupano di risanare i siti di estrazione storici ormai abbandonati, di ripulire i bacini idrici e i paesaggi inquinati, rendendo questi habitat più sicuri per la fauna marina e per le specie selvatiche.

Inoltre, si impegna ogni giorno a preservare i paesaggi terrestri e marini nel mondo e, poiché le risorse naturali si riducono sempre di più, ora più che mai è il momento di proteggere i territori pubblici dall'attività estrattiva.

Tiffany & Co. è un colosso storico la cui vita dura ormai da circa 200 anni, attenta alla sostenibilità, all'ambiente, all'artigianalità e alla storia di ogni elemento coinvolto nei propri processi.

1.1. Il gruppo LVMH acquista Tiffany & Co.

Nel 2021 Tiffany & Co. ha affrontato una tappa significativa della sua storia; viene acquistata dal gruppo francese LVMH.

Le trattative di acquisto erano iniziate già a novembre del 2019 ma, complice la pandemia da Covid-19 e il rischio di rialzo dei dazi americani, il 2020 ha rappresentato una situazione di stallo con una conclusione definitiva solo a luglio 2021.

L'acquisizione, della portata di 15.8 miliardi di dollari (135,5 dollari per azione, a fronte dell'accordo originario di 135 dollari), ha visto l'assunzione di molte nuove figure management. Il giorno dell'acquisizione ha comportato un rialzo alla Borsa di Parigi del 2,6% a 515,30euro per azione del titolo Lvmh, rappresentando un segno di positività rilevante per il gruppo.

Il gruppo LVMH ha acquistato il 100% dell'azionariato di Tiffany & Co.; Tiffany & Co. diventa così parte di un gruppo mondiale, una pedina di un insieme di aziende con legami stretti e durevoli, che punta a migliori equilibri economici e gestionali, che sfrutta la possibilità di riduzione dei costi di acquisto delle materie prime e a dei vantaggi a livello tributario/fiscale non indifferenti.

L'obiettivo principale dell'acquisizione consiste nel fatto che Tiffany & Co. guarderà sempre di più alla crescita e all'innovazione, facendo leva sull'eccellenza di un marchio così affermato della gioielleria globale.

Oltre alla crescita rapida, alla riduzione dei costi fissi legati alla governance, un'organizzazione che fa capo alla centrale permette di ottenere una struttura di governance sicuramente più snella; l'acquisizione porterà ad una sostanziale condivisione di know how produttivo e organizzativo, fondamentale per Tiffany & Co..

Capitolo 2. Storia e analisi del mercato globale dei gioielli

Un bene come il gioiello non ha epoca e non ha età: fin dall'antichità principesse e regine facevano a gara su chi indossasse il gioiello più bello e luminoso e, a loro volta, re e principi su chi comprasse il miglior gioiello per la propria dama.

Con l'avvento del XXI°, il gioiello è passato da bene che solo pochi potevano permettersi, a bene che ogni donna o uomo che sia indossa quotidianamente.

La storia del gioiello del XX° ha toccato differenti situazioni e realtà; gli anni della Grande Guerra hanno troncato qualsiasi possibilità nell'utilizzo di gioielli su tutta la parte di popolazione che è stata discriminata, imprigionata e derisa, al contrario di tutte quelle donne e mogli dei Generali di guerra che, nelle diverse feste, indossavano grandi e vistosi gioielli.

Questo comportò un generale effetto negativo sull'industria degli anni '40 del 1900; tutti i metalli preziosi, l'oro, il platino dovevano essere utilizzati nella produzione finalizzata esclusivamente all'industria bellica.

Il Dopoguerra comportò, invece, un boom economico in tutti i settori, compreso quello dei gioielli: gli Stati Uniti in particolare divennero il primo mercato mondiale per il consumo della gioielleria permettendo a Tiffany & Co. di crescere rapidamente, a discapito dell'Europa nella quale era presente una generale paura nell'indossare un gioiello prezioso, in quanto poteva rappresentare una situazione di arricchimento negativa legata alle disgrazie della guerra.

Il gioiello e in particolare l'oro, continuò comunque ad essere di grande moda, lasciando spazio anche a tutta la gamma di gioielli di bigiotteria; le spille divennero uno dei gioielli maggiormente utilizzati, indossate su borsa, cappello, soprabito e spalla.

Tra gli anni '50 e gli anni '60 ci fu una generale rivisitazione dei gioielli di corte del diciottesimo secolo, con ispirazione al cinema Hollywoodiano; New York e la Francia furono i colossi dell'industria della gioielleria, pian piano raggiunti anche dall'Italia.

Negli anni '70, invece, l'Occidente vide una profonda recessione in questo settore, dovuta dalla crisi petrolifera; al contrario, il Medio Oriente, che deteneva ricchi ed abbondanti giacimenti di petrolio, cominciò a dominare il mercato dei gioielli, lavorando non solo oro, ma zaffiri, smeraldi, diamanti e rubini.

In Europa continuavano a farsi strada i gioielli di bigiotteria, non solo tra la popolazione comune ma anche nella buona società, stravolgendo un po' l'idea che il gioiello potesse essere esclusivamente un bene di lusso.

Passato il periodo degli anni Settanta, tra la fine degli anni Ottanta e gli anni Novanta videro una generale crescita economica in Europa e America, mettendo in luce un vero e proprio interesse culturale verso il gioiello.

Tale consapevolezza si insinua anche il mercato giapponese, che nutre in quegli anni un importante interesse per i gioielli occidentali, comportando un generale ritorno ad un uso eticamente liberale della gioielleria e un conseguente calo nell'uso del gioiello proveniente dal Medio Oriente.

Le gemme di colore acquistano sempre maggior rilevanza; il diamante non viene più visto come il classico gioiello trasparente, ma con una vasta varietà di colori, di tinte come giallo, blu, rosa. La fine del ventesimo secolo comportò così un progressivo aumento dell'uso del gioiello.

Con il XXI° secolo il mondo ha attraversato un velocissimo cambiamento sotto qualsiasi ambito e settore: le nuove tecnologie e modalità di comunicazione hanno rivoluzionato la società e le abitudini delle persone.

Le strategie di vendita hanno dovuto adattarsi in fretta ai cambiamenti cercando, nel mondo del gioiello, di mantenere l'attaccamento alla tradizione, all'appartenenza e alla cultura che solo un bene come il gioiello può avere.

Se nel XX° secolo il gioiello era visto come un bene da mostrare agli altri, cambia radicalmente prospettiva attaccandosi al forte coinvolgimento emotivo che accompagna tutte le fasi dell'acquisto e del processo decisionale nella scelta di cosa indossare.

Tra gli anni 2000 e 2005 l'uso di internet è cresciuto a livello esponenziale e l'interconnessione continua in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento ha portato ad un cambiamento importante dell'interazione tra persone e oggetti, che avviene in modo sempre più veloce ed efficiente. L'aumento della capacità di comunicazione ha comportato un forte cambiamento dell'idea di lavoro in generale, nel quale le persone e i brand hanno dovuto studiare strategie per risultare vincenti.

Il processo di acquisto da parte di un consumatore non segue più infatti un processo lineare e definito, ma diventa qualcosa di caotico e talvolta molto causale, che segue l'andamento della moda e il cambiamento nello stile di vita.

L'acquisto del gioiello di lusso sta via via prendendo piede anche tra il mercato dei giovani, nella fascia d'età tra i 16 e i 36 anni, i quali sono totalmente connessi con i social network e continuamente aggiornati ad ogni cambiamento della società.

A livello globale i consumatori del XXI° secolo sono legati ai propri brand attraverso l'utilizzo dei social network, e i brand stessi hanno la possibilità di farsi conoscere in modo veloce attraverso la sponsorizzazione online dei propri prodotti, comparando negli annunci dei cellulari, in tv nelle fasi pubblicitarie ormai lunghe e molteplici, tramite computer, o semplicemente nei cartelli pubblicitarie nelle strade.

La comunicazione e la strategia vincente del XXI° secolo devono avere un impatto visivo immediato e che catturi l'attenzione, e i grandi brand puntano a comunicare uno storytelling significativo, che appassioni il consumatore.

Arrivando agli ultimi anni, nonostante il continuo aumento di un mercato così consolidato e forte, il 2019 è stato un anno di incertezza per i mercati globali della vendita di gioielli, legato soprattutto alla disputa commerciale tra Stati Uniti e Cina, che ha portato il prezzo dell'oro ad aumentare in maniera molto veloce.

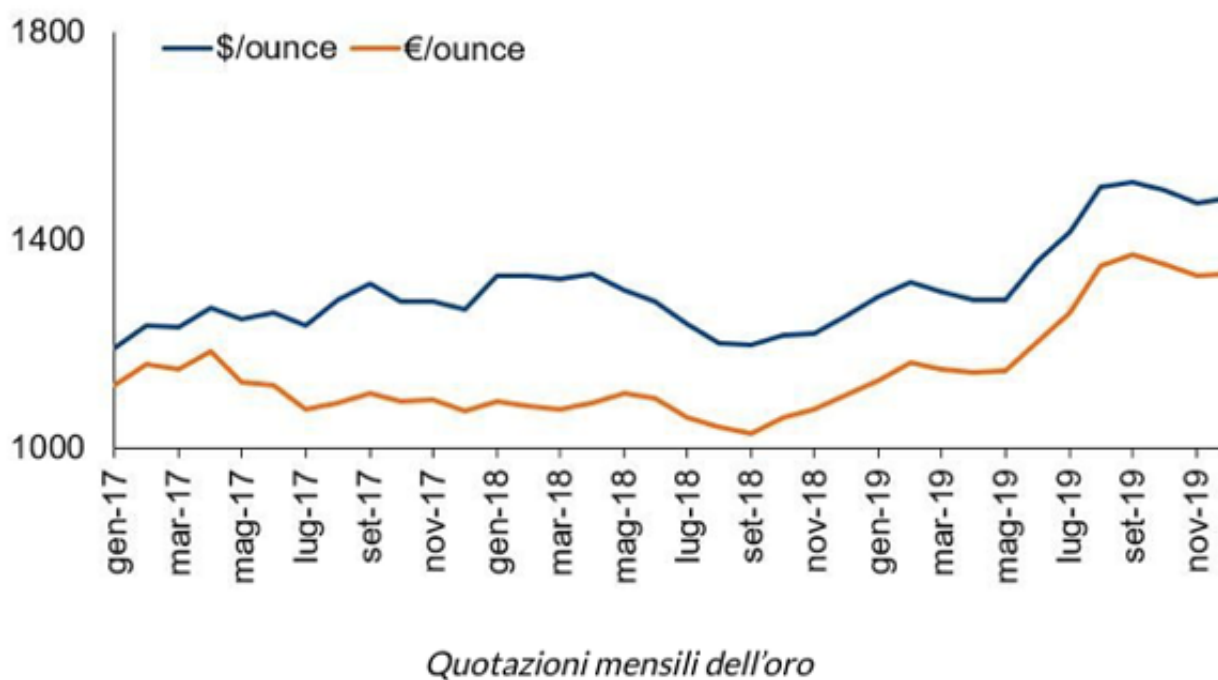


Figura 1: quotazioni mensili dell'oro in dollari ed euro tra il 2017 e il 2019, fonte elab. Intesa Sanpaolo su dati LME

Sebbene si tratti di dispute a livello politico, queste si ripercuotono anche nei vari mercati, in particolare quello dell'oro. In questa situazione prezzo dell'oro e incertezza hanno avuto un effetto quasi immediato sull'andamento della domanda mondiale.

Il terzo trimestre del 2019 ha visto schizzare il prezzo dell'oro sopra i 1500 dollari all'oncia, compromettendo così la domanda mondiale di gioielli di lusso in oro misurata in quantità con un ben -15.6%, in particolare su mercati come Cina, India e Medio Oriente.

Pertanto, il 2019 non è stato un anno in generale positivo per la domanda di gioielli globale, a differenza delle esportazioni italiane che invece sono cresciute dell'8.8% in valore e del 12.1% in quantità.

Negli ultimi anni è nato anche un generale interesse per le aste internazionali di gioielli; Ginevra e Hong Kong si sono radicate come le capitali mondiali della vendita del gioiello all'asta, seguite da New York, Londra, Indonesia e Singapore. Anche l'Europa, un po' più lentamente, si sta muovendo verso questa prospettiva.

Nella nuova tendenza regna la storia e la tradizione, che definiscono il prezzo di mercato del gioiello: l'interesse comune si spinge sempre più verso qualità e pietre eccezionali, non verso la gioielleria commerciale.

Le aste riguardano maggiormente i gioielli bianchi, ma c'è tendenza in crescita anche per le pietre colorate. Inoltre, i giovani vengono ormai attratti da questa tipologia di vendita, grazie allo sviluppo delle aste attraverso piattaforme digitali, che risultano un ambiente molto più versatile della classica sala aste.

Il canale di distribuzione online sta crescendo sempre di più, da un lato grazie anche alla pandemia che ha obbligato i venditori a adattarsi al cambiamento focalizzandosi sui canali online piuttosto che sul canale fisico.

Dalle aste, organizzate non solo nelle grandi metropoli come New York o Londra, emerge che circa il 20-30% dei soggetti che si collegano siano nuovi clienti.

Il meccanismo delle aste avvicina la platea dei giovani anche perché vengono venduti oggetti second hand, rendendo il tutto più sostenibile.

Come è stato già accennato, se un tempo il gioiello era utilizzato per mettere in mostra la propria nobiltà, la ricchezza e il patrimonio detenuto, nel XXI° secolo il gioiello un vero e proprio viaggio emotivo, un modo per esprimere sé stessi, le proprie idee.

Il gioiello rappresenta anche un momento di unione: la maggior parte dei gioielli viene acquistata per delle occasioni speciali come il compleanno, il Natale, o le classiche festività come anniversario, Festa della Mamma o del papà, San Valentino.

GIFTING MARKET VOLUME BY OCCASION

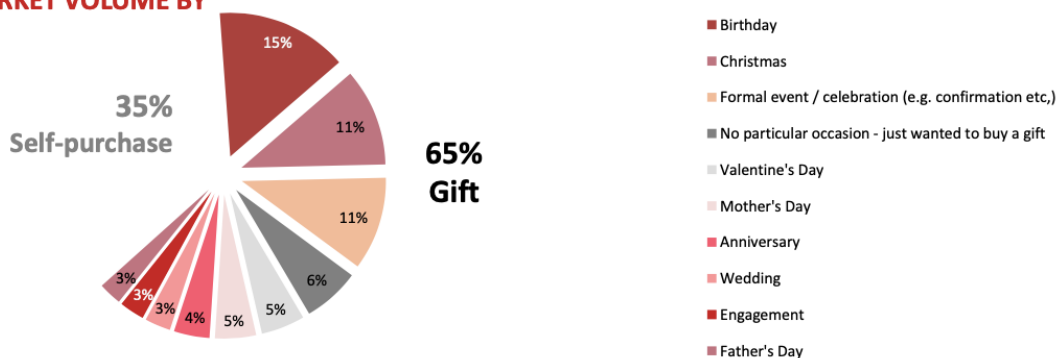


Figura 2: vendite gioielli per occasioni particolari, fonte corso di Pianificazione ed innovazione strategica Ca' Foscari

Tiffany & Co., attraverso tutti questi anni, è riuscita a mantenere il suo posto nel mercato globale, sostenendo una crescita continua e adattandosi rapidamente ai cambiamenti e alle sfide del mercato.

2.1. La domanda globale di gioielli

Per i produttori e rivenditori di gioielli è estremamente importante capire l'andamento della domanda globale del gioiello, in modo da puntare ad una strategia di crescita in linea con l'andamento del mercato stesso.

In particolare, analizzando la tendenza della domanda negli Stati Uniti d'America, le varie tipologie di consumatori a livello demografico potrebbero essere divisi in tre grandi categorie:

- Genere;
- Età;
- Etnia.

Per quanto riguarda il genere, la maggior parte degli acquisti di gioielleria avviene da parte del sesso femminile; sebbene la popolazione negli USA sia divisa in modo equo tra genere femminile e maschile, circa il 70% degli acquisti avviene da parte della donna.

In materia di età, i 50 anni fanno capo ai maggiori acquisti di gioielleria: questo è dovuto al loro potere d'acquisto in quanto un nucleo familiare che generalmente è ben consolidato avrà una disponibilità economica superiore rispetto ad altri gruppi di fasce d'età, come i soggetti tra i 25-35 che hanno un minor potere d'acquisto che viene sfruttato in genere per occasioni particolari quali matrimoni e/o altro.

Infine, a livello di etnia sono i consumatori bianchi che comprano circa l'85% dei gioielli di mercato e sono gli stessi a rappresentare il 70% della popolazione americana. I consumatori bianchi detengono una spesa media doppia rispetto alle popolazioni afroamericane o ispaniche; le popolazioni ispaniche, per esempio, acquistano maggiormente gioielleria di prezzo medio-basso, prevalendo la bigiotteria.

Le tendenze per il futuro vedranno una forte crescita da parte degli acquisti derivanti dai cosiddetti Millennial; possono considerarsi tali le persone nate negli anni 90 del XX° secolo, i quali, in USA, rappresentano il 23% del totale dei milionari detenendo un reddito al di sopra del 100.000,00\$ (il doppio della media nazionale che si aggira intorno 59.000,00\$).

Il cambiamento sta avvenendo non solo dal lato di chi compra (boomer vs millennial) ma anche dai gusti e dalla modalità di acquisto: la popolazione giovane cerca sempre più unicità e personalità, gioielli con pietre preziose e colorate, e prima di acquistare nel negozio circa l'87% dei giovani consulta il web per comparare le diverse tipologie di prezzo che vengono offerte.

I millennial vedono il gioiello come un vero e proprio segno di self-celebration, aumentando così tutta la sfera di domanda per un autoconsumo.

Per quanto concerne l'analisi delle tendenze di moda, il gioiello è considerato come un acquisto voluttuario; il consumatore che compra non ha realmente bisogno di questo oggetto per sopravvivere.

Nell'area dei gioielli brandizzati, i trend setter possono essere divisi in tre categorie principali:

1. i consumatori "New Money" che tendono ad acquistare il gioiello firmato per mostrare la ricchezza, considerando come unica leva di acquisto il marchio in sé;
2. i consumatori derivanti da mercati emergenti, che vedono il gioiello branded ben consolidato come un vero investimenti per il futuro;
3. i consumatori giovani, che puntano ad acquistare marchi che li rappresentano.

Nella patria di Tiffany & Co., i consumatori acquistano principalmente per due tipologie di eventi della propria vita: eventi unici come il matrimonio, il fidanzamento, la nascita di un figlio, il diploma ecc, o per eventi personali che ricorrono annualmente come il compleanno, il Natale, la Festa della Mamma e San Valentino.

Negli USA, a differenza di quanto accade nei mercati europei nei quali il maggior numero di acquisti avviene nei negozi fisici, la distribuzione avviene secondo diverse tipologie di canali, compreso quello online; il 50% della gioielleria statunitense viene acquistata attraverso canali come i grandi magazzini o i discount.

I gioielli con prezzi contenuti, che si aggirano intorno ai 100,00\$, vengono acquistati nei tradizionali punti vendita.

Per quanto riguarda i gioielli di massa, che hanno un prezzo di acquisto che va dai 250,00\$ ai 300,00\$ vengono acquistati presso catene o gioiellerie indipendenti.

Infine, i gioielli di lusso vengono acquistati presso le cosiddette strutture "a catena" come lo è Tiffany & Co.; per questo tipo di gioielleria il prezzo di acquisto si aggira almeno intorno ai 1000,00\$, permettendo al gioielliere stesso di avere un buon margine di guadagno.

I gioielli di lusso vengono venduti soprattutto nei negozi fisici ma il consumatore si informa sul prodotto consultando prima la parte online, i sociale network ecc.

Negli ultimi anni si è incrementata la vendita della gioielleria online; le previsioni vedono aumenti del 4.9% e, i fattori responsabili del cambiamento si concentrano sul maggior reddito pro capite disponibile, sulla crescita dell'economia americana e sul crescente senso di fiducia che i consumatori stanno dando all'acquisto online, una volta visto con occhio più restio, per paura di non ricevere effettivamente quanto ordinato dietro allo schermo.

Capitolo 3. Analisi di Tiffany & Co. in relazione ai principali competitor

Tiffany & Co. è una holding che opera attraverso le sue società controllate. La principale consociata, Tiffany and Company è un gioielliere e un rivenditore specializzato.

Attraverso una vasta gamma di sussidiarie, l'azienda progetta e produce prodotti, gestisce negozi al dettaglio "Tiffany & Co." in tutto il mondo e vende i suoi prodotti non solo nel negozio fisico ma anche tramite internet, facendo riferimento a cataloghi, tramite operazioni business-to-business e all'ingrosso.

L'azienda fornisce un'ampia gamma di gioielli con il marchio Tiffany & Co. e offre diversi prodotti, tra cui orologeria, argenteria, stoviglie e bicchieri, pelletteria, porcellane, cristalli, cornici e accessori da scrivania, oltre a fragranze profumate ed altri accessori per la casa.

Tiffany & Co. si posiziona in un contesto globale, ed è una delle quattro potenze mondiali nel settore dei gioielli branded. Detiene il 25% della quota di mercato, superata solo da Cartier, con quota pari a 26%, seguita da Van Cleef & Arpels, con una quota del 17%, e da Bvlgari con un buon 11%. Solo il 21% del restante mercato appartiene alle altre aziende del settore come si può vedere dal seguente grafico:

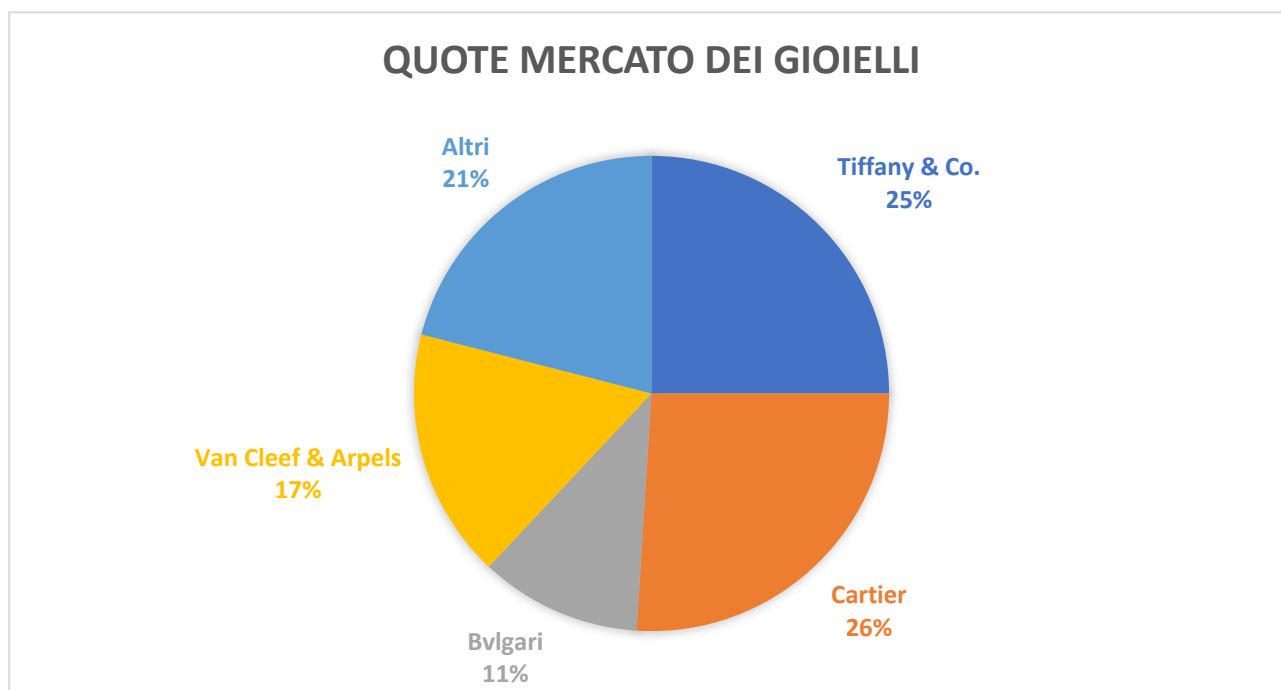


Figura 3: quote mercato dei gioielli dei principali drivers del mercato, fonte dati corso di Pianificazione ed innovazione strategica Ca' Foscari

Questo è sicuramente un ottimo posizionamento da parte di Tiffany & Co. perché nello scenario globale del 2019 il gioiello branded si posizionava con solo un 20%-25% del totale delle vendite di gioielli, a fronte di un imponente 75%-80% per i gioielli unbranded.

La segmentazione che porta all'acquisto di un gioiello branded rispetto ad uno unbranded sta e stava crescendo già nel primo decennio del 2000.

Segmentazione del Mercato dei gioielli : Branded vs Unbranded

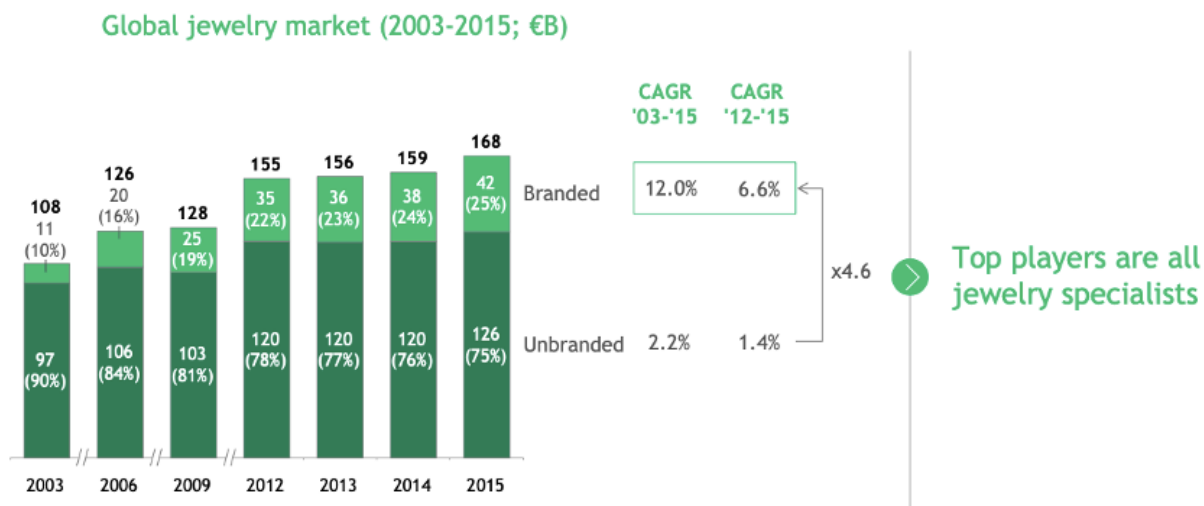


Figura 4: mercato dei gioielli branded vs unbranded, fonte CBI, Verdict, Euromonitor, market experts interview; BCG analysis.

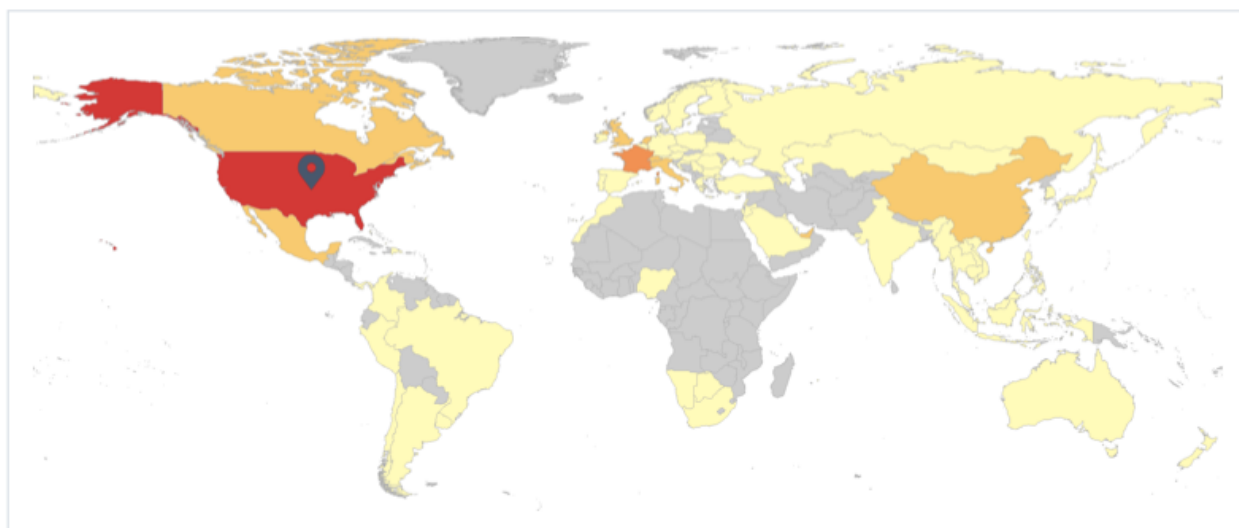
Come si può vedere dal grafico, il 2003 rappresentava acquisti per gioielli brandizzati per solo un 10%, a differenza del gioiello unbranded con un imponente 90%.

Nel corso degli anni, le percentuali sono cambiate: nel 2015 il gioiello branded ha raggiunto un buon 25% con una crescita annua negli anni di circa 1-2%.

Le previsioni per i prossimi anni si spingono verso un ulteriore aumento del branded, che arriverà nel 2025 a toccare circa il 35%.

Complice la pandemia da Covid-19 e la guerra russo-ucraina il gioiello di lusso branded verrà visto sempre più come una garanzia, permettendo alle maison come Tiffany & Co. di continuare verso una strada tutta in salita.

Tiffany & Co. conta 44 partecipate e ha 1.604 società appartenenti al gruppo societario sparse nel territorio globale come si può vedere dalla seguente mappa geografica:



Legenda

Numero di enti per paese

- Più di 229
- Da 76 a 229
- Da 24 a 76
- Meno di 24

📍 Paese della società

Figura 5: mappatura globale presenza Tiffany & Co., fonte Bureau van Dijk 2022

La holding è parte di quelle società specialiste in gioielli di lusso che si collocano in una fascia medio-alta, ed è concentrata su design di successo e linee più commerciali.

Per quanto concerne il ciclo di vita del business, Tiffany & Co. si trova in una fase di maturità, nella quale presenta una forte differenziazione di prodotti, conta di servizi finanziari importanti, offre servizi pre e post-vendita consolidati.

Essendo una delle quattro potenze mondiali consolidata in tale settore, la posizione dominante gli permette di avere profitti elevati.

Il mercato in cui è posizionata ha una bassa attrattività del business perché l'80% del mercato dei gioielli di lusso è concentrato in sole quattro potenze mondiali; è infine, un mercato molto frammentato nel quale è presente una forte competizione tra venditori.

I principali competitor di Tiffany & Co. per range di prezzo e stile del prodotto classico sono Cartier e Van Cleef & Arpels.

L'altro grande competitor di Tiffany & Co. è Bvlgari, che si misura nella sfera del prezzo ma tende ad un design meno classico e molto più fashion.

Analizzando i competitor, Cartier è stata fondata a Parigi nel 1847 da Louis-Francois Cartier. A partire dal 1900 l'azienda creò gioielli caratterizzati da uno stile nuovo, composto da disegni astrattati, forme geometriche e combinazioni di colori.

Nel 1904 riceve il primo brevetto di fornitore ufficiale della corte di Edoardo VII, diventando anche rifornitore ufficiale delle corti di Spagna, Russia, Siam e altri regni dell'epoca.

Sempre nello stesso anno Cartier inventa il primo orologio da polso, una svolta importante per gli uomini di quegli anni. Quattro anni dopo il suo mercato si estende, aprendo una filiale a New York.

Nel '71 Cartier crea il famoso bracciale "nail", il chiodo, che tutt'oggi è uno dei prodotti simbolo di Cartier. Nell'83 nasce la *Collection Cartier*, che sancisce la maison come pioniera nel mondo del lusso: la sua creatività viene riconosciuta dal mondo culturale e artistico.

Con l'avvenire del XXI° secolo Cartier presenta ogni anno una nuova collezione di alta gioielleria a tema, e aderisce anch'essa, come Tiffany & Co., al Kimberley Process, volto a porre fine al commercio dei diamanti provenienti da zone di conflitto.

Ad oggi, Cartier sostiene che *"la nostra storia continua a scriversi"* (sito web Cartier).

Il prezzo medio di Cartier tocca i diecimila euro, e per i suoi gioielli punta ad uno stile principalmente classico.

L'altro grande competitor di Tiffany & Co. è Van Cleef & Arpels, una maison francese di alta gioielleria, orologi e profumi che è stata fondata nel 1896, nata dagli ideali di innovazione e passione per le pietre preziose dei due fondatori, Estelle Arpels e Alfred Van Cleef.

Nel 1942 apre una boutique a New York nella Quinta strada, tutt'ora esistente: poco più tardi sbarcherà anche in Giappone e in Cina (Shanghai). E' stata fin dall'origine una maison a conduzione familiare; tuttavia, dal 1999, fa parte del Gruppo Richmond S.A., società svizzera leader nei prodotti del lusso come gioielli, orologi e profumi.

Anche Van Cleef & Arpels basa la sua produzione su uno stile di gioielli principalmente classici e il range di prezzo medio corrisponde a quello di Tiffany & Co..

Passando poi allo stile fashion di Bvlgari, fondata a Roma nel 1884, si afferma rapidamente, facendo fede all'eccellenza italiana.

Nel corso degli anni, Bvlgari ha dato vita ad uno stile distintivo, volumi dall'equilibrio raffinato e motivi inconfondibili, senza mai dimenticare la propria tradizione che dura ormai da 150 anni. Fino agli anni Quaranta del Novecento faceva leva sulla vendita dei prodotti in argento, ma da quegli anni in poi si è insediata l'introduzione di nuovi elementi come l'oro giallo. Le creazioni di Bvlgari venivano apprezzate dai turisti inglesi in visita a Roma.

Intorno al 1950, Bvlgari inizia a proporre combinazioni cromatiche tra pietre preziose e pietre colorate, ispirate al panorama tipico di Roma.

Dagli anni '70 in poi diventa una delle mete preferite delle celebrità internazionali, ed espande il suo mercato in Europa e negli Stati Uniti.

Tra gli anni Ottanta e Novanta Bvlgari porta avanti la sua idea di innovazione, con gioielli versatili, adatti di giorno ma anche alla sera; la sua gioielleria modulare rappresenta la soluzione ideale a tutte le esigenze delle donne.

Oggi Bvlgari continua ad innovare, lancia gioielli distintivi e versatili. Il prezzo medio a cui vende si aggira intorno agli ottomila euro, e si avvicina ad uno stile fashion.

Oltre a queste grandi potenze nel mondo dei gioielli che occupano gran parte del mercato, abbiamo degli altri competitor che sono significativi in quanto si collocano nella fascia di prezzo medio caratteristica di Tiffany & Co., e seguono una linea di stile classico del prodotto. Continuando con l'analisi dei concorrenti di mercato, Chopard, fondata nel 1860, è un'azienda svizzera di orologi di lusso e gioielleria principalmente a conduzione familiare. Dopo la morte del fondatore nel 1915, il figlio Paul-Louis sposta l'azienda a Ginevra, città che rappresenta in tutto il mondo la capitale dell'Alta Orologeria.

Tra le realizzazioni più importanti dalla maison svizzera troviamo l'Happy Diamonds, orologio-gioiello lanciato nel 1976 che per la prima volta punta ad un tocco innovativo in relazione al tema degli orologi coperti di diamanti, introducendo i diamanti mobili, lasciati liberi tra due vetri zaffiri trasparenti.

Qualche anno dopo viene commercializzato il St. Moritz, un orologio impermeabile e resistente agli urti, introducendo così un'altra importante svolta nel mercato dei gioielli di lusso.

Nel '83 viene aperto il primo punto vendita ad Hong Kong e nel '86 anche il primo negozio a Ginevra.

Nel 1998 Chopard diventa partner ufficiale del Festival cinematografico di Cannes, il quale simbolo diventa il trofeo della Palma d'Oro e sancisce diverse collaborazioni con eventi di competizioni d'auto d'epoca.

Nel XXI° secondo annuncia il lancio della Fondation Qualité Fleurier, una certificazione volta a fornire estrema garanzia sull'origine del prodotto, che deve essere realizzato al 100% in Svizzera. Nel 2013 con i festeggiamenti del 20° anniversario della collezione Happy sport, realizza per la prima volta un orologio a meccanismo automatico.

Chopard, una combinazione di tradizione e innovazione, ritiene che *"I diamanti sono felici quanto sono liberi!"* (sito web di Chopard) e tende ad uno stile maggiormente fashion rispetto a Tiffany & Co..

Fondata nel 1780, Chaumet diventa il fornitore ufficiale dell'Imperatrice Joséphine e il suo savoir-faire di alta gioielleria si tramanda di generazione in generazione. Nel 2020 ha celebrato il suo 240° anniversario, tra modernità e tradizione; la maison continua a crescere a livello internazionale all'interno del gruppo LVMH, con più di 80 boutique nelle grandi capitali e nelle città più importanti di Europa, Medio Oriente, Giappone e Asia Pacifica, ha un'area di fornitura globale.

Le nuove creazioni gioielliere e orologiere sono il riflesso dell'eccezionale virtuosismo che mette in risalto le gemme e i metalli preziosi provenienti da circuiti socialmente ed ecologicamente sostenibili, approvati dalla certificazione *Responsible Jewellery Council* e dal Kimberley Process, che garantisce l'origine etica dei diamanti. Lo stile di Chaumet è prettamente classico.

Infine, De Beers, fondata nel 1888, si concentra sulla vendita di diamanti dei quali nel 1939 escogita il primo sistema di classificazione universale dei diamanti del settore, le 4C: cut, colour, clarity and carat.

Nel '47 crea la sua unique selling proposition "*Un diamante è per sempre*", riconosciuto 50 anni dopo come il più grande slogan pubblicitario del XX secolo, trasmettendo il significato eterno di un diamante.

Negli anni 2000 celebra il diamante più grande del mondo, con ben 203,4 carati, e due anni successivi apre uno store a Londra, riflettendo raffinatezza, creatività e individualità sinonimo della città. Nell'anno seguente aderisce al Kimberley Process Certification, sancendo il cento per cento dei diamanti di De Beer senza conflitti.

Nel 2004 lancia la prima collezione di alta gioielleria *Talisman*, mostrando la bellezza naturale dei diamanti grezzi insieme e quelli lucidati.

Il marchio di alta gioielleria di De Beers continua a crescere a livello globale, aprendo il suo primo negozio internazionale a New York, e nel 2008 apre il primo negozio a Hong Kong.

Nel 2013 viene introdotto un nuovo servizio di anelli di fidanzamento "*For You, Forever*" che offre ai clienti l'opportunità di selezionare individualmente il proprio diamante, il design dell'anello e la montatura.

Infine, con il 2019 punta ad una nuova estetica per il marchio: contemporaneo e giocoso nel design, ispirato al modo in cui la luce interagisce con alcune delle creature più colorate della natura, diventando un emblema di libertà per l'individuo.

Graficamente i competitor principali possono essere rappresentati con quanto segue:

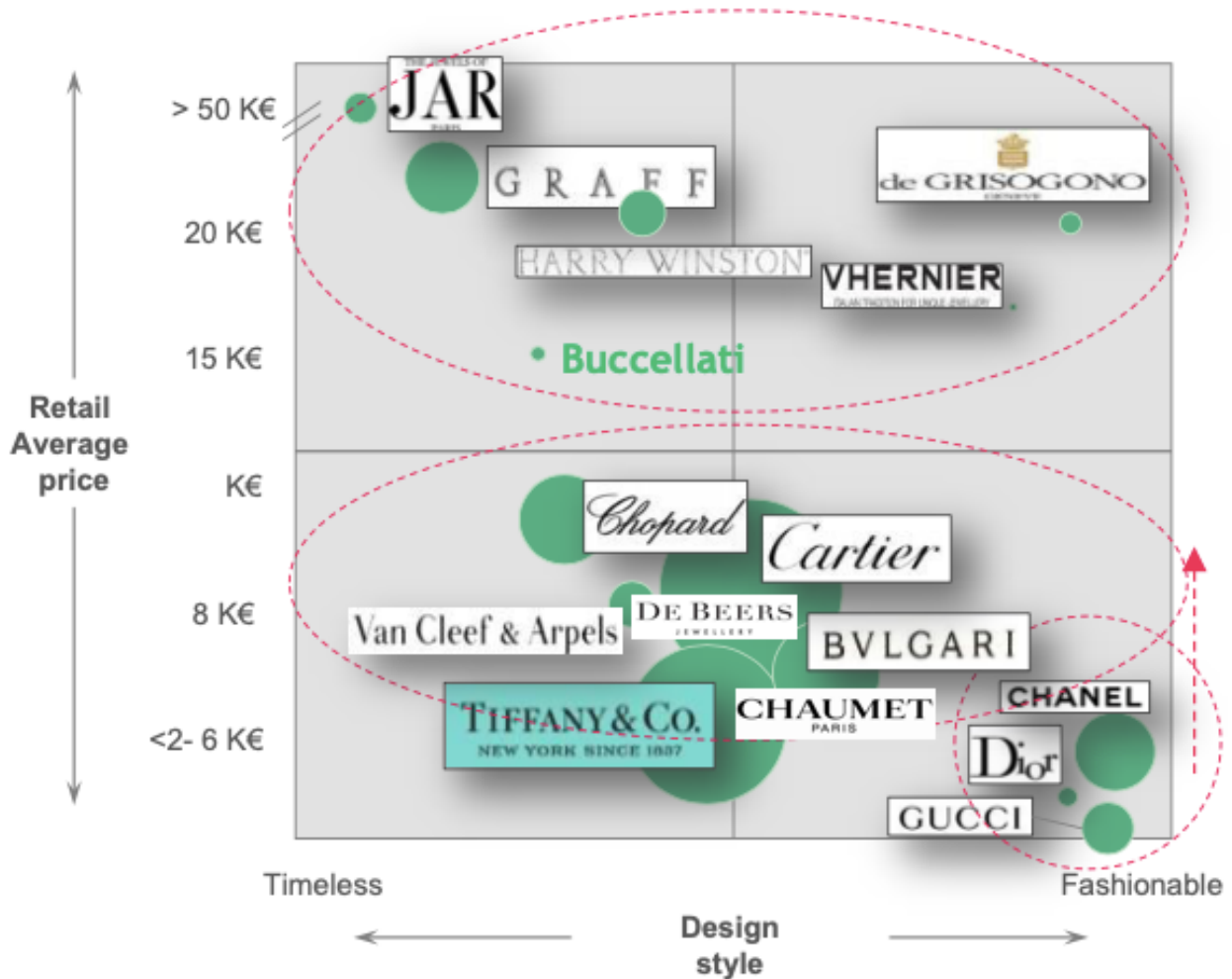


Figura 6: posizionamento Tiffany & Co. e competitor, fonte corso di Pianificazione ed innovazione strategica Ca' Foscari

Negli assi principali troviamo il Design del gioiello e il prezzo medio di vendita: Gucci, Dior e Chanel non vengono considerati come competitor diretti, quanto piuttosto competitor indiretti, dato che soddisfano lo stesso bisogno ma con prodotti che hanno stili davvero differenti, come quello Fashion, che si distacca da quello classico insito in Tiffany & Co..

Uguale situazione si verifica per tutti i marchi che si trovano al di sopra della fascia che ha come prezzo medio tra gli 8mila e i 10mila dollari; questi soddisfano esattamente lo stesso bisogno che soddisfa anche Tiffany & Co., ma con prodotti aventi un prezzo molto più alto.

A livello di utile/perdite d'esercizio, possiamo considerare il seguente grafico per l'analisi di Tiffany & Co. e dei suoi competitor:

Andamento Utile/Perdita d'esercizio e Ricavi delle vendite anno 2019

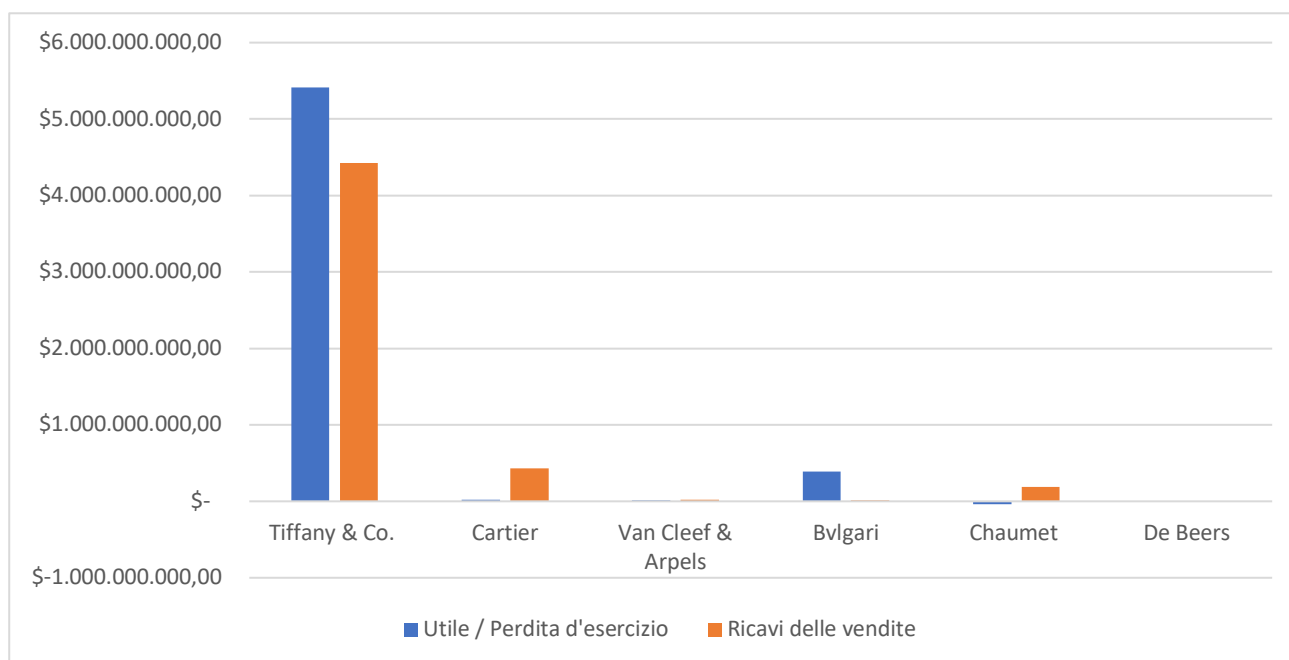


Figura 7: andamento utile e ricavi di Tiffany & Co. e competitor, fonte ORBIS

Tiffany & Co. a livello di Utile d'esercizio e di Ricavi delle vendite e delle prestazioni supera tutte le altre potenze, tuttavia, è bene procedere con un'analisi per indici che rispecchi al meglio l'andamento delle aziende in termini assoluti.

Per comprendere in modo più opportuno come Tiffany & Co. compete con gli altri colossi del mercato del gioiello, viene analizzato l'EBIT % e l'EBITDA% partendo dal seguente grafico:

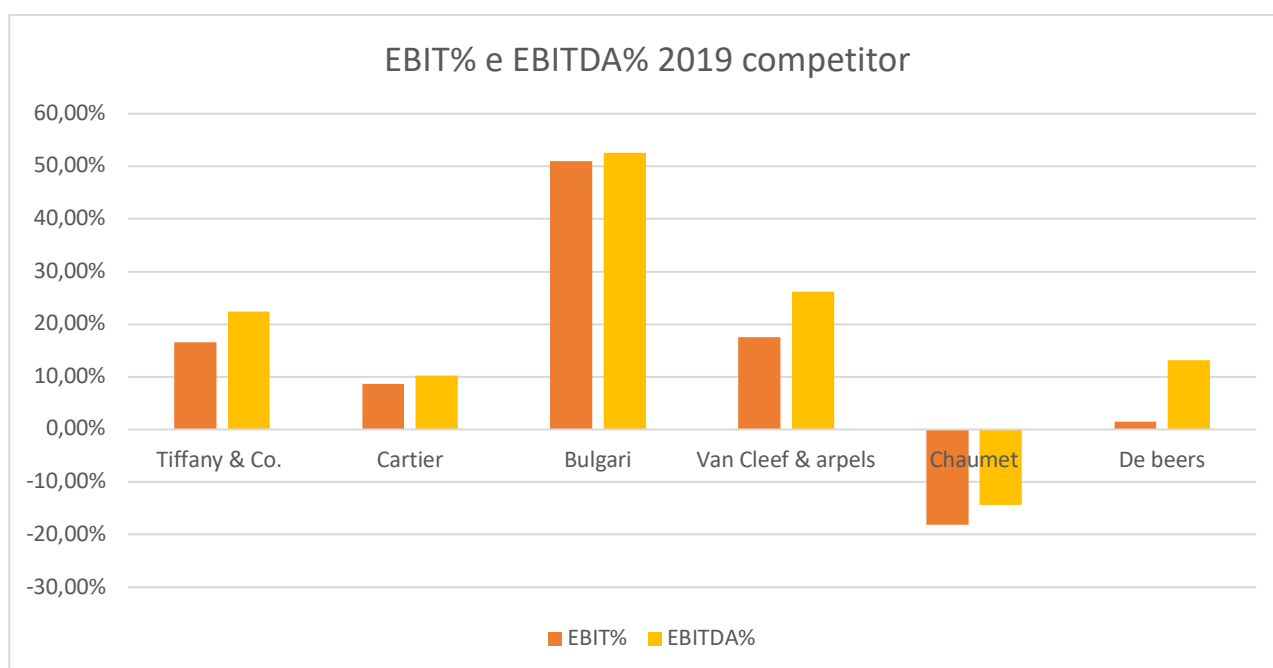


Figura 8: andamento EBIT% ed EBITDA% di Tiffany & Co. e competitors, fonte ORBIS

Dal grafico emerge che Tiffany & Co., nonostante abbia un Utile d'esercizio che supera tutti gli altri competitor, si posiziona a livello intermedio per quanto concerne EBIT% e EBITDA%, esprimendo come l'azienda riesca a generare reddito/ricchezza tramite la gestione operativa. L'EBITDA% è un margine reddituale che consente di misurare l'utile dell'azienda prima di interessi, imposte, tasse, componenti straordinarie, svalutazioni e ammortamenti; un EBITDA% pari ad un valore di 22.59 come quello di Tiffany & Co. rappresenta un buon risultato per l'azienda, in quanto mostra la capacità dell'azienda di generare reddito. L'analisi completa seguirà nella parte finale dell'elaborato riguardante i risultati raggiunti da Tiffany & Co. a livello economico, finanziario e patrimoniale.

Capitolo 4. IRMA, il Kimberley Process, la vision e la mission

Negli ultimi anni Tiffany & Co. ha puntato ad un'attività estrattiva responsabile sostenendo che essa comprende l'intero ciclo di vita della miniera, dalla fase esplorativa, allo sviluppo del complesso minerario e dello sfruttamento, fino alla chiusura responsabile della stessa.

Tiffany & Co. lavora con i leader del settore, con le società civili e i governi affinché venga promosso uno standard per l'attività estrattiva volto a rispettare l'ambiente e le persone che lavorano e vivono vicino alle miniere.

Un valore fondamentale riguarda la buona governance del settore estrattivo, che deve mantenere alti livelli di trasparenza, integrità e rispetto per persone e diritti umani, consentendo alle popolazioni locali di avere accesso a tutte le informazioni che interessano le loro terre, i loro territori, ai mezzi di sussistenza e al patrimonio culturale definito all'interno della Dichiarazione dei Diritti dei popoli Indigeni delle Nazioni Unite.

Secondo l'azienda, anche dopo la chiusura della miniera, gli operatori minerari devono porre la loro attenzione alla salvaguardia dell'ambiente, della gestione delle emissioni e dei rifiuti; questo perché un'attività estrattiva responsabile porta ad aumentare il valore economico e sociale delle realtà aziendali.

Per sostenere tutta una politica estrattiva responsabile Tiffany & Co. è membro fondatore della "*Initiative for Responsible Mining Assurance, IRMA*" nata nel 2006 come risposta alla domanda globale di attività minerarie più responsabili dal punto di vista sociale e ambientale.

L'associazione si occupa di offrire una verifica e certificazione di terze parti indipendenti rispetto a uno standard completo; per tutti i materiali estratti fornisce una "copertura completa" dell'intera gamma di problemi relativi agli impatti delle miniere su scala industriale.

La vision di IRMA è immaginare un mondo in cui l'industria mineraria rispetti i diritti umani e le aspirazioni delle comunità colpite, fornendo luoghi di lavoro sicuri, sani e di supporto, minimizzando al massimo i danni all'ambiente e lasciando eredità positive.

La loro mission è proteggere le persone e l'ambiente direttamente interessati dall'attività mineraria, creando valore finanziario per le miniere verificate, cercando di ottenere le migliori pratiche estrattive e condividendo valore con le aziende che acquistano materiale dalle miniere stesse.

La vision e le mission citate appartengono quindi anche al mondo di Tiffany & Co., essendo uno dei membri fondatori della stessa IRMA.

L'organizzazione è guidata da più parti interessate ed è responsabile nei confronti di tutte.

La governance di IRMA è equa e condivisa dalla società civile, dalle comunità e dal lavoro organizzato insieme a tutti i soggetti privati; il suo processo decisionale mira al consenso e, nel

caso in cui esso non venga raggiunto, si procede con una votazione vera e propria per raggiungere la decisione finale. Tuttavia, una mozione per l'approvazione di una decisione non può avere successo se un qualsiasi gruppo di parti interessate si oppone; in tal caso la governance procede con trovare una soluzione condivisa.

Lo standard di estrazione mineraria responsabile è stato adottato nel 2018 e le sue pratiche responsabili si basano su una serie di requisiti severi, praticabili e completi che incorporano considerazioni di carattere ambientale, sociale, di trasparenza ed etiche.

Una miniera certificata IRMA offre la sicurezza di pratiche estrattive responsabili, che mirano alla salvaguardia dei diritti umani e delle comunità coinvolte.

Per questo motivo Tiffany & Co. auspica all'aggregazione e all'impegno di più aziende che, come loro, creino delle catene di valore relative all'estrazione responsabile.

Con il 2020 Tiffany & Co., a sostegno dell'adozione di tutti questi standard, sta chiedendo a tutti i propri fornitori di avviare il processo di estrazione o iniziare ad utilizzare solo le miniere valutate IRMA; è consapevole che l'obiettivo di piena certificazione richieda molto tempo, ma crede che sia l'inizio per garantire l'evoluzione e il miglioramento delle pratiche del settore estrattivo.

Oltre ad IRMA, Tiffany & Co. ha aderito al Kimberley Process. Quest'ultimo è nato nel 2003 con l'obiettivo di eliminare la circolazione di diamanti provenienti da zone di conflitto, venduti da movimenti ribelli con il solo fine di finanziare guerre contro i governi legittimi.

Ad oggi, aderire al Kimberley Process significa anche tutelare i diritti umani e le minacce nei confronti dell'ambiente, migliorando la vita dei minori ed eliminando tutte quelle situazioni di sfruttamento della manodopera.

Il Kimberley Process è un vero e proprio impegno a rimuovere i diamanti toccati da conflitti dalla catena di approvvigionamento globale: attualmente, i partecipanti impediscono attivamente il 99,8% del commercio mondali di gioielli provenienti da territori di conflitto.

L'iniziativa coinvolge governi, società civili e l'industria in generale che seguono uno schema che certifica che il diamante grezzo sia stato estratto in un territorio "senza conflitto".

Gli obiettivi principali del Kimberley Process sono:

1. soddisfare i "requisiti minimi" e stabilire la legislazione nazionale, le istituzioni e i controlli sull'importazione e sull'esportazione;
2. impegnarsi per pratiche trasparenti e per lo scambio e la messa a disposizione di dati statistici "critici";
3. commercializzare solo con altri membri che soddisfino anch'essi i fondamenti dell'accordo;

4. certificare le spedizioni come prive di conflitti e fornire tutta la relativa certificazione di supporto.

Il Kimberley Process è un'organizzazione volta ad accogliere qualsiasi paese e società che voglia aderire, a patto che questi siano disposti e in grado di rispettare i requisiti minimi; si riunisce circa due volte l'anno e tiene teleconferenze mensili, con la consapevolezza che l'unione fa la forza.

Capitolo 5. La SWOT analysis

L'analisi SWOT rappresenta uno degli strumenti più significativi per capire i processi esterni ed interni di un'azienda con lo scopo di prendere decisioni aziendali che mettono in relazione il contesto esterno ed interno in cui l'azienda stessa si trova e gli obiettivi da raggiungere.

Tale analisi si basa su quattro punti chiave:

- strengths, nonché i punti di forza;
- weaknesses, i punti di debolezza;
- opportunities che il mercato offre e che possono essere sfruttate;
- threats, nonché le minacce che arrivano dall'ambiente esterno e che incidono sulla realizzazione degli obiettivi.

Partendo dall'analisi dei punti di forza di Tiffany & Co. è possibile individuare:

1. una ricca storia, in quanto è un brand che dura da oltre 200 anni;
2. un marchio ben consolidato e riconoscibile dai clienti, grazie anche al packaging rappresentativo della Tiffany Blue Box, simbolo unico al mondo;
3. offerta differenziata ed ampia;
4. materie prime di qualità e buoni prodotti che durano nel tempo;
5. ottima qualità in tutti i servizi che offre, dalle spedizioni veloci, ai resi gratuiti, alle consulenze, riparazioni, personalizzazioni [...];
6. forti legami con figure di successo, dello spettacolo, cantanti che riescono ad elevare ancora di più il marchio agli occhi dei consumatori;
7. la Unique selling Proposition è chiara, definita e coerente con le aspettative dei clienti;
8. una buona distribuzione dei negozi nel territorio globale e una buona quota di mercato all'interno del mercato dei gioielli (25%);
9. un sito internet chiaro e corposo per soddisfare ogni tipologia di richiesta;
10. una forte attenzione alle iniziative ambientali e alla sostenibilità, tema chiave e vincente nel XXI° secolo;
11. una certa cura ed attenzione per i propri dipendenti, ai quali vengono messe a disposizione una serie di iniziative per la condivisione di idee e la crescita personale;
12. artigianalità e professionalità della forza lavoro, tipica fin dall'origine;
13. crescente insinuazione del gioiello brandizzato a discapito del unbranded.

Per quanto concerne invece i punti di debolezza:

1. è un brand costoso e con prezzi a volte non accessibili ai cosiddetti millennial;
2. non in tutti i paesi è presente un negozio fisico;

3. a volte può succedere che l'estrazione comporti gioielli che non sono prettamente lucidi, che vengono scartati perché non considerati all'altezza;
4. in generale, le pratiche di estrazione di un materiale come l'oro sono spesso molto inquinanti, quindi è difficile rispettarle;
5. può offrire prodotti molto classici, e questo porta ad essere superato da altri brand di lusso che puntano a modernità e stravaganza.

Oltre ai punti di forza e di debolezza, ci sono le possibili opportunità che consistono:

1. nello sfruttare al meglio le forti campagne di marketing attraverso figure come influencers;
2. nella possibilità di una vendita online sempre crescente;
3. nella potenziale crescita nel paese asiatico, nel quale c'è sempre più turismo e spesso i turisti investono in marchi di lusso come segno della loro visita; inoltre, una nuova classe di consumatori, i nuovi ricchi asiatici sta prendendo sempre più piede alimentando più di qualsiasi altro consumatore la crescita globale degli oggetti di lusso.

Infine, a livello di minacce si può considerare:

1. tutta la gamma di nuovi players di mercato che offrono gioielli a prezzi molto competitivi;
2. rivenditori online che stanno conquistando sempre più quote di mercato;
3. difficoltà nel mantenere una posizione dominante così forte in quanto anche gli altri competitor hanno una buona quota di mercato.

Capitolo 6. Il Business model canvas di Tiffany & Co.

Si prosegue con l'analisi del Business model canvas visto come modello strategico per lo sviluppo e la creazione del business model, ideato e sviluppato da Alexander Osterwalder nel 2010.

L'obiettivo primario di questo modello è offrire una visione d'insieme delle interconnessioni presenti all'interno della società.

Esso stimola l'analisi, la discussione e la comprensione del modello di business che si sta analizzando, valutando lo stesso in funzione dei cambiamenti del mercato, della vision e mission dell'azienda.

Per ogni tipologia di attività e di mercato, l'organizzazione rappresenta l'aspetto fondamentale affinché si realizzi una proposta di valore e un posizionamento chiave a lungo termine. Tiffany & Co. ha saputo conquistare e mantenere nel corso degli anni un'ottima organizzazione, visti i risultati raggiunti.

La strategia di Tiffany & Co. deriva da un modello organizzativo diviso in tre grandi gruppi:

- la struttura, nonché l'insieme dei compiti e delle persone appartenenti all'impresa;
- i meccanismi organizzativi, che consistono negli accordi, procedure e routine utilizzate per controllare e coordinare le diverse persone e le unità all'interno dell'organizzazione;
- la cultura organizzativa che riguarda le credenze, assunzioni e modelli di comportamento condivisi dai membri dell'organizzazione.

La cultura organizzativa viene spesso sottovalutata nelle realtà aziendali in quanto si ritiene che l'unico vero obiettivo sia il ritorno monetario annuo. Tuttavia, Tiffany & Co. punta a stimolare e a ricordare sempre lo scopo condiviso e comune, per il quale ogni singolo dipendente sta lavorando, dando luce ad una cultura organizzativa ben consolidata e importante per l'andamento della società.

Tiffany & Co. ha ben chiara la direzione verso la quale spingersi e la vision viene costantemente condivisa in modo da creare un allineamento comune.

I valori principali di Tiffany & Co. si sostanziano in due grandi aree:

- dal lato del cliente, mettendolo sempre al primo posto;
- dal lato della sostenibilità, con il reclutamento delle materie prime.

Questi elementi combinati hanno portato al grande successo di Tiffany & Co. che detiene ad oggi il 25% della quota di mercato dei gioielli branded.

Per comprendere al meglio la Proposta di Valore finale di Tiffany & Co. bisogna toccare le seguenti aree del Business dell'azienda attraverso il Business model canvas:

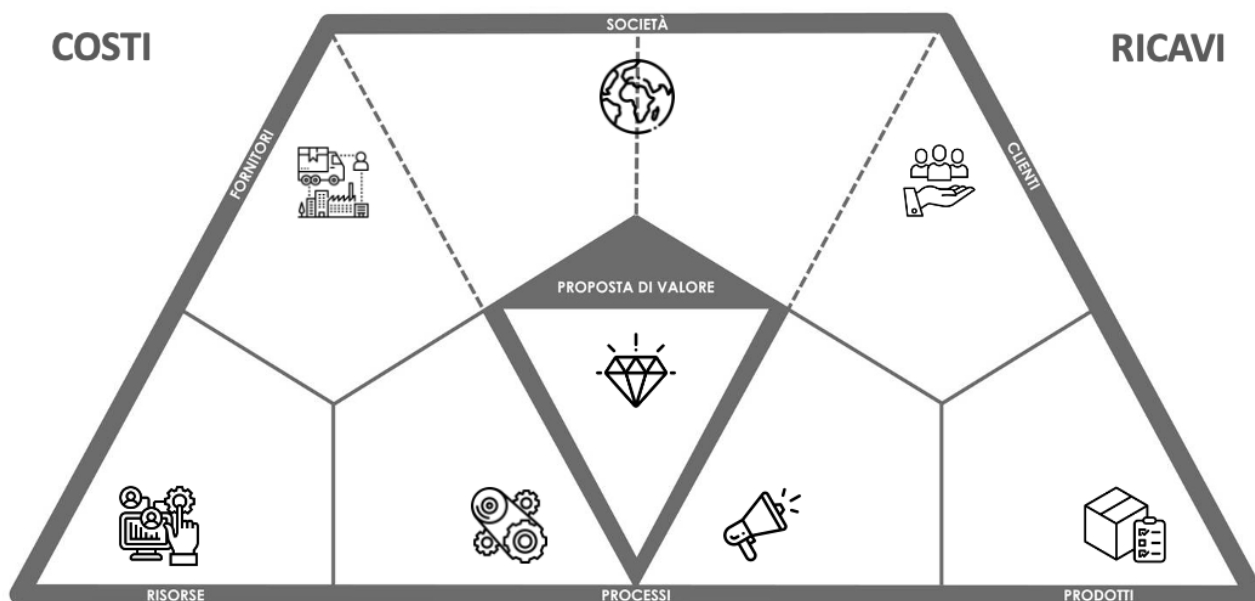


Figura 9: Business model canvas, fonte corso di Pianificazione ed innovazione strategica Ca' Foscari

6.1. Analisi dei fornitori

I fornitori sono quei soggetti o organizzazioni con i quali l'impresa instaura relazioni di approvvigionamento di risorse non disponibili presso la stessa.

I rapporti con i fornitori possono prevedere una collaborazione di lungo periodo, una partnership o possono essere occasionali, a seconda della tipologia e della strategicità della risorsa che viene acquistata.

Il modello di integrazione verticale seguito dalla politica di Tiffany & Co. permette di sostenere standard elevati di artigianalità, sicurezza negli ambienti di lavoro, sviluppo economico della comunità, di tracciabilità e trasparenza di tutte le fasi del processo.

La società ha una solida catena di acquisto e mantenimento delle materie prime e la tracciabilità è la parte più significativa del reclutamento.

Tutti i diamanti grezzi sono acquistati da miniere conosciute e gestite in modo responsabile, e la maggior parte dei rifornimenti avviene da cinque paesi quali Russia, Sudafrica, Canada, Namibia, Botswana.

I principali fornitori dal lato dei diamanti di Tiffany & Co. sono:

- De Beers;
- Rio Tinto;
- Alrosa;
- Arctic Canadian Diamond Company.

Dall'oro grezzo, all'argento, al platino, tutti i materiali utilizzati vengono tracciati e i maggiori rifornimenti del 2020 sono stati effettuati negli Stati Uniti.

Per l'oro e per l'argento l'azienda si approvvigiona soprattutto da Rio Tinto Bingham Canyon Mine a Kennecott nello Utah, per il platino da due miniere denominate Sibanye-Stillwater situate nel Montana e in Alaska.

Nel 2019 è stato condiviso tra Tiffany & Co. e le sue società affiliate un Codice di Condotta dei Fornitori che rafforza sempre di più i diritti umani, le tutele dell'ambiente e le condizioni di lavoro eque e sicure, e la condotta aziendale etica.

In questo codice si incoraggiano i fornitori a rispettare qualsiasi regola, legge o regolamento del codice stesso e a far parte dell'Organizzazione internazionale del lavoro ("OIL"), ai principi guida relativi ai diritti umani e alle imprese sanciti dalla Convenzione Globale delle Nazioni Unite, e agli obiettivi di sviluppo sostenibile, oltre a lavorare in modo consapevole per operare entro tali contesti.

I requisiti che impone Tiffany & Co. per quanto riguarda i fornitori sono:

1. **conformità legale**, in quanto questi devono rispettare e sostenere un processo che identifichi, monitori e comprenda tutte le leggi, le norme e regolamenti in vigore, inclusi quelli riguardanti lavoro, sicurezza, salute, diritti umani, protezione ambientale, corruzione e concussione;
2. **integrità commerciale** dato che tutti i fornitori sono tenuti a condurre le attività commerciali fornendo libri e registri contabili che si basino su etica e trasparenza;
3. **lavoro volontario** poiché i lavoratori devono essere liberi di lasciare il proprio impiego senza subire minacce o costrizioni e i fornitori non devono far uso di lavoro forzato, né di adottare pratiche per forzare il lavoro continuativo delle persone. Tutti i fornitori devono inoltre, monitorare le relazioni con agenzie di collocamento o la manodopera per evitare traffici illegali di esseri umani e la violazione di leggi in materia di lotta alla schiavitù;
4. **anticorruzione, concussione, crimini finanziari**, frodi, riciclaggio di denaro o qualsiasi altra attività inerente al terrorismo o azioni armate non devono essere oggetto di nessun fornitore. I fornitori sono obbligati a non violare lo United States Foreign Corrupt Practices Act o altre leggi in materia;
5. **lavoro minorile/giovanile** in quanto Tiffany & Co. obbliga a non assumere lavoratori al di sotto dei 15 anni, o dell'età minima legale lavorativa adottata nel paese, e si impegna a mantenere programmi che non rechino danni alla salute, alla sicurezza fisica o morale dei lavoratori giovanili (età tra assunzione e 18 anni);

6. **orario di lavoro:** ogni fornitore deve adottare la normativa vigente nel paese di riferimento e rispettare le convenzioni OIL per evitare un lavoro oltre la soglia massima di ore settimanali;
7. **stipendi e benefit,** anche in questo caso i fornitori devono agire nel rispetto delle leggi in vigore in materia di stipendi e straordinari, la concessione di ferie, permessi, e TFR. Il pagamento dei dipendenti deve avvenire regolarmente e gli straordinari, qualora la legge locale non esista, devono raggiungere il 125% della paga oraria di base;
8. **trattamento equo e paritario,** dato che non possono essere adottate punizioni corporali, minacce, abusi sessuali, o altri tipi di discriminazione e coercizione mentale o fisica;
9. **libera associazione** poiché i lavoratori hanno il diritto all'associazione e alla contrattazione collettiva e la conseguente partecipazione ad iniziative, scioperi e/o altro indetti dal sindacato;
10. **meccanismi di reclamo e risoluzioni** in quanto all'interno dell'azienda ci deve essere sempre una comunicazione trasparente ed efficace tra lavoratori, rappresentanti, comunità e dirigenza;
11. **salute e sicurezza** che deve mettere a disposizione ambienti di lavoro sani e sicuri, rispettando protocolli tecnici, minimizzando il rischio di incidenti sul lavoro, assicurando tutte le pratiche necessarie per un ambiente di lavoro sano, pulito, igienizzato, fornendo gli opportuni corsi di formazione a riguardo;
12. **l'ambiente** un tema di particolar interesse; i fornitori sono tenuti a rispettare tutte le normative ambientali, analizzando bene i possibili impatti, i rischi, e le potenziali opportunità di miglioramento delle prestazioni ambientali. Inoltre, per Tiffany & Co. è importante che i fornitori sostengano e si impegnino verso lo sviluppo delle comunità nelle quali svolgono le loro operazioni, in modo da essere una risorsa per le popolazioni e non una minaccia che vada a intaccare la loro quotidianità;
13. **comunità ospitanti** dato che i fornitori devono sostenere lo sviluppo delle comunità nelle quali si svolge ogni operazione di approvvigionamento delle materie prime, produzione ecc ecc;
14. **sicurezza** di ogni lavoratore ma anche di ogni visitatore il quale deve sentirsi protetto da eventuali furti di informazioni o da accessi che non sono autorizzati;
15. **tracciabilità e Due diligence:** i partner di produzione e delle catene di fornitura sono incoraggiati a rispettare gli standard di Due Dilingence OECD, garantire una completa

tracciabilità di tutta la catena di fornitura. Sono tenuti inoltre, a rispettare le politiche e i requisiti delle catene di fornitura di Tiffany & Co..

Affinché ogni fornitore sia conforme con tale codice, Tiffany & Co. pretende che sia condiviso con i propri dipendenti e con eventuali subappaltatori coinvolti nella fornitura di beni o servizi. Tutti i soggetti che lavorano con Tiffany & Co. nella fornitura del materiale devono rendersi disponibili se essa vuole verificare o ispezionare le strutture, per confermare l'adozione del Codice stesso.

La società si impegna a lavorare attivamente con i propri fornitori, auspicando un continuo cambiamento e miglioramento; tuttavia, si riserva la possibilità di annullare contratti di acquisto in sospeso, sospendere i contratti di acquisto futuri o rescindere il rapporto nel caso i fornitori non rispettino le circostanze richieste.

I criteri chiave della performance di Tiffany & Co. si basano su un'importante integrazione verticale, con una gestione della fornitura ben precisa e definita.

Tutto il materiale che utilizza richiede disponibilità a lungo termine, oltre i 10 anni.

Le decisioni di gestione di fornitura vengono prese in modo centralizzato e la catena di fornitori si estende ad un mercato globale.

Per Tiffany & Co. è fondamentale il reclutamento di materia prima, senza la quale non esisterebbe.

6.2. Analisi delle risorse

Il capitale economico di Tiffany & Co. è rappresentato dalle risorse economiche; queste sono definite strategiche quando risultano indispensabili per funzionamento di un processo o per i risultati che si vuole ottenere.

La combinazione di tutte le risorse definisce come l'impresa può distinguersi da tutti gli altri concorrenti del settore.

Le risorse a loro volta possono essere divise in tangibili e intangibili.

Le risorse finanziarie sono comprensive di cassa, crediti e fidi, e di risorse fisiche rappresentate da terreni, fabbricati, impianti e scorte.

Prendendo in considerazione l'ultimo bilancio disponibile di Tiffany & Co., si può notare un Totale Attivo di 6.660.100 (migl USD), diviso tra immobilizzazioni totali pari a 1.523.963 (migl USD), e attività correnti pari a 3.875.500 (migl USD).

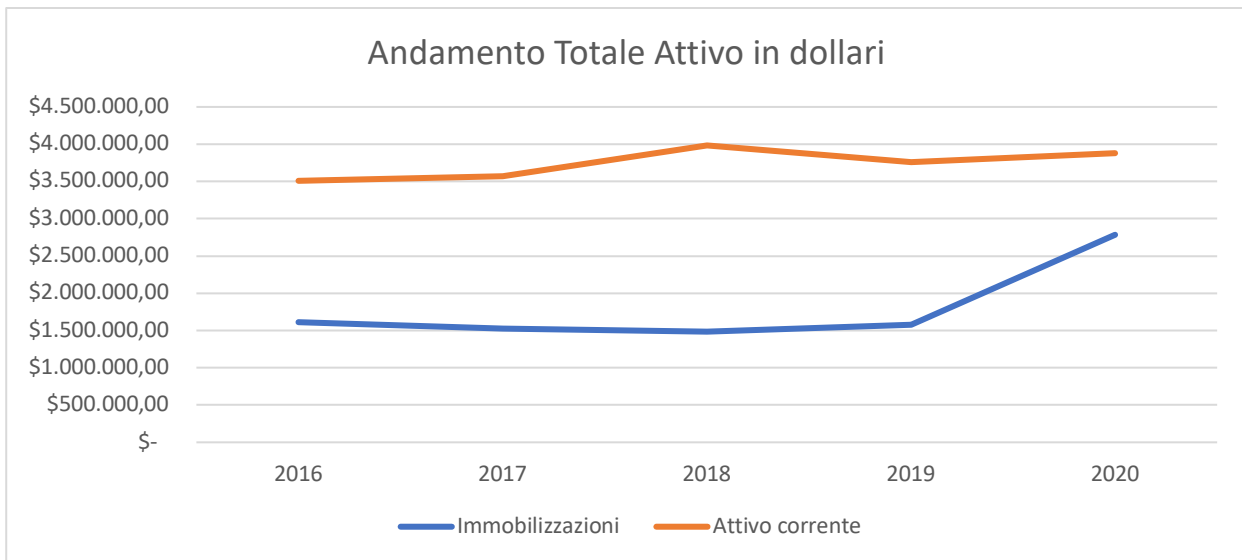


Figura 10: andamento immobilizzazioni ed attivo corrente di Tiffany & Co., fonte ORBIS

Considerando l'andamento dell'attivo degli ultimi cinque anni, è possibile notare come l'attivo corrente è rimasto pressoché stabile, mentre c'è stato un incremento delle risorse immateriali come si può evincere dal grafico nella figura n°10. L'aumento delle immobilizzazioni è dovuto all'acquisto di fabbricati.

Guardando successivamente ai dati patrimoniali 2020, abbiamo una situazione in cui è presente molto magazzino, pochi crediti di gestione e pochi debiti di gestione.

Pertanto, la gestione delle risorse fa riferimento al seguente schema:

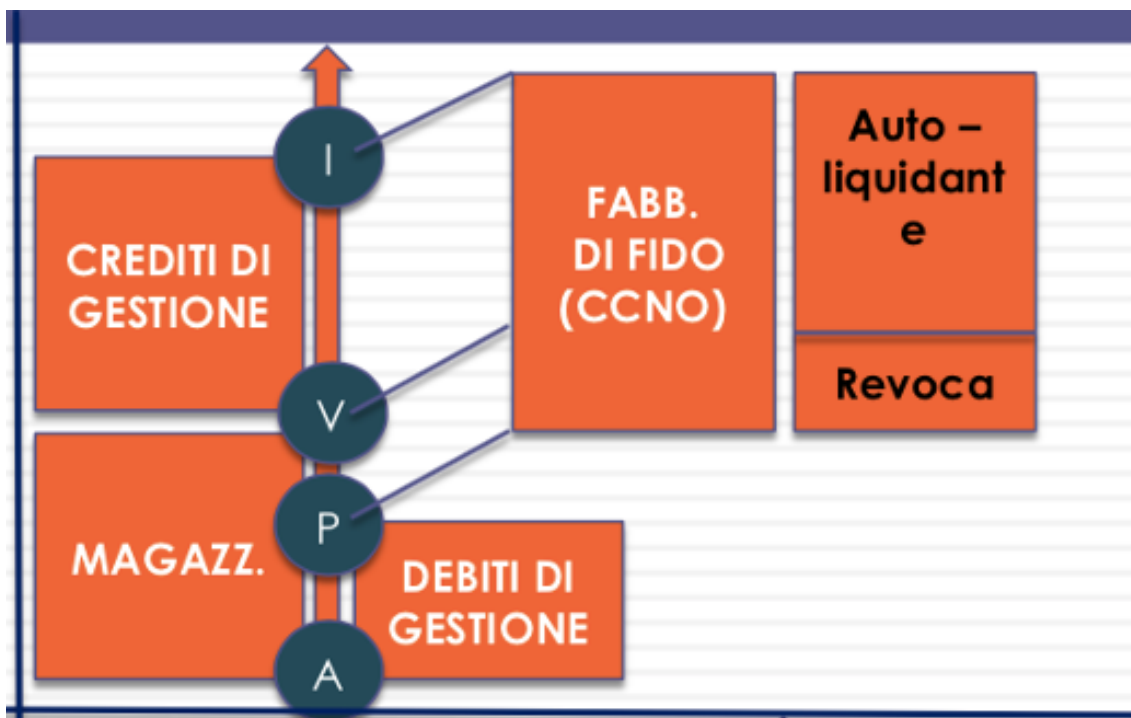


Figura 11: definizione del CCNO, fonte corso di Politiche e strategie di investimento Ca' Foscari

Il Capitale Circolante netto operativo (CCNO) di Tiffany & Co. rappresenta il fabbisogno di fido che l'azienda ha, ed è dato dalla somma del magazzino e dei crediti di gestione, al netto dei debiti di gestione.

Dall'analisi, si comprende come il Capitale circolante netto operativo di Tiffany & Co. è ben finanziato poiché non c'è debito finanziario a breve quanto piuttosto liquidità, prediligendo quindi finanziamento tramite capitale proprio e debito a medio lungo termine.

Chiaramente, il finanziamento tramite capitale proprio, se si dovessero fare delle considerazioni basate su una preferenza gerarchica di come il finanziarsi influenzi il comportamento degli investitori esterni interessati all'azienda, sarebbe il miglior modo per finanziarsi, in quanto questa tipologia invia segnali positivi al mercato, perché fa notare quanto l'impresa sia forte per finanziare la crescita attraverso ricchezza auto-generata.

Anche il finanziamento tramite debito bancario è, comunque, una buona forma di finanziamento; essendo uno strumento non quotato (come potrebbe invece essere finanziarsi tramite azioni) invia segnali negativi solo al comparto "banche" e non a tutti quegli investitori che stanno sul mercato quotato.

Passando all'analisi risorse intangibili, esse racchiudono invece l'insieme del capitale intellettuale, diviso in:

- capitale strutturale che si sostanzia in procedure organizzative, routine, sistemi direzionali, ICT, proprietà intellettuale ecc;
- capitale umano che ingloba le varie capacità dei soggetti dipendenti, l'istruzione, l'esperienza, i valori e le abilità sociali che questi hanno;
- capitale relazionale che riguarda le relazioni con cliente e fornitori, i marchi, la reputazione e l'"immagine" che si ha dell'azienda stessa;
- capitale culturale che si divide in risorse culturali e storiche specifiche, beni storici, artistici, culturali, paesaggi ecc.

I valori culturali di Tiffany & Co. definiscono le loro convinzioni collettive e guidano le loro azioni individuali; il loro obiettivo è diventare il gioielliere di lusso di nuova generazione, con un focus sulle prestazioni.

Per raggiungere tali obiettivi Tiffany & Co. gestisce tutti i processi vivendo ogni giorno i valori culturali che sostiene, mettendo al centro di tutto l'impegno per la diversità e l'inclusione.

Il loro scopo è costruire un luogo di lavoro inclusivo in cui i dipendenti siano apprezzati e i leader dimostrino e modellino comportamenti inclusivi in modo che i dipendenti possano esprimere al meglio e mettere a disposizione dell'azienda stessa i loro punti di forza e il loro talento.

Tiffany & Co. cerca di offrire le risorse necessarie per raggiungere il successo in un ambiente di lavoro professionale, che cerca di riconoscere e premiare al meglio la creatività di ogni dipendente, l'innovazione e la dedizione.

L'azienda ritiene che sia molto importante premiare il dipendente con pacchetti retributivi leader nel settore, che comprendano non solo la retribuzione stessa, ma anche programmi di salute, pensionamento, benessere, protezione e sicurezza del reddito, donazioni, volontariato ecc. Questo perché ha piena fiducia nell'importanza delle risorse intangibili, e tale fiducia porta a proiettare i risultati di oggi al futuro.

L'azienda ritiene che se il soggetto dipendente cresce professionalmente all'interno dell'ambito lavorativo, questo porterà anche ad una crescita dell'azienda stessa; per questo motivo vengono fornite una varietà di opportunità volte a sostenere migliori prestazioni e supportare lo sviluppo dei singoli dipendenti.

All'interno dell'ambiente lavorativo, Tiffany & Co. mette a disposizione una serie di eventi che promuovono l'inclusione e la diversità di pensiero in modo da fornire la possibilità di imparare gli uni dagli altri e condividere le diverse idee.

Le iniziative sono pensate con l'obiettivo di creare una rete di condivisione e relazione con i compagni di squadra in tutte le sedi e nelle diverse funzioni lavorative. Citandone alcune, Tiffany & Co. mette a disposizione:

- Tiffany U-Tiffany University con la quale offre opportunità di sviluppo della carriera attraverso esperienze di apprendimento dal vivo e virtuali;
- Grow with Tiffany nel quale è possibile immergersi nei valori culturali attraverso l'interazione. Ogni progetto e decisione sostenuti sono volti alla crescita e lo sviluppo del singolo e dell'azienda;
- Tiffany Academy for excellence and diversity in retail leadership con la quale ogni anno viene convocata una classe diversificata di aspiranti leader della vendita al dettaglio e vengono proposte linee guida di formazione su leadership e tutoraggio.

Nel XXI° secondo il tema della leadership è fondamentale e rappresenta quel processo in cui un individuo influenza un gruppo di individui per il raggiungimento di un obiettivo comune; più il leader è competente e in grado di spingere i follower al raggiungimento della crescita e del cambiamento, più i follower saranno motivati all'impegno.

Tiffany & Co. cerca sempre di mettere a disposizione opportunità di lavoro nei diversi luoghi geografici per aggregare differenti culture, modi di pensare, abitudini, in quanto ritiene che questo possa portare ad avere maggiori risorse intangibili da impiegare nella crescita dell'azienda stessa.

Le differenti posizioni messe a disposizione ai soggetti che cercano un'opportunità di lavoro in Tiffany & Co sono:

- vendita al dettaglio, nel quale si cerca personale cordiale, coinvolgente e con una forte passione per il servizio clienti, a cui piace l'arte, le pietre preziose e l'oggetto di lusso, che sia in grado di offrire al cliente una vera e propria esperienza inclusiva nella vendita;
- aziendale, per il quale Tiffany & Co. cerca un talento che tocchi diverse aree quali Marketing, Merchandising, Informatica, Finanza, Sostenibilità, Design [...];
- operazioni, in quanto ogni singolo componente in Tiffany è frutto di team esperti che orchestrano accuratamente distribuzione e logistica, sicurezza e servizio post-vendita il tutto mantenendo il senso di tradizione ed eccellenza per ogni cliente;
- catena di fornitura, che presuppone un impegno di lunga data per l'approvvigionamento responsabile in quanto ogni prodotto che viene creato è elegante, bello, e di artistica qualità.

Tutti i valori culturali di Tiffany & Co. si basano comunque su cinque importanti considerazioni che seguono un filone di pensiero ben preciso:

- **create the dream** -> crea il sogno, in modo da mettere il cliente al centro di tutto ciò che fa per accendere il desiderio e creare un'autentica esperienza di lusso;
- **be bold** -> essere audace, in quanto sfida sé stessa e gli altri a pensare in grande, a correre rischi e innovare;
- **do the right thing** -> fare la cosa giusta, in quanto agisce sempre con integrità e si assume la responsabilità delle sue azioni;
- **be brilliant together** -> siate brillanti insieme, dato che cerca prospettive diverse, lavora con gli altri e crea un ambiente di fiducia per ottenere risultati chiave;
- **win with passion** -> vincere con passione: agisce con energia positiva, curiosità e ottimismo.

Il quadro culturale ed intellettuale di Tiffany & Co. è molto importante per raggiungere gli obiettivi che si è posta.

Il loro è un marchio internazionale di qualità e le carriere lavorative interne non devono essere trattate in modo differente; che i loro dipendenti siano addetti alla vendita al dettaglio, oppure a diretto contatto con i clienti, nel ramo informatico, o nella produzione, sono parti fondamentali per la creazione dei gioielli e il loro impegno verso l'azienda deve essere costante, critico e stimolato continuamente.

Indipendentemente dal ruolo e dal team, tutto il capitale umano impiegato deve essere audace, per generare gioielli autentici e lavorare come un'unica forte squadra.

6.3. I processi interni

I processi interni sono una serie di attività collegate tra di loro nelle quali vengono impiegate le risorse per la creazione di valore e per produrre tutti i beni e fornire i servizi che vengono destinati ai clienti.

I processi interni sono gestionali ed operativi e includono il processo di approvvigionamento di risorse, fondamentale per Tiffany & Co., il processo di trasformazione delle stesse e la gestione del rischio che deriva da queste fasi.

I processi interni di Tiffany & Co. si basano soprattutto su:

- approvvigionamento dei materiali utilizzati;
- produzione dei gioielli;
- efficienza logistica.

Per analizzare al meglio il processo di approvvigionamento è necessario dividerlo in base ai materiali che vengono utilizzati per la realizzazione del prodotto finito.

L'analisi parte dall'approvvigionamento dei diamanti, i quali vengono riforniti con estrema cura e rispetto, dal momento in cui essi vengono estratti sotto forma di pietre grezze, durante tutto il lungo processo di lavorazione, per arrivare alla trasformazione in vere e proprie gemme di colore.

Il settore dei diamanti è essenziale perché contribuisce in modo positivo all'economia e alla vita delle comunità interessate.

Tiffany & Co. si impegna a sostenere standard elevati in termini di qualità, a livello sociale e ambientale, e si spinge ben oltre i requisiti stabili dal Kimberley Process, al fine di proteggere ambiente e diritti umani ed esigendo sempre più dai suoi fornitori grazie al Protocollo di Garanzia Diamond Source.

La società mantiene standard elevati grazie all'attento processo di tracciabilità dei diamanti e si pone l'obiettivo di essere un grande esempio da seguire per le altre società leader del settore. Negli ultimi quindici anni ha implementato una strategia che permette di ottenere un valido processo della catena di custodia dei diamanti, in parte grazie alla diretta supervisione dei laboratori di taglio e lucidatura.

Tutte le pratiche di approvvigionamento dei diamanti contribuiscono alla salvaguardia dei diritti umani; si tratta di pratiche eque e sicure, di protezione dell'ambiente e di condotta

aziendale etica, in modo che tutto ciò porti a creare un'opportunità di crescita economica per le comunità coinvolte nella filiera dei diamanti.

In tutta la fase di approvvigionamento dei diamanti, Tiffany & Co. si impegna a garantire pratiche responsabili e nel 2020 è diventata la prima maison di gioielli di lusso a fornire trasparenti informazioni a riguardo dei Paesi nei quali vengono approvvigionati i diamanti da 0,18 carati e oltre.

All'origine dell'approvvigionamento dei diamanti ci sono Paesi come l'Australia, la Botswana, il Canada, la Namibia, la Russia e il Sud Africa. Il materiale che viene estratto deriva da miniere conosciute, con le quali vengono promossi standard elevati nell'industria mineraria in modo da garantire sempre zone ecologicamente sostenibili.

Passando poi a livello di metalli preziosi, Tiffany & Co. sostiene che un futuro più sostenibile in questo ramo includa l'approvvigionarsi da:

- miniere su vasta scala responsabili;
- miniere artigianali su piccola scala responsabili;
- fonti riciclate.

Ogni pratica è trasparente e nel corso del 2020 il 100% dei metalli preziosi grezzi acquistati è stato approvvigionato da miniere degli Stati Uniti o da fonti riciclate.

Uno degli obiettivi di sostenibilità per il 2025 è, infatti, fornire una tracciabilità di tutto l'oro, l'argento, e il platino che viene impiegato per la creazione del gioiello, compresi tutti quei gioielli fabbricati da fornitori terzi.

Dal 2005 Tiffany & Co. applica delle pratiche all'avanguardia nel settore, come tutta una serie di standard e regole della campagna No Dirty Gold di Earthworks, per assicurare un'estrazione responsabile dell'oro a livello sociale e ambientale.

La campagna No Dirty Gold consiste in un'organizzazione internazionale che lavora per garantire che le operazioni di estrazione dell'oro rispettino i diritti umani e l'ambiente.

L'iniziativa educa non solo i produttori e i rivenditori sugli impatti che provoca l'estrazione irresponsabile dell'oro, ma anche il consumatore finale.

La loro politica è basata sul cambiamento del modo in cui i metalli vengono estratti e prodotti, dato che può accadere che questi non vengano ricavati con le necessarie procedure.

L'attenzione particolare data a queste pratiche conta il fatto che la produzione di un singolo anello di oro genera 20 tonnellate di rifiuti, venendo considerata così una delle industrie più sporche ed inquinanti al mondo; viene infatti utilizzato il cianuro, prodotto cumulo di rifiuti che lascia un impatto su paesaggi e comunità.

In diversi luoghi del mondo, come l'Indonesia, il Perù o gli Stati Uniti, l'estrazione dell'oro ha obbligato le persone adiacenti le miniere a spostarsi contro la loro volontà, ha distrutto mezzi di sussistenza tradizionali e danneggiato interi ecosistemi. In particolare, sono proprio i popoli indigeni a soffrire degli effetti negativi che provoca tale processo, considerando che più della metà dell'oro proviene dalle loro terre.

Per tutta questa serie di ragioni la campagna No Dirty Gold si occupa di sostenere i diritti delle comunità limitrofe alle miniere d'oro, garantendo per loro un futuro dettato non solo dalle grandi società interessate all'estrazione e alla generazione di profitto personale.

L'associazione ha provveduto al reclutamento di rivenditori (molti proprio negli Stati Uniti) per supportare tutte le regole e per assicurare un approvvigionamento dei metalli più responsabile. Le idee sostenute dalla campagna sono esattamente le linee guida seguite da Tiffany & Co.. L'azienda, anche nel settore dell'oro, rispetta inoltre dei protocolli dettagliati sui minerali provenienti da aree di conflitto per ridurre al minimo i potenziali finanziamenti di conflitti armati e le violazioni dei diritti umani.

Tramite un progetto americano, dal 2019 Tiffany & Co. si rifornisce di piccole quantità di metalli estratti artigianalmente con lo scopo di ottenere benefici per l'ambiente.

Nel 2021 ha realizzato il primo acquisto di oro artigianale certificato Fairmed. Le accortezze per le pratiche responsabili nel settore dell'estrazione artigianale miglioreranno le condizioni di lavoro e la vita dei minatori in tutto il mondo.

Per quanto riguarda poi le gemme di colore, esse rappresentano una tradizione culturale tramandata da generazioni nelle comunità di tutto il mondo dell'estrazione e del commercio delle stesse.

L'80% delle gemme di colore a livello mondiale proviene da piccole miniere artigianali ubicate in oltre 40 paesi e, tale settore, si rivela piuttosto complesso, aspetto che rende conseguentemente difficile anche la loro tracciabilità.

Protocolli rigorosi vengono utilizzati per il rifornimento di oltre 60 varietà di gemme utilizzate nei gioielli e la società sta cercando di definire sempre più standard che tengano conto delle realtà della catena di approvvigionamento, nell'intento di cercare di aumentare la trasparenza e la tracciabilità.

Nel 2021 Tiffany & Co. ha creato un Protocollo di garanzia di origine delle gemme di colore e delle perle che guida il lavoro con i fornitori; se l'azienda ha dei dubbi a livello di trasparenza e tutela dei diritti umani nell'approvvigionarsi da uno specifico Paese, lo eviterà. Questo avviene per esempio con pietre come i lapislazzuli dell'Afghanistan e i rubini del Myanmar, che non vengono acquistati per la produzione dei gioielli.

Nel 2015 Tiffany & Co. ha formato, assieme ad altre maison del settore, il Tavolo di lavoro delle gemme di colore, e istituito la Community Platform per gemme di colore e gioielli, una risorsa online per le parti interessate lungo tutta la catena del valore per condividere conoscenze, materiali e altre risorse, strumenti di due diligence, nel tentativo di creare un settore sempre più trasparente e sostenibile.

Il Tavolo di lavoro delle gemme di colore è un'iniziativa fondata dal Coloured Gemstones Working Group con lo scopo di fornire ai membri dell'industria della gemma e della gioielleria strumenti e risorse gratuite per rendere più responsabile il loro operato, compreso l'approvvigionamento di pietre preziose e colorate.

Il Colored Gemstone Working Group è nato proprio dalla collaborazione di importanti marchi di lusso quali Tiffany & Co., Swarovski, Richemont, LVMH, Kering e Gemfields.

L'industria svolge un ruolo economico fondamentale in molti paesi che si trovano ad oggi in via di sviluppo; si occupa di migliorare gli standard del settore, le pratiche di lavoro e la protezione dell'ambiente e della governance per proteggere le tradizioni, l'artigianato e i mezzi di sussistenza delle piccole comunità.

Questo sforzo collettivo è volto a dare un cambiamento per garantire un mondo più giusto, equilibrato e sostenibile.

I valori dell'iniziativa si basano su:

- comunità, il loro successo è misurato in base al modo in cui riescono ad avvantaggiare l'industria nel suo insieme;
- diversità, dato che si impegna per rispettare le diverse persone, i differenti tipi di organizzazioni e istituzioni che lavorano all'interno della comunità, dalle multinazionali alle ditte individuali, alle organizzazioni commerciali fino ad arrivare alle agenzie governative;
- inclusività, perché si impegnano come gruppo a ottenere vere e proprie soluzioni concrete alle difficili sfide che vengono poste;
- accessibilità, in quanto i risultati raggiunti vengono messi liberamente a disposizione di tutto il personale della comunità;
- miglioramento continuo con l'impegno costante di essere consapevoli che non si può pretendere la perfezione sin dal primo giorno, ma si conquista passo dopo passo;
- trasparenza restando a disposizione per tutte le domande in relazione a comunità, organizzazione, processi lavorativi.

Assieme alla Fondazione Tiffany & Co. e a collaborazioni di settore e azioni filantropiche, Tiffany & Co. aiuta le parti interessate come minatori, commercianti e artigiani e contribuisce ad offrire una vita sostenibile alle persone che vivono di questo lavoro.

Per terminare l'analisi dell'approvvigionamento, c'è tutta la filiera riguardante altri materiali che tocca la sostenibilità sia dei prodotti, che delle confezioni, che dei negozi al dettaglio e degli edifici.

In base agli obiettivi di sostenibilità per il 2025, Tiffany & Co. sta elaborando una guida ai materiali sostenibili di futura generazione, fornendo vere e proprie norme sull'approvvigionamento degli stessi con particolare attenzione ai diritti umani e alla biodiversità.

L'azienda valuta tutti i processi di acquisto e lavorazione, prestando molta attenzione alle specie viventi. Per i pellami che vengono utilizzati, Tiffany & Co. segue la Lista Rossa dell'Unione Internazionale per la Conservazione della Natura (IUCN), e delle Appendici della Convenzione sul Commercio Internazionale delle Specie Minacciate di Estinzione (CITES).

La IUCN, fondata nel 1948, nasce con lo scopo di incoraggiare ed assistere le società di tutto il mondo nel conservare la diversità e l'integrità della natura, assicurando che qualsiasi utilizzo delle risorse naturali sia equo e sostenibile.

Ad oggi, è la più grande comunità globale che tratta la conservazione della biodiversità, conta di più di 1200 organizzazioni affiliate e coinvolge 11mila scienziati ed esperti volontari provenienti da 160 paesi mondiali.

La CITES è, invece, un accordo internazionale tra i governi avente lo scopo di garantire che il commercio internazionale di esemplari animali e piante selvatiche non minacci la sopravvivenza della specie.

L'accordo è stato redatto nel 1963 in una riunione dei membri della IUCN e le sue necessità primarie sono quelle di fornire informazioni diffuse sullo stato di pericolo di estinzione di molte specie come la tigre e l'elefante.

Ogni anno viene stimato che il commercio internazionale di specie selvatiche vale miliardi di dollari e include centinaia di milioni di esemplari: esso spazia da animali vivi e piante ad una vasta gamma di prodotti della fauna selvatica come prodotti alimentari, pelletteria esotica, strumenti di legno e medicinali.

I livelli di sfruttamento di alcune specie sono davvero elevati e provocano la perdita del loro habitat comportando un impoverimento delle popolazioni e portando varie specie verso la via dell'estinzione. Poiché tale commercio di specie animali e piante selvatiche riguarda i confini tra i paesi, lo sforzo dell'accordo richiede una cooperazione internazionale per salvaguardare

le specie da questo sfruttamento eccessivo. CITES è concepita proprio in tale spirito di cooperazione.

Tiffany & Co. ha aderito a queste organizzazioni e agli accordi, e si impegna a valutare come il materiale è lavorato e acquistato, prestando una particolare attenzione alle specie viventi. In tutti i suoi prodotti non utilizza il corallo e l'avorio, perché questi materiali non possono essere approvvigionati in modo responsabile.

La filiera dell'approvvigionamento è uno strumento chiave per creare valore ai clienti, in quanto più le operazioni sono trasparenti e chiare, più il consumatore acquisterà fiducia nel prodotto.

Per quanto riguarda il processo interno di produzione, la maestria artigianale è per Tiffany & Co. un'integrazione sociale e ambientale di tutto il processo, dal rifornimento delle materie prime, al taglio e alla licitazione dei nostri diamanti, alla realizzazione dei nostri gioielli.

La maggior parte della produzione avviene nei laboratori e nelle strutture proprie della società. Tale valore parte dalla nascita di Tiffany & Co., quando nel 1848 l'azienda assunse esperti artigiani per l'intera realizzazione dei gioielli.

Ad oggi, conta di circa 1500 artigiani interni che realizzano il 60% dei gioielli nelle strutture di New York, nel Kentucky e a Rhode Island, mentre i gioielli sono lucidati e montati nella Repubblica Dominicana.

Negli ultimi anni, circa il 75% per volume dei diamanti superiori a 0,18 carati sono realizzati da diamanti grezzi acquistati dall'azienda stessa.

Tiffany & Co. offre un importante valore per i suoi clienti: condividere il Paese in cui ciascun diamante è stato tagliato, lucidato, classificato e incastonato attraverso il Diamond Craft Journey. Questo dimostra la cura e l'attenzione verso la produzione.

In relazione alla produzione dei diamanti, Tiffany & Co. accetta solo lo 0,04% dei diamanti destinati alla gioielleria mondiale perché ritiene che se un diamante non è in grado di soddisfare standard di qualità, deve essere rifiutato e rimesso sul mercato nel quale può essere successivamente acquistato da altri concorrenti del settore.

Una volta che il diamante viene estratto, il laboratorio di Anversa in Belgio si occupa di classificarlo in base a colore, purezza, dimensioni e fluorescenza. In seguito, gli esperti provvedono con una rappresentazione grafica per ogni singola pietra per garantire massima qualità.

Alla fase preparativa segue quella del taglio e della politura, nel quale gli artigiani lavorano con l'obiettivo di risaltare la lucentezza e la bellezza di ogni diamante. Gli artigiani sono scelti dalla

popolazione locale: all'interno della struttura di Hai Doung in Vietnam, nel 2020 il 94% degli artigiani è costituito da donne appartenenti alla comunità locale.

Successivamente alla fase di lavorazione dei diamanti, troviamo la fase di classificazione e controllo della qualità: questa viene affidata al laboratorio di New York che verifica che ogni diamante rispetti le 4C imposte da Tiffany & Co..

Infine, ci sono due passaggi fondamentali per arrivare al consumatore finale: la montatura e il momento iconico della Tiffany Blue Box.

Per quanto riguarda la prima, i laboratori degli Stati Uniti si occupano di montare la maggior parte dei diamanti per rendere ogni singolo anello di fidanzamento il più perfetto possibile.

Il secondo passaggio è il confezionamento dei gioielli nella famosa Tiffany Blue Box: il packaging, introdotto ormai nel 1886, è diventato il simbolo che rende riconoscibile il marchio Tiffany & Co. in qualsiasi parte del mondo e, da oltre 10 anni, è prodotto con carta derivante da fonti sostenibili, certificata Forest Stewardship Council.

Come si è potuto notare, in tutto il processo di produzione l'azienda si occupa delle comunità e delle economie locali in cui opera, offrendo posti di lavoro in un ambiente sicuro e sano, formando e promuovendo i lavoratori e stabilendo un dignitoso programma salariale, specifico per i dipendenti degli stabilimenti.

6.4. I processi esterni

I processi esterni costituiscono un insieme di attività collegate tra loro, nelle quali vengono impiegate le risorse per creare valore e per trasferire i beni e i servizi ai clienti nel modo più efficiente ed efficace. Tali processi si basano sulla selezione e sulla gestione dei canali di distribuzione e dei canali di comunicazione ideali affinché venga raggiunto il target prescelto dell'azienda.

Ogni azienda si focalizza sulle competenze principali che ha regolarmente, affidando invece tutto ciò che non è in grado di fare a soggetti esterni: tale idea non si limita a processi materiali, ma anche ai processi intellettuali.

In generale i processi verso l'esterno si basano sulla fiducia con il cliente, il quale deve sentirsi accompagnato in ogni fase dell'acquisto del proprio gioiello; questa fiducia si crea quanto nel negozio fisico, nel quale viene accolto con grande attenzione, che nell'esperienza di acquisto tramite e-commerce.

Il sito web di Tiffany & Co. offre un importante servizio al cliente con:

- possibilità di fissare appuntamenti virtuali o in negozio;
- contatto telefonico/numero verde;

- invio e-mail personalizzate;
- sezione FAQ con le domande più frequenti;
- cataloghi ben strutturati divisi per annualità.

Tiffany & Co. nel 2021 ha assistito a importanti cambiamenti per quanto riguarda tutta la sfera del marketing, posizionamento e advertising. Dopo più di 30 anni nei quali la maison pubblicava annunci pubblicitari all'interno delle pagine del New York Times, ha interrotto questo canale, spingendosi principalmente su un fronte digitale.

Per arrivare ai suoi clienti Tiffany & Co. utilizza i social media come Instagram, nel quale sostiene la sua pagina con quasi 13 milioni di followers, o Facebook che ne conta altrettanti 10milioni; anche il nuovo direttore marketing e comunicazione del brand ha aperto un profilo personale nel quale è disponibile per rispondere a domande e commenti sui prodotti e servizi offerti da Tiffany & Co., cercando di creare sempre più connessione diretta tra cliente e venditore.

La strategia di marketing attraverso i social media si basa sul fatto che il gioiello deve essere messo in mostra come se fosse una vera e propria opera d'arte, deve emozionare, dato che *“Vendere prodotti oggi è una strategia fallita. Attingere ai valori e alle emozioni profonde del tuo potenziale cliente è la chiave. Tiffany conosce l'evoluzione del marketing come chiunque altro. La vendita emotiva collega i consumatori che non sono inclini ad acquistare più cose. Questa è la nuova realtà per vendere il lusso”* (citazione di Chris Ramey).

Per quanto riguarda tutti i canali online, Tiffany & Co. utilizza le reti pubblicitarie e alcune partner di pubblicità digitale: raccoglie informazioni attraverso siti web di terzi sul quale basa successivamente pubblicità mirate e personalizzate su prodotti e servizi in base agli interessi di ogni soggetto. Con questa operazione riesce ad indicizzare i suoi messaggi agli utenti utilizzando strumenti demografici, basati sugli interessi e sulla contestualità.

Il processo di raccolta delle informazioni rende possibile anche la supervisione dell'efficacia delle campagne di marketing. Ovviamente tutto ciò viene realizzato con estrema attenzione alle informazioni personali, le quali non vengono divulgate per garantire la privacy; politica espansa anche ai fornitori, i quali potrebbero avere a che fare con le informazioni personali per servizi legati ai pagamenti tramite carta di credito, servizi di web hosting, analisi di dati e marketing.

La gestione della privacy, dei diritti, delle opzioni dei clienti, e delle informazioni personali è strutturalmente spiegata all'interno del sito web, così da essere il più possibile trasparenti nei confronti di ogni cliente e creare con lo stesso una relazione basata sulla fiducia e sulla

trasparenza, mettendo a disposizione un indirizzo e-mail mirato, al quale rivolgersi in caso di qualsiasi chiarimento.

La società offre poi un servizio di spedizione gratuito su tutti gli ordini, e in genere ha una logistica di tempo efficiente, in quanto in media si considerano quattro giorni lavorativi per la consegna, ad eccezione degli articoli con incisioni o qualunque altro tipo di personalizzazione che potrebbe richiedere più tempo.

Anche la politica di reso sostiene un servizio totalmente gratuito, con possibilità di prenotare un ritiro o portare il pacco nel luogo UPS più vicino, con successivo rimborso che avverrà entro 10 giorni lavorativi dalla ricezione della merce.

I canali di distribuzione che Tiffany & Co. mette a disposizione includono vendita diretta, vendita al dettaglio e boutique di grandi magazzini, vendite su internet, vendite tramite catalogo, operazioni business-to-business e vendite all'ingrosso.

In generale i canali di comunicazione possono essere divisi in diretti ed indiretti. Per i primi, Tiffany & Co. utilizza principalmente comunicazioni via indirizzo e-mail. Per quanto riguarda invece i canali indiretti, punta molto sugli attributi visibili del prodotto, e sulla pubblicità dello stesso attraverso televisione, stampa, internet, manifesti, pubblicità presso il punto vendita o il flagship store. Inoltre, si avvale di sponsorizzazioni o di eventi temporanei progettati e gestiti dall'impresa stessa.

La strategia utilizzata a livello di distribuzione è principalmente quella selettiva che si basa sulla collocazione presso un certo numero di distributori, selezionati in base a criteri predefiniti, modalità utilizzata molto per oggettistica con elevato valore unitario come, appunto, gioielli, orologeria ecc.

Tale sistema distributivo è ritenuto e riconosciuto legittimo fra le imprese posizionate a diversi livelli della stessa catena produttiva, ed è utilizzato soprattutto con beni di lusso come i gioielli venduti da Tiffany & Co.. Il circuito selettivo di cui si parla è tutelato anche a livello di vendita online di prodotti di lusso, in quanto la vendita non può essere discriminatoria.

Tutti i canali distributivi, oltre che alla divisione per tipologia di canale, si dividono per fasi volte a massimizzare al meglio tutto il processo di vendita del prodotto/servizio.

Tali fasi possono essere divise in cinque aree:

1. consapevolezza che risponde alla domanda "come aumentare la consapevolezza dei potenziali clienti riguardo a prodotti e servizi?";
2. valutazione, che si chiede come aiutare i clienti a pesare la proposta di valore messa a disposizione da Tiffany & Co.;

3. acquisto basato sul come l'azienda permette ai clienti di acquistare prodotti e servizi specifici;
4. distribuzione che risponde a "come distribuire la proposta di valore al cliente?";
5. servizi post-vendita che si interroga su come fornire supporto ai clienti.

I processi verso l'esterno sono quindi il frutto dello studio di diverse varianti con lo scopo di arrivare in modo più completo e semplice possibile al cliente.

6.5. I prodotti

I prodotti di Tiffany & Co. sono l'insieme di beni e servizi risultanti dalla sua attività economica e sono volti in primo luogo a soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti.

Tutto ciò che riguarda il valore riconosciuto dal cliente nei confronti del prodotto offerto si trasforma in valore economico per l'azienda.

I prodotti offerti da Tiffany & Co. sono:

1. gioielli in oro, platino, argento, con perle e gemme di colore;
2. accessori in pelle e tela;
3. articoli per la cura dei gioielli;
4. beni per la cura personale come profumi;
5. servizi di riparazione dei prodotti quali modifica della misura, pulizia, lucidatura e riparazione di gioielli a livello professionale, sostituzione della batteria, modifica della misura e manutenzione degli orologi, riparazione della pelletteria;
6. servizi di consulenza prodotto e styling.

All'interno del sito web i prodotti venduti vengono divisi in sette grandi categorie, differenziate in base ad un'attenta strategia di vendita mirata. Quest'ultime si dividono in:

- gioielli, scissi a loro volta per categoria, tipologia di metallo, pietre preziose e collezioni;
- amore e fidanzamento, volutamente tenuto distaccato dato che risulta una categoria molto forte soprattutto per quanto riguarda tutta la sfera degli anelli di fidanzamento;
- alta orologeria, differenziata per classe di soggetto che deve acquistare e collezioni iconiche;
- casa ed accessori, che comprende tutta la parte di oggettistica per la casa come bicchieri, servizi di piatti [...], e accessori per donna e uomo quali occhiali, pelletteria, animali domestici;
- profumi;

- uomo che risulta una categoria che negli ultimi anni sta emergendo sempre di più, pertanto Tiffany & Co. ha voluto dedicarci uno spazio apposito, che salta subito all'occhio all'interno del sito web, in modo da incentivarlo il più possibile;
- regali che possono spaziare dagli oggetti mirati per le varie festività annuali come la Festa della Mamma, ai regali di compleanno, anniversario, di coppia, laurea e regali da personalizzare.

La funzione del prodotto offerto si basa principalmente sull'estetica e sul ciclo esperienziale del cliente, un valore trainante. L'esperienza che il cliente vive, da quando riceve la consulenza, a quando acquista e riceve il prodotto, lo utilizza, fino a quando si rompe e quindi al tema di sostenibilità e smaltimento deve essere forte, distintiva, offrire qualcosa che gli altri competitor non hanno.

Tiffany & Co. si impegna a garantire che ogni fase del processo di lavorazione dei prodotti contribuisca al benessere delle persone e del pianeta.

Analizzando i prodotti offerti dal modello di business di Tiffany & Co. abbiamo una parte di beni differenziati in termini funzionali e legati al prezzo, alla quantità, all'efficienza, e alle performance, e una parte di servizio, basato sulla customizzazione, sulla personalizzazione che l'impresa riesce a dare in termini di esperienza, esclusività, e dei valori dell'essere in generale. La società si pone al servizio del cliente, utilizzando una specifica sezione del sito internet, e sostenendo che *“Non esistono domande troppo scontate o richieste troppo esigenti per i nostri esperti del Servizio Clienti Tiffany. Dalla scelta di un anello di fidanzamento o un semplice regalo ad appuntamenti individuali, prodotti per la cura dei gioielli e riparazioni, siamo sempre al tuo servizio”* (sito web Tiffany & Co.).

Nell'offerta proposta ci sono inoltre le spedizioni e resi gratuiti su tutti gli ordini, la personalizzazione del gioiello che spazia da incisioni a mano, alle incisioni su cristallo, a tanti altri modi per rendere unico e personale il prodotto.

Infine, viene messa a disposizione una vera e propria sessione di consigli per la realizzazione di regali, una guida alle misure per trovare la taglia perfetta, la cura e riparazione dei prodotti e consulenza specifica sui diamanti da parte di soggetti esperti, capaci di fornire tutte le qualità e caratteristiche tecniche del prodotto che sarà acquistato.

6.6. I clienti

Tiffany & Co. si posiziona con un target di clientela molto vasta, che tocca tutte le età e le classi sociali. I clienti rappresentano i soggetti a cui l'impresa intende rivolgere espressamente i suoi beni e servizi.

Vi sono clienti che contribuiscono in modo molto significativo alla marginalità e al fatturato, clienti fedeli nel tempo, e clienti che rappresentano una vera e propria fonte di informazioni per l'impresa stessa.

Nel corso degli anni il brand ha avuto qualche difficoltà ad attirare il cosiddetto pubblico dei millennial, poiché questa fascia d'età tende a non fare acquisti di gioielli di lusso.

Tiffany & Co. ha cercato di guardare ai soggetti non considerati come clienti con l'obiettivo di spostare il focus dalla clientela che già possedeva a tutta la sfera nuova, per aumentare la propria quota di mercato, creando così una nuova domanda.

Ad oggi, per sostenere questa direzione, l'azienda collabora con importanti influencer, che elevino l'immagine del lusso e che spingano anche i non-clienti ad acquistare.

Il modello di business di Tiffany & Co. relativo ai clienti soddisfa in primo luogo i loro bisogni:

- estetici, sempre più insiti nella popolazione globale del ventunesimo secolo;
- di appartenenza e amore, consolidati ormai da anni;
- etici, offrendo collezioni mirate alla salvaguardia dell'ambiente e delle specie animali a rischio di estinzione;
- di unicità, self-celebration e personalizzazione del gioiello;
- di personalità, in quanto le nuove generazioni si vogliono sentire sempre più in linea con la moda e il design che li circonda;
- di stima, nei confronti di figure di rilievo nel mondo della moda e dello spettacolo al quale sempre più soggetti si vogliono identificare (es: Lady Gaga, Beyoncé).

I clienti instaurano con la società un rapporto di fiducia a lungo termine, che li accompagni in ogni fase della vita e che li faccia sentire messi sempre al primo posto.

Tiffany & Co. punta ad una clientela che va dal genere femminile, al genere maschile, da vere e proprie coppie (con anelli di fidanzamento e regali mirati) ai soggetti single.

A livello geografico copre l'intera popolazione globale, avendo negozi in quasi tutti i continenti, e offrendo un e-commerce con spedizioni in qualsiasi luogo.

Tiffany & Co. è stata in grado di spostarsi dal segmento clienti ad una vera e propria "tribù" che vede il gioiello come un valore di "collegamento ed interconnessione profonda", piuttosto che una rappresentazione del "valore d'uso del gioiello" in sé.

I soggetti che acquistano gioielli Tiffany non sono più semplici consumatori ma veri e propri sostenitori, legati da passioni ed interessi, da eleganza, classicità e qualità.

6.7. La società

Il mondo di Tiffany & Co. si basa su una storia forte e, ad oggi, è diventata una maison di design globale all'avanguardia nella creazione di gioielli innovativi e nell'eccellenza artigianale.

La società è veicolo di risorse naturali e immateriali che costituiscono un vantaggio competitivo e che comprendono tutti i valori legati ad aspetti etici, legali ed economici.

Tiffany & Co. conta ad oggi 167 Retail stores, e nel 2019 disponeva in totale di circa 320 negozi sparsi in tutto il mondo le cui aree includono le due Americhe, l'Asia e il Pacifico, l'Europa, il Giappone, e gli Emirati arabi. Tiffany & Co. conta di 1,604 società all'interno del gruppo societario, e dal 1° gennaio 2021 è stata acquistata da LVMH MOET HENNESSY LOUIS VUITTON che detiene azionariato e partecipazioni pari al 100% del totale.

Nel 2000 fonda *The Tiffany & Co. Foundation*, ma fin dal 1837 è stata guidata dalla convinzione che un'azienda di successo abbia una grande responsabilità nei confronti della comunità.

La fondazione, nel corso degli anni, ha assegnato circa 90 milioni i dollari in sovvenzioni, con una media annuale di 4-6 milioni negli ultimi anni. Il principale obiettivo è quello di preservare i paesaggi marini e in generale i paesaggi più preziosi del mondo; infatti, sostiene le organizzazioni dedicate alla gestione delle risorse naturali nelle aree dell'estrazione responsabile e della conservazione del corallo e del mare.

In particolare, la Fondazione promuove l'attività mineraria responsabile, mediante attività di bonifica e conservazione del territorio, dei coralli e dell'ambiente marino. Tutto questo viene attuato attraverso ricerche chiave e attività educative mirate. *"Negli ultimi 20 anni, la Fondazione Tiffany & Co. è stata orgogliosa di sostenere le organizzazioni che proteggono il mondo naturale"*, afferma Anisa Kamadoli Costa, presidente della Fondazione Tiffany & Co. e responsabile della sostenibilità di Tiffany & Co. e aggiunge che *"Le persone hanno bisogno della natura per prosperare e, per proteggere la natura, dobbiamo considerare le comunità locali come i custodi di questi luoghi preziosi"*.

Per quanto riguarda l'estrazione responsabile, la Fondazione ritiene che il modo in cui vengono estratti i metalli e le pietre preziose sia di massima importanza; l'obiettivo principale diventa pertanto bonificare le aree in cui si sono verificate attività minerarie sia su piccola che su larga scala.

La strategia attuata è supportare i modelli di opere di bonifica e restauro che uniscono le comunità locali, il governo, le imprese e la società civile.

Il secondo obiettivo è proteggere i luoghi di importanza naturale e storica dalla minaccia dell'attività mineraria attuata, attraverso una strategia di conservazione del territorio e

dell'acqua e attraverso il supporto di ricerca scientifica, convegni, sensibilizzazione ed educazione incentrati sulla gestione responsabile delle risorse naturali.

In relazione, invece, alla conservazione del corallo, la Fondazione mira alla salute degli oceani e l'importante ruolo che i coralli svolgono in questi ecosistemi: i coralli preziosi non possono essere rimossi in modo sostenibile dagli oceani, per questo motivo essi non possono essere utilizzati in gioielli o altro.

La Fondazione sostiene organizzazioni che lavorano per migliorare la salute degli oceani attraverso la ricerca, conservazione e la gestione delle barriere coralline; a tal fine viene promossa ed incentivata la consapevolezza e l'educazione dell'importanza dei coralli e degli ecosistemi marini attraverso la sensibilizzazione di circoli elettorali mirati a consumatori, appassionati di oceano e fornitori selezionati di turismo marino.

La Fondazione sostiene la ricerca chiave e le strategie di gestione delle barriere coralline per contribuire direttamente a salvare gli ecosistemi del fondale.

L'interazione tra Tiffany & Co. come azienda e l'ambiente esterno è particolarmente forte e sentito come valore primario in ogni fase della catena estrattiva, produttiva, organizzativa e distributiva.

I principali partner chiave per The Tiffany & Co. Foundation sono:

1. CONSERVATION INTERNATIONAL FOUNDATION, Arlington, VA che si occupa di sostenere la Blue Nature Alliance con l'obiettivo di raddoppiare le aree marine protette nel mondo entro il 2025;
2. NATIONAL GEOGRAPHIC SOCIETY, Washington, DC che supporta un Progetto di narrative digitale per aumentare la consapevolezza delle barriere coralline;
3. OCEANA, INC, Washington, DC per promuovere pratiche sostenibili e mobilitare la comunità della vela e della nautica;
4. ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS, INC., New York, NY, dedicato alla protezione degli oceani del mondo, con particolare attenzione alla creazione di aree marine protette, e sostenitore una piattaforma multimediale centrata sul giornalismo al fine di aumentare la consapevolezza della protezione e delle soluzioni degli oceani;
5. WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY, Bronx, NY che opera per proteggere le barriere coralline più resistenti del mondo.

Tutta la politica della società si basa sulla sostenibilità, impegnandosi a svolgere l'attività in modo responsabile, sostenendo l'ambiente naturale e con un impatto positivo sulle comunità nella quale opera.

I tre pilastri della sostenibilità per Tiffany & Co. sono:



PIANETA



PERSONE



PRODOTTO

Figura 12: ambiti principali di Tiffany & Co., fonte sito web Tiffany & Co.

6.7.1. La società e il pianeta

Analizzando la relazione di Tiffany & Co. con il pianeta, l'obiettivo principale è un futuro a basse emissioni di gas serra con l'ambizione finale di eliminarle totalmente.

Nel 2015 per promuovere l'iniziativa, la società si è unita ad altri leader del settore attraverso il *The B Team*, coalizione del settore no-profit che ha stabilito obiettivi a lungo termine i quali si spingono verso un'economia a zero emissioni.

L'idea nasce dalla ingente crisi climatica che si sta verificando negli ultimi anni. I fini da raggiungere entro il 2025 si basano su tre principi chiave: ridurre, evitare e compensare.

Nel quadro del ridurre il consumo energetico e le emissioni migliorando l'efficienza operativa, Tiffany & Co. vuole arrivare nel 2025 ad avere un -10% rispetto al 2018 per tutti i punti vendita e lo fa attraverso la riconversione dell'illuminazione nei negozi al dettaglio e negli impianti di produzione e distribuzione utilizzando luci a LED a basso consumo, adottando design più in linea con la certificazione LEED¹, e installando impianti di riscaldamento e raffreddamento a basso consumo.

Nel 2020 l'azienda è riuscita a conquistare un -11% rispetto al 2019 nell'intensità energetica, dovuto in parte anche grazie al lockdown derivante dalla pandemia da Covid-19.

¹programma di certificazione volontario che può essere applicato a qualsiasi tipo di edificio (sia commerciale che residenziale) che concerne tutto il ciclo di vita dell'edificio stesso, dalla progettazione alla costruzione. LEED promuove un approccio orientato alla sostenibilità, puntando al risparmio energetico ed idrico, alla riduzione delle emissioni di CO₂, al miglioramento della qualità ecologica degli interni, ai materiali e le risorse impiegati, al progetto e alla scelta del sito.

Per quanto concerne il concetto di evitare, Tiffany & Co. ricorre a energia pulita e rinnovabile; già nel 2020, l'85% del loro consumo energetico globale è stato originato da fonti rinnovabili pulite, come l'energia solare. Entro il 2025 Tiffany vuole arrivare ad utilizzare il 100% dell'elettricità che già utilizza da fonti totalmente rinnovabili.

Infine, per compensare tutte quelle fonti di energia che non è possibile né ridurre né evitare, dal 2017 Tiffany & Co. promuove un progetto di risparmio di carbonio di alta qualità, mediante la conservazione delle foreste e nell'iniziativa di sviluppo sostenibile nelle Chyulu Hills in Kenya.

Per contenere l'impatto ambientale, Tiffany & Co. si basa anche sulla sostenibilità del packaging iconico: la Tiffany Blue Box. Quest'ultima rappresenta uno strumento molto forte, legato alla tradizione, per questo la società vuole minimizzare al massimo l'uso dei nuovi materiali, prediligendo il riciclaggio e selezionando materiali più sostenibili, eliminando gli imballaggi in plastica monouso e materiali di marketing contenenti plastica.

Già nel 2020 il 100% dei cataloghi, del materiale marketing, e delle Blue Box è stato approvvigionato in modo sostenibile e i sacchetti sono stati realizzati con almeno il 50% di materiali riciclati.

Il rapporto di Tiffany & Co. con ogni punto vendita sparso nel territorio globale punta a design eccellenti ma sostenibili, che riducano l'impatto ambientale complessivo: entro il 2025 vuole che almeno il 30% della superficie totale dei negozi al dettaglio sia certificato LEED.

Per la produzione di energia solare, nel 2018 Tiffany & Co. ha installato un impianto fotovoltaico solare presso la struttura produttiva della Repubblica Dominicana, con oltre 200 pannelli in grado di sostenere un quarto dei consumi di energia elettrica della struttura.

Nel 2019 è stato installato anche in Cambogia, sostenendo un terzo del consumo: altre sedi come Rhode Island, e il New Jersey sono anch'esse provviste di impianti fotovoltaici in modo da sostenere l'energia che viene utilizzata.

Nel 2020 Tiffany & Co. si è unita ad altre realtà imprenditoriali per intercedere virtualmente con il Congresso statunitense per un recovery plan a seguito della pandemia da COVID-19, in modo da consentire alla nazione una ricostruzione sostenibile.

L'obiettivo è quello di appoggiare politiche pubbliche volte a favorire un'economia sostenibile e proteggere i cittadini più vulnerabile della società, in un futuro a zero emissioni.

Nel 2017 Tiffany & Co. ha fatto inserire nel New York Times un annuncio per esortare gli Stati Uniti a non ritirarsi dall'Accordo di Parigi sul clima e a fine 2019 ha posto attenzione al cambiamento climatico e ai devastanti incendi del Bush dell'Australia.

In tutte le azioni che intraprende Tiffany & Co. garantisce che il proprio marchio non sia associato a organizzazioni che si oppongono a iniziative climatiche, monitorando le organizzazioni e le associazioni di cui fa parte.

Per appoggiare i pilastri sulla sostenibilità, Tiffany & Co. ha creato la *Collezione Tiffany Save the Wild* con lo scopo di far emergere l'impegno verso la protezione della Terra e delle sue specie selvatiche. Tutti i profitti derivanti da questa collezione vanno a favore della Wildlife Conservation Network a supporto delle specie a rischio come l'elefante, il rinoceronte e il leone. Sotto questo progetto la società intrattiene rapporti con l'Africa, incluso l'approvvigionamento di diamanti e gemme di colore e le attività dei laboratori di taglio e lucidatura dei diamanti.

6.7.2. La società e le persone

Tiffany & Co. ha come priorità la diversità, la creazione di ambienti inclusivi e la promozione della crescita al fine di avere un effetto positivo sui dipendenti, sui clienti e sull'intera comunità. A seguito della pandemia da Covid-19, l'impegno primario assunto dalla società è stato garantire sicurezza, salute e benessere del personale interno, in maniera uniforme, inclusiva, globale e sostenibile.

La pandemia da Covid-19 ha impattato sull'operatività degli uffici, sulla filiera produttiva, sulla logistica dei centri di distribuzione e ha comportato la chiusura di varie strutture, la riduzione degli orari di lavoro con conseguente scaglionamento dei turni e tante altre misure come il distanziamento sociale.

Nonostante le temporanee chiusure, Tiffany & Co. ha cercato di sostenere i suoi team e le sedi attraverso la supervisione sanitaria e, per le riaperture, ha adottato linee guida per garantire salute e sicurezza in conformità alle direttive applicate localmente.

Durante questo lungo e difficile periodo che ha messo in ginocchio molte delle aziende globali, Tiffany & Co. ha cercato di mantenere vivi i valori culturali a cui è legata; è stata lanciata la piattaforma globale TiffanyU, che ha offerto un'opportunità di apprendimento e crescita dei dipendenti per rafforzare i valori culturali dell'azienda e che, dal 2021, viene offerta in diverse lingue.

Tale iniziativa è stata affiancata da tanti altri programmi rivolti alle persone che contornano la società come:

- *Tiffany Talent Marketplace, le Guide* per le conversazioni sulla carriera;
- *Grow with Tiffany*;

- la *Tiffany Academy per l'Eccellenza e la Diversità della Leadership* che è un programma che consente di favorire in modo accelerato l'identificazione e lo sviluppo di professionisti con alte potenzialità, interessanti al mondo della leadership;
- il processo di *Accelerazione delle performance*.

L'obiettivo comune di tutte le iniziative è creare una forza lavoro diversificata: Tiffany & Co. intende formare ogni gruppo di lavoro sostenendo le differenti identità, le espressioni, le idee, le capacità e le culture uniche di tutti in quanto ritiene che questo crei valore per la crescita e per il successo dell'azienda.

Tutto ciò si basa su tre pilastri strategici che hanno degli obiettivi chiari e definiti:

- il talento che riguarda l'ampliare la diversità della forza lavoro e creare competenze da mettere a disposizione dell'attività, dei clienti e delle comunità;
- la cultura che consiste nel creare un luogo di lavoro inclusivo in cui i dipendenti si sentano apprezzati in ogni loro aspetto e i leader mettano in pratica comportamenti inclusivi e siano di esempio;
- il marchio che deve essere riconosciuto come il marchio di lusso più inclusivo a livello mondiale, adottando pratiche volte alla diversità che fa crescere l'azienda.

Durante il periodo di pandemia Tiffany & Co. ha deciso di applicare il congedo retribuito e l'erogazione di indennità di malattia, in modo da sostenere il legame con i dipendenti, offrendo continue comunicazioni aziendali, come consigli per il benessere fisico, strumenti per affrontare questo momento difficile ed inaspettato, operazioni di volontariato e donazioni.

Tiffany & Co. cerca di mantenere un dialogo aperto e costante con i dipendenti, per garantire un posto di lavoro migliore e più gratificante, chiedendo feedback continui e organizzando periodicamente sondaggi lampo.

Per sostenere il costante impegno è stato avviato un podcast mensile chiamato True Talk e l'adesione al Black in Fashion Council, un programma in cui i dipendenti stessi offrono ogni mese sessioni di mentoring a degli incontri virtuali.

Tiffany & Co. è sostenitore delle donne, sia come dipendenti, che clienti, che leader, promuovendo il rispetto dell'uguaglianza di genere per garantire pari opportunità, che non è un tema così scontato neanche nel XXI° secolo.

Nel 2017 la società ha sottoscritto i Women's Empowerment Principles delle Nazioni Unite; la forza lavoro di Tiffany & Co. è rappresentata dal 70% da donne.

Nell'anno successivo è stato garantito il congedo parentale per offrire ai neogenitori equilibrio e flessibilità tra lavoro e vita privata.

Nel 2019 è stato formato l'Employee Resource Group, nonché dei gruppi formati su interesse volontario da parte dei dipendenti basati su hobbies comuni che danno la possibilità di scambiare consigli ed imparare dagli altri.

Tiffany & Co. è stata la prima potenza mondiale nell'ambito dei gioielli a promuovere campagne pubblicitarie con coppie dello stesso sesso. Anche per questo motivo nel 2018 è stato assegnato alla società stessa il massimo punteggio del Corporate Equality Index della Human Rights Campaign Foundation come riconoscimento delle pratiche per l'inclusione LGBTQIA+.

Nel sostenere questa iniziativa la società ha iniziato nel 2020 una collaborazione con un'organizzazione che eroga servizi LGBTQIA+ per i giovani, denominata Ali Forney Center.

Questi importanti gruppi fanno in modo di creare un impatto totalmente positivo sulle comunità, permettendo di sostenere una cultura sempre più inclusiva.

Sempre nello stesso anno è stata sottoscritta la CEO Action for Diversity & Inclusion, che garantisce un impegno personale nel rispettare quattro importanti pilastri:

- promuovere un ambiente di lavoro che permetta un dialogo aperto su diversità e inclusione;
- sensibilizzare i pregiudizi inconsapevoli;
- creare veri e propri programmi su inclusione e diversità;
- condividere con altre organizzazioni che hanno deciso di intraprendere la stessa strada tutti i progressi e gli obiettivi raggiunti.

Dal 2020 viene posta particolare enfasi sul combattere il razzismo e creare un maggior senso di appartenenza; è stato lanciato un Consiglio consultivo per offrire ai dipendenti la possibilità di fornir

e propri pareri, condividere idee per la crescita dell'attività aziendale.

I dipendenti interni di Tiffany & Co. sono dei veri e propri ambasciatori del brand Tiffany & Co.; sostengono i valori culturali e le loro diversità offrono alla maison la possibilità di avere un ambiente di lavoro sempre più inclusivo.

I dipendenti fanno parte di un vero e proprio programma di storytelling che permette di condividere idee, stimolare la crescita, incoraggiando un dialogo aperto e sincero, per realizzare un cambiamento sempre più significativo.

6.8. Struttura dei ricavi e dei costi

I ricavi derivanti dalle vendite di Tiffany & Co. hanno avuto una tendenza in aumento partendo nel 2011 con circa 3 miliardi di dollari, per arrivare ad oggi a ben 4 miliardi di dollari.

Negli ultimi 5 anni, tuttavia, sono stati pressoché stabili, sostenendo un valore che si aggira intorno ai 4 miliardi di dollari come si può notare dall'andamento del seguente grafico:

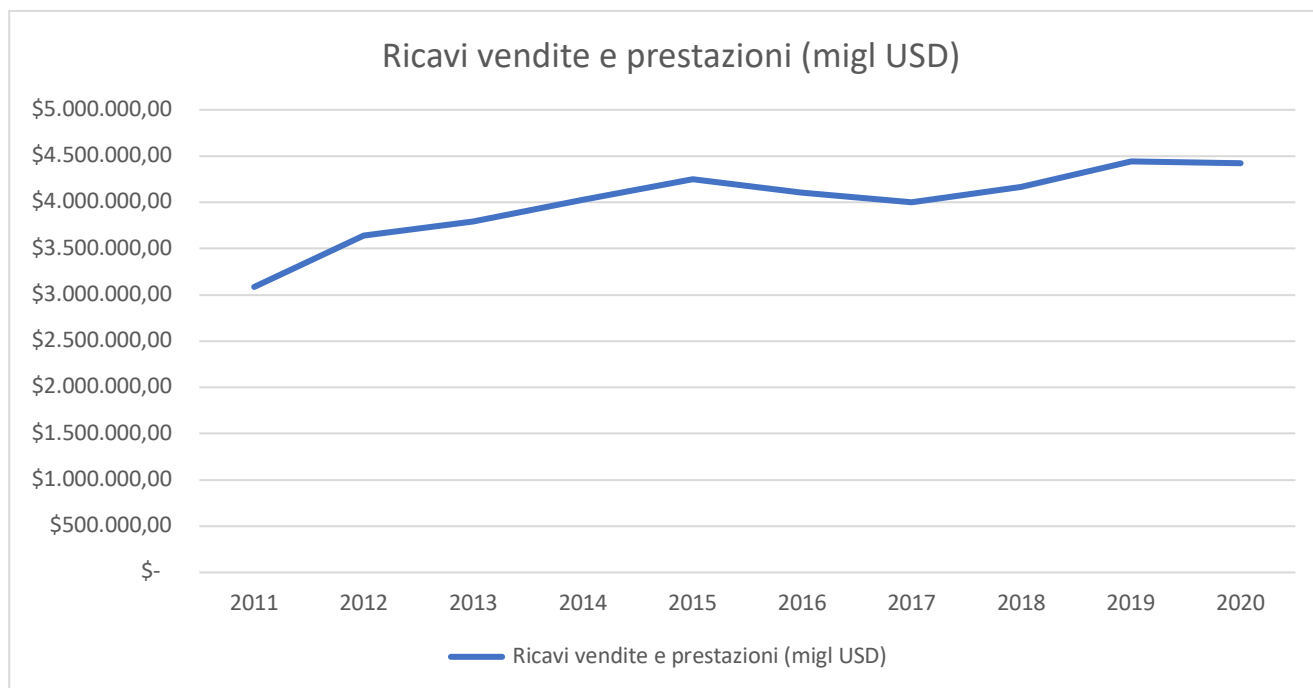


Figura 13: andamento ricavi Tiffany & Co. negli ultimi dieci anni, fonte ORBIS

La collezione maggiormente venduta nell'ultimo periodo è la *T Collection* che include la *Tiffany City Hardware* e la *T1*. Dalle analisi di mercato si nota come queste collezioni compaiano molto sui social media, soprattutto la *City hardware*, che in Italia è frequentemente indossata da Chiara Ferragni e all'estero da Haley Bieber, Zoe Kravitz, Tracy Ellis Ross e recentemente da Demi Moore.

In realtà sono davvero tante le celebrità che indossano nel XXI° secolo la *City hardware* e ciò porta a un ingente flusso di ricavi derivanti proprio da questa collezione.

Un'altra collezione che rimane una tra le più vendute è la *Return to Tiffany*, un classico intramontabile.

In generale, comunque, la maggior parte dei ricavi deriva dal vero e proprio bene gioiello; Tiffany & Co. nell'ultimo anno, si sta facendo conoscere anche per i suoi gioielli di alta gioielleria e le sue magnifiche pietre, quali diamanti incolore, diamanti gialli, kunzite e tanzanite, che sono i principali beni che apportano valore nella sfera dei ricavi.

Una quota molto più ristretta di ricavo deriva dagli altri beni che Tiffany & Co. offre, quali accessori in pelle e tela, articoli per la cura dei gioielli, oggetti per la cura personale come profumi e la sezione casa.

Infine, un'ultima parte più contenuta di ricavi deriva dai servizi di riparazione, manutenzione e personalizzazione dei gioielli.

Per quanto riguarda i costi sappiamo che la creazione e la distribuzione del valore, il mantenimento delle forti relazioni con i clienti e la generazione dei flussi di ricavi stessi comporta enormi costi. La struttura dei costi di Tiffany & Co. comprende:

- l'approvvigionamento delle materie prime;
- il costo per tutta la filiera produttiva;
- l'importante capitale umano fondamentale per la realizzazione dei prodotti e dei servizi;
- il personale amministrativo, contabile e commerciale;
- i negozi sparsi nel territorio;
- il sito e-commerce;
- i costi di design, ricerca e sviluppo delle novità del mercato;
- la gestione della logistica di consegna e reso degli acquisti online;
- i costi del marketing relativo alle campagne pubblicitarie soprattutto con l'utilizzo dei social;
- i servizi pre e post-vendita al cliente;
- le ingenti donazioni a sostegno di ambienti e popolazioni, e specie a rischio di estinzione.

Per valutare il trade-off tra costi e ricavi è possibile seguire il seguente schema:

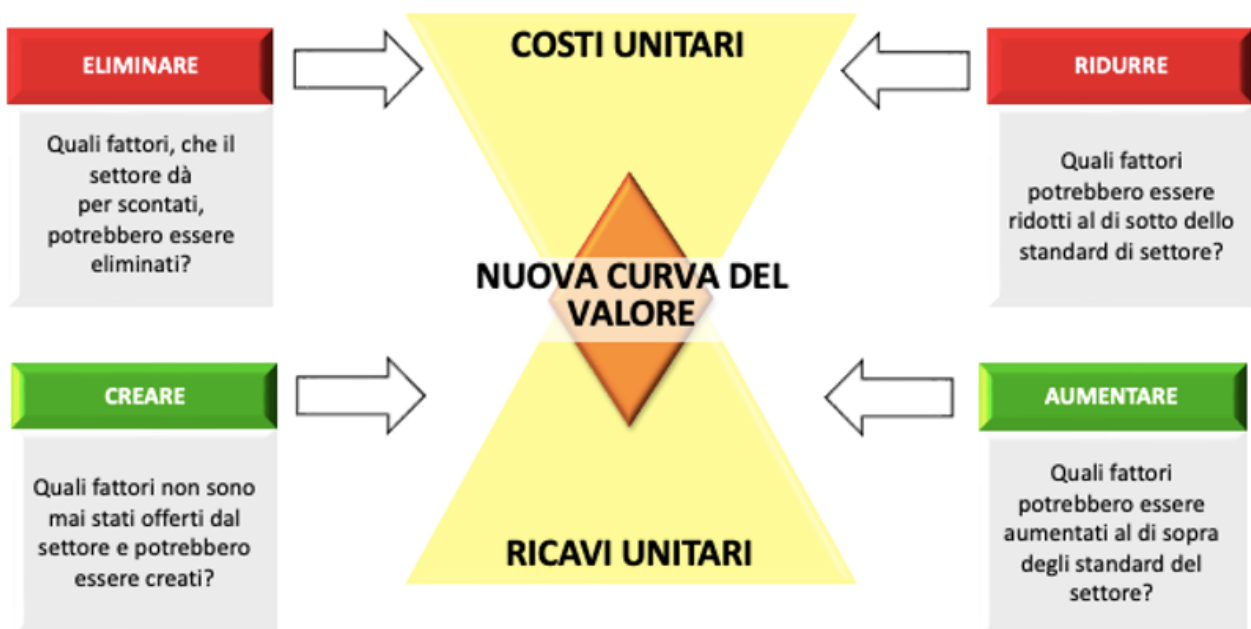


Figura 14: Costi unitari e ricavi unitari, fonte Kim, W.C e Mauborgne, R., *Strategia Oceano Blu*, 2005

I costi unitari da eliminare potrebbero essere quelli legati allo scarto delle materie prime come i diamanti che non sono perfettamente in linea con la lucentezza e la qualità del gioiello Tiffany & Co.: la società a riguardo potrebbe decidere di creare una linea unicamente con questi prodotti di “scarto”, ad un prezzo più accessibile e attirare il segmento di clientela che non ha la disponibilità ad acquistare a prezzi elevati.

I costi da ridurre potrebbero essere invece tutti quelli derivanti dell’energia utilizzata quanto nella filiera produttiva, che nei negozi fisici stessi: Tiffany & Co. si sta già avviando verso questa strada, puntando all’energia rinnovabile sotto diversi aspetti.

I ricavi unitari da creare sono quelli che derivano da tutto il target dei millennial che non acquistano ad oggi molti gioielli Tiffany & Co., mentre i ricavi da aumentare potrebbero confluire a seguito di un potenziamento del canale di vendita online.

Le previsioni future della vendita online di gioielli di lusso sono in aumento: si stima che le vendite globali attraverso l’e-commerce salgano dal 13% al 21% nei prossimi 3 anni.

Tuttavia, la digitalizzazione comporta anche tutta una serie di rischi in quanto è necessario “umanizzare” le esperienze digitali; il consumatore si aspetta di trovare la stessa attenzione sia nel caso di acquisto in negozio, che attraverso una piattaforma digitale.

Il processo di vendita attraverso l’e-commerce sarà una vera e propria sfida delle maison di lusso, in quanto ad oggi circa l’80% degli acquisti vengono ancora effettuati negli store fisici.

6.9. La proposta di valore di Tiffany & Co.

Tiffany & Co., con la sua importante quota di mercato nel settore dei gioielli di lusso branded, si posiziona nel mercato con una proposta di valore che metta sempre al primo posto il cliente. La distribuzione dei suoi prodotti e servizi tocca ogni esigenza, dal recarsi nel negozio fisico, al sito web ben strutturato, in diverse lingue, con la possibilità di comprare direttamente online con tempi di consegna veloci e fissare appuntamenti per ogni tipo di consulenza.

Tiffany & Co. è totalmente trasparente perché ogni iniziativa ed ogni relazione che ha con l’esterno viene spiegata dettagliatamente, con il sostegno di documenti e relazioni direttamente visionabili da chiunque attraverso il sito web.

L’offerta di beni di Tiffany & Co. tocca i gioielli per lei e per lui, gli orologi, la sfera di regali per amore e fidanzamento, la casa e gli accessori, i profumi. La gamma di gioielli è vasta, sostanziosa e differenziata, per ogni tipologia di consumatore, dalla figura della donna, a quella dell’uomo, dai single alle coppie.

Presenta diverse collezioni iconiche, dalla *Tiffany 1837* ispirata alle linee classiche del passato, alla *City HardWear* che punta allo stile e alla moda aggressivi del momento, alla *Wildlife Conservation Network* per la protezione degli animali a rischio di estinzione.

Tiffany & Co. è accessibile alla clientela con diverse disponibilità, offrendo dall'argento, il cui prezzo minimo si aggira intorno ai 100,00\$, all'oro che arriva fino ai 70.000\$, al platino che coronato dai diamanti tocca i 120.000,00\$, fino alle pietre preziose quali diamanti, perle, gemme di colore o turchesi e acquemarine.

Con la sua proposta di valore soddisfa i bisogni del cliente, tenendo sempre presente il pilastro delle sue fondamenta: la sostenibilità della filiera di approvvigionamento, la produzione, la vendita in negozio, l'ambiente e il personale, i materiali del packaging e l'energia solare che utilizza.

Tiffany & Co. per mettere al primo posto il cliente crea una proposta di valore che duri nel tempo, sempre pronta alla novità e alle sfide del mercato in termine di stile e design e focalizzata sulle qualità dei materiali che utilizza e sulle caratteristiche immateriali date dalle risorse umane impiegate.

La proposta di valore che Tiffany & Co. offre non è vendere prodotti, ma scovare, attraverso il gioiello, le emozioni profonde e i valori dei clienti: la vendita focalizzata su uno storytelling ben consolidato è la nuova tendenza di vendere il lusso che punta principalmente sulla sfera emotiva.

Capitolo 7. L'importanza della sostenibilità all'interno delle realtà aziendali

I fattori ambientali, ecologici e sociali hanno acquisito sempre maggiore importanza negli ultimi anni; l'operato delle aziende si è spinto verso le esigenze provenienti da questo nuovo contesto ambientale.

Sotto richieste degli stakeholder o imposizioni dalla normativa vigente nel paese, le aziende sono state chiamate sempre più a far fronte a tutti quei vincoli di tipo ambientale.

La variabile ambientale si sta integrando nei processi di programmazione strategica, e l'essere eco-compatibili comporta un duraturo e solido vantaggio competitivo nei confronti dei competitor.

Uno sviluppo sostenibile significa soddisfare i bisogni del presente senza andare a compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri.

La sostenibilità può essere definita secondo tre macroaree principali:

1. sostenibilità ambientale che pone un'attenzione particolare all'uso delle risorse ambientali, tale da rispettare i vincoli posti dalla capacità di rigenerazione e di assorbimento da parte dell'ecosistema;
2. sostenibilità sociale focalizzata sulla necessità di puntare ad un miglioramento delle condizioni di vita (per esempio al lavoro), nonché la necessità di cambiamento sostanziale negli stili di vita dei consumatori;
3. sostenibilità economica, che deriva dalla consapevolezza della necessità di una revisione degli attuali modelli di consumo, in modo da ridurre costi e rischi, migliorando la qualità di prodotti e servizi.

L'adozione all'interno di un'azienda di una condotta socialmente ed ambientalmente

responsabile e il suo perseguimento nel tempo implicano un ripensamento degli strumenti gestionali al fine di creare l'equilibrio fra le tre dimensioni.

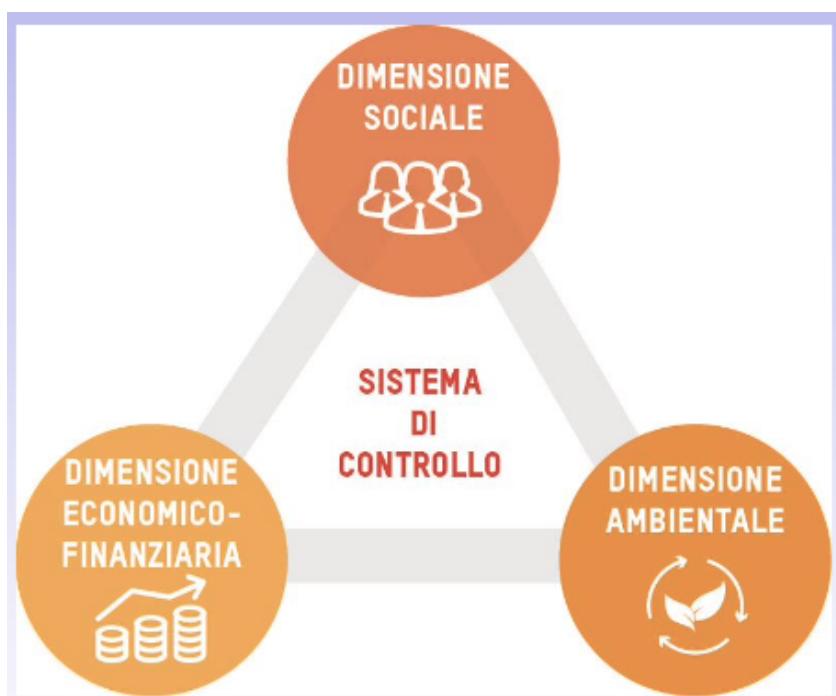


Figura 15: sistema di controllo generale, fonte corso di Sistemi di programmazione e controllo Ca' Foscari

In particolare, Tiffany & Co. attua una strategia proattiva alla sostenibilità: l'azienda vive la sostenibilità come responsabilità che contraddistingue il modo di essere nel contesto di riferimento, e la condivide e trasmette lungo tutta la piramide organizzativa.

Come anticipato, Tiffany & Co. delinea i propri obiettivi di sostenibilità attraverso i tre pilastri strategici: Prodotto, Persone, Pianeta. L'azienda, leader del lusso sostenibile, mira a guidare un cambiamento positivo in tutto il settore dei gioielli.

Gli obiettivi fanno riferimento alle aree in cui Tiffany & Co. si ritiene possa avere il maggiore impatto sul settore e sulla società.

Allineata con i quadri internazionali, gli impegni assunti sono stati definiti attraverso un processo solido ed inclusivo, con input derivanti da dipendenti e stakeholder chiave. Dal lancio di questa campagna di Sostenibilità 2025, già nel 2020 l'azienda ha compiuto progressi chiave, come la tracciabilità e la trasparenza dei diamanti.

Gli obiettivi che si è posta incarnano la visione di Tiffany & Co. di diventare il gioielliere di lusso di prossima generazione che ispiri il settore, i clienti, le comunità globali ad unirsi verso un futuro più sostenibile. Il quadro della sostenibilità di Tiffany & Co. è rappresentato quanto segue:

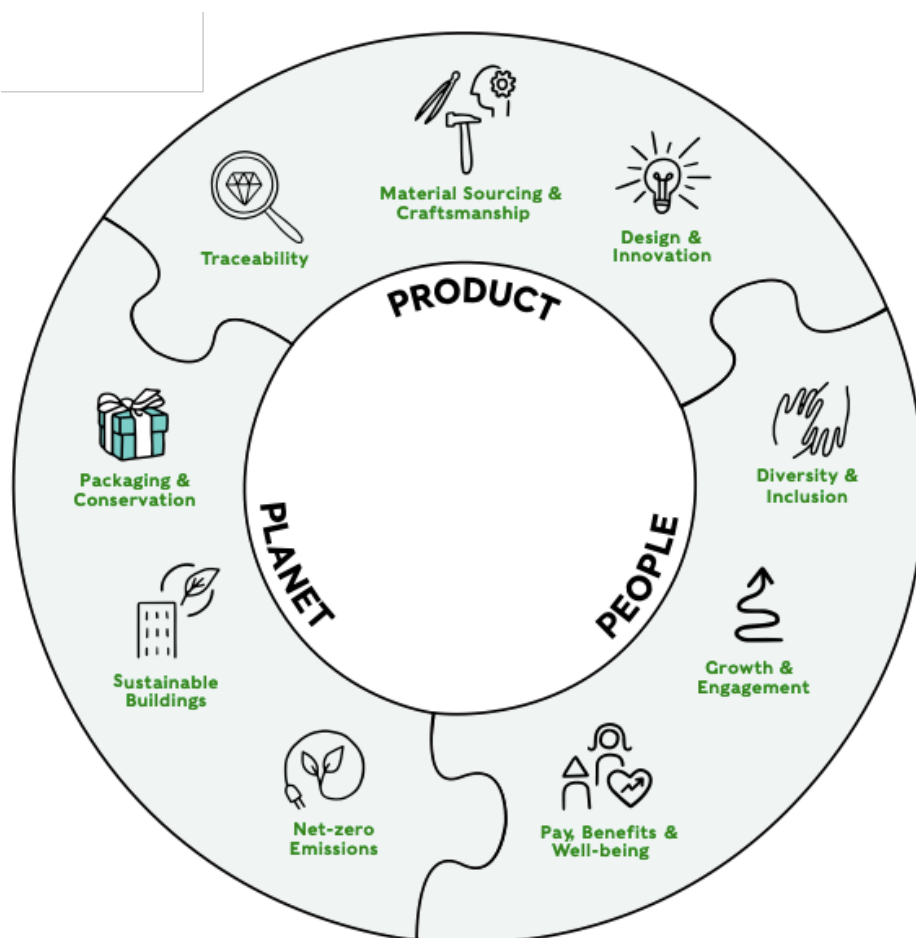
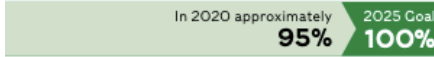







Figura 16: pilastri sostenibilità di Tiffany & Co., fonte sito web di Tiffany & Co.

Per spiegare al meglio gli obiettivi posti e i risultati già raggiunti si può far riferimento al seguente schema:


	TEMA	OBIETTIVI 2025	PROGRESSI RAGGIUNTI 2020
PRODOTT O	<u>TRACCIABILITA'</u> 1.Diamanti 2.Metalli preziosi	Tracciabilità del 100% dei diamanti e metalli preziosi.	 <p>Diamanti</p>  <p>Metalli preziosi</p>
	<u>APPROVVIGIONAMEN TO MATERIALI E ARTIGIANATO</u> 1. Guida ai materiali sostenibili. 2. Sourcing metalli preziosi e pietre preziose.	1. Fornire delle linee guida sui materiali chiave prodotti, le confezioni e gli interni dei negozi. 2. Arrivare almeno al 50% dei metalli preziosi proveniente da fonti riciclate, procurarsi almeno il 5% dell'oro da fonti responsabili di estrazione su piccola scala.	1. Sviluppo della Guida ai materiali sostenibili, che codifica aspettative di approvvigionamento per circa 20 materiali chiave, dalle perle al legno, alla seta. 2. Circa il 37% di tutti i metalli preziosi proviene da fonti riciclate, con continua crescita. L'acquisto di oro artigianale è certificato Fairmed, e segue un protocollo di garanzia delle pietre colorate e perle. Vera e propria creazione del protocollo di garanzia di pietre preziose colorate e perle.

	<p>3. Responsabilità del fornitore.</p> <p>4. Diamond Craft Journey.</p>	<p>3. Il 100% dei fornitori di prodotti, imballaggi e interni di negozi deve ottenere valutazioni di prestazioni elevate. I fornitori devono seguire un programma di approvvigionamento responsabile approvato da Tiffany.</p> <p>4. Condividere le informazioni su taglio, lucidatura, ubicazione dell'officina di produzione del gioiello con i clienti.</p>	<p>3. Documento di guida del Codice di Condotta dei fornitori. Nuovi strumenti per la valutazione dei diversi tipi di lavoratori.</p> <p>4. Primo gioielliere di lusso globale a rivelare i paesi in cui vengono realizzati questi diamanti di nuova provenienza e registrati individualmente. Condivisione con il cliente di dove ogni diamante è stato tagliato, lucidato, classificato ed incastonato.</p>
	<p><u>DESIGN</u> <u>E</u> <u>INNOVAZIONE</u></p>	<p>Integrare ulteriormente la sostenibilità nei processi di progettazione e identificare le innovazioni che continuano a</p>	<p>Sviluppo di un framework per valutare sistematicamente l'impatto sulla sostenibilità di queste innovazioni attraverso il Jewelry Design and Innovation Workshop.</p>

		rendere sostenibili processi e prodotti.	
PERSONE	<u>DIVERSITA' ED INCLUSIONE</u>		
	1. Indice di inclusione.	1. Ottenere un punteggio dell'Inclusion Index a livello aziendale dell'85%.	1. Ottenimento di un punteggio dell'80% dall'Inclusion Index. 
	2. Impegni e formazione per D&I dei dipendenti.	2. Tutti i dipendenti devono arrivare ad assumere un impegno D&I specifico per i rispettivi ruoli, con successiva valutazione annuale sulle prestazioni.	2. Lancio della programmazione globale Unconscious Bias; il 45% dei dipendenti ha partecipato a questi corsi di formazione. 
	3. Esperienza cliente inclusiva.	3. Essere il marchio di lusso più inclusivo ad essere riconosciuto dai consumatori.	3. Continua integrazione delle pratiche inclusive, basandosi sui gruppi Employee Resource per fornire input sulla creazione di esperienze e prodotti.
	4. Rappresentanza della forza lavoro.	4. Continuare a mantenere una rappresentanza di genere approssimativamen	4. Continua priorità alla diversità e all'inclusione nella gestione dei talenti. La quota di vicepresidenti donna è aumentata del 45%.

		te uguale tra i vicepresidenti e oltre.	Nel Nord America nei punti vendita al dettaglio il 40% delle promozioni riguardava talenti interni etnicamente diversi e il 76% erano donne.
	<p><u>CRESCITA</u></p> <p>1. Opportunità di crescita e sviluppo dei dipendenti.</p> <p>2. Rafforzare la pipeline di futuri leader.</p> <p>3. Cultura dell'Innovazione.</p>	<p>1. Aumentare opportunità di crescita in tutti i livelli; consentire a Manager e superiori di partecipare a opportunità di sviluppo della leadership.</p> <p>2. L'85% dei ruoli chiave e dei migliori talenti deve avere figure di successori identificati e pronti.</p> <p>3. Creare una cultura dell'innovazione nella quale le idee vengono condivise.</p>	<p>1. Il 65% dei dipendenti Tiffany ha partecipato a opportunità di crescita e sviluppo e il 23% dei Manager e oltre ha partecipato a opportunità di sviluppo della leadership.</p> <p>2. Lancio di nuovi processi per creare opportunità di coinvolgimento per talenti con alto potenziale. Il 64% dei ruoli chiave ha già un successore:</p>  <p>L'84% dei migliori talenti anche:</p>  <p>3. Strumenti per la raccolta di feedback.</p>

	<u>PAGA, BENEFICI e BENESSERE</u>	Creare un ambiente di lavoro con vantaggi completi, pagare un salario dignitoso, soddisfare le esigenze in evoluzione.	Completamento di una revisione globale della retribuzione per facilitare la retribuzione competitiva. Istituzione di programmi di benefici globali per l'assistenza sanitaria preventiva.
PIANETA	<u>PACKAGING E CONSERVAZIONE</u>	Utilizzo di almeno il 50% di contenuto riciclato per imballaggi e materiali a base di carta rivolti ai clienti. Utilizzo dell'80% di cartone ondulato riciclato. Eliminazione degli imballaggi in plastica monouso.	Imballaggi di carta rivolti ai clienti composti per almeno il 50% da contenuto riciclato. Il 100% del cartono ondulato è riciclato. Il 100% delle scatole blu, borse blu, materiale promozionale e cataloghi proveniva da fonti sostenibili. Linee guida per l'imballaggio sostenibile, con principi per eliminazione plastica monouso.
	<u>EDIFICI SOSTENIBILI</u> 1. Certificazione LEED.	1. Nuove costruzioni, ampliamenti, ristrutturazioni e allestimenti interni ottengono la certificazione LEED Silver o superiore.	1. Oltre 20 negozi al dettaglio, uffici e sedi di produzione certificate LEED Silver, Gold o Platinum. Circa il 10% della superficie totale in metri quadrati è certificata LEED Silver o superiore.

	2. Fondamenti e linee guida per gli edifici sostenibili.	2. Nuove costruzioni, ampliamenti, ristrutturazioni e allestimenti interni sono in linea con i principi e le linee guida per l'edilizia sostenibile Tiffany.	2. Sviluppo di linee guida per edifici sostenibili, definizione dei requisiti chiave, requisiti LEED e Well Certified.
	<p><u>ZERO EMISSIONI</u></p> <p>1. Efficienza energetica.</p> <p>2. Riduzione delle emissioni di gas a effetto serra.</p> <p>3. Energia rinnovabile.</p> <p>4. Rischio climatico.</p>	<p>1. Ridurre del 10% l'intensità dell'elettricità nei negozi.</p> <p>2. Ridurre le emissioni globali di GHG Scope 1 e Scope 2 del 70% rispetto ai livelli del 2018.</p> <p>3. Utilizzare il 100% dell'energia globale da fonti rinnovabili.</p> <p>4. Identificare i principali rischi climatici, analizzarne gli impatti e creare</p>	<p>1. Diminuzione del 7% dell'intensità dell'elettricità per metro quadrato.</p> <p>2. Riduzione delle emissioni del 74% considerando anche l'approvvigionamento di energia rinnovabile.</p> <p>3. L'85% del consumo globale di elettricità proviene da fonti pulite e rinnovabili.</p>  <p>4. Valutazione dei rischi climatici nelle strutture, con potenziale esposizione a stress da calore e idrico, inondazioni, uragani, cicloni e</p>

		piani d'azione preventivi.	innalzamento del livello del mare.
--	--	----------------------------	------------------------------------

7.1. La Sustainability Balance Scorecard

La variabile ecologica, nonché un principio che mette in relazione la reciproca influenza tra ambiente e individuo, non si basa solo sullo studio dei parametri economico-finanziari, ma anche su una serie di parametri di tipo quantitativo non monetario e qualitativo.

In generale, per integrare misure di performance finanziarie con altre non finanziarie, con esplicita connessione con gli obiettivi strategici, è possibile utilizzare uno strumento definito come Balance Scorecard, volta a dare una chiara visione sull'interconnessione delle diverse aree delle società.

L'idea di utilizzare questo strumento per la misurazione delle performance aziendali nasce dall'incongruenza tra gli obiettivi strategici e la mission aziendale con gli obiettivi di budget che le aziende avevano, causata dalla differente durata temporale.

Gli obiettivi strategici di medio-lungo termine non sempre venivano messi in relazione con gli obiettivi di breve termine, e ciò comportava un'asimmetria tra strategia aziendale e struttura organizzativa.

La conseguenza del disallineamento sfociava nella sbagliata allocazione delle risorse organizzative e nell'assenza di sistemi in grado di misurare le performance a adeguarle agli obiettivi finali.

Inoltre, le aziende erano in grado di definire solamente gli obiettivi economico-finanziari, attraverso l'utilizzo di strumenti come il bilancio d'esercizio e il budget, tralasciando tutta la parte delle relazioni che vengono a crearsi tra fornitore e cliente, ad oggi tema fondamentale per un buon vantaggio competitivo.

Le performance economiche-finanziarie non bastano nel XXI° secolo per calcolare l'effettivo posizionamento di un brand all'interno del mercato; soprattutto nelle vendite di gioielli nei quali la sfera emotiva è fondamentale per arrivare al cliente, i classici risultati economici devono essere integrati con differenti dimensioni, che siano in grado di dare informazioni aggiuntive e costantemente allineate verso l'innovazione aziendale.

La Balance Scorecard consiste quindi in un insieme di misure di performance focalizzate su quattro aspetti principali:

1. i risultati economici-finanziari;
2. la soddisfazione dei clienti;

3. le performance dei processi interni;
4. il grado di crescita e apprendimento.

Viene definita inoltre, come strumento per comunicare le intenzioni strategiche tra i manager e i dipendenti dell'azienda, e motivare verso il raggiungimento degli obiettivi strategici comuni all'intera organizzazione.

Nel caso Tiffany & Co. il tema centrale delle strategie interne in ogni settore, è la sostenibilità. Pertanto, lo strumento della Balance Scorecard può essere utilizzato attraverso una variante denominata Sustainability Balance Scorecard, un valido supporto all'attività decisionale mirata alla sostenibilità che tocca ogni area del business aziendale.

La Balance Scorecard sulla sostenibilità permette di controllare e monitorare i problemi di sostenibilità in quanto:

- molte questioni ambientali e sociali non sono finanziarie;
- gli effetti ambientali e sociali delle azioni organizzative si manifestano maggiormente nel lungo periodo;
- le relazioni di causa ed effetto che dovrebbero essere ipotizzate per sviluppare la BS possono aiutare i manager a chiarire i collegamenti tra risorse e capacità a lungo termine, compresa la questione ormai centrale della sostenibilità;
- l'approccio multidimensionale consente ai manager di affrontare gli obiettivi attraverso lo studio dei pilastri della sostenibilità;
- la sostenibilità implica un sistema di misurazione della performance che includa indicatori sia leading che lagging.

La Sustainability Balance Scorecard si può articolare secondo tre approcci differenti:

1. il primo riguarda l'introduzione di una quinta prospettiva definita come «non-market» dedicata al presidio della sostenibilità, a fianco delle quattro prospettive tradizionali;
2. il secondo punta alla definizione di una BSC specifica dedicata alla sostenibilità;
3. infine, il terzo metodo consiste nell'integrazione pervasiva di indicatori di sostenibilità all'interno delle quattro prospettive consolidate della BSC.

Il primo approccio risulta efficace quando:

- la sostenibilità viene considerata un valore di corporate e vi è l'intenzione di comunicare l'impegno dei vertici aziendali ad operare in tale direzione;
- pur riconoscendo valenza strategica alla sostenibilità, si preferisce mantenerla distinta dal sistema di obiettivi che definiscono le strategie competitive;

- l'impresa si trova all'inizio del percorso di sensibilizzazione nei riguardi delle dimensioni socio-ambientali della gestione, con l'intenzione di procedere progressivamente;
- c'è la necessità di integrazione di tali elementi all'interno dei processi gestionali;
- al coinvolgimento ampio e diffuso rispetto al conseguimento di obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale, si preferisce la responsabilizzazione circoscritta a una o a poche unità aziendali dedicate.

Il secondo approccio invece:

- è poco indicato nel caso di aziende caratterizzate da un atteggiamento strategico sostenibile proattivo;
- ha utilizzo circoscritto all'ambito del dipartimento ambientale o di un'eventuale unità organizzativa specificatamente responsabile dei temi di sostenibilità o responsabilità sociale;
- ha impatto presumibilmente piuttosto debole sui processi di produzione economica dell'azienda;
- è l'alternativa più adatta per coordinare, organizzare e differenziare gli aspetti sociali e ambientali, una volta definita la loro rilevanza strategica e il posizionamento all'interno della catena causa- effetto del complesso delle operazioni aziendali;
- è utilmente impiegabile per stimolare impegno e tensione verso gli obiettivi socio-ambientali da parte delle unità preposte alla gestione di tali tematiche.

La terza alternativa risulta infine, l'alternativa più utilizzata e più efficace se l'obiettivo dell'impresa è integrare la gestione della sostenibilità all'interno della vera e propria strategia, come ben definito in Tiffany & Co..

Per Tiffany & Co. la sostenibilità è il pilastro delle sue azioni, ciò che ad oggi le permette di avere un vantaggio competitivo non indifferente: per questo è integrata direttamente all'interno della strategia aziendale.

L'integrazione può avvenire in modo parziale quando la fusione degli obiettivi e delle misure di sostenibilità vengono percepiti solo all'interno di una o alcune prospettive convenzionali, mentre viene definita completa se vengono inclusi in tutte le quattro dimensioni di lettura della performance.

La terza prospettiva offre inoltre la possibilità di analizzare compiutamente le relazioni tra i risultati socio-ambientali e le prestazioni complessive d'impresa lungo tutte le prospettive di analisi previste dal modello.

7.2. La SBSC di Tiffany & Co.

La vision di Tiffany & Co. è diventare il primo gioielliere di lusso globale a rivelare i paesi in cui vengono realizzati i diamanti di nuova provenienza e registrati individualmente; questo comporta essere al massimo trasparente su tutte le fasi in cui il diamante è stato tagliato, lucidato, classificato ed incastonato.

In relazione con la vision, Tiffany & Co. è orientata:

- alla crescita e creazione di valore nel pieno rispetto di tutti i canoni di sostenibilità, nel rispetto degli stakeholder e soprattutto dell'ambiente in cui opera;
- alla qualità dei prodotti e dei servizi che vengono offerti;
- all'efficienza nella gestione di tutta la filiera;
- all'innovazione e miglioramento continuo;
- al coinvolgimento e valorizzazione delle risorse umane che detiene.

Un esempio di SBSC nel quale viene integrata la sostenibilità nelle diverse aree della classica Balance Scorecard può essere organizzato come segue:

AREA	OBIETTIVI	MISURE	INIZIATIVE
FINANCIAL	Sempre maggior finanziamento nel settore dell'energia rinnovabile.	In quali e quanti siti di produzione viene seguita questa pratica.	Pannelli fotovoltaici per finanziare l'energia all'interno dei locali.
CUSTOMER	Essere riconosciuto come il primo gioielliere di lusso in grado di raccontare la storia di estrazione e lavorazione del prodotto che offre.	Raccolta di informazioni sul grado di soddisfazione dei clienti; numero di vendite globali.	Adesione al Diamond Craft Journey.
LEARNING AND GROWTH	Coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori, enfatizzando la collaborazione degli	Numero di riunioni effettuate per la condivisione di idee, numero di progetti interni per	La TiffanyU, il <i>Tiffany Talent Marketplace</i> , il <i>Grow with Tiffany</i> , la <i>Tiffany Academy per l'Eccellenza</i> e la

	<p>stessi nella condivisione di know how e idee aziendali.</p> <p>Allineamento dei principi del Codice etico.</p>	<p>l'interconnessione dei dipendenti.</p> <p>Quanti portatori di interesse che collaborano con Tiffany rispettano il codice etico.</p>	<p><i>Diversità della Leadership,</i></p> <p>il processo di <i>Accelerazione delle performance.</i></p> <p>Codice di condotta dei fornitori.</p>
INTENRAL BUSINESS PROCESS	<p>Incremento della qualità e affidabilità del servizio.</p> <p>Riduzione impatti ambientali.</p> <p>Ambienti di lavoro sicuri.</p>	<p>Tempi di risposta alle necessità/agli ordini dei clienti.</p> <p>Percentuali effettive di riduzione di impatti ambientali.</p> <p>Numero di occasioni nel quale si è verificata un'anomalia nel posto di lavoro.</p>	<p>Tempi di consegna molto veloci.</p> <p>Certificazioni LEED, emissioni zero entro il 2025, utilizzo energia rinnovabile.</p> <p>Programma di benefici per i lavoratori, e fornitura di ambienti di lavoro controllati.</p>

La Sustainability Balance Scorecard può essere quindi un valido strumento per capire se gli obiettivi posti all'interno delle quattro prospettive principali sono in linea con le misure utilizzare per il calcolo degli stessi e se le iniziative effettivamente attuate sono utili per valorizzare al meglio il tema centrale su cui si focalizza tutta la strategia, andando oltre la classica visione dei risultati economici-finanziari.

Capitolo 8. Risultati raggiunti: Key financials e risultati di mercato

Al fine di stimare il valore aziendale di Tiffany & Co., bisogna partire dall'analisi patrimoniale, finanziaria e reddituale attraverso schemi di riclassificazione e indici di bilancio.

Ad oggi, Tiffany & Co. è una delle quattro potenze mondiali con una quota nel mercato nei gioielli branded pari a 25%. Ha un fatturato medio annuo intorno ai 4 miliardi di dollari, ed è uno dei brand di gioielli di lusso più conosciuto al mondo.

Le grandezze e i risultati che vengono inseriti nei prospetti del bilancio possono essere interpretati come degli indicatori utili per il supporto all'analisi della gestione aziendale di Tiffany & Co.. Questi indicatori possono essere divisi in due grandi gruppi:

- valori aggregati e valori differenziali, per i quali si considerano le modalità attraverso cui si giunge alla costruzione dell'indicatore stesso (es: attivo corrente);
- grandezze fondo (stock) che si contrappongono alle grandezze flusso, che tengono conto della natura del dell'indicatore (es: Ebit-risultato operativo, PFN, CCNO). Le grandezze flusso a loro volta sono divise in flussi economici e flussi finanziari.

Per riassumere le grandezze in questione si può fare riferimento al seguente schema:

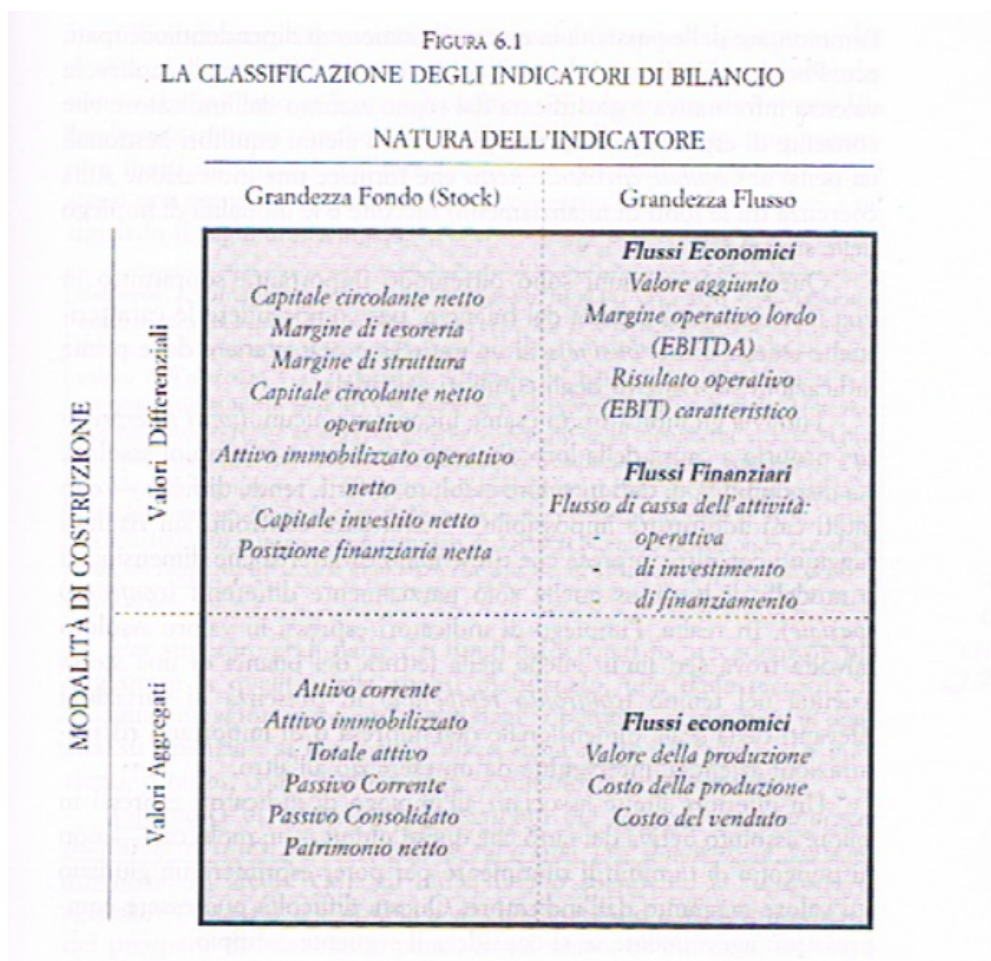


Figura 17: principali indicatori analisi del business aziendale, fonte *Analisi economica-finanziaria di Bilancio*, di Ugo Sòstero, Pieremilio Ferrarese, Moreno Mancin, Carlo Marcon, ed. Giuffrè, terza edizione

Gli indicatori formati con queste modalità hanno dei vantaggi:

- sono di immediata costruzione e comprensione, poiché desumibili in via diretta, o con semplici calcoli dagli schemi di bilancio;
- forniscono un dato in valore assoluto dell'indicatore in esame.

Questo permette di ottenere significative informazioni sulle dimensioni raggiunte dall'impresa sul fronte economico, patrimoniale e finanziario, quale il volume degli affari, il valore della produzione, il totale degli investimenti effettuati ecc.

Gli indici che si andranno ad analizzare sono essenziali per verificare il business di Tiffany & Co. e ottenere informazione sugli equilibri aziendali.

Un'azienda, al fine di creare valore, dovrebbe operare secondo dei principi di economicità che rispettino gli equilibri caratterizzanti la gestione aziendale; tali equilibri toccano l'utilizzo efficiente delle risorse produttive, il corretto utilizzo delle fonti di finanziamento e il conseguimento di un'adeguata redditività con lo scopo di remunerare almeno i terzi finanziatori.

Al fine di mantenere l'equilibrio Tiffany & Co. dovrebbe:

1. raggiungere una buona **efficienza gestionale**, verificata attraverso gli indici di rotazione che esprimono la capacità aziendale di rinnovare i propri investimenti;
2. arrivare ad avere un **equilibrio patrimoniale** adeguato, con lo scopo di coprire i fabbisogni finanziari legati alla gestione caratteristica con fonti di capitale coerenti. L'equilibrio in questione mette in relazione le passività, nonché le fonti di finanziamento, con l'area delle attività, gli impieghi;
3. pervenire un buon **equilibrio finanziario**, assicurando la corretta miscela tra debiti finanziari e capitale proprio;
4. raggiungere un **equilibrio economico**, dato dal fatto che i ricavi della gestione caratteristica devono coprire in modo opportuno i costi derivanti dall'acquisizione di fattori della produzione. L'equilibrio economico è importante perché definisce, indipendentemente dai fattori finanziari, se il business che l'azienda ha intrapreso è in grado di generare margini reddituali sufficienti.

Per analizzare i differenti equilibri citati, gli indici di bilancio possono essere divisi in tre grandi gruppi:

- indici che vadano a misurare l'equilibrio economico o reddituale, espressione della capacità dell'impresa di produrre redditi positivi e soddisfacenti in un arco temporale di medio/lungo periodo;

- indici relativi all'equilibrio patrimoniale, soddisfatto se è presente un'adeguata struttura degli impieghi, un livello ottimale dell'indebitamento, e una congruità tra fonti di finanziamento attivate e le corrispondenti modalità di impiego;
- indici legati all'equilibrio finanziario, inteso come la capacità dell'azienda di attivare nel tempo fonti di finanziamento idonee a coprire i fabbisogni finanziari necessari per le operazioni di gestione.

8.1. La rotazione

La rotazione, nonché l'efficienza dal punto di vista gestionale, è considerata come la capacità che detiene un determinato impiego di capitale di recuperare in termini monetari il capitale stesso, in un certo arco temporale più o meno esteso.

Nell'ottica generale, tale recupero avviene in maniera più veloce a livello di Capitale circolante netto operativo (CCNO), mentre in modo più lento se si tratta di capitale fisso.

Per quanto concerne il CCNO, l'impiego di capitale trova origine nello sfasamento temporale tra i pagamenti riguardanti i costi e gli incassi relativi ai ricavi d'esercizio, mentre nel secondo caso la rotazione è conseguente alla capacità dell'impresa di creare margine, cioè dal recupero di capitale nel tempo superiore ai costi dei fattori produttivi già considerati all'interno del CCNO. A livello qualitativo, la rotazione è espressa attraverso l'indice di rotazione del capitale investito (definito anche turnover) che misura il ricavo medio per unità di capitale investito, e mette in luce la capacità dell'azienda di sfruttare le risorse che vengono investite.

In altri termini il turnover rappresenta la capacità che l'impresa ha di recuperare le risorse investite attraverso gli incassi del ricavo.

La rotazione del capitale investito è data pertanto dalla seguente formula:

$$\text{totale valore della produzione} / (\text{PN} + \text{passività correnti}) = \\ 4.424.000.000,00\$ / (3.322.900.000,00\$ + 2.366.800.000,00\$) = \mathbf{0.78}.$$

Guardando ai dati dei principali competitor del settore:

	INDICE DI ROTAZIONE 2019
Van Cleef et Arpels	0.30
Cartier	1.28
Bulgari	0.40
INDICE DI ROTAZIONE MEDIO	0.66

l'indice di turnover di Tiffany & Co. calcolato dall'ultimo bilancio disponibile è superiore alla media, arrivando a uno 0.78 rispetto a 0.66.

A parità di risorse investite, l'impresa che riesce a produrre livelli maggiormente elevati di fatturato possiede un indice di rotazione superiore, e questo comporterà una maggiore efficienza gestionale.

Si parla di efficienza quando l'azienda utilizza nel migliore dei modi le risorse che ha a propria disposizione.

L'indice è comunque influenzato dai prezzi, dai volumi di vendita, e dall'ammontare delle risorse investite per far fronte all'attività operativa.

A confronto con gli anni precedenti, il 2019 ha comportato per Tiffany & Co. una diminuzione della capacità di recuperare le risorse investite attraverso gli incassi del ricavo, in quanto tra il 2016 e il 2018 tale indice si aggirava intorno allo 0.90, e nel 2019 ha subito una contrazione di circa uno 0.10.

L'indice di turnover misura l'efficienza gestionale dell'impresa nel suo complesso; la rotazione, come è stato già accennato, può essere valutata anche attraverso il turnover del CCNO. A sostegno c'è la possibilità di calcolare tre indici specifici volti a individuare la giacenza media delle risorse di magazzino, i tempi di incasso dei crediti di gestione e i tempi di pagamento dei debiti di gestione con le seguenti formule:

$$\begin{aligned} \text{rotazione delle scorte} &= \text{totale valore della produzione} / \text{rimanenze} = \mathbf{1.80} \\ \text{gg crediti di gestione} &= \text{crediti di gestione} / \text{ricavi di gestione giornalieri} = \mathbf{20} \\ \text{gg debiti di gestione} &= \text{debiti di gestione} / \text{ricavi di gestione giornalieri} = \mathbf{21} \end{aligned}$$

Per procedere con l'analisi, è necessario dividere la rotazione delle scorte 1.80 per 360gg ottenendo un valore pari a 200.

Il ciclo monetario, che indica il periodo medio che intercorre tra i pagamenti e gli incassi di gestione, sarà quindi dato dalla somma della durata del magazzino (200) e la durata dei crediti di gestione (20), al netto della durata dei debiti di gestione (21).

Tale rapporto restituisce un valore pari a 199, che sta ad indicare che sono necessari 199 giorni per ottenere gli incassi dopo i pagamenti, definendo così il periodo medio che intercorre tra i pagamenti e gli incassi di gestione; più il ciclo risulta esteso, più sarà consistente l'impiego di risorse investite nel CCNO. Pertanto, un aumento dei giorni di magazzino e dei giorni crediti non è positivo poiché indica un aumento di risorse che non si sono trasformate in liquidità.

Se i giorni magazzino aumentano e, contemporaneamente, l'azienda subisce un calo del fatturato, ciò potrebbe essere dovuto ad una non pianificazione politica corretta delle scorte, manifestando un segnale grave.

La situazione negativa può verificarsi anche come un aumento dei giorni crediti, accompagnato da un aumento della percentuale di insoluti, più grave di un eventuale accordo con la clientela riguardante una maggiore dilazione di pagamento.

L'andamento dei debiti di gestione, infine, deve essere collegato alle dinamiche aziendali; le aziende che si trovano in difficoltà potrebbero riscontrare un aumento dei debiti di gestione collegato a carenza di liquidità, mentre un aumento dei giorni debiti per le imprese in normale funzionamento potrebbe rappresentare un segnale positivo poiché comporta un maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori.

Gli ultimi anni hanno comportato per Tiffany & Co. un andamento dell'indice più o meno stabile; sono aumentati i giorni debiti di gestione e, non trovandosi in difficoltà, questo potrebbe essere positivo perché vorrebbe dire che Tiffany & Co. ha acquisito un maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori, dato anche dalle imminenti politiche di condotta attuate verso gli stessi.

8.2. Equilibrio economico

Le condizioni di economicità della gestione dell'impresa possono essere espresse con il confronto tra un tasso di redditività del capitale investito e un tasso di onerosità delle fonti di finanziamento; tale confronto evidenzierà la capacità dell'impresa di generare guadagni sufficienti a remunerare il capitale impiegato nelle attività aziendali.

La redditività di Tiffany & Co. in merito all'equilibrio economico sarà quindi data dalla sua capacità di remunerare tutti i fattori produttivi impiegati nella produzione economica, ed il capitale di rischio apportato dai soggetti proprietari dell'azienda stessa.

L'equilibrio è soddisfatto se l'azienda ha la capacità di produrre risultati economici congrui al valore del capitale in essa investito.

Per comprendere al meglio, è bene affrontare lo studio della redditività attraverso:

1. la redditività del patrimonio netto;
2. la redditività dell'attivo netto;
3. l'onerosità dell'area operativa extra-caratteristica.

Il primo indice che viene analizzato è il ROE che esprime il rendimento del capitale apportato dai soggetti titolari del rischio di impresa.

La redditività del patrimonio netto espressa attraverso il ROE si determina rapportando

$$\text{reddito netto} / \text{patrimonio netto} * 100$$

che, nel caso in analisi per l'ultimo esercizio disponibile, è rappresentato dai seguenti valori:

$$\text{ROE} = 541.100.000,00\$ / 3.322.900.000,00\$ * 100 = \mathbf{16.28\%}.$$

L'indice esprime il rendimento complessivo dell'azienda dal punto di vista del portatore del capitale di rischio; inoltre, può essere inteso anche come una prima indicazione del tasso potenziale di sviluppo del capitale di rischio investito dalla "proprietà" di Tiffany & Co..

E' un indice sintetico che fornisce utili elementi per capire l'operato dell'alta direzione. Tuttavia, non può essere analizzato da solo ma valutato mettendolo a confronto con un valore derivante dalla sommatoria del:

1. rendimento medio degli investimenti "privi di rischio" (che consiste nell'analisi di quanto avrebbe reso il capitale investito dall'impresa se fosse stato impiegato in un'attività free risk);
2. e della remunerazione in aggiunta che tiene conto del livello di rischio apportato a fronte dell'investimento nell'impresa, rispetto ad investimenti privi di rischio (rappresentato dal premio per il rischio).

Quest'ultimo viene determinato dai mercati finanziari nel caso di imprese quotate, in relazione alle aspettative di sviluppo future.

Il ROE del 2019 di Tiffany & Co. si aggira attorno al 16%: in generale il ROE è considerato buono se supera di almeno 3-5 punti il tasso di inflazione medio annuale del paese, essendo un indice fortemente influenzato dal settore che si va ad analizzare.

Guardando ai dati relativi all'inflazione media del 2019 in America avremo che il ROE di Tiffany & Co. è altamente positivo, in quanto supera di molto l'inflazione (16% vs circa 2%).

Questo 16% esprime quanto rende il capitale dell'impresa apportato dai soggetti titolari del rischio di impresa.

Il ROE, al di là dell'inflazione, va confrontato con il costo dell'equity calcolato tramite CAPM.

Il Capital Asset Pricing Model rappresenta un modello che definisce l'equilibrio alla base delle moderne teorie della finanza, ed è calcolato tenendo conto della diversificazione.

Il CAPM mette in relazione il rendimento di un titolo e la sua rischiosità, misurata tramite il beta, unico fattore di rischio.

Il CAPM è utile per trovare il costo dell'equity, nonché il costo del capitale proprio; se l'impresa fosse in una situazione senza debito il costo del capitale proprio sarebbe uguale al ROE, in quanto l'impresa non utilizzerebbe debito per finanziarsi ma solo capitale proprio.

In tal caso i soci dell'azienda correrebbero il solo rischio operativo legato all'azienda, perché non ci sarebbe la parte di rischio finanziario legato agli oneri finanziari derivanti dai debiti.

In termini generali, l'azienda crea valore se il ROE è maggiore del costo dell'equity.

Per mettere a confronto il ROE con il costo dell'equity, viene preso in considerazione il costo dell'equity stimato per il settore di riferimento in USA dal sito di Damodaran. Il sito in questione offre diverse stime utili per confrontare dei risultati aziendali con i risultati medi divisi per settore, tipologia di attività, considerazioni a livello demografico ecc.

Il costo dell'equity medio americano del settore in cui opera Tiffany & Co. è il seguente:

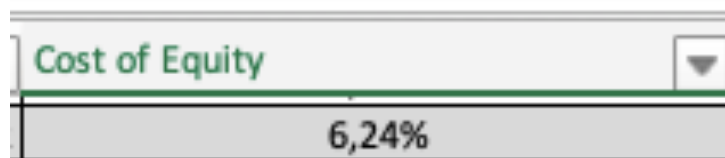


Figura 18: cost of equity, fonte Excel sito Damodaran online

che, confrontato con il ROE, restituisce tale connessione:

$$\text{ROE} \cong 16\% > \text{Cost of equity} \cong 6\%.$$

Il rapporto esprime quindi come Tiffany & Co. sia in grado di creare valore, in quanto il ROE risulta maggiore del costo dell'equity medio americano del settore di riferimento.

Passando alla redditività dell'attivo netto può essere sintetizzata con il ROA: esso misura il valore complessivo delle risorse investite nella gestione caratteristica, in quella accessoria – patrimoniale dell'azienda e nella gestione finanziaria attiva.

Ovviamente c'è un forte legame tra il rendimento dell'attivo netto e il rendimento del patrimonio netto: quanto più elevato sarà il ritorno derivante dall'investimento di risorse nel totale attivo, tanto maggiore sarà il rendimento del patrimonio netto per gli apportatori di mezzi propri.

Il ROA di Tiffany & Co. è dato dalla combinazione dei seguenti due fattori:

$$\text{risultato operativo (EBIT) aziendale} / \text{attivo netto} * 100$$

e, nel 2019, risulta pari a **8.13%**, esprimendo quindi il rendimento di tutte le risorse impiegate nell'attività dell'impresa.

Tale indice è rilevante in quanto in grado di neutralizzare due importanti dimensioni della gestione che invece incidono sulla redditività del patrimonio netto: gli effetti dell'imposizione fiscale e l'onerosità dei mezzi di terzi.

Nell'ottica generale più il ROA è alto, più è positivo: tuttavia, perché l'indice sia soddisfacente, il suo valore può essere confrontato con il tasso di interesse pagato sul capitale di debito, oppure attraverso il valore che lo stesso indice assume con riferimenti alle imprese concorrenti, o al ROA medio di settore.

Andando a fare una stima media dei concorrenti di settore che sono stati analizzati nella parte iniziale di questo elaborato, avremo che il ROA medio risulta pari a:

	ROA 2019
Van Cleef et Arpels	18.38
Cartier	6.09
Bulgari	28.64
Chaumet	-13.62
ROA MEDIO	9.87

Confrontando il risultato ottenuto con il ROA di Tiffany & Co. vediamo che quest'ultimo è molto vicino alla media quindi possiamo ritenerlo positivo.

L'ultima analisi di redditività sulla quale si concentra l'elaborato, riguarda l'onerosità media dei mezzi di terzi, ossia il costo in termini percentuali che l'impresa mediamente sostiene per l'accensione di debiti di finanziamento.

A tal proposito, viene presa di riferimento la serie storica dei Federal Funds Rate applicati nel corso degli ultimi anni dalla Federal Reserve.

Federal Funds Rate - Historical Annual Yield Data

Year	Average Yield	Year Open	Year High	Year Low	Year Close	Annual % Change
2022	0.30%	0.08%	0.83%	0.08%	0.83%	1085.71%
2021	0.08%	0.09%	0.10%	0.05%	0.07%	-22.22%
2020	0.36%	1.55%	1.60%	0.04%	0.09%	-94.19%
2019	2.16%	2.40%	2.45%	1.55%	1.55%	-35.42%

Figura 19: andamento tassi d'interesse applicati della Federal Reserve, fonte <https://www.macrotrends.net/2015/fed-funds-rate-historical-chart>

Nel 2019 la Federal Reserve ha applicato tassi d'interesse che oscillano tra il 2.40% e il 1.55%; confrontando tali dati con il ROA del 2019 di Tiffany & Co. possiamo comprendere come il ROA risulti superiore ai tassi d'interesse applicati dalle banche (8.13% > circa 2%) e questo sta ad indicare che la gestione del business aziendale abbia, nel complesso, generato valore.

La generazione di valore è importante per qualsiasi realtà aziendale perché giustifica come la combinazione di risorse, capitale e l'organizzazione che si sta seguendo fruttasse positivamente; infatti, un ROA superiore dell'interesse attuato dalle banche comporta una gestione che genera valore.

Nel seguente grafico sono visibili gli andamenti di ROE e ROA degli ultimi 10 anni di Tiffany & CO.:

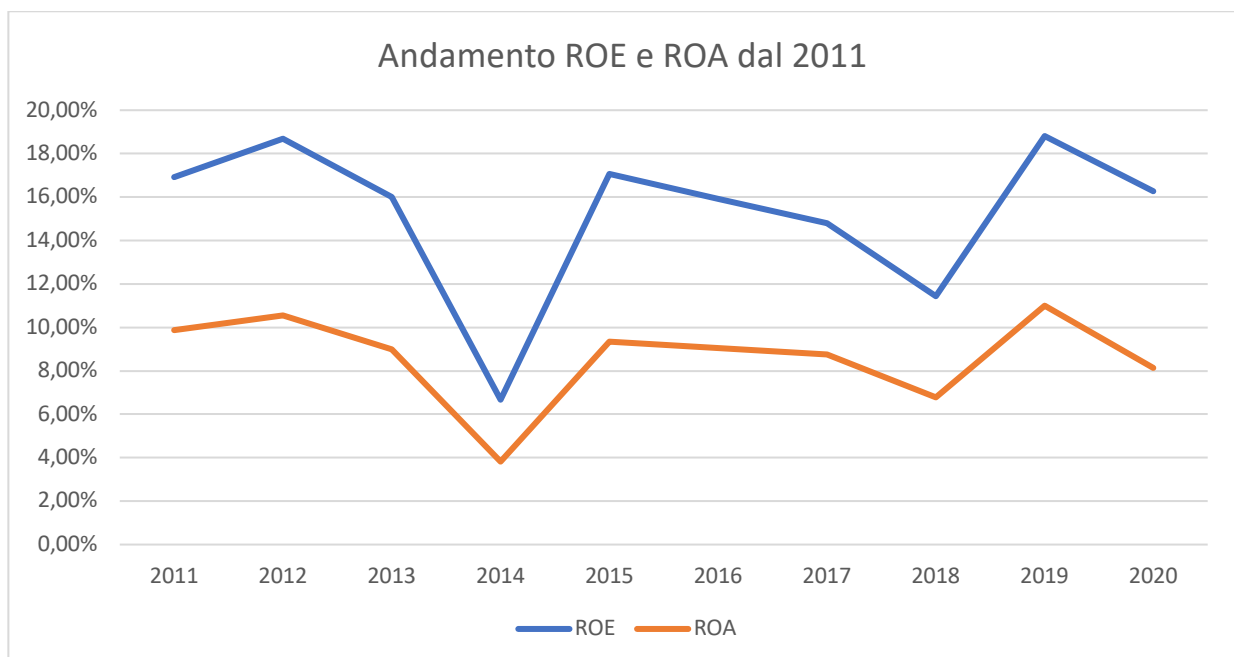


Figura 20: andamento ROE e ROA Tiffany & Co. dal 2011 al 2020, fonte ORBIS

L'andamento del ROE e del ROA di Tiffany & Co. negli anni è stato simile, con una certa altalenanza.

In generale, sia il primo che il secondo sono positivi se aumentano da un anno all'altro; tuttavia, come abbiamo già accennato, non possono essere analizzati fine a sé stessi ma tenendo conto di molte caratteristiche del mercato circostante, delle situazioni di gestione interna e dei fattori esterni.

L'analisi procede con il margine di profitto, una misura che attesta quanto viene guadagnato dall'azienda sulla vendita di ogni prodotto o servizio che viene offerto.

Il margine di profitto si calcola mettendo in relazione l'utile/perdita d'esercizio prima delle imposte, con il totale valore della produzione, esprimendo quale percentuale delle entrate comprenda il profitto, rispetto alle spese e ai costi aziendali.

Nel caso in esame tale rapporto sarà dato da:

$$(690.300.000,00\$/4.424.000.000,00\$)*100 = \mathbf{15.60\%}.$$

Un margine che si attiva intorno al 10% è considerato la media generale, Tiffany & Co. raggiunge nel 2019 il 15.60%; un risultato positivo ma, se confrontato con gli anni precedenti, sta diminuendo (il 2017 registrava infatti un margine di profitto pari a 18.24%, il 2018 un 16.74%). L'indice deve tener conto del settore che si va ad analizzare: negli ultimi anni, il settore americano delle vendite online di gioielli ha registrato una forte crescita e permesso ai colossi come Tiffany & Co. di offrire una gamma più differenziata di prodotti che vengono venduti anche online.

Visto il crescente aumento delle vendite in questo settore, si sono insediati innumerevoli nuovi operatori, che hanno comportato una maggiore concorrenza nel mercato a prezzi più competitivi. La chiave per tornare ad aumentare il margine di profitto sta' nella forte differenziazione dei prodotti, che Tiffany & Co. sostiene sempre di più.

Inoltre, per aumentare il valore sarà necessario ridurre i costi, mantenendo lo standard di qualità che ha sempre differenziato l'azienda, e tagliare tutti quei prodotti e servizi che risultino avere delle prestazioni più basse. Le previsioni per il futuro del settore sono comunque positive. Sempre dal lato dei profitti è bene svolgere un'analisi a livello di EBITDA, il quale indica il profitto ottenuto dall'impresa, prima di interessi, tasse, svalutazioni e ammortamenti.

E' un indice importante perché esprime la capacità dell'azienda di generare valore aziendale, coprendo i costi che deve sostenere per portare avanti il proprio core business.

L'EBITDA rappresenta quindi come la società riesca a realizzare dei profitti positivi dalla gestione ordinaria e indica la redditività operativa dell'azienda prendendo in considerazione esclusivamente il business aziendale.

E' un indice largamente utilizzato che permette anche, come si vedrà in seguito, di mettere a confronto la redditività operativa dell'azienda con il debito o con il valore complessivo dell'azienda stessa.

Guardando all'andamento dell'EBITDA%, si nota come nel corso degli anni stia lentamente diminuendo.

	31/01/2020	31/01/2019	31/01/2018	31/01/2017	31/01/2016	31/01/2015
	migl USD	migl USD	migl USD	migl USD	migl USD	migl USD
	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi
	Unqualified	Unqualified	Unqualified	Unqualified	Unqualified	Unqualified
	US GAAP	US GAAP	US GAAP	US GAAP	US GAAP	US GAAP
	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K	10-K
L Margine EBITDA (%)	22.43	22.95	24.37	23.23	23.45	25.54

Figura 21: margine EBITDA% Tiffany & Co. dal 2015 al 2020, fonte ORBIS

Tuttavia, un EBITDA% che si aggira sopra i 20 punti è altamente positivo, in quanto esprime come Tiffany & Co. è in grado di mantenere profitti positivi tenendo conto della gestione ordinaria.

L'indice viene inoltre utilizzato per valutare una società quotata in borsa attraverso delle relazioni come Enterprise Value/EBITDA o il Debt/EBITDA.

8.3. Equilibrio finanziario

L'equilibrio finanziario è utilizzato per calcolare il rapporto tra i debiti finanziari e i mezzi propri; più alto è il rapporto, maggiore sarà il rischio aziendale in quanto un indebitamento eccessivo comporta una maggiore vulnerabilità dell'azienda in situazioni di crisi economica.

Per comprendere l'equilibrio finanziario di Tiffany & Co. vanno analizzati diversi indici di bilancio prendendo in considerazione quattro macroaree:

1. equilibrio a breve;
2. equilibrio a lungo termine;
3. situazione finanziaria globale;
4. analisi minima finanziaria.

I due principali indici per analizzare l'equilibrio a breve sono:

INDICE	COMPOSIZIONE	ANNO 2019
Indice di liquidità corrente/disponibilità	Attivo corrente / Passivo corrente	3.99
Indice di liquidità	(Liq. Immediate + liq. differite) / Passivo corrente	1.45

Per garantire una congruità tra impieghi e fonti, è bene che l'attivo corrente superi il passivo corrente, in modo da rispettare anche un equilibrio a livello temporale. Tale ipotesi significherebbe infatti che gli impieghi sono destinati a tornare in forma liquida entro l'anno successivo in modo da coprire l'ammontare delle fonti che dovranno essere rimborsate entro la medesima scadenza.

Entrambi i valori per Tiffany & Co. si posizionano in un buon livello di equilibrio a breve; l'indice di liquidità corrente, chiamato anche indice di disponibilità, deve avere un valore superiore ad almeno 1.5, in modo da rendere l'attivo corrente in grado di superare di almeno una volta e mezza il passivo corrente.

L'indice di liquidità dovrebbe, depurato delle componenti problematiche dell'attivo a breve (magazzino e attivo a breve patrimoniale), avere un valore almeno pari a 0.7/0.8 e, nel caso in analisi, è superiore all'unità e questo fa risultare l'azienda in un buon equilibrio patrimoniale a breve termine. Anche in queste due tipologie di indici più l'indice aumenta più è positivo per Tiffany & Co..

Nel corso degli anni l'indice di disponibilità è rimasto pressoché stabile tra il 5.5 e il 4, quello di liquidità dal 2017 ha avuto una leggera diminuzione ma resta comunque positivo.

Passando all'analisi dell'equilibrio a lungo termine, abbiamo che il principale indice in questione è l'indice di copertura dell'attivo a lungo che si calcola mettendo in relazione la somma del passivo a lungo termine con il patrimonio netto, sull'attivo a lungo termine.

Nel caso in questione tale indice risulta avere un valore pari a **3.73** e, anche in questo caso, Tiffany & Co. riesce a coprire l'attivo a lungo termine con la somma di patrimonio netto e passivo a lungo termine, concretizzando così un buon equilibrio a lungo termine.

Il terzo indice da analizzare è l'indice di indebitamento che può essere analizzato sotto un duplice aspetto; il primo attraverso un aspetto reddituale con un confronto con il ROA, il secondo sotto l'aspetto finanziario mettendo in relazione il capitale investito sul patrimonio netto; più l'indice aumenta più l'azienda risulta indebitata.

Nel caso in questione abbiamo che tale indice risulta:

$$6.660.100.000,00\$ / 3.322.900.000,00\$ = \mathbf{2.01}.$$

Quando l'indice ha un valore pari a 1 significa che un'azienda non è indebitata; il valore ottimale in generale si aggira intorno al "3" e Tiffany & Co. ha un buon livello di indebitamento che si aggira intorno al due; questo permette di estendere ulteriormente il livello di indebitamento mantenendo comunque l'equilibrio.

8.4. Equilibrio patrimoniale

L'equilibrio patrimoniale mette in evidenza il corretto utilizzo delle fonti di capitale nella copertura dei fabbisogni finanziari.

In generale, l'impresa è in equilibrio se gli investimenti di capitale fisso (nonché quelli a lenta rotazione) sono finanziati attraverso fonti di capitale proprio e debiti finanziari a medio e lungo termine (anch'essi a lenta o nulla rotazione).

Gli investimenti a veloce rotazione, come il capitale circolante netto operativo, dovrebbero invece coerentemente essere coperti con le fonti di finanziamento a veloce rotazione, come i debiti finanziari a breve termine.

Per fare un esempio, se le fonti di finanziamento durevoli non coprono correttamente le immobilizzazioni dell'impresa, vi sarà una situazione nella quale i debiti a breve termine eccedono il CCNO, creando una maggiore onerosità del debito, una minore rotazione degli affidamenti bancari e maggiori difficoltà a garantire il pagamento dei debiti a scadenza.

L'analisi dell'equilibrio patrimoniale parte dagli indici di elasticità degli impieghi, di indebitamento e disponibilità/liquidità.

L'indice di elasticità degli impieghi misura il peso relativo all'attivo corrente sul totale degli impieghi, desumibile dallo Stato Patrimoniale di Tiffany & Co. riclassificato in forma finanziaria.

L'elasticità degli impieghi è rappresentata dalla seguente formula:

$$\mathbf{\text{attivo corrente/totale impieghi} = 3.875.500.000,00\$ / 6.660.100.000,00\$ = \mathbf{0.582}.$$

L'elasticità strutturale degli impieghi cresce all'aumentare dell'incidenza dell'attivo corrente sull'attivo totale, e, al contrario, al crescere del peso dell'attivo immobilizzato avremo una struttura degli impieghi sempre più rigida. Più un'azienda ha elasticità strutturale, più sarà in grado di adattarsi con maggior flessibilità ai mutamenti dell'ambiente esterno rispetto ad un'azienda che ha una struttura rigida.

Questo perché le poste dell'attivo corrente possono essere liquidate più semplicemente rispetto alle immobilizzazioni; pertanto, maggiore è l'elasticità degli impieghi e più consistente sarà il ritorno in forma liquida dell'attivo nei dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio. Non è definito in tal senso un valore dell'indice ottimale, ma una visione d'insieme rispetto a settore e situazioni esterne. Per quanto concerne il settore di attività, aziende che operano nel settore industriale/manufacturiero avranno una prevalenza di immobilizzazioni e saranno pertanto più rigide, mentre aziende di servizi o che operano nel comparto commercio al dettaglio o all'ingrosso devono avere una struttura più elastica degli impieghi.

E' interessante confrontare questo risultato di Tiffany & Co. con i competitor di settore:

	ELASTICITA' DEGLI IMPIEGHI
Van Cleef et Arpels	$9.196.287,00\$ / 35.664.861,00\$ = 0.258$
Cartier	$327.135.924,00\$ / 363.793.487,00\$ = 0.899$
Bulgari	$520.545.340,00\$ / 1.372.101.942,00\$ = 0.379$
Chaumet	$196.566.146,00\$ / 269.115.104,00\$ = 0.73$
MEDIA ELASTICITA' IMPIEGHI	0.566

Confrontando l'elasticità degli impieghi di Tiffany & Co. pari a 0.582 con la media di alcuni competitor analizzati, vedremo che risulta leggermente superiore.

Singolarmente, colossi come Cartier o Chaumet saranno in grado di liquidare maggior attivo corrente rispetto a Tiffany & Co., ma comunque quest'ultima risulta in una situazione di equilibrio che le permetterebbe di liquidare l'attivo corrente in caso di necessità derivante da cambiamenti del mercato in cui opera.

Nello scenario odierno, viste le ingenti difficoltà che l'economia sta vivendo, una maggiore elasticità permetterebbe un maggior adattamento alle problematiche e alle crisi del mercato.

L'analisi procede ora con delle considerazioni in merito al Capitale circolante netto operativo (CCNO), importante perché definisce il fabbisogno monetario di gestione e considerato al fine di verificare la corretta esposizione dell'azienda nei confronti delle banche.

Il fabbisogno derivante dal CCNO è legato alle scelte gestionali di chi governa l'azienda ed è influenzato dal settore nel quale l'impresa opera. Quest'ultimo risulta difficilmente modificabile, in quanto ci sono degli standard fissi come nel settore del commercio nel quale, per esempio, le dilazioni di pagamento ai clienti sono nulle.

Le scelte gestionali sono, invece, collegate:

- alla politica di approvvigionamenti delle materie prime, alla gestione delle vendite e della produzione, le quali influenzano le giacenze di magazzino;
- ai rapporti che vengono instaurati con la clientela in merito a fatturazione e forza commerciale di gestione del rapporto stesso;
- ai rapporti con i fornitori, in parte già fissati nei contratti di fornitura di alcuni specifici servizi.

L'insieme delle scelte gestionali va ad influenzare il ciclo monetario dell'azienda, che consiste nel periodo di tempo, espresso in numero di giorni, che dividono l'esborso di denaro utilizzato per i costi di gestione, e l'afflusso di denaro proveniente dalla vendita del prodotto finito: più questo ciclo monetario risulta lungo, più l'azienda avrà bisogno di fonti per andare a finanziare il proprio CCNO.

Il CCNO di Tiffany & Co. rappresenta quindi il fabbisogno di fido che l'azienda ha, ed è dato dalla somma del magazzino e crediti di gestione (risorse che sono impiegate nel ciclo produttivo), ai quali bisogna sottrarre i debiti di gestione.

Il CCNO è rilevante dal punto di vista dell'equilibrio finanziario in quanto una sua diminuzione provoca un impatto finanziario positivo a livello di flusso di cassa della gestione caratteristica, mentre un suo aumento determina un assorbimento delle liquidità.

Nasce pertanto l'esigenza delle aziende di avere sotto controllo l'andamento del CCNO, per mantenere una corretta e soddisfacente gestione aziendale.

Il confronto tra CCNO e l'indebitamento netto che l'impresa ha determina l'equilibrio patrimoniale in relazione al corretto utilizzo delle fonti di finanziamento.

Per Tiffany & Co. tale relazione è la seguente:

$$\text{CCNO} = 2.905.100.000,00\$ \geq \text{Indebitamento netto} = 157.300.000,00\$$$

se il CCNO è maggiore dell'indebitamento netto, come nel caso di Tiffany & Co., l'impresa avrà raggiunto l'equilibrio patrimoniale; la situazione contraria, invece, comporterebbe per l'impresa una situazione di non equilibrio e di instabilità.

Il CCNO può essere ritenuto sotto controllo anche quando presenta un rapporto stabile sui ricavi che lo hanno generato nel corso degli anni.

Nello specifico, vediamo l'andamento del CCNO nel corso degli ultimi anni:

	CCNO	RICAVI	Incidenza CCNO sui ricavi
2019	2.905.100.000,00\$	4.424.000.000,00\$	0.657
2018	3.041.400.000,00\$	4.442.100.000,00\$	0.685
2017	3.258.500.000,00\$	4.169.800.000,00\$	0.781
2016	2.940.800.000,00\$	4.001.800.000,00\$	0.735

Guardando all'andamento degli ultimi 4 anni, è presente una diminuzione dal 2016 al 2019: questo è positivo in quanto una diminuzione del valore assunto dall'indicatore porta ad una riduzione della durata del ciclo monetario. Un incremento, al contrario, potrebbe essere un indice di scarsa attenzione nella gestione del magazzino o sui tempi di incasso/pagamento.

Dall'analisi generale si comprende come il capitale circolante netto operativo di Tiffany & Co. è ben finanziato poiché non c'è debito finanziario a breve quanto piuttosto liquidità, prediligendo quindi finanziamento tramite capitale proprio e debito a medio lungo termine.

Un eventualmente aumento del CCNO non comporterebbe tuttavia una perdita di controllo matematica, in quanto questo potrebbe derivare dall'andamento dell'approvvigionamento temporaneo dell'impresa stessa: un forte aumento del valore del magazzino, infatti, può essere collegato al costo contenuto della materia prima in un dato esercizio. Se l'impresa dovesse prevedere che il costo delle materie prime aumenterà ancora di più (visti i costanti aumenti dovuti dalla pandemia da COVID-19 e dalla Guerra Russa-Ucraina), potrebbe decidere di aumentare l'approvvigionamento delle materie prime in modo da non sostenere costi ancora più alti in un secondo momento. Questo provocherebbe un aumento del CCNO, che non sarebbe comunque negativo in quanto voluto, previsto e monitorato dall'impresa stessa.

Il CCNO è pertanto uno strumento molto utile per monitorare eventuali disequilibri e lavorare su una prospettiva futura.

L'analisi procede ora con la valutazione dell'Enterprise Value (valore d'impresa), che rappresenta un metodo di valutazione di un'azienda.

Dal seguente grafico si può vedere come il valore d'impresa sia cresciuto negli ultimi 10 anni:

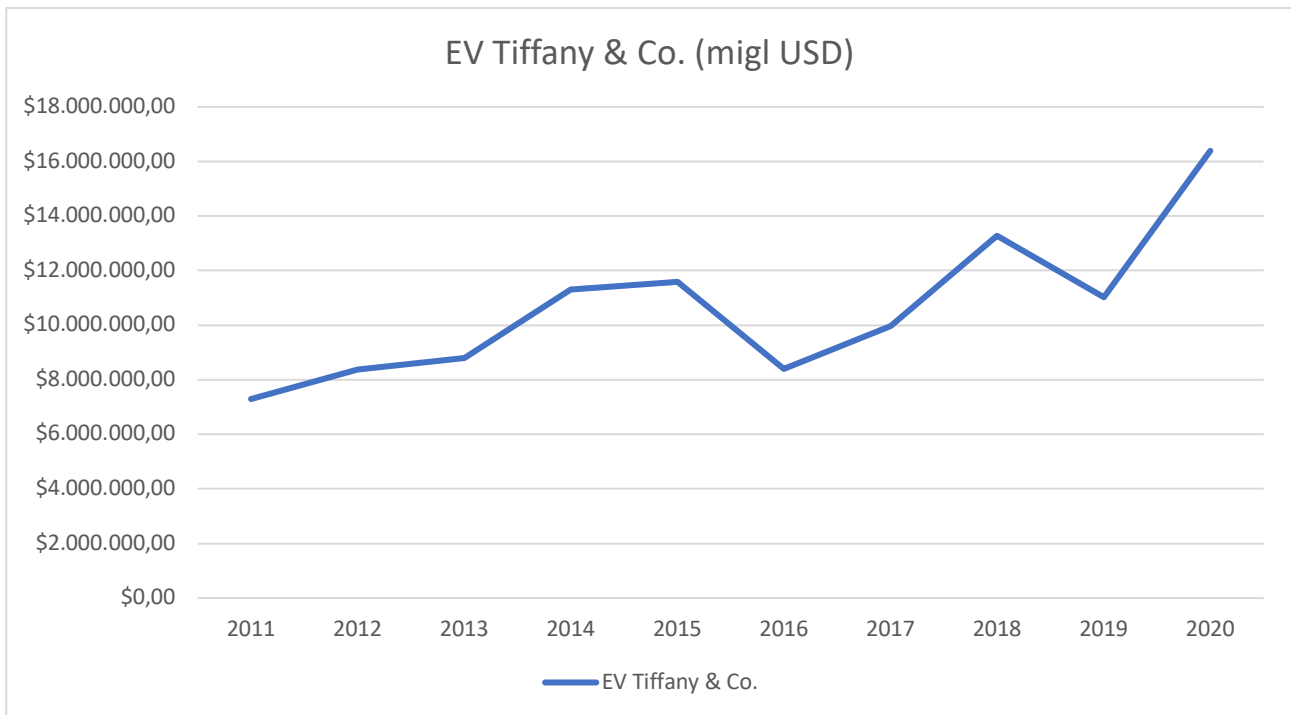


Figura 22: Enterprise Value di Tiffany & Co. dal 2011 al 2020, fonte ORBIS

Nel caso di una società nella quale sia presente dell'indebitamento, l'Enterprise Value è definito dalla relazione tra capitalizzazione di borsa sommato all'indebitamento netto.

Nello specifico, la capitalizzazione di Borsa o di mercato (MARKET CAP) rappresenta il valore delle azioni che sono in circolazione dell'impresa stessa o, in altre parole, è il numero totale delle azioni emesse dalla società in borsa, che viene successivamente moltiplicato per il prezzo corrente.

Per procedere con l'analisi, viene preso di riferimento l'ultimo dato disponibile relativo agli inizi del 2021 quando Tiffany & Co. è stata effettivamente acquistata dal gruppo LMHLV.

Nei primi giorni di gennaio del 2021, le azioni in circolazione di Tiffany & Co. erano n° 121,411,166.

Il prezzo quotato delle azioni della società in quel preciso momento era di 131,46\$, pertanto, la capitalizzazione di borsa risulta pari a

$$121.411.166 \times 131,46 = \mathbf{15.960.711.882,36.}$$

L'EV è utilizzato per calcolare i multipli di mercato al fine di ottenere una valutazione dell'impresa.

I multipli sono dei veri e propri strumenti di valutazione con finalità orientative.

L'uso dei multipli al di fuori della prospettiva della finanza di mercato e degli analisti finanziari significa assumere implicitamente che i prezzi di mercato delle società comparabili rappresentino una stima non distorta del loro valore fondamentale e che quest'ultimo possa essere spiegato da un'unica principale grandezza aziendale.

L'Enterprise value viene solitamente rapportato a dimensioni economiche come l'EBIT e l'EBITDA: viene quindi svolta un'analisi in ottica assets attraverso la comparazione dell'EV su sull'EBITDA.

L'Enterprise value / EBITDA è dato dalla seguente formula:

$$\mathbf{EV / (EBITDA) = EV / (R.O. - EBIT + ammortamenti e svalutazioni)}$$

$$16.391.262.106,00\$ / (732.600.000,00\$ + 259.700.000,00\$) = \mathbf{16.52.}$$

Il risultato raggiunto viene confrontato con il dato medio di EV/EBITDA del gruppo di riferimento nel quale Tiffany & Co. può essere inserita (Retail general) in USA attraverso delle stime dal sito del professor Damodaran, il quale risulta pari a **11.84**.

Confrontando le due stime, vediamo come l'EV/EBITDA di Tiffany & Co. risulti positivo rispetto alla media del settore di riferimento; più il rapporto è alto, più l'impresa è sopravvalutata rispetto ai competitori del settore.

Per concludere, si può capire come l'analisi svolta nelle diverse aree economica, finanziaria e patrimoniale, riporti a dei risultati in sostanza positivi: a seguito dell'acquisto da parte di LVMH, le previsioni future di andamento dell'azienda saranno ulteriormente vantaggiose.

Capitolo 9. L'utilizzo strategico dell'innovazione nella competizione

L'innovazione di Tiffany & Co. si basa sulla strategia della crescita, aumentando le linee di ricavo attraverso nuovi prodotti, nuovi mercati e nuove relazioni.

La società punta a sviluppare sempre più valore per il cliente, incrementando la loro profittabilità.

Come è stato già accennato nell'analisi dei processi verso l'esterno, Tiffany & Co. si sta sempre più spingendo verso una pubblicità digitale, attraverso l'utilizzo dei social media nei quali conta milioni di followers. I

Il gioiello Tiffany & Co. dei social è visto come una vera e propria fonte di arte e tale valore è captato direttamente dai clienti, che commentano il tutto sotto i post di Instagram ed esprimono la loro emozione nel vedere tanta maestria artigianale.

Una vincente strategia utilizzata è l'impiego di figure civetta: l'ultima è stata sostenuta da Anya Taylor Joy, protagonista di una delle miniserie sugli scacchi più viste in streaming su Netflix con oltre 62 milioni di telespettatori. Ottima strategia di marketing accostare i gioielli ad una figura così conosciuta tra i giovani, in quanto si rivela un modo per attirare l'attenzione di tutta una fascia di clienti che, con l'occasione di analizzare cosa fa la fatidica "Regina degli scacchi", viene attirata anche dal gioiello sponsorizzato.

La prima campagna di utilizzo di figure così di rilievo nel mondo dei social si è realizzata nel 2017 quando Tiffany & Co. ha affidato il lancio di una nuova collezione tagliente e ribelle a Lady Gaga. La linea in questione si chiama "*Collezione Tiffany City HardWear*" e, con tale mossa, ha cercato di trasformare la percezione del marchio agli occhi dei consumatori più giovani per attirare a sé anche questa fascia significativa di clienti.

Per la prima volta questa offerta di prodotti è stata lanciata durante il Super Bowl negli Stati Uniti, con lo scopo di trasformare un marchio esistente ormai da quasi 200 anni, in un'icona di stile mondiale per la fascia d'età sui trent'anni, attraverso l'utilizzo dell'influencer marketing.

Tale mossa di marketing è solo la prima delle tante e ha portato un aumento delle vendite dell'e-commerce del 10%, ed un incremento del 135% nelle ricerche dei prodotti della Collezione HardWear in solo cinque mesi. Inoltre, la connessione emozionale tra il brand e i suoi consumatori (Brand Affinity) è aumentata significativamente.

Un'altra importante campagna è avvenuta anche dal lato maschile con l'influencer Jack Morris che conta ad oggi 2,5 milioni di follower su Instagram. L'obiettivo, in questo caso, è sensibilizzare l'importanza del viaggio del diamante, per mettere in luce i valori che accomunano il brand con l'influencer che toccano la qualità, il bene comune e la sostenibilità

dell'ambiente. La linea è indirizzata soprattutto verso un target giovanile, pubblicizzando prodotti con valore dai 250\$ in giù.

Jack Morris, con soli tre post su Instagram, ha guadagnato più di 235k likes e oltre 1.6k di commenti, sommato ad un video sponsorizzato su YouTube che ha raggiunto ad oggi moltissime visualizzazioni, aumentando così il valore di sostenibilità insito in Tiffany & Co..

Queste rilevanti campagne fanno comprendere come il posizionamento strategico di Tiffany & Co. è profondamente radicato nel legame emotivo che viene a crearsi tra il consumatore e il brand. Il legame viene rafforzato dai riferimenti al mondo delle celebrity, del cinema, della cultura e della musica.

Nel 2018 Kendall Jenner, durante il Met Gala, indossò un gioiello Tiffany & Co., pubblicando su Instagram un post che ha raggiunto i 4,4 milioni di like; sfruttando il potere della celebrity, Tiffany & Co. ha rafforzato nuovamente il posizionamento del proprio brand.

Ultima importante campagna di rilievo da analizzare è avvenuta agli oscar 2019 quando Lady Gaga ha indossato la leggendaria collana con l'enorme diamanti giallo da 128,54 carati e del valore di 30milioni di dollari.

L'inestimabile valore di Tiffany Diamond è stato indossato solo da tre donne dalla sua scoperta nel 1877 ad oggi: Mary Crocker Alexander, moglie del politico Edwin Sheldon Whitehouse, nel 1957, Audrey Hepburn in Colazione da Tiffany e Lady Gaga negli Academy Awards.

La collana di diamante è stata modificata nel corso degli anni, per dare una chiave sempre più moderna e all'altezza di poter sfilare su un tappeto rosso, tramandando però un'importante eredità.

In particolare, già nel 1957 con il film Colazione da Tiffany, Tiffany & Co. risultava un brand all'avanguardia, pronto a stupire il proprio pubblico di consumatori.

Il Yellow Diamond indossato per la prima volta da Audrey Hepburn fu originariamente trovato in Sud Africa nel 1877, e acquistato nell'anno seguente da Charles Lewis Tiffany.

Il diamante pesa ad oggi 128,54 carati, si presta ad essere uno dei diamanti più esposti internazionalmente e viene conservato in una vetrina presso il flagship di Tiffany & Co. sulla 5th Avenue di New York.

Nel settembre 2021, Tiffany & Co. lancia una nuova collezione che punta alle coppie di amanti, facendo indossare il celebre diamante giallo a Beyonce, che diventa la prima donna nera e la quarta persona al mondo ad indossare il Tiffany Diamond.

La "*Collezione About love*" esprime una nuova direzione creativa della gioielleria di lusso, attraverso una campagna pubblicitaria basata sull'amore, utilizzando una coppia come Beyoncé e JAY-Z insieme in uno dei brand che al meglio rappresenta la loro storia, come a voler ricordare

che se è certa la resistenza nel tempo del diamante, è vero anche che un amore va coltivato quotidianamente come il più fragile e delicato dei fiori.

La collezione *About love* si accosta anche all'arte, segnando una rara apparizione pubblica dell'opera d'arte "Equals Pi" (1982) di Jean-Michel Basquiat.

E' proprio attraverso queste figure di personaggi famosi, di storia e arte che Tiffany & Co. mantiene il suo valore, con l'obiettivo futuro di crearne sempre di nuovo.

Una spinta di novità viene anche dall'apertura del Yellow Store a Beverly Hills, lanciato il primo aprile 2021 con un cambio di colore della leggendaria Tiffany Blue Box, come a sostenere un pesce d'aprile che tanto pesce d'aprile non è stato.

La campagna organizzata in tale occasione, si è rivelata leggendaria e divertente, e ha attirato in un post su Instagram quasi 15mila commenti.

Lo store di Beverly Hills, dipinto totalmente di giallo, mette in mostra gli iconici diamanti gialli della collezione Yellow Diamond, tra cui il Tiffany Diamond di cui si è parlato sopra.

Il nuovo store di Beverly Hills risulta qualcosa di stupefacente e scenografico, per tutti i sostenitori di Tiffany & Co. abituati all'iconico Blue Tiffany; dai mobili, agli infissi, alle decorazioni, alle classiche scatoline, tutto si tinge di giallo.

Quel colore giallo diventa oggi il tema di una nuova strategia di marketing che fa pensare che i prossimi mesi saranno spinti verso un cambiamento più consistente, che riguarderà proprio il posizionamento e l'advertising del brand.

Il 2019 è stato anche un trampolino di lancio per il business dei gioielli da uomo: in continua crescita dal 2012, le vendite globali di gioielli di lusso per genere maschile ha visto un aumento del 22%.

Il prodotto più venduto in questa categoria risulta l'anello, seguito da collane e bracciali. Il genere maschile è legato a gioielli molto comfort in linea con la quotidianità e non con la stravaganza come, invece, predilige la donna.

Tiffany & Co., non avendo problemi ad attirare le vendite di genere femminile, punta ad oggi al sesso maschile: la strategia segue l'andamento del mercato globale, nel quale sempre più uomini si ritengono pronti ad indossare un gioiello.

Reed Krakoff, direttore artistico di Tiffany & Co., lancia quindi nel 2019 una linea di gioielli interamente maschili e punta a dedicare uno spazio ad hoc nei punti vendita fisici, separando la gioielleria tradizionalmente destinata alla donna da questa nuova linea di prodotti.

Questo si può notare anche all'interno del sito web di Tiffany & Co., nel quale già nella barra nella parte superiore risulta una categoria denominata proprio "uomo".



Figura 23: testata sito web di Tiffany & Co., fonte sito web di Tiffany & Co.

L'idea di questa nuova linea nasce dalla consapevolezza di Tiffany & Co. di voler diventare un brand neutrale, che accontenti qualsiasi tipo e genere di consumatore.

Inoltre, fa capire l'attenzione di Tiffany & Co. ai cambiamenti e alle nuove tendenze del mercato.

Capitolo 10. Ripercussioni pandemia da Covid-19 e guerra Russo-Ucraina nel mercato dei gioielli

In un settore come quello dei gioielli, il costo della materia prima è fortemente legato all'andamento del mercato e alle situazioni politiche che si verificano a livello globale.

La situazione di crisi post pandemica e il conflitto tra la potenza Russa e l'Ucraina, hanno fatto crescere esponenzialmente le condizioni di incertezza e precarietà dei mercati, compresi quelli dei diamanti e i metalli preziosi.

L'emergenza sanitaria che la popolazione globale ha dovuto affrontare negli ultimi due anni ha provocato una situazione economico-finanziaria anomala.

Il Coronavirus ha impattato sul settore della gioielleria statunitense e, in generale, mondiale.

La Cina, in particolare la regione di Hubei dalla quale è partito il virus, rappresenta una delle principali vie di fornitura per gli Stati Uniti, di beni di consumo ma anche di materie prime. Molti governi cinesi hanno deciso di sospendere diverse attività economiche, comportando una generale disoccupazione e compromettendo domanda e offerta globale di beni e servizi.

Questa situazione ha registrato una perdita del PIL americano (circa -4,8%), e, oltre a ciò, l'andamento del prezzo dell'oro ha impattato su tutta l'economia.

Anche il settore della gioielleria, come tanti altri settori, è stato colpito: a marzo 2020 c'è stata una contrazione delle vendite e una generale diminuzione dell'indice di fiducia dei consumatori.

La motivazione principale deriva dalle decisioni dei governi di limitare spostamenti, assemblamenti, e chiudere tutte le attività commerciali, ad eccezione della vendita di beni essenziali, per far fronte all'emergenza sanitaria.

Anche i colossi nella vendita di gioielleria statunitense, compreso Tiffany & Co., hanno dovuto chiudere i propri punti vendita fisici, avendo a disposizione quindi solo il canale di vendita online; è importante sottolineare che solo il 12% delle vendite statunitensi avviene tramite canale online, a discapito di un 68% nei punti vendita fisici. E' matematico capire che le vendite online non sono risultate sufficienti a coprire l'ingente chiusura dei negozi fisici.

Le forti chiusure hanno provocato una diminuzione intorno al -2% di reddito medio personale disponibile e un graduale aumento del tasso di disoccupazione, dovuto a tante realtà aziendali arrivate al fallimento a causa di questo blocco generale.

L'impatto del coronavirus sulla spesa dei consumatori relativa al primo trimestre del 2020, ha visto inoltre un calo di circa -8,7% sul totale delle vendite retail, di cui un -53% per la vendita di gioielli come si può vedere dal seguente grafico:

Analisi del World Gold Council sulla spesa dei consumatori in vari settori

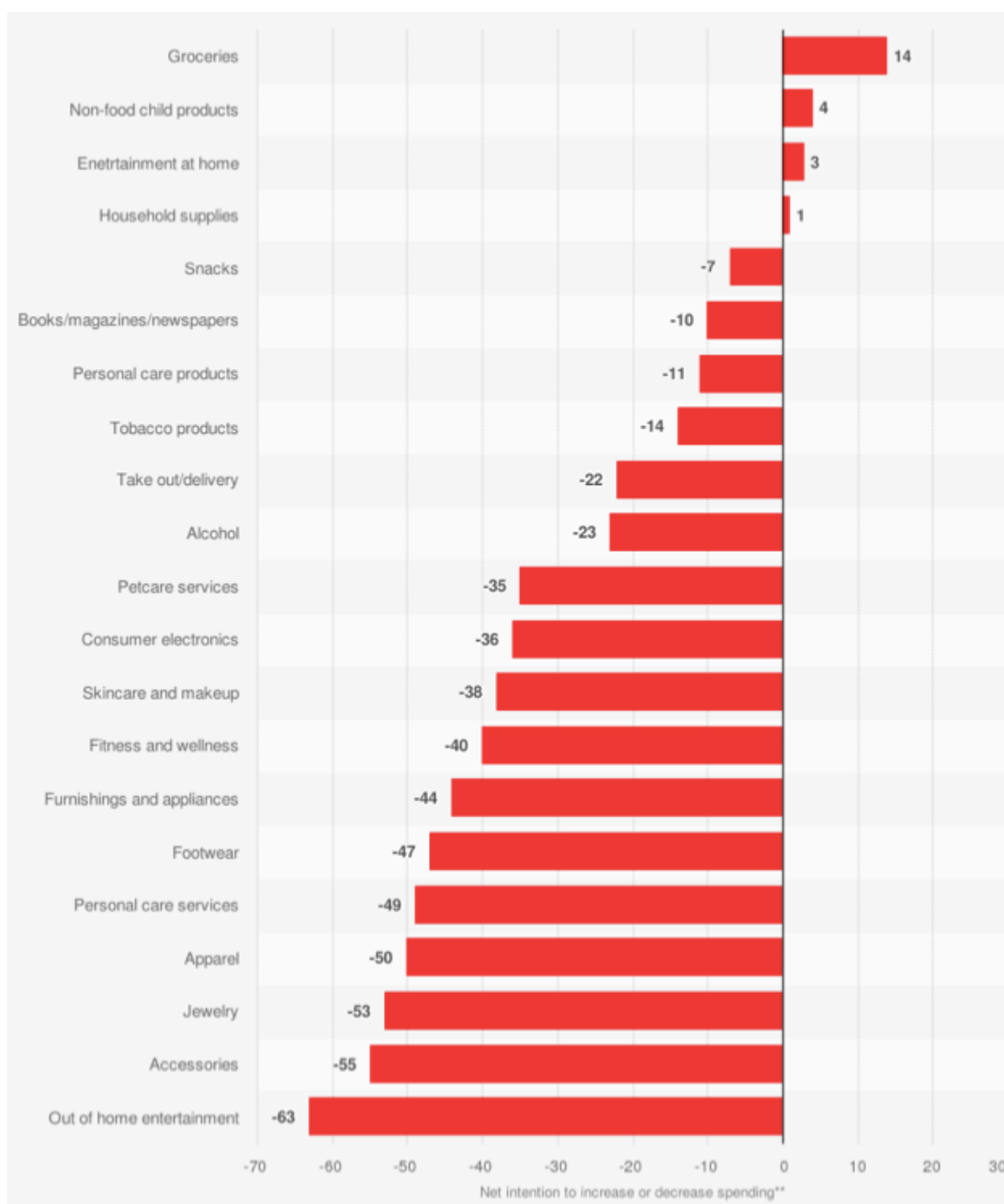


Figura 24: L'impatto del coronavirus sulla spesa dei consumatori relativa al primo trimestre del 2020, fonte McKinsey; Statista

A monte della diffusione della pandemia da Coronavirus, le previsioni di crescita del mercato del retail si focalizzavano su una espansione media annua superiore al 4%; le misure di lockdown attuate a livello globale soprattutto nei paesi più sviluppati, hanno comportato un impatto significativo nelle modalità di consumo e di vita della popolazione.

Dal lato dell'offerta, si è creata una forte incertezza sul mercato e sulle prospettive relative al reddito disponibile per ogni famiglia.

Il mix di situazioni sfocia in una stima di contrazione del settore in questione di circa 10%. L'impatto è stato di maggiore rilevanza a livello di negozi fisici che hanno dovuto chiudere; tuttavia, sebbene le materie prime fossero di difficile approvvigionamento, il lockdown vero e proprio (nei primi mesi del 2020) ha comportato una crescita non indifferente degli ordini che sono stati effettuati attraverso il canale online rispetto all'anno precedente.

In termine di ricavi, la fashion category è la principale categoria trainante dell'e-commerce, focalizzata verso una crescita di oltre 684 miliardi di dollari fino al 2025; la Cina rappresenta la prima potenza, seguita dagli Stati Uniti.

Non è facile stimare se le prospettive per il futuro effettivamente continueranno verso la linea di crescita o subiranno un leggero calo dovuto alle riaperture, alla possibilità di viaggiare e spostarsi.

La certezza è che marchi che sono stati in grado di valorizzare il proprio brand e capitalizzare la loro credibilità sui mercati, come Tiffany & Co., sono quelli che hanno mostrato una forte capacità di adattarsi ai cambiamenti globali, e che hanno saputo gestire al meglio la loro flessibilità nella parte operativa interna.

A seguito della lenta uscita dei paesi dallo stato di emergenza sanitaria da Covid-19, che ha portato e porterà a ripercussioni nel lungo periodo, l'economia globale è stata complita da un altro fenomeno significativo: a inizio 2022 la Russia attacca l'Ucraina, creando così un'ulteriore situazione di incertezza e crisi dei mercati globali.

La Russia rappresenta uno dei paesi nei quali si attesta la maggior parte di estrazione dei diamanti e delle gemme preziose; l'amministrazione statunitense ha deciso di bloccare le importazioni di beni di lusso che provengono dalla Russia, nonché vodka, caviale e soprattutto diamanti. Ancora, l'Unione Europea ha stabilito il divieto di esportare verso Mosca i beni di lusso che hanno un valore superiore ai 300.000euro, comportando così forti sanzioni dal punto di vista economico imposte dall'Occidente verso la potenza sovietica.

Nonostante le sanzioni derivanti dai maggiori paesi sviluppati, il mercato indiano non ha istituito nessun blocco di commercio con la Russia, con la quale continua ad avere non indifferenti scambi commerciali di diamanti e pietre preziose. L'India rappresenta uno dei mercati più temibili dal punto di vista dei gioielli, una minaccia per i colossi mondiali brandizzati. Questo generale blocco ha comunque chiaramente allarmato i mercati globali che commercializzano diamanti e altre pietre preziose.

Alrosa, fornitore di Tiffany & Co., è la più grande compagnia che si occupa di estrarre la maggior parte dei diamanti globali. Dei suoi diamanti, circa il 90% deriva da miniere nel nord della

Russia; la società è partecipata per il 33% dal governo russo, e a guidarla è Sergei S. Ivanov, un politico che si avvicina molto a Vladimir Putin.

Nel 2021 la società ha estratto circa 32,4 milioni di carati, registrando vendite pari a 4,2 miliardi di dollari, capitanate da un aumento pari al 42% della vendita di diamanti grezzi e dalla crescita del 13% dell'indice del prezzo delle gemme. Gli acquisti maggiori avvengono proprio dagli Stati Uniti e dalla Cina.

Con le sanzioni che sono state introdotte a seguito della guerra russa-ucraina, Alrosa ha deciso di chiudere la sede a New York e di dimettersi dalla vicepresidenza del Responsible Jewellery Council.

Secondo alcune previsioni, questa situazione potrebbe provocare un calo del 25% della produzione mondiale, nonostante il prezzo dei gioielli sia comunque aumentato.

Inoltre, si potrebbe verificare un cumulo di dissensi da parte della clientela di acquisire diamanti coinvolti in un conflitto; Tiffany & Co. in primis prende parte al Kimberley Process, impegnandosi a non avere rapporti con fornitori che estraggono in territori toccati da conflitti. A seguito delle sanzioni, alcuni rivenditori di gioielli hanno deciso di interrompere gli acquisti di diamanti russi; Tiffany & Co. è stata la prima potenza del settore a comunicare la volontà di interrompere gli acquisti di diamanti grezzi dalla Russia, compresi i diamanti estratti in territorio russo ma tagliati in altri Paesi.

La linea di interruzione dei rapporti deriva dal fatto che per Tiffany & Co. il tema principale è diventare il primo venditore di gioielli di lusso a fornire la totale tracciabilità dei gioielli; pertanto, è doveroso interrompere i rapporti con un paese che farebbe cadere tutti i pilastri di Tiffany stessa.

La Russia rappresenta inoltre, il terzo paese al mondo che si occupa dell'estrazione dell'oro: per quanto riguarda questa materia, fortunatamente, c'è molta più flessibilità dei diamanti perché l'approvvigionamento di un materiale come l'oro può avvenire anche negli Stati Uniti o nel Sud Africa nei quali sono presenti molteplici giacimenti.

L'oro, nel mercato globale, è di rilevante importanza; il seguente grafico mette in evidenza i dati storici per i prezzi reali dell'oro (corretti per l'inflazione) per oncia dal 1915. La serie viene sgonfiata utilizzando il titolo Indice dei prezzi al consumo (CPI) con il mese più recente come base. Il mese corrente viene aggiornato su base oraria con l'ultimo valore giornaliero. Il prezzo attuale dell'oro al 20 giugno 2022 è di \$ 1.840,60 l'oncia.

Andamento prezzo dell'oro ultimi 100 anni

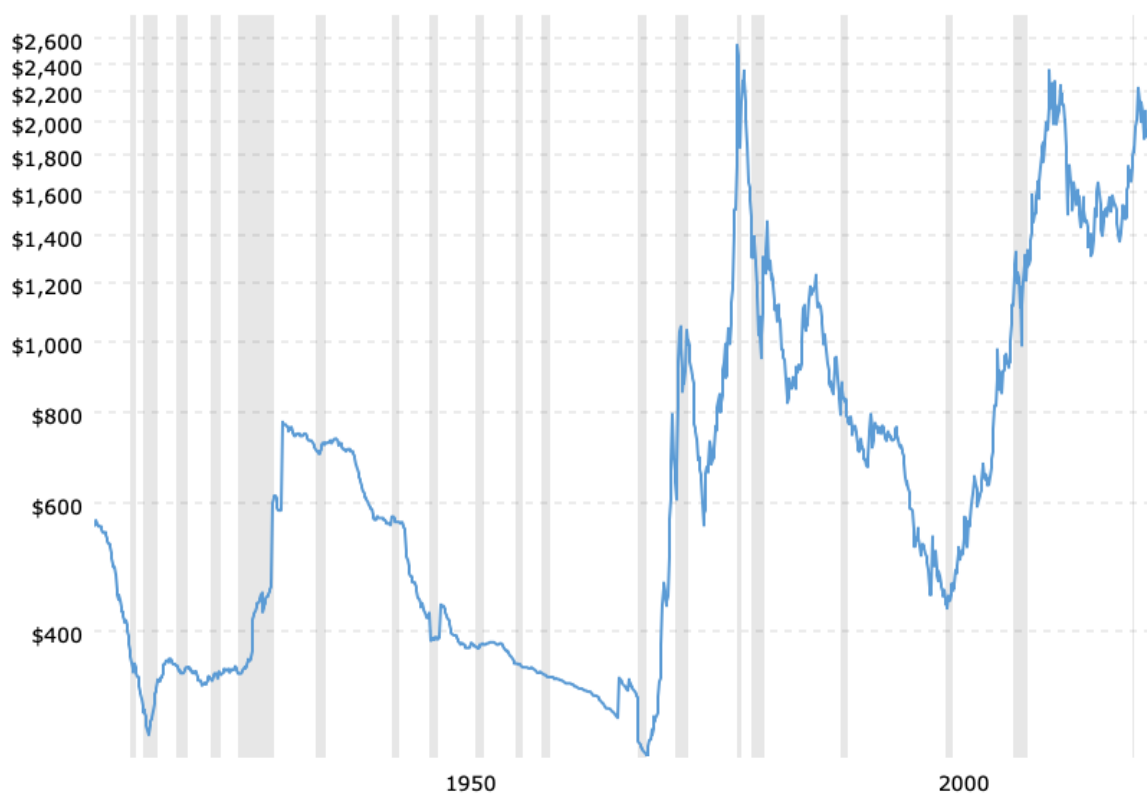


Figura 25: Andamento oro ultimi 100 anni, fonte Macrotrends

Nel mercato mondiale l'oro viene scambiato tutti i giorni e la sua quotazione deriva dalla combinazione di molteplici fattori.

L'oro viene utilizzato nelle produzioni industriali e artigianali, e i maggiori produttori del prezioso metallo giallo sono i paesi emergenti; per questo le loro economie influenzano la domanda e conseguentemente il prezzo dell'oro.

Inteso come bene rifugio, in momenti di incertezza o di situazioni che impattano negativamente sul mercato, il suo prezzo sale.

Infatti, anche nel momento in cui la Russia ha attaccato l'Ucraina, i prezzi dell'oro sono inevitabilmente saliti, come mette in evidenza il seguente grafico focalizzato sull'andamento dell'oro ad inizio 2022:

Andamento prezzo dell'oro primi mesi del 2022



Figura 26: Andamento prezzo dell'oro fine 2021-inizio 2022, fonte Orissimo.it

A partire da marzo il prezzo dell'oro non è mai sceso al di sotto dei 1.800,00 \$ per oncia.

Il prezzo dell'oro, e in generale dei metalli preziosi, è legato al prezzo dell'energia e conseguentemente a quello del petrolio.

Il costo della produzione di oro deve risultare sempre inferiore al prezzo di mercato; per produrre un'oncia d'oro occorre però una quantità enorme di lavoro, energia, capitale e materiali. Se l'estrazione e la lavorazione risultasse troppo costosa, l'oro rappresenterebbe comunque un materiale facilmente riciclabile e lavorabile, evitando così moltissime nuove estrazioni e permettendo a colossi come Tiffany & Co. di valutare al meglio questo materiale, e di offrirlo, in momenti di crisi, con maggiore facilità sul mercato.

Visti i fattori sanitari-economici e politici degli ultimi due anni, la situazione economica attuale presenta un futuro molto incerto per il settore della gioielleria. Questo anche perché l'acquisto da parte del consumatore non è solo legato al reddito disponibile, ma anche a tutta una serie di elementi psicologici che ti portano o meno ad acquistare un determinato oggetto. Basti pensare

che, dopo l'attentato alle Torri Gemelle del 2001, l'aumento degli acquisti dei diamanti ha registrato una crescita del +20%.

Una situazione molto simile si è verificata anche post crisi finanziaria globale del 2008, che ha registrato una crescita dell'acquisto dei gioielli nella stagione delle feste natalizie.

Se da un lato questo clima di tensione derivante dalla crisi post pandemica, e dalla guerra russo-ucraina provoca un esponenziale aumento dei prezzi delle materie prime e il blocco di una parte significativa di mercato, dall'altro l'incertezza potrebbe essere un ulteriore trampolino di slancio per sempre maggiori acquisti di preziosi, visti come un vero e proprio bene rifugio.

Quando il mercato è incerto, qualsiasi grande o piccolo investitore e risparmiatore cerca una soluzione per mettere al sicuro i soldi che ha; investire su un bene rifugio come l'oro, o in generale come un gioiello di lusso, risulta una strategia vincente in quanto consente di avere più garanzie nel futuro.

In tempi di crisi del turismo globale l'acquisto di gioielleria di lusso, oltre ad essere visto come un acquisto "saggio" che ha un valore che perdura nel tempo, sfrutta l'occasione che, anche attraverso le piattaforme di connessione online (zoom, skype, googlemet) utilizzate oramai giornalmente per le interconnessioni tra aziende, il gioiello risulta ben visibile anche da uno schermo, a discapito di altri accessori che non rientrano nell'inquadratura di una telecamera (es: scarpe, borse).

Questo permette ai produttori di gioielli di fornire un accessorio che viene indossato quotidianamente anche tra le mura di casa.

Inoltre, i grandi Brand del settore si stanno sempre più spingendo verso campagne pubblicitarie focalizzate sull'importanza dell'eredità e della storia del gioiello stesso contribuendo a creare un significativo ancoraggio al passato nel quale i consumatori erano emotivamente sereni, non accompagnati da ansie derivanti al problema sanitario e alla guerra russo-ucraina.

L'identità personale e valoriale solida del gioiello diventa quindi di fondamentale importanza, e, nonostante l'aumento dei prezzi inciderà sulle vendite, per i consumatori di prodotti di lussi non dovrebbe rappresentare un ostacolo in quanto il gioiello rappresenta un investimento di lungo periodo.

CONCLUSIONE

In questo elaborato di tesi magistrale si è voluta svolgere un'analisi di un colosso nel mercato dei gioielli facendo riferimento alle differenti materie studiate nel corso della formazione universitaria.

Partendo da un'analisi legata maggiormente al contesto di riferimento e alla storia di Tiffany & Co. si è voluto arrivare allo studio dei risultati economici-finanziari e patrimoniali raggiunti nel XXI° secolo.

Analizzando e confrontando i competitor del settore, si è potuto dimostrare come Tiffany & Co. si posizioni in un livello vincente, sia come quota di mercato, sia attraverso differenti risultati economici-finanziari raggiunti. Tiffany & Co., rispetto ai competitor del settore, riesce a soddisfare una vasta gamma del mercato, con una differenziazione di prodotto non indifferente. L'analisi SWOT e del Business model canvas hanno potuto manifestare come Tiffany & Co. risulti forte a livello di brand e posizionamento di mercato. In particolare, l'attenzione è stata posta sulle politiche interne che l'azienda utilizza.

A partire dalla scelta dei fornitori, selezionati con cura con dettagliati e precisi standard da rispettare, alla scelta del capitale umano apportato dai dipendenti stessi.

Il know how è risultato per Tiffany & Co. un valore vincente, soprattutto se condiviso tra i diversi punti di vista interni dell'azienda.

Non da meno si è potuto toccare con mano l'importanza del tema della sostenibilità: Tiffany & Co., leader del settore in tema di sostenibilità, ha illustrato come questa filosofia debba accompagnare tutti i processi interni ed esterni che l'azienda instaura con gli stakeholder.

Tiffany & Co. con le differenti associazioni e iniziative a cui ha preso parte nel corso degli anni è legata al valore di rispetto nei confronti di ambiente e alla popolazione che vive nei paesi nei quali opera.

Ulteriormente, sono stati analizzati gli obiettivi per il 2025, e i risultati già raggiunti: interessante è riportare ancora una volta come a livello di diamanti e metalli preziosi ha raggiunto la tracciabilità del 100% degli stessi.

Per quanto riguarda l'approvvigionamento dei materiali sostenibili ha sviluppato una vera e propria guida e introdotto il Codice di Condotta dei fornitori. A livello di metalli preziosi, circa il 40% deriva da fonti riciclate.

E ancora, Tiffany & Co. è arrivata ad essere il primo gioiellieri di lusso globale a rilevare i paesi in cui vengono realizzati i diamanti, condividendo ogni aspetto della lavorazione degli stessi.

A livello umano con i propri dipendenti Tiffany & Co. è riuscita a mettere in atto, nonostante le

difficoltà derivanti dalla pandemia da Coronavirus, vari strumenti per la crescita personale dei soggetti, per la raccolta di feedback reciproci e per la condivisione di idee.

In linea nuovamente con la sostenibilità ha raggiunto l'obiettivo di avere il 100% del cartone ondulato che utilizza riciclato; stessa percentuale vale anche per la Tiffany Blue Box.

Infine, a livello di negozi, si sta spingendo verso certificazioni LEED ed edifici sempre più sostenibili e, in linea all'obiettivo zero emissioni, ha raggiunto ad oggi una riduzione delle emissioni del 74%, un 85% a livello di elettricità che proviene da fonti pulite e rinnovabili.

In circa 200 anni di storia, Tiffany & Co. ha mantenuto la sua posizione e il rispetto di una vasta gamma di consumatori.

In uno scenario post-pandemico, gli operatori del settore di riferimento, come Tiffany & Co., dovranno essere in grado di captare le differenti necessità dei propri clienti, sempre più segmentati ed esigenti nel soddisfare i propri bisogni.

La nuova realtà, sempre più digitale, comporterà una maggiore propensione dei consumatori verso gli acquisti online, questo dovuto alla comodità del servizio offerto, ormai consolidato in quasi tutte le realtà aziendali, al forte risparmio di tempo che permette di acquistare direttamente da casa, anche ad orari insoliti, alla possibilità di evitare negozi fisici affollati che potrebbero comportare la non sicurezza di salute della persona.

Lo scenario attuale comporterà una ristrutturazione dei modelli del business applicati dalle aziende, supportate sempre di più da un livello di tecnologia crescente e nuovi strumenti di analisi dei big data.

I brand vincenti saranno quelli che, come Tiffany & Co. già fa, si spingeranno verso un acquisto vissuto come un'esperienza emotiva vera e propria, consolidando affidabilità, personalizzazione e semplificazione.

I grandi marchi del mercato dovranno sempre più rendere chiara la propria value proposition, potenziando i canali e-commerce con tempi di consegna sempre più rapidi, una differenziazione di prodotto consistente e offerte mirate e personalizzate.

Attenzione particolare, come si è ampiamente discusso nell'elaborato di tesi, riguarda la sostenibilità di tutta la filiera e la tracciabilità dei prodotti.

Infine, i brand vincenti dovranno essere in grado di avere una maggiore flessibilità nella valorizzazione degli spazi, in modo da offrire, anche ai nuovi clienti, un'esperienza unica, che lasci il segno, che comporti una fidelizzazione sentita e che duri nel tempo, definendo nuovi prodotti e nuovi servizi che rispondano alle esigenze e ai cambiamenti insiti nei consumatori.

In tutto ciò, Tiffany & Co. del XXI° secolo risulta vincente: la sua value proposition di essere il primo gioielliere di lusso a fornire l'intera tracciabilità dei propri prodotti durerà per altri 200 anni?

Un settore come quello dei gioielli di lusso, e in generale del fashion di lusso, si sta sempre di più espandendo, non solo tra la fascia d'età che dispone della maggior quantità di reddito, ma anche verso tutta la popolazione più giovane.

Il gioiello, visto come bene rifugio, sarà effettivamente un investimento per il futuro?

Questo non è dato saperlo, in quanto il mercato è in continua evoluzione e altamente incerto; ciò che è certo è che, il bene di lusso come un gioiello, è riuscito ad attraversare secoli di storia.

Bibliografia e sitografia

Bibliografia

1. *"Analisi e valutazione finanziaria d'impresa"* di Beltrame-Bertinetti-Sclip, Giappichelli, 2021;
2. *"Bilancio consolidato: disciplina nazionale e IFRS"* di U. Sostero, F. Cerbioni, C. Saccon, II ed., McGraw-Hill, 2018;
3. *"Il paradosso dell'impresa: innovazione vs coerenza strategica"*, di C. Bagnoli, A. Brugnoli AA.2019/2020;
4. *"Sistemi di Controllo di Gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi"*, di K.A. Merchant, W.A. Van der Stede, L. Zoni, Pearson;
5. Dispensa di pianificazione e innovazione strategica. A.A. 2019-2010, corso di Pianificazione e innovazione strategica Ca' Foscari;
6. Dispensa di Sistemi di programmazione e controllo, corso di Sistemi di programmazione e controllo Ca' Foscari.

Sitografia

"Alta gioielleria in crescita dell'8-12% fino al 2025", tratto da <https://www.pambianconews.com/2021/07/13/alta-gioielleria-in-crescita-dell8-12-fino-al-2025-322326/>

"Apprendimento e approccio Ecologico, la Teoria dello sviluppo di Bronfenbrenner", tratto da <https://www.ideacalcio.net/il-gioco-piu-bello/articoli-vari/teoria-dello-sviluppo-di-bronfenbrenner-apprendimento-e-approccio-ecologico.html>

"Average EV/EBITDA multiples in the retail and trade sector in the United States from 2019 to 2021, by industry", tratto da <https://www.statista.com/statistics/1030125/enterprise-value-to-ebitda-in-the-retail-and-trade-sector-in-united-states/>

Borsa italiana,

<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/enterprise-value.html>

Sito di Bvlgari,

https://www.bulgari.com/it-it/?gclid=CjwKCAiAgvKQBhBbEiwAaPQw3J9_2cENCkV5X1p5XuF9808PKDK0zmqwumAGtAqIMcJqfmJqdc2LWxoC0voQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

Sito di Cartier,

<https://www.cartier.com/it-it/maison/the-story/story-and-heritage>

Sito di Chopard,

<https://www.chopard.com/it-it>

Sito di Chaumet,

<https://www.chaumet.com>

Cites,

<https://cites.org/eng/disc/what.php>

“Come calcolare il margine di profitto: definizione e formula”, tratto da

<https://www.consultingitaliagroup.com/blog/articolo/margine-profitto/>

Damodaran Online,

<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

“Distribuzione selettiva: uno strumento di marketing per esaltare l'eccellenza e la qualità dei prodotti distribuiti,” tratto da

<https://www.4clegal.com/hot-topic/distribuzione-selettiva-strumento-marketing-esaltare-leccellenza-qualita-prodotti>

Earthworks,

<https://earthworks.org/campaigns/no-dirty-gold/about-us/>

“5 Esempi di Posizionamento del Brand Efficace nel Mondo del Lusso”, tratto da <https://www.launchmetrics.com/it/risorse/blog/esempi-per-aumentare-la-notorietà-del-tuo-brand>

Federal Funds Rate - 62 Year Historical Chart,
<https://www.macrotrends.net/2015/fed-funds-rate-historical-chart>

Gemstones and Jewellery community platform,
<https://gemstones-and-jewellery.com>

“Gioielli storici o gemme rare, la liquidità accende le aste”, il Sole24 ore,
<https://www.ilsole24ore.com/art/gioielli-storici-o-gemme-rare-liquidita-accende-aste-AEvhVoy>

“Gioielli, l’export è il motore del rimbalzo”, il Sole24 ore,
<https://www.ilsole24ore.com/art/gioielli-l-export-e-motore-rimbalzo-AENHWoy>

“I gioielli risplendono online: vendite digitali in aumento del 12%”, tratto da <https://www.ilsole24ore.com/art/i-gioielli-risplendono-online-vendite-digitali-aumento-12percento-AEBy3rY>

“Il cambiamento nel retail del gioiello”, tratto da <https://www.legor.com/it/legorpedia/26-trend-e-mercati/48-il-cambiamento-nel-retail-del-gioiello>

“Il futuro del gioiello? L’analisi dei principali top manager al mondo.”, tratto da <https://preziosamagazine.com/il-futuro-del-gioiello-lanalisi-dei-principali-top-manager-al-mondo>

“Il mercato dei gioielli e preziosi”, tratto da <https://www.lettere.uniroma1.it/sites/default/files/1072/settore%20orafo%20copia.pdf>

“Impatto del Coronavirus sull’e-commerce: sondaggio sulla variazione delle abitudini dei consumatori”, tratto da

<https://webthesis.biblio.polito.it/20303/1/tesi.pdf>

IRMA, initiative for Responsible Mining Assurance,

<https://responsiblemining.net>

IUCN comitato italiano,

<http://www.iucn.it/pagina.php?id=3>

“La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilita` ambientale”, tratto da <https://economiamarche.univpm.it/files/0d2466288c8dcc1e8.pdf>

“La storia del Diamante Giallo Indossato da Audrey Hepburn in Colazione da Tiffany”, tratto da

<http://www.resportage.it/2021/10/05/la-storia-del-diamante-giallo-indossato-da-audrey-hepburn-in-colazione-da-tiffany/>

“L’impatto della guerra sui gioielli tra oro, diamanti e beni rifugio”, tratto da

<https://www.ilsole24ore.com/art/l-impatto-guerra-gioielli-oro-diamanti-e-beni-rifugio-AECgUrKB>

“Lo scenario macroeconomico per il settore orafo una relazione di Stefania Trenti”, tratto da

<http://jtf.it/it/memorie/all-memories/13-2020/57-lo-scenario-macroeconomico-per-il-settore-orafo-3>

“NOTA DI MERCATO GIOIELLERIA, a cura dell’Ufficio ICE Agenzia di Houston Maggio 2020”, tratto da

https://conslosangeles.esteri.it/consolato_losangeles/resource/doc/2021/04/ice_-_nota_settore_gioielleria_-_mag._2020.pdf

“Nuove mode: ora i privati scelgono di acquistare i gioielli in asta”, tratto da

<https://www.ilsole24ore.com/art/nuove-mode-ora-privati-scelgono-acquistare-gioielli-asta-ACKuEPL>

Orissimo.it,

https://www.orissimo.it/prezzo-oro/anno/once/EUR/?gclid=Cj0KCQjw2MWVBhCQARIsAIjbwoNNnwgoWsLR22iPYX47y4BdWAKojUexV1J8uR15WHRYRTkuMMn9oBEaAhWVEALw_wcB

Oroelite.it,

<https://www.oroelite.it/prezzo-oro-al-grammo/prezzo-dell-oro-quali-fattori-lo-determinano>

“Perché il prezzo dell’oro continua a salire: i fattori che non ti aspetti”, tratto da

<https://www.orovilla.com/blog/perche-il-prezzo-dell-oro-sale.html>

“Personal Income”,

<https://www.bea.gov/data/income-saving/personal-income>

“Retail e Covid-19: alcuni fatti stilizzati”, tratto da

<https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Retail%20e%20Covid-19.pdf>

“ROA: SIGNIFICATO E FORMULA DEL RETURN ON ASSETS”,

<https://farenumeri.it/roa-return-on-assets/>

“Tiffany”, tratto da

<https://www.money.it/+Tiffany>

Treccani,

<https://www.treccani.it>

“Uso Strategico della Balanced Scorecard in una piccola impresa: il Caso Metalmeccanica Iacomelli s.r.l.”, tratto da

<https://core.ac.uk/download/pdf/19204026.pdf>

Sito di Van Cleef & Arpels,

<https://www.vancleefarpels.com/it/it/home.html>