



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in Marketing e Comunicazione
Tesi di Laurea Magistrale

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

***Heritage e riposizionamento di un brand iconico:
il caso di Tiffany & Co.***

Dipartimento

Dipartimento di Management

Relatore

Ch.ma Prof.ssa Valentina Fava

Laureanda

Silvia Cirinà

Matricola 890306

Anno Accademico

2022 / 2023

INDICE

| | |
|---|------------|
| INTRODUZIONE | 3 |
| CAPITOLO 1. | 5 |
| 1. COSTRUZIONE DI UN'ICONA CULTURALE | 5 |
| 1.1. LE ORIGINI DEL MARCHIO | 7 |
| 1.2. IL LEGAME CON NEW YORK..... | 15 |
| 1.2.1. LE RAPPRESENTAZIONI CINEMATOGRAFICHE..... | 18 |
| 1.3. ICONOGRAFIA | 24 |
| 1.4. INVENZIONE DI UNA TRADIZIONE: IL TIFFANY SETTING | 27 |
| 1.5. DESIGNER ICONICI | 35 |
| CAPITOLO 2. | 46 |
| 2. TIFFANY & CO. NEL XXI SECOLO | 46 |
| 2.1. L'EVOLUZIONE DELLA LEADERSHIP E L'ORIENTAMENTO STRATEGICO..... | 47 |
| 2.2. L'ESPANSIONE DELLA TARGET AUDIENCE..... | 51 |
| 2.2.1. IMPEGNO SOCIALE E AMBIENTALE | 53 |
| 2.3. LE CAMPAGNE PUBBLICITARIE DEL NUOVO SECOLO. | 55 |
| CAPITOLO 3. | 73 |
| 3. ACQUISIZIONE E RIPOSIZIONAMENTO DEL BRAND | 73 |
| 3.1. QUESTIONI DI LEADERSHIP..... | 76 |
| 3.2. RINASCITA DEL BRAND: CAMPAGNE <i>SHOCK AND AWE</i> | 79 |
| 3.2.1. IL NUOVO TEMPIO DEL LUSSO: <i>THE LANDMARK</i> | 96 |
| 3.3. RISULTATI E PROSPETTIVE DELLA NUOVA TIFFANY & CO..... | 99 |
| CONCLUSIONI | 101 |
| BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA | 103 |
| APPENDICI | 121 |

*Dopo tanta nebbia
a una a una
si svelano le stelle*

- G. Ungaretti

INTRODUZIONE

Nel mercato del lusso, una lunga eredità storica è una risorsa essenziale, poiché conferisce autenticità e credibilità al brand che la possiede. Tuttavia, in un'era caratterizzata da continui cambiamenti, in cui le nuove generazioni sono sempre più determinanti nell'espansione del settore del lusso, la sfida più impegnativa per un marchio storico è riuscire a reinventarsi per soddisfare i gusti e le esigenze del pubblico contemporaneo. Resta il fatto che, se il patrimonio aziendale non viene sfruttato con la dovuta consapevolezza, la coerenza dei messaggi trasmessi del marchio può venir meno e far perdere la fiducia dei consumatori. Un caso particolarmente attuale e dirompente di riposizionamento sul mercato è quello della celebre gioielleria americana Tiffany & Co. . L'obiettivo di questa ricerca, dunque, è comprendere se e in che modo un marchio di lusso con quasi due secoli di storia sia riuscito a trasformare la propria immagine aziendale per allinearsi alle tendenze attuali e ai cambiamenti nelle preferenze del pubblico, pur preservando il proprio heritage.

Nel primo capitolo è stata condotta un'analisi sulle origini del marchio seguendo il metodo della *literature review*, al fine di identificare gli aspetti chiave della storia del brand e del suo posizionamento sul mercato. In questa prospettiva, il lavoro si è basato da un lato sulla contestualizzazione storica, sociale e culturale del brand, con particolare riferimento al lavoro di Victoria De Grazia sull'influenza americana in Europa durante il ventesimo secolo (De Grazia, 2005), a quello di Jasleen Kaur sulla rappresentazione del brand nella cultura popolare e sul suo consolidamento come icona culturale (Kaur, 2016), allo studio di Nicholas Alexander e Anne Marie Doherty sulla presenza internazionale di Tiffany & Co. durante il suo primo secolo di vita (Alexander & Doherty, 2017) e, infine, ai rispettivi lavori di Vicki Howard e di James Twitchell sulla nascita della tradizione dell'anello di fidanzamento (Howard, 2006; Twitchell, 2000). Dall'altro lato, si è fatto riferimento alla letteratura di Pier Yves Donzé sull'uso dell'heritage nel settore del lusso (Donzé, 2023), ai lavori di Mats Urde e Angelo Riviezzo sull'utilizzo dell'heritage come asset d'impresa (Urde, 2007; Riviezzo, 2021), nonché a quello di Alberto Guenzi sul marketing mitologico, grazie al quale Tiffany & Co. ha instaurato un legame duraturo con la società americana (Guenzi, 2022).

Ulteriore materiale utile a questo scopo è stato raccolto dai canali dell'azienda, come i comunicati stampa e la tavola cronologica degli eventi storici, dalla rivista di moda *Vogue* e dagli archivi dello *Smithsonian Institution*, dai quali sono stati reperiti i dati e le illustrazioni meno recenti.

In seguito, nel secondo e nel terzo capitolo, è stato indagato il modo in cui i manager aziendali hanno utilizzato il patrimonio storico e artistico del marchio durante il XXI secolo. In particolare, è stata fatta una distinzione tra la fase precedente all'acquisizione di Tiffany & Co. da parte del Gruppo LVMH e la fase successiva, in cui sono emersi i cambiamenti più radicali delle strategie di marketing intraprese. Dal punto di vista metodologico, in questo caso, il lavoro si è basato sull'osservazione critica delle campagne pubblicitarie promosse sia a mezzo stampa, attraverso un'analisi della serie storica della rivista *Vogue* dal 2000 ad oggi, sia sulle piattaforme digitali, con un focus sui canali social più popolari tra i giovani: *YouTube* e *Instagram*.

Alla luce di quanto analizzato, è possibile desumere che le campagne condotte sotto la guida di Alexandre Arnault abbiano accelerato il rebranding del marchio nel nuovo secolo, con l'intento di rinfrescare la *brand image* di Tiffany & Co. e, di conseguenza, attirare l'interesse delle nuove generazioni. I risultati riportati in questo lavoro di tesi supportano la direzione seguita da LVMH, il quale sta cambiando il modo di pubblicizzare la gioielleria di lusso, con metodi tanto dirompenti quanto efficaci.

Capitolo 1.

1. Costruzione di un'icona culturale

È il 1837 quando Charles Lewis Tiffany decide di aprire il suo emporio di cancelleria e oggettistica a Brooklyn, nel Connecticut. Ricevuti \$1.000 in prestito dal padre, il fondatore, allora venticinquenne, si rimbocca le maniche per realizzare il suo *sogno*: diventare il principale venditore di gioielli d'America. L'anno successivo, sotto il nome di "Tiffany & Young", l'emporio viene trasferito nel cuore di New York, al civico 259 di Broadway¹. Sarà proprio merito di questa città se Tiffany & Co. diventerà un'icona culturale, dapprima negli Stati Uniti e, successivamente, a livello globale.

Per l'espansione sui mercati internazionali, l'azienda si è avvalsa di una strategia emersa alla fine del XIX secolo, il cosiddetto *brand management*. In quel periodo, infatti, l'industrializzazione della produzione e l'espansione delle reti distributive hanno reso fondamentale l'adozione e la gestione dei marchi da parte delle imprese², le quali hanno così compreso l'importanza di costruire e sfruttare il proprio patrimonio di marca nelle attività commerciali.

Sin dalla prima introduzione del Blue Book³ nel 1845, famoso per essere il primo catalogo di vendita per corrispondenza degli Stati Uniti⁴, Charles ha intuito la potenza comunicativa del colore blu *uova di pettirosso* che, da quel momento, ha cominciato a caratterizzare tutti i materiali promozionali della maison.

Successivamente, attraverso il contributo delle star di Hollywood, l'iconografia del marchio si è diffusa all'interno della letteratura, del cinema e della musica, rendendolo riconoscibile in tutto il mondo. Le numerose rappresentazioni che lo hanno coinvolto,

¹Solo nel 1853 il nome dell'azienda verrà abbreviato in "Tiffany & Company" (più comunemente "Tiffany & Co." o "Tiffany's") e C. L. Tiffany deciderà di incentrare le vendite dell'azienda sulla gioielleria. Vedasi *infra* par. 1.1. – Le origini del marchio.

²Cfr. Donzé, P.Y. (2023), *Selling Europe to the World. The Rise of the Luxury Fashion Industry, 1980-2020*, Bloomsbury Visual Arts, Bloomsbury Publishing Plc, London, p. 45.

³Vedasi *infra* Appendice 1 – Tiffany Blue Book

⁴T&CO. (2023), *The Tiffany & Co. Timeline*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/world-of-tiffany/the-world-of-tiffany-timeline/#:~:text=1845,of%20the%20House's%20jewelry%20portfolio.>

approfondite nei successivi paragrafi, hanno fatto emergere fin da subito l'essenza progressista del marchio, trasformandolo in un simbolo socialmente rilevante.

La caratteristica che rende iconico un marchio, infatti, non risiede solamente nel prodotto che offre o nell'affidabilità dei servizi che lo accompagnano, sebbene questi siano aspetti molto importanti. Il successo arriva, piuttosto, quando il brand riesce a creare un legame profondo con la cultura⁵.

Tiffany & Co., in particolare, ha incoraggiato il fiorento business del matrimonio con l'introduzione nel 1886 del *Tiffany Setting*, il solitario di diamanti per eccellenza, che ancora oggi rappresenta l'immagine standard del vero amore⁶. Il romantico simbolismo del donare o dell'ottenere amore attraverso un diamante Tiffany, ha quindi consolidato la rilevanza storica, culturale e contemporanea di questo marchio senza tempo⁷.

Gestire un brand di lusso con un'eredità così articolata richiede tutt'oggi un'attenta formulazione delle strategie da parte degli organi direttivi che, talvolta, possono nascondere spiacevoli insidie. Le performance del marchio, infatti, non riflettono soltanto le capacità dei designer che ne modellano l'immagine, ma sono anche il risultato delle decisioni assunte dal management nel tempo. In Tiffany & Co., a partire dalla seconda metà del '900, gli elementi storici sono stati combinati con le narrazioni costruite attorno al brand, al fine di promuovere l'ideologia del marchio e plasmarne l'identità, dando così vita all'attuale patrimonio aziendale, qui definito come *heritage*.

Facendo leva sull'unicità del proprio marchio, che costituisce la fonte principale del suo vantaggio competitivo⁸, Tiffany & Co. si è confermata una protagonista del settore della gioielleria di lusso. L'obiettivo di questo primo capitolo è analizzare come è accaduto.

⁵Holt, D. (2012), *Cultural Brand Strategy* in *Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK), ISBN: 978 1 84980 098 3.

⁶Lee, J. (2012), *Deconstructing the Tiffany Setting*, [Forbes Videoclip](#).

⁷Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad: Tiffany & Co., Its Cultural Influence, and Consumers*, M/C Journal, vol. 19, n. 5, doi: 10.5204/mcj.1153.

⁸Vedasi *infra* par. 1.1. – Le origini del marchio

1.1. Le origini del marchio

Charles L. Tiffany ha anticipato di circa un secolo la nascita del cosiddetto *sogno americano*, il concetto secondo cui, attraverso la determinazione, l'audacia e il duro lavoro, tutti hanno l'opportunità di ottenere una vita migliore, più ricca e più felice⁹. Solo all'inizio del XX secolo, infatti, James Adams ha introdotto per la prima volta questo pensiero, spronando gli uomini dell'epoca a perseguire i propri obiettivi.

La storia di questo sogno imprenditoriale è incominciata quando Charles, insieme all'amico John P. Young, ha deciso di inaugurare il suo emporio di articoli decorativi nel 1837. Quattro anni dopo, anche Jabez Ellis si è unito alla partnership, ribattezzando il negozio in "Tiffany Young & Ellis". Nel 1845, l'emporio ha acquisito abbastanza successo da interrompere la vendita di bigiotteria per sostituirla con i gioielli di pregio importati dal Vecchio Continente¹⁰. In quegli anni, infatti, Ellis e Young sono stati regolarmente impegnati in viaggi d'acquisto in Europa, per reperire merci che affinassero l'assortimento del negozio. Proprio l'approvvigionamento internazionale è stato uno dei fattori che ha permesso uno sviluppo precoce delle vendite oltreoceano del marchio¹¹. L'acquisto più significativo di Young ha riguardato i gioielli dell'aristocrazia francese che, nel 1848, durante la seconda rivoluzione francese, vennero venduti dai nobili in fuga da Parigi a prezzi molto convenienti e in grandi quantità. Questo evento ha amplificato il prestigio del marchio nel settore della gioielleria e ha sancito l'inserimento dei diamanti come parte integrante del suo catalogo¹². Negli anni '50, Tiffany è diventato uno dei "cinque grandi gioiellieri di New York", un elenco che includeva Black, Starr & Gorham, Cartier, Van Cleef & Arpels e Harry Winston¹³.

La notorietà di Tiffany ha ulteriormente beneficiato dell'apertura di un ufficio acquisti a Parigi, dove un nuovo partner americano, Gideon Reed, ha istituito una filiale nel 1850. Pertanto, dal 1850 al 1875, in Europa, il nome della partnership è stata "Tiffany, Reed &

⁹Cfr. Adams, J. T. (1931), *Prefazione in The Epic of America*, Little Brown & Company, Boston.

¹⁰*Tiffany & Co.* (2021), *Antique Jewelry University*. Disponibile al: <https://www.langantiques.com/university/tiffany-co/>

¹¹Cfr. Alexander, N. & Doherty, A. (2017), *The Origins of American International Retailing: Tiffany of New York in London and Paris, 1837-1914*, *Business History Review*, vol. 91, n. 2, 301-328, doi:10.1017/S0007680517000691.

¹²Cfr. *Tiffany & Co.* (2021), *Antique Jewelry University*, cit.

¹³Howard, V. (2006), *Brides, Inc. : American weddings and the business of tradition*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, pp. 39-40.

Co.”¹⁴. Questa struttura di partenariato internazionale è stata fondamentale per la prima fase dello sviluppo europeo, in quanto ha permesso all’azienda di restare aggiornata sulle tendenze del mercato e le ha fornito una crescente conoscenza di esso.

La presenza di Reed, residente a Parigi, ha permesso di sostenere in un primo momento le vendite al dettaglio agli americani in visita e, successivamente, rivolgersi direttamente alla clientela locale. Con il ritiro di Reed nel 1875, “Tiffany & Co.” viene ufficialmente introdotto come nome aziendale in tutti i suoi mercati. Questa scelta è stata indispensabile per la creazione di un marchio forte e coerente negli affari internazionali, sia nei confronti dei visitatori americani che potevano fare affidamento su un’azienda a loro nota anche quando si trovavano all'estero, sia nei confronti dei consumatori europei che potevano riconoscere un marchio ambito¹⁵.

Nel 1860, l’azienda ha compiuto un altro grande passo verso la sua legittimazione in Europa con l’apertura del negozio di Londra. Posizionata su una delle vie commerciali più prestigiose della città, Tiffany ha applicato, accanto alla propria insegna, la dicitura “New York e Parigi”, per segnalare il profilo internazionale che aveva assunto in quegli anni.

Promozioni di questo tipo hanno permesso al marchio di coltivare una base di consumatori internazionale e di rafforzare l’identità del marchio con largo anticipo rispetto ai propri competitor. Alexander e Doherty hanno precisato: “L’azienda considerata è un precursore delle catene di negozi americane che si sono internazionalizzate nel XX secolo. (...) La domanda dei consumatori esisteva a Londra, come a Parigi, prima che fossero disponibili strutture di vendita al dettaglio dedicate” ¹⁶.

Nel 1877 un altro evento eccezionale ha legato il nome dell’azienda ai migliori diamanti del mondo: l’acquisto da parte di C. L. Tiffany di un diamante giallo grezzo da 287,42 carati, uno dei più grandi diamanti di questo genere mai scoperto¹⁷ che, naturalmente, è stato presentato al mondo con il nome di *Tiffany Yellow Diamond*.

L’anno successivo è stato portato a Parigi per essere tagliato e rifinito in modo da esaltarne la brillantezza e il colore, a scapito della sua grandezza. Il diamante è stato

¹⁴Nel 1853 C. L. Tiffany aveva acquisito il controllo esclusivo dell’azienda e nel 1868 ha effettuato l’incorporazione aziendale al fine di favorire lo sviluppo sui diversi mercati. Cfr. Alexander, N. & Doherty, A. (2017), *op. cit.*

¹⁵Alexander, N. & Doherty, A. (2017), *op. cit.*, p. 324.

¹⁶Alexander, N. & Doherty, A. (2017), *op. cit.*, pp. 310-316.

¹⁷T&CO. (2023), *The Tiffany Diamond*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/high-jewelry/the-tiffany-diamond/>

quindi ridotto a 128,54 carati sotto la guida di George Frederick Kunz, capo gemmologo di Tiffany, e ha riportato 24 sfaccettature in più rispetto al tradizionale taglio brillante a 58 facce. La sua prima apparizione è stata all'Esposizione Mondiale Colombiana del 1893, tenutasi a Chicago, dove il diamante è stato subito apprezzato dalle folle, che lo hanno reso una celebrità a sé stante¹⁸. Tiffany & Co. diventa così sinonimo di qualità, estro ed esclusività.

Il *Tiffany Yellow Diamond* non è mai stato messo in vendita e, dalla sua scoperta, è stato indossato solamente cinque volte: la prima dalla Signora Mary Whitehouse, in occasione del Tiffany Ball¹⁹ del 1957, seguita nel 1961 da Audrey Hepburn per pubblicizzare il film *Colazione da Tiffany*, la sua apparizione più famosa. La terza donna è stata Lady Gaga, che lo ha portato sul tappeto rosso durante gli Academy Awards del 2019, sotto una nuova veste. Sette anni prima, infatti, l'azienda aveva celebrato il suo 175° anniversario e, per l'occasione, la pietra era stata re-incastonata all'interno di una collana di diamanti bianchi di oltre 120 carati, composta da 20 diamanti *Lucida*, un taglio brevettato da Tiffany, e 58 diamanti taglio brillante. Jon King, ai tempi vicepresidente esecutivo dell'azienda, ha affermato: "Re-incastonare il *Tiffany Yellow Diamond* rappresenta un impegno per il futuro e l'innovazione del design (...). Il diamante onora la visione del nostro fondatore, il quale acquisendo questa pietra ha istituito il patrimonio di diamanti di Tiffany"²⁰. Lo stesso design è stato usato da Beyoncé per la promozione della nuova campagna pubblicitaria *About Love*, realizzata nel 2021 sotto l'attuale direzione di Anthony Ledru e, infine, dall'attuale *brand ambassador*, Gal Gadot, nel 2022 per l'adattamento cinematografico del romanzo di Agatha Christie, *Assassinio sul Nilo*.

Il prestigio della Maison ha raggiunto un nuovo livello in occasione dell'Esposizione di Parigi del 1878, quando ha vinto il primo premio per l'argenteria e la medaglia d'oro per

¹⁸Doulton, M. (2012), *Lady Gaga wears the Tiffany Diamond at Academy Awards*, The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/tiffany-yellow-diamond-lady-gaga-oscar-2019/>

¹⁹La moglie del diplomatico Edwin Sheldon Whitehouse ha indossato la gemma ad un evento organizzato da Tiffany & Co. a favore della Preservation Society of Newport County, che stava restaurando gli edifici coloniali della città. New York Times (1957), *Newport's Glory Recalled at Ball; 1,000 Attend Tiffany Event for the Benefit of County Preservation Society*, New York Times, 14 Luglio, disponibile al: <https://www.nytimes.com/1957/07/14/archives/newports-glory-recalled-at-ball-1000-attend-tiffany-event-for-the.html>

²⁰Doulton, M. (2012), *Lady Gaga wears the Tiffany Diamond at Academy Awards*, cit., disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/tiffany-yellow-diamond-lady-gaga-oscar-2019/>

i gioielli. Da quel momento, la rete di vendita del marchio si è sviluppata allo stesso ritmo della sua fama e Tiffany & Co. è diventata la gioielleria di riferimento per la maggior parte delle famiglie reali europee²¹.

Ciò che ha consolidato definitivamente la reputazione globale dell'azienda in materia di diamanti è stato l'acquisto dei gioielli della Corona francese nel 1887 (fig. 1). Le gemme sono state impiegate nelle varie creazioni della maison e, da quel momento, Charles L. Tiffany è stato soprannominato "Re dei diamanti" dalla stampa di New York²².

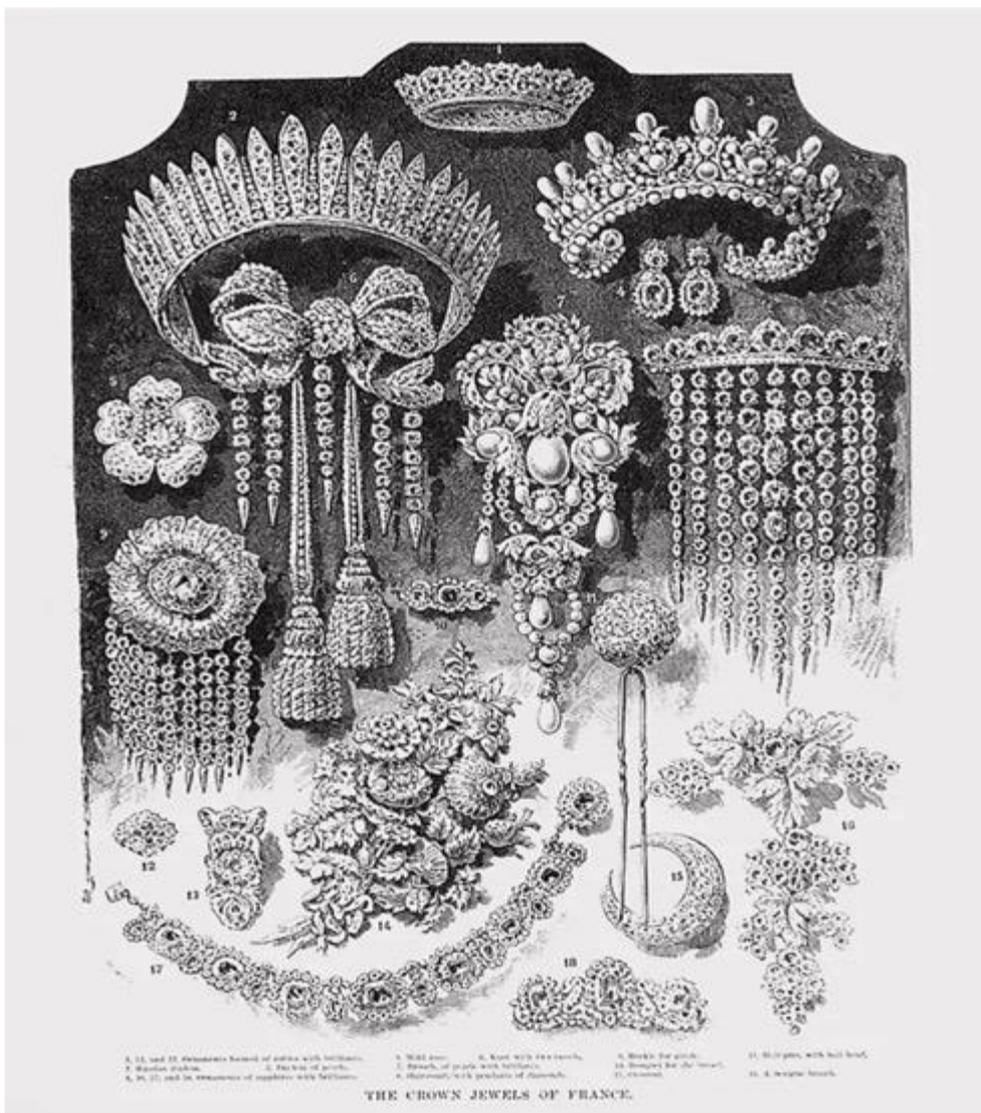


Figura 1 - I gioielli della Corona di Francia acquistati da Tiffany & Co. nel 1887

²¹Luè, C. A. (2020), *La straordinaria storia di Tiffany & Co.*, Harper's Bazaar, disponibile al: <https://www.harpersbazaar.com/it/moda/gioielli/a32875467/tiffany-co-storia/>

²²T&CO. (2023), *Charles Lewis Tiffany*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/world-of-tiffany/charles-lewis-tiffany/>

Figura 1: T&CO. (2023), *The Tiffany & Co. Timeline*, cit.

Dopo aver realizzato il suo sogno, Charles è venuto a mancare nel 1902. In quel medesimo anno, il figlio, Louis Comfort Tiffany, è diventato ufficialmente il primo Direttore Artistico dell'azienda²³. La figura di quest'ultimo è stata tanto importante quanto quella del padre, in quanto il visionario designer ha rafforzato ulteriormente l'immagine dell'azienda e ha contribuito a inaugurare l'era dell'*Art Nouveau* nel settore decorativo, oltre che nella gioielleria. Sotto la sua guida, nel 1910, l'espansione dei punti vendita internazionali ha raggiunto il suo apice grazie al trasferimento della prima filiale francese nella maestosa Place de l'Opéra di Parigi. Il nuovo store, diventato la sede centrale del marchio in Europa, ha introdotto un sistema di vetrine ancora sconosciuto alle gioiellerie europee, al punto che il *New York Herald* gli ha dedicato, nel medesimo anno, l'articolo di un'edizione parigina, in cui ha affermato: "Invece di articoli di gioielleria tirati fuori dalle casseforti (...) tutti i gioielli in vendita sono esposti nel familiare stile americano, in una serie di vetrine in vetro e bronzo. (...) I visitatori possono entrare nel negozio, vagare da una vetrina all'altra a loro piacimento o semplicemente godersi la splendida esposizione"²⁴. In questo modo, Tiffany & Co. si è dimostrata nuovamente in grado di anticipare le esigenze della propria clientela e ha rafforzato la sua immagine avanguardistica rendendo il suo negozio un punto d'attrazione e non solo di vendita.

Ciò che ha reso possibile l'affermazione sui mercati internazionali alle aziende dell'Ottocento, è stata la scoperta dell'energia a vapore, la quale ha permesso l'utilizzo di treni e navi per il trasporto delle merci e l'adozione di macchine da stampa a vapore che hanno consentito di pubblicizzare i prodotti sulle riviste, nonché di creare confezioni colorate che li contenessero. Fu proprio il packaging, come descritto nell'apposito paragrafo²⁵, ad avere un ruolo determinante nella *brand image* dell'azienda. Con l'inizio del XX secolo, infatti, le aziende più capitalizzate iniziarono a investire maggiormente in campagne di *branding* al fine di promuovere i propri prodotti e proteggerli dalla sempre maggiore concorrenza²⁶. Sebbene la Seconda Rivoluzione Industriale abbia giovato a marchi come Tiffany, permettendo loro di espandere la propria clientela e i propri mercati, il periodo successivo ha ridimensionato la portata del successo europeo a causa

²³Tiffany & Co. (2021), *Antique Jewelry University*, cit.

²⁴New York Herald, 24 Aprile 1910, citato in Alexander, N. & Doherty, A. (2017), *op. cit.*, p. 321

²⁵Vedasi *infra* par. 1.3. - Iconografia

²⁶Cfr. Houle, D. & Shapiro, O. (2014), *Brand Shift: The future of brands and marketing*, David Houle & Associate, USA.

dello scoppio della Prima guerra mondiale. In quel periodo, le aziende di alta gioielleria hanno subito l'interruzione nel flusso di leghe rare per la loro produzione²⁷. Ma a sconvolgere il commercio internazionale è stato soprattutto il periodo della Grande Depressione. A partire dai primi anni '20, infatti, l'industria del lusso cominciò a dare segni di crisi: in Germania, Austria, Italia e Spagna, l'idea di regalare diamanti non aveva mai preso piede, mentre in Inghilterra e Francia i diamanti erano ancora considerati un gioiello per aristocratici. Gli Stati Uniti, dunque, erano rimasti l'unico vero mercato per i gioielli di diamanti²⁸. In effetti, nonostante la crisi economica, gli Americani continuarono ad acquistare gli articoli di lusso e le politiche keynesiane di *deficit spending*²⁹, avviate dal governo statunitense, ne consentirono l'aumento dei salari, sostenendo il potere d'acquisto della popolazione e aiutando così il Paese a ritrovare la propria prosperità³⁰.

Durante la Seconda guerra mondiale, la fabbrica che Tiffany aveva aperto a Newark nel secolo precedente, per la produzione di metalli preziosi³¹, fu convertita alla produzione bellica e il marchio ebbe un periodo di profonda crisi e declino. Negli anni '50 i profitti subirono un forte calo e molti punti vendita, inclusi gli store di Londra e Parigi, dovettero chiudere³². I negozi Tiffany & Co. in Europa non riaprirono fino al 1986 a Londra, quando cominciò a emergere la cultura consumistica. Questo lungo periodo di assenza dal Vecchio Continente contribuì a indebolire la fama del marchio nei Paesi europei. La scelta di abbandonare l'Europa fu una conseguenza delle scelte di gestione del marchio in quegli anni. Dopo la morte di L. C. Tiffany nel 1933, infatti, la leadership dell'azienda attraversò una serie di vicissitudini: a causa delle carenti prestazioni imputabili alla guerra e ad una gestione troppo conservatrice del marchio, nel 1955, gli eredi e gli stretti collaboratori di L. C. Tiffany cedettero la quota di controllo dell'azienda alla *Hoving Corp.*

²⁷Scranton, P. (1997), *Endless Novelty: Specialty Production and American Industrialization, 1865-1925*, Princeton University Press, New Jersey, disponibile al: <http://www.jstor.org/stable/j.ctv301g7b>

²⁸Epstein, E. J. (1982), *The Rise and Fall of Diamonds: The Shattering of a Brilliant Illusion*, Simon and Schuster, New York.

²⁹La teoria economica dell'economista inglese J. M. Keynes prevedeva che l'aumento del potere d'acquisto stimolasse e stabilizzasse l'economia. Secondo Keynes, per porre fine alla Depressione bisognava procedere a una coscienziosa spesa, talvolta in deficit, da parte del governo. L'aumento dei salari, così realizzato, avrebbe permesso una più ampia distribuzione del potere d'acquisto e stimolato la domanda dei consumatori. Cfr. Cohen, L. (2003), *A Consumers' Republic: The Politics of Mass Consumption in Postwar America*, Vintage Books, New York, pp. 54-56

³⁰Cfr. Cohen, L. (2003), *A Consumers' Republic*, op.cit. pp.18-19.

³¹Scranton, P. (1997), *Endless Novelty*, op. cit., p. 220.

³²*Tiffany & Co. Company History Timeline* (n.d.), Zippia, disponibile al: <https://www.zippia.com/tiffany-careers-11605/history/>

In qualità di Amministratore delegato dell'azienda, Walter Hoving nominò una serie di designer di talento³³ con l'obiettivo di ripristinare lo spirito innovativo che il fondatore aveva conferito al marchio. In particolare, quello stesso anno, Hoving assunse Gene Moore, "uno dei vetrinisti americani più importanti del XX secolo"³⁴, in qualità di Direttore Artistico e Vicepresidente dell'azienda. Grazie alle sue capacità avanguardiste, Moore riuscì, a distanza di un secolo, a riconfermare la superiorità attrattiva delle vetrine Tiffany. Le sue creazioni sontuose e innovative sono state sempre in grado di "raccontare una storia per cui valeva la pena fermarsi"³⁵, di cui è riportato qui un esempio (fig. 2).



Figura 2 - Fotografia della vetrina di G. Moore per Tiffany & Co.

³³Vedasi *infra* par. 1.5. – Designer iconici

³⁴Taylor, M. C. (2004), *Confidence Games: Money and Markets in a World Without Redemption*, University of Chicago Press, Chicago.

³⁵T&CO. (2023), *The Magical Windows of Tiffany*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/world-of-tiffany/windows-of-tiffany/>

Figura 2: *Display Window Photographs in Gene Moore, Tiffany & Company Photographs* (1955), National Museum of American History, Smithsonian Institution, Archives Center, NMAH n. AC1280-000001, disponibile al: https://edan.si.edu/slideshow/viewer/?eadrefid=NMAH.AC.1280_ref113

Proprio grazie alla leadership di Hoving, le vendite dell'azienda sono cresciute fino a 100 milioni di dollari nel 1980³⁶, che oggi equivarrebbero a 2 miliardi di euro³⁷. Nel 1978, l'azienda è stata acquisita da Avon Products, Inc., il principale produttore e distributore mondiale di cosmetici e bigiotteria dell'epoca. Hoving è rimasto l'Amministratore Delegato dell'azienda fino alla fine del 1980, anno in cui è andato in pensione.

La Avon ha cercato di rendere più popolari i gioielli, offrendo prodotti con prezzi più bassi, nella speranza di aumentare le vendite e ampliare la base di consumatori. Tuttavia, questo non è avvenuto e le performance finanziarie ricominciarono ben presto a peggiorare. A questo punto, un gruppo di investitori, tra cui lo stesso Presidente di Tiffany & Co., William R. Chaney, decise di acquistare l'azienda nel 1984 per riorientare le vendite verso i consumatori più facoltosi in cerca di beni esclusivi e di qualità³⁸. Questa strategia ha avuto successo, con un aumento dei ricavi del 28,7% nel 1986 e, l'anno successivo, il nuovo management decise di quotare l'azienda in Borsa.

Chaney e i suoi collaboratori colsero immediatamente l'importanza storica del marchio che stavano gestendo, ricominciando a offrire "prodotti tradizionali, tipici della vecchia Tiffany"³⁹, utilizzando, così, il passato dell'azienda come risorsa di marketing. Come ha illustrato il Prof. Donzé, infatti: "I marchi di lusso sono gli eredi e i custodi di una tradizione storica e questa continuità legittima gran parte del loro posizionamento nel lusso"⁴⁰. Chaney lo aveva capito e, sotto la sua leadership, Tiffany & Co. è diventata uno dei marchi di lusso più importanti al mondo⁴¹. "Ha sviluppato una cultura aziendale incentrata sulla creazione di un valore a lungo termine per gli azionisti, onorando e valorizzando al tempo stesso i 166 anni di eredità di Tiffany" ha dichiarato Michael J. Kowalski. Quest'ultimo, già eletto Presidente della società nel 1997, è subentrato a Chaney

³⁶*Tiffany Control Sold by Genesco* (1961), The New York Times Archives, 28 Ottobre, disponibile al: https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1961/10/28/97691825.html?pdf_redirect=true&site=false

³⁷Il tasso di cambio medio Dollaro - Lira Italiana nel 1980 era pari a 850 lire. [<https://www.cambioeuro.it/cambio-lira-dollaro-storico/>] Convertendo, dunque, 850 miliardi di lire in euro sulla base dei dati Istat, emerge che i 100 milioni di dollari del 1980 oggi corrisponderebbero a 2.123 miliardi di euro [<https://www.infodata.ilsole24ore.com/2021/09/03/quanto-valevano-soldi-nel-passato-calcolatore-andare-indietro-nel-tempo/>].

³⁸*Tiffany's sale set to executives* (1984), The New York Times Archives, 31 Agosto, disponibile al: <https://www.nytimes.com/1984/08/31/business/tiffany-s-sale-set-to-executives.html>

³⁹Cfr. Barmash, I. (1987), *Tiffany's next sale: its stock*, The New York Times Archives, 25 Marzo, disponibile al: <https://www.nytimes.com/1987/03/25/business/tiffany-s-next-sale-its-stock.html>

⁴⁰Cfr. Donzé, P.Y. (2023), *Selling Europe to the World*, op. cit., p. 45

⁴¹JCK Magazine (2003), *Kowalski to replace Chaney as Tiffany & Co. chairman*, JCK online, disponibile al: <https://www.jckonline.com/editorial-article/kowalski-to-replace-chaney-as-tiffany-co-chairman/>

come CEO dell'azienda nel 1999 e ne è rimasto alla guida fino al successivo cambio di leadership del XXI secolo⁴².

1.2. Il legame con New York

Prima di diventare un'icona culturale, Tiffany ha consolidato il proprio posto nell'heritage americano attraverso contributi storici che l'hanno legata, soprattutto, alla città di New York, incarnando l'essenza del *sogno americano*⁴³.

Charles L. Tiffany, infatti, fondò la prima gioielleria degli Stati Uniti destinata alla vendita di pietre preziose⁴⁴. Qui, gli americani più facoltosi poterono acquistare per la prima volta gioielli di lusso che l'azienda aveva importato dall'Europa.

Nel 1850, l'azienda raggiunse un nuovo primato fondando la prima scuola americana di design⁴⁵, un atelier in cui ha realizzato opere d'argenteria eccezionali, annoverate tra le più premiate e famose delle fiere mondiali di fine '800.

Tiffany & Co. è stata anche la prima società americana a istituire nel 1851 lo standard di purezza dell'argento 925, in seguito adottato dal governo degli Stati Uniti⁴⁶.

Nel 1853, quando il fondatore assunse il controllo esclusivo dell'azienda, Tiffany rafforzò il proprio legame con la città di New York, presentando *Atlas Clock*, che tutt'ora sormonta



Figura 3 - Dettaglio dell'orologio Atlas esposto sulla facciata del negozio Tiffany & Co. di New York

⁴²Vedasi *infra* par. 2.1. – L'evoluzione della leadership e l'orientamento strategico

⁴³Cfr. Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

⁴⁴Halasz, R. & Stansell, C. (2006), *Tiffany & Co.* citato in Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

⁴⁵T&CO. (2023), *Tiffany's Legacy*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://press.tiffany.com/our-story/tiffanys-legacy-pioneer-of-american-luxury/>

⁴⁶Nel 1926 il governo americano ha incorporato un altro standard fissato dal gioielliere, precisamente il parametro di purezza al 95% per il platino.

il portone d'ingresso del suo edificio sulla Fifth Avenue (fig. 3) e costituisce l'orologio pubblico più antico della città⁴⁷.

Charles, con quest'opera, voleva raffigurare il titano Atlante che, diversamente da quanto descritto dalla mitologia greca, non tiene sulle spalle il globo terrestre, bensì "il tempo in sé". Di conseguenza, un'ulteriore narrazione che viene fatta risalire a Tiffany è l'invenzione del *New York Minute*, "un minuto come misura di tutto quello che a New York si può fare" come lo ha definito Nicola Andreatta, allora Vicepresidente di Tiffany & Co. - Swiss Watches SAGL⁴⁸. Lo storytelling creato attorno all'*Atlas Clock* lo ha reso un simbolo apprezzatissimo dai newyorkesi: esso non segna soltanto l'ora della città, ma ne scandisce il ritmo⁴⁹. Prestandosi a slogan avvincenti come "A New York Minute is not measured in seconds, but in firsts"⁵⁰, il mito di *Atlas* è diventato un elemento imprescindibile delle campagne di orologeria della maison e, in tempi più recenti, ha ispirato la creazione delle omonime linee di gioielleria⁵¹ tuttora molto richieste.

L'ottima reputazione sviluppata dal marchio nel corso del tempo, gli ha permesso di godere di una clientela illustre, che spazia dalle celebrità internazionali ai Presidenti degli Stati Uniti. Già nel 1862, ad esempio, il Presidente Abraham Lincoln aveva scelto di acquistare nel suo negozio un paio di orecchini e una collana di perle per la moglie, poi indossati durante la cerimonia di insediamento alla Casa Bianca. A distanza di un secolo, il Presidente John F. Kennedy fece realizzare dalla maison una spilla per la first lady, in occasione della nascita del loro secondo figlio⁵². Sempre Tiffany, qualche anno dopo, ha regalato al Presidente Franklin D. Roosevelt un orologio in oro per il suo compleanno, da cui ha preso ispirazione la recente collezione di orologeria *CT60*, in rimando alle iniziali del fondatore⁵³. A partire dal 1868, infatti, l'azienda iniziò a realizzare gioielli in oro con l'intento di rendere il lusso accessibile agli americani e a produrre orologi da polso riccamente decorati per le donne dell'alta società. Nel 1940 venne aperto quello che

⁴⁷T&CO. (2023), *The Tiffany & Co. Timeline*, cit.

Figura 3: *Ibidem*

⁴⁸Rinversi, F. (2016), *Atlas di Tiffany scandisce il tempo di New York*, Il Giornale, 30 Novembre, disponibile al: <https://www.ilgiornale.it/news/atlas-tiffany-scandisce-tempo-new-york-1337220.html>

⁴⁹*New York Minute* (n.d.), Olivia Ing, disponibile al: <https://www.oliviaing.com/work/the-ruse-br3js>

⁵⁰*Ibidem*

⁵¹Vedasi *infra* par. 2.3. – Le campagne pubblicitarie del nuovo secolo.

⁵²Cfr. Carlesimo, I. (2022), *La spilla di Tiffany & Co.*, Harper's Bazaar, disponibile al:

<https://www.harpersbazaar.com/it/moda/gioielli/a38744131/spilla-jackie-kennedy-tiffany/>

⁵³Doulton, R. (2015), *Tiffany watches: the new CT60 collection seeks inspiration from the past*, The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/watches/article/tiffany-watches-new-ct60-collection-ladies-mens/>

sarebbe diventato il flagship store sulla Fifth Avenue, che ancora oggi rappresenta la sede principale del brand nel mondo. Le immagini della boutique sono rimaste impresse nell'immaginario collettivo prevalentemente grazie ai contributi cinematografici, che hanno reso questa zona la più importante meta dello shopping di New York.

Tuttavia, a questo luogo si è legato anche un altro elemento, che è riuscito a convertire il punto vendita in un punto di riferimento per gli americani e i turisti di tutto il mondo: il debutto del *Return to Tiffany*. Nel 1969, infatti, l'azienda ha presentato un portachiavi rivoluzionario, che può essere definito un precursore dei dispositivi di localizzazione moderni. Di fatto, senza alcuna particolare tecnologia, il marchio è riuscito a concepire una targhetta a forma di cuore con inciso "Please Return to Tiffany & Co. New York", la quale invitava coloro che avessero trovato il portachiavi smarrito a restituirlo alla sede del negozio sulla Quinta Strada, affinché questo potesse essere riconsegnato al suo proprietario. Come spiegato dall'azienda, infatti, "ai portachiavi veniva assegnato un numero di registrazione unico, che assicurava che se il proprietario e le sue chiavi si fossero separati, si sarebbero ricongiunti al leggendario negozio sulla Fifth Avenue"⁵⁴.

Questo design, espressione dell'eccellenza manifatturiera del brand, si è rivelato ben presto un successo, tanto da spingere il marchio a creare nuove linee di gioielli sulla scia del medesimo concetto. Ecco quindi che nel 1980, in aggiunta agli iconici portachiavi, vennero introdotte le prime catenine, con ciondoli a forma di cuore in cui è collocata la celebre incisione. Successivamente, sono comparsi anche orecchini, anelli, bracciali e collane a girocollo, nonché targhette ovali e a forma di lucchetti. L'incisione è stata realizzata in numerose varianti, talvolta senza il numero di registro, bensì personalizzabile con il nome della città in cui il gioiello veniva acquistato.

Il simbolo *Return to Tiffany* è entrato stabilmente nell'heritage aziendale e rappresenta ancora oggi la collezione più venduta e desiderata della storia del marchio⁵⁵. La popolarità di questo semplice disegno è riconducibile al suo prezzo accessibile. L'azienda, infatti, ha voluto proporre un oggetto che fosse unico, ma allo stesso tempo alla portata di tutti. Pertanto, la prima targhetta messa in commercio è stata prezzata a soli \$11. Una volta inserita su un portachiavi, il suo prezzo sarebbe stato \$48⁵⁶. In questo modo, per i turisti

⁵⁴T&CO. (2023), *Return to Tiffany*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/the-collections/return-to-tiffany/>

⁵⁵*Ibidem*

⁵⁶*Ibidem*

in visita a New York è stato possibile concedersi un acquisto nel lussuoso flagship store e portarsi a casa un pezzo di questa città, personificata dal gioiello di Tiffany.

1.2.1. Le rappresentazioni cinematografiche

La vittoria della Seconda guerra mondiale, permise agli Stati Uniti di conquistare anche il mercato cinematografico, esportando i film cult americani su scala globale⁵⁷. Negli anni successivi alla guerra, il cinema è diventato uno dei mezzi di comunicazione più importanti al mondo⁵⁸ e, parallelamente, la televisione ha iniziato la sua ascesa nella società americana. Quest'ultima è arrivata a conquistare rapidamente un numero sempre maggiore di famiglie, al punto che, nel 1960, quando vennero introdotti i colori, ben l'85% degli statunitensi possedeva un televisore.⁵⁹

La città di New York è stata scelta come sfondo di numerosi film e le narrazioni che si sono create attorno ad essa l'hanno resa un simbolo dell'*american dream*⁶⁰. Il cinema, infatti, ha contribuito alla diffusione di questo mito nella società, instillando negli spettatori l'idea di poter realizzare i propri obiettivi, a prescindere da quali fossero, semplicemente recandosi in questo luogo. Qui, sarebbero rimasti sopraffatti dagli incredibili grattacieli e dall'aura di ricchezza emanata da Wall Street, il luogo d'affari per eccellenza, dove uomini come il *Belfort* di Scorsese⁶¹ o il *Gatsby* di Fitzgerald⁶² hanno raggiunto il successo partendo da zero. L'industria del cinema, così, ha invogliato persone provenienti da tutto il mondo a visitare la Grande Mela, un modo per provare sulla loro pelle quanto visto in televisione e per potersi sentire come i protagonisti di un film.

È questo il motivo per cui il legame che Tiffany & Co. ha instaurato con questa città, ha elevato il marchio a icona culturale nonché simbolo del sogno americano. New York ha

⁵⁷Il cinema americano era il bene di consumo più diffuso al mondo e la quota di Hollywood sul mercato europeo si aggirava tra l'80 e il 90% del totale. De Grazia, V. (2005), *Irresistible Empire: America's Advance through Twentieth-Century Europe*. Tradotto dall'inglese da Andrea Mazza e Luca Lamberti, Trento, Einaudi Storia 2006, pp. 307-308.

⁵⁸Indie Cinema (n.d.), *Storia del cinema, dai pionieri ad oggi*, articolo su blog Indie Cinema, disponibile al: <https://blogs.indiecinema.it/storia-del-cinema-breve/>

⁵⁹La televisione è stata alla base dello sviluppo dei marchi del XX secolo, in quanto ha contribuito alla promozione della società dei consumi. Tuttavia, a quell'epoca, Tiffany & Co. già possedeva oltre un secolo di storia. Cfr. Houle, D. & Shapiro, O. (2014), *Brand Shift, op. cit.*, p. 21.

⁶⁰Tra il XIX il XX secolo, infatti, per molti immigrati, la Statua della Libertà nel porto di New York rappresentava la prima visione del Paese. Da qui, la città è stata ritenuta un simbolo del sogno americano.

⁶¹Il film di Martin Scorsese intitolato *The Wolf of Wall Street* si basa sulla vita reale di Jordan Belfot, un imprenditore americano, interpretato da Leonardo Di Caprio.

⁶²*The Great Gatsby* è un classico della letteratura americana, scritto da Francis S. Fitzgerald e prodotto da Baz Luhrmann, incentrato sul self-made man ancora una volta interpretato da L. Di Caprio.

guidato forti associazioni di marca⁶³ nella mente dei consumatori e ne ha fatto circolare l'iconografia⁶⁴. La rappresentazione del brand, infatti, è stata altrettanto frequente nelle apparizioni cinematografiche e, in generale, nel mondo dello spettacolo.

L'esempio più celebre è il romanzo *Breakfast at Tiffany's* di Truman Capote, adattato nel 1961 dal regista Blake Edwards. Questo film, attraverso l'interpretazione di Audrey Hepburn, ha forgiato la *brand image* aziendale per tutto il resto del XX secolo. La prima ideologia ad essere trasmessa dalla protagonista della commedia è quella più romantica, secondo cui "nulla di male potrebbe mai accadere nel negozio Tiffany"⁶⁵. Questa frase è stata fondamentale, in quanto ha conferito al marchio un lato magico, che oggi continua ad essere utilizzato nello storytelling di molti prodotti, ossia l'emozione da sogno che solo un gioiello Tiffany può donare. Così è iniziato il fenomeno culturale di *Tiffany's from New York*, che da allora è stato costantemente ribadito nella cultura mediatica popolare⁶⁶.

Tuttavia, questo film ha voluto veicolare anche un messaggio più concreto, vale a dire la battaglia dei ruoli di genere che le donne hanno portato avanti durante gli anni '60. La stessa protagonista del film, *Holly*, non sopportava l'idea di sottomettersi alle convenzioni sociali e se ne distaccava con aria libertina, in nome di tutto ciò che le potesse procurare divertimento⁶⁷. In questa sede, il marchio ha permesso che alcune scene del film venissero registrate direttamente all'interno del proprio negozio, evento mai accaduto prima, a dimostrazione del sostegno del brand al movimento femminista emergente. La Hepburn, in cambio, ha posato per il servizio fotografico del costosissimo *Yellow Diamond*, che è comparso brevemente anche nel film.

Tiffany, così, è diventato un simbolo della donna moderna, materialista e indipendente⁶⁸, brillantemente incarnata dalla Hepburn. Anche qui, è importante notare che il marchio ha conservato questo spirito progressista e che continua a farlo emergere, rendendosi portavoce delle battaglie sociali contemporanee⁶⁹.

⁶³La connessione mentale che un consumatore stabilisce tra un marchio e qualche altro fattore, come un concetto, una persona, un'emozione o un'immagine. Cuofano, G. (2023), *Brand association in a nutshell*, Four Week MBA, disponibile al: <https://fourweekmba.com/it/associazione-di-marca/>

⁶⁴Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

⁶⁵Cfr. Capote, T. (1958), *Breakfast at Tiffany's*, Penguin Group, New York, pp. 40-41.

⁶⁶Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

⁶⁷Cfr. Capote, T. (1958), *Breakfast at Tiffany's*, Penguin Group, New York, p. 77.

⁶⁸Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

⁶⁹Vedasi *infra* par. 2.2.1. – Impegno sociale e ambientale

La reputazione del brand è stata rafforzata anche dai contributi di star come Marilyn Monroe, altro simbolo dell'emancipazione femminile di quegli anni. La diva di Hollywood, infatti, ha citato più volte Tiffany⁷⁰ all'interno della sua iconica canzone *Diamonds Are a Girl's Best Friend*, girata in occasione del celebre musical *Gentlemen Prefer Blondes* del 1953. Da quel momento, la Monroe ha legato in modo permanente la sua immagine a quella dei seducenti diamanti Tiffany, riconoscendo il marchio come un emblema di lussuria, bellezza e benessere⁷¹.

Un'ulteriore apparizione del brand può essere ravvisata in uno dei romanzi su *James Bond* intitolato, non a caso, *Diamonds Are Forever*, nonché nel suo adattamento cinematografico del 1971. Qui, il brand è stato legato al personaggio di *Tiffany Case*, la prima iconica *bond girl* della serie cinematografica. Il suo nome deriva proprio dal luogo in cui è nata prematuramente, mentre i suoi genitori stavano scegliendo le fedi nuziali, vale a dire lo store newyorkese di Tiffany & Co. In questo modo, il famoso *007* è stato abbinato all'accattivante immagine di Tiffany⁷².

Un'altra audace rappresentazione del marchio è stata presentata, in tempi più recenti, dalle serie televisive come *Sex and the City*, memorabile commedia ambientata nell'Upper East Side, in cui la protagonista decide di cedere il suo preziosissimo solitario Tiffany⁷³ per aiutare l'amica con difficoltà economiche; nonché nella serie *Suits*, dove le iconiche blue box del marchio vengono donate alla coppia di protagonisti in occasione del loro fidanzamento. Queste apparizioni hanno permesso al brand di richiamare, affianco all'indiscusso simbolismo dell'amore che da sempre accompagna i suoi gioielli, anche il sentimento di amicizia espresso da questi personaggi⁷⁴.

La filmografia è stata particolarmente influente nella diffusione della *brand image* di Tiffany & Co., poiché ha permesso di veicolare gli ideali su cui il marchio si fonda. I consumatori, infatti, si sono identificati nelle loro star preferite, le quali, spesso, vengono considerate modelli da seguire. È per questa ragione che l'azienda ha prestato, negli anni, i propri gioielli alle star di Hollywood: "inondare un'attrice di pietre preziose era un modo per generare valore per associazione, per entrambe le parti"⁷⁵.

⁷⁰Il primo brand citato dalla Monroe nella canzone è stato Tiffany, seguito da altri suoi competitor.

⁷¹Cfr. Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

⁷²*Ibidem*

⁷³Vedasi *infra* par. 1.4. – Invenzione di una tradizione: il Tiffany Setting

⁷⁴Cfr. Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

⁷⁵Twitchell, J. B. (2000), *20 Ads That Shook the World: The Century's Most Ground-Breaking Advertising and How It Changed Us All*, Three Rivers P, New York.

Sono proprio i gioielli di Tiffany ad essere i protagonisti dell'ultimo caso cinematografico qui riportato, *The Great Gatsby*. In questo adattamento del 2013, infatti, non è stato raffigurato il negozio di lusso, bensì si possono scorgere i suoi raffinati gioielli. Ciascun design è stato realizzato appositamente da Tiffany & Co. per questo film ambientato nella New York anni '20, quando il marchio risultava essere realmente tra i preferiti dell'alta società⁷⁶. Sin da allora, avevano cominciato ad essere visibili i primi effetti dell'emancipazione femminile, tramite la comparsa delle *flapper girls*: ragazze dallo stile

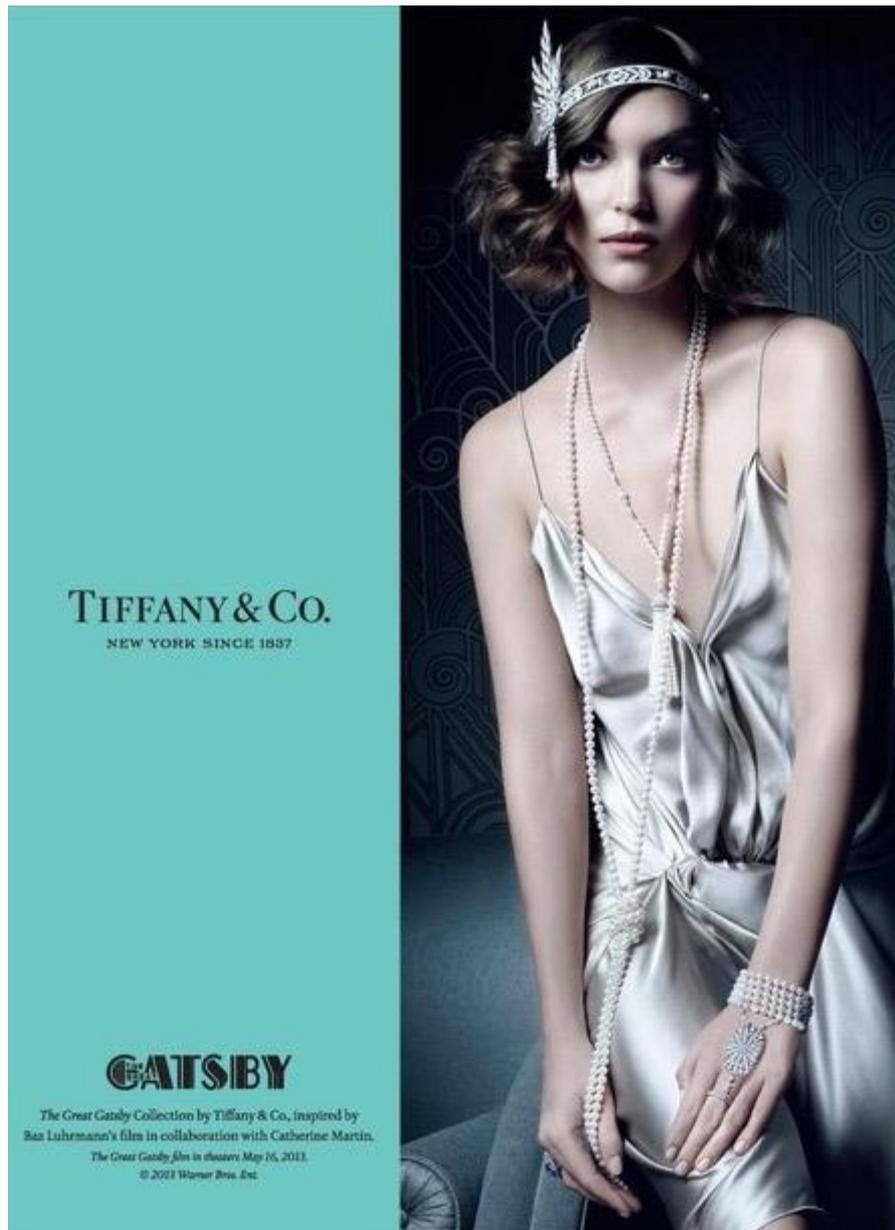


Figura 4 - Pubblicità "The Great Gatsby Collection by Tiffany & Co." stampata su Vogue Italia

⁷⁶Greene, L. (2013), *Luxury Brands and 'The Great Gatsby' Movie*, Financial Times - Life & Arts, Londra, 11 Maggio, disponibile al: <https://www.ft.com/content/c8098b7e-ace8-11e2-b27f-00144feabdc0>

Figura 4: *Advertisement: Tiffany & Co.* (2013), Condé Nast Publications, Inc, in Vogue Italia, Milano, n. 754, p. 39.

provocatorio, che ascoltavano jazz, portavano i capelli a caschetto e collier di perle, fumavano e masticavano chewing-gum⁷⁷. In un contesto così rivoluzionario, Tiffany & Co. si è inserita alla perfezione, come confermato da Jon King, Vicepresidente Esecutivo del brand. Infatti, in un'intervista rilasciata a *The Jewellery Editor* durante il lancio di questa collezione speciale, egli ha affermato: "La collezione celebra Tiffany come il principale gioielliere degli anni '20, un'epoca che ha visto un cambiamento radicale nella moda e l'ascesa di un atteggiamento fresco ed esuberante"⁷⁸. Da questo progetto, infatti, ha avuto origine una raccolta di 20 gioielli che, dopo essere stati portati sul grande schermo dai protagonisti del film, continuano ad essere esposti nel flagship store di New York⁷⁹.

Sebbene la Maison avesse prestato i propri modelli anche in film cult precedenti, ad esempio *Harry ti presento Sally* nel 1989 o *Insonnia d'amore* nel 1993, il film di Luhrmann ha stupito tutti, realizzando una delle più grandi e azzeccate collaborazioni mai viste tra un regista e un gioielliere. Catherine Martin, premio Oscar per la sceneggiatura del film, ha spiegato che Louis Comfort Tiffany "il primo Direttore Creativo veramente noto dell'azienda, era qualcuno che frequentava tutti quei circoli di Long Island di cui si parla nel Grande Gatsby, quindi questa sembrava un'associazione perfetta"⁸⁰. Collaborando con l'azienda, la Martin stessa si è resa conto di quanto fosse ricco il patrimonio storico e artistico che Tiffany poteva offrire alla pellicola, soprattutto grazie al contributo dei suoi abili artigiani, in grado di trasformare i design presenti nel suo archivio in gioielli unici⁸¹.

Tiffany & Co., infatti, gestisce professionalmente il proprio archivio storico, in modo da mantenere una visione accurata del proprio passato e da poterlo esplorare in qualsiasi momento per trarre ispirazione dai disegni precedenti⁸².

⁷⁷Cfr. Guenzi, A. (2022), *Mito e Brand. Tra Est e Ovest*, Fausto Lupetti Editore, Milano, pp. 81-83.

⁷⁸The Jewellery Editor (2013), *The Jazz Age is alive in The Great Gatsby fine jewel collection by Tiffany & Co.*, The Jewellery Editor, 1 Luglio, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/the-jazz-age-is-alive-in-tiffany-co-the-great-gatsby-fine-jewel-collection/>

⁷⁹Cfr. The Jewellery Editor (2013), *Tiffany unveils the jewels created for the new Great Gatsby film*, The Jewellery Editor, 4 Maggio, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/tiffanys-great-gatsby-jewels/>

⁸⁰*Ibidem*

⁸¹*Ibidem*

⁸²Cfr. Vieira, H. (2017), *Tiffany & Co.: A nineteenth century American retailer in Paris and London*, The London School of Economics and Political Science, 31 Ottobre, disponibile al: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2017/10/31/tiffany-co-a-nineteenth-century-american-retailer-in-paris-and-london/>

Alla luce di ciò, è possibile supporre che alcune delle innovazioni di Tiffany partano proprio dai design che ne hanno segnato la storia. Tuttavia, non potendo attingere agli archivi storici, risulta impossibile conoscere le vere ragioni che sottendono le decisioni strategiche dell'azienda.

Come si evince dalla filmografia qui riportata, la tecnica dello storytelling è stata determinante nella costruzione dell'heritage di Tiffany. In particolare, l'azienda ha insistito sulla figura di *Holly* in *Breakfast at Tiffany's*, rendendo il personaggio interpretato dalla Hepburn un'icona del marchio in sé, poiché capace di rappresentarne l'essenza. Difatti l'azienda, attraverso la mitizzazione di questo personaggio, ha fatto in modo che i propri prodotti, nonché l'immagine stessa del brand, venissero associati al sistema di valori espressi dal film. Come sostenuto da Guenzi, infatti, la costruzione di un brand può fondarsi sulla mitologia in senso stretto, ad esempio con rimandi ai miti dell'antica Grecia, ma anche su miti della società contemporanea⁸³. Holly, dunque, è stata innalzata a *trade character* del marchio, vale a dire una figura la cui presenza consolida un'immagine positiva del brand nella mente del consumatore e che è in grado di attribuire ai prodotti un valore culturale che essi, da soli, non sarebbero in grado di esprimere⁸⁴.

Tiffany & Co., pertanto, ha deciso di rafforzare il proprio legame con New York, onorandola dapprima con l'orologio Atlas, che simboleggia la relazione di lunga data tra i propri orologi e la città, ma anche adottando l'immagine di Audrey Hepburn, la madrina del sogno americano, di cui New York è rappresentante.

L'utilizzo del cosiddetto marketing mitologico, infatti, presuppone che i consumatori, acquistando i prodotti del marchio, prendano effettivamente parte ad una storia antica e fondativa, a cui, nel tempo, sono stati associati valori durevoli. Così, una volta acquisita la consapevolezza dei valori che voleva incarnare, Tiffany & Co. si è trasformata in mito, diventando parte integrante della cultura e della società in cui opera da sempre⁸⁵.

⁸³Cfr. Guenzi, A. (2022), *Mito e Brand*, op. cit., pp. 247-260

⁸⁴*Ibidem*

⁸⁵*Ibidem*

1.3. Iconografia

“Date a un bambino un foglio di carta, dei colori e chiedetegli di disegnare un automobile, sicuramente la farà rossa”⁸⁶. Con queste parole, l'imprenditore Enzo Ferrari ha sottolineato un aspetto chiave del marketing: il colore.

Come anticipato, Charles Tiffany ne aveva intuito l'importanza già nel 1845, anno in cui ha tinto le componenti del marchio con una peculiare sfumatura di blu, ispirandosi alla tonalità del suo primo catalogo. Ecco perché, quando oggi si regala un pacchetto turchese a una donna, lei riconosce senz'altro che si tratta di un gioiello Tiffany.

Nel 1998, infatti, il *Tiffany Blue* è stato registrato come marchio di colore da Tiffany & Co. e, tre anni dopo, è stato standardizzato da Pantone⁸⁷ con il codice *1837 Blue*, in onore dell'anno di fondazione del marchio. Questa tonalità è stata personalizzata da Pantone esclusivamente per Tiffany, pertanto non è disponibile al pubblico⁸⁸ e rappresenta uno dei colori più protetti nella pubblicità⁸⁹. Il *Tiffany Blue*, infatti, costituisce l'identità visiva del brand e lo rende riconoscibile in tutto il mondo.

Secondo l'attuale CMO del marchio, Andrea Davey, non è possibile sapere con certezza perché sia stato scelto proprio questo colore, né quando abbia iniziato ad essere associato al marchio⁹⁰; tuttavia la Manager ha notato che il suo impiego durante l'Esposizione Universale di Parigi del 1889 "potrebbe suggerire che all'inizio del XIX secolo questa tonalità di blu fosse già associata a Tiffany & Co"⁹¹.

⁸⁶Redazione Il Posticipo (2023), *Frase storiche*, Il Posticipo, 14 Febbraio, disponibile al: <https://www.ilposticipo.it/alta-fedelta/frasi-storiche-enzo-ferrari-un-nome-che-e-leggenda-chiedete-a-un-bambino-di-disegnare-unautomobile-sicuramente-la-fara-rossa/>

⁸⁷Per consentire l'esatta riproducibilità del colore su qualsiasi superficie, è stato utilizzato il Pantone Matching System (PMS), un sistema standardizzato di corrispondenza dei colori, ampiamente utilizzato in tutto il mondo, che fornisce agli stampatori sempre il colore esatto, senza variazioni. *What are Pantone Color System* (n.d.), Pantone, disponibile al: <https://www.pantone.com/color-systems/pantone-color-systems-explained>

⁸⁸T&CO. (2023), *Tiffany Blue*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/our-story/tiffany-blue/>

⁸⁹*Tiffany & Co. Shopping Bag* (2015), National Museum of American History, Smithsonian Institution, disponibile al: https://americanhistory.si.edu/collections/search/object/nmah_1692512

⁹⁰Alcune credenze sostengono che fosse il colore più in voga tra i gioielli degli aristocratici dell'epoca, altre che fosse il preferito delle spose vittoriane che regalavano ai partecipanti una spilla turchese a forma di colomba come ricordo del giorno del matrimonio. T&CO. (2023), *Tiffany Blue*, cit.

⁹¹Cohen, A. (2016), *How Tiffany & Co. Monopolized a Shade of Blue*, Artsy, disponibile al: <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-tiffany-monopolized-shade-blue>

L'applicazione del *Tiffany Blue* rievoca immediatamente il brand, a prescindere dall'oggetto colorato: cataloghi, sacchetti, borse, gift card, scrigni o scatole. Queste ultime sono state protagoniste di molte campagne pubblicitarie del marchio, fino a diventare iconiche e ricercate tanto quanto i gioielli che racchiudono. Il loro design non è mai cambiato e costituisce il packaging tuttora in uso, noto come *Tiffany Blue Box*. Esso consiste in una semplice scatola, che viene ricoperta da quel colore inconfondibile e suggellata da un nastro di raso bianco.

La particolarità di tali confezioni è che, per preciso volere del fondatore, non siano mai state messe in vendita e questa tradizione viene mantenuta ancora oggi. Charles Tiffany è stato intransigente al riguardo, dichiarando che la scatola Tiffany sarebbe stata regalata solamente a chi avesse comprato un gioiello. Di conseguenza, la brama di possedere queste scatole si è intensificata, fino a raggiungere il suo apice nel 1886, con l'introduzione dell'anello di fidanzamento per antonomasia, il *Tiffany Setting*⁹². Da quel momento la *blue box* è diventata un emblema di amore, raffinatezza ed esclusività. Un articolo pubblicato nel 1906 su *The New York Evening Sun* ha ribadito: "Tiffany ha solo una cosa in magazzino che non permette a nessuno di comprare, indipendentemente dalla cifra offerta. È solo lui che può regalarla. E quella è una delle sue scatole"⁹³.

Come risultato, le *blue box* si sono trasformate in un potente strumento di marketing, a cui l'azienda presta molta attenzione. Il nastro di raso, ad esempio, viene annodato direttamente sul bancone, davanti al cliente, come tocco finale del marchio. È quindi importante che tutti gli addetti alle vendite compiano questo rito con cura al momento della vendita, ricreando un fiocco attorno alla scatola. L'unica occasione in cui la confezione differisce dalla *blue box* originale è, dal 2013⁹⁴, durante le feste natalizie, quando il nastro di raso da infiocchettare si tinge di rosso⁹⁵.

⁹²Vedasi *infra* par. 1.4. – Invenzione di una tradizione: Il Tiffany Setting

⁹³T&CO. (2023), *The Tiffany Blue Box*, Tiffany & Co. disponibile al: <https://www.tiffany.com/world-of-tiffany/blue-box-story/>

⁹⁴Anno in cui Tiffany & Co., nel periodo di Natale, ha promosso la campagna "A Very Tiffany Holiday" in cui il fiocco rosso ha fatto la sua prima comparsa. Fonte: *Tiffany Blue, the Color of Love* (2018), Icon-Icon, disponibile al: <https://www.icon-icon.com/en/tiffany-blue-the-color-of-love/>

⁹⁵*Iconic Packaging: Tiffany Blue Box* (2018), The Packaging Company, disponibile al: <https://www.thepackagingcompany.us/knowledge-sharing/iconic-packaging-tiffany-blue-box/>

Essendo diventata la colonna portante della *brand identity* aziendale, la *blue box* viene utilizzata in vari contesti: oltre alle campagne pubblicitarie è possibile rintracciarla all'interno dei caffè o delle opere d'arte.

Nel 2017, infatti, Tiffany ha inaugurato all'interno del proprio flagship store di New York, un ristorante gestito dallo chef stellato Daniel Boulud, e ribattezzato *Blue Box Café* in onore della sua iconica confezione. L'accurata estetica al suo interno, oltre a strizzare l'occhio alla sponsorizzazione degli *instagrammer*, è anche un omaggio al colore aziendale, che compare su tutti gli arredi, mentre le scatoline sono state inserite nelle nicchie che decorano le pareti⁹⁶. Per gli appassionati di *Breakfast at Tiffany's*, nel locale vengono anche offerti prodotti di caffetteria, così da ricreare le scene della Hepburn e permettere a tutti di ammirare le vetrine dello store facendo colazione da Tiffany.

Più di recente, per arricchire la propria *brand equity*, Tiffany & Co. ha affidato al famoso artista Daniel Arsham la ricontestualizzazione della propria scatola. Nel 2021, in occasione del lancio della nuova collezione *Tiffany Knot*, ha fatto così la sua comparsa la *Blue Box* in bronzo eroso⁹⁷, ricompresa nella raccolta "Future Relics" di Arsham, in cui

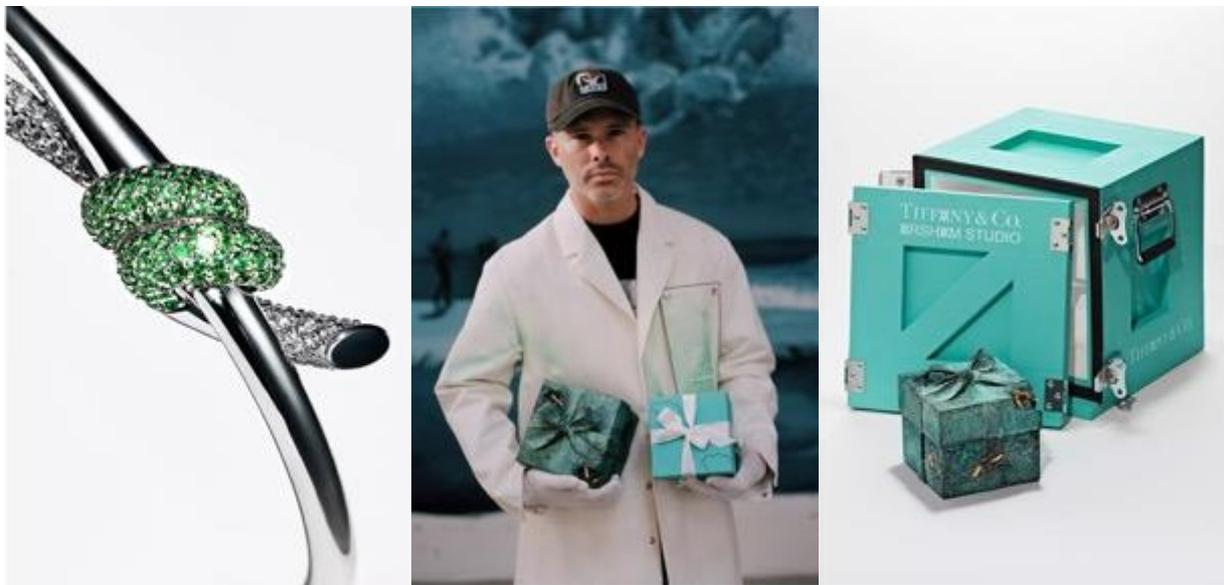


Figura 5 – Edizione Limitata della Tiffany Blue Box in collaborazione con Daniel Arsham per Tiffany Knot

⁹⁶Cfr. Gonzales, E. (2017), *Tiffany & Co. Is Opening a Blue Box Café at Its Flagship Store*, Harper's Bazaar, 8 Novembre, disponibile al: <https://www.harpersbazaar.com/culture/travel-dining/a13452535/tiffany-co-blue-box-cafe/>

⁹⁷Solca L. (2021), *LVMH's Tiffany Is on the Right Track*, The Business of Fashion, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/opinions/luxury/lvmhs-tiffany-is-on-the-right-track/>

Figura 5: T&CO. (2023), *Blue Box, Circa 3021*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/stories/guide/daniel-arsham-x-tiffany-knot/>

sono presenti una serie di opere di uso quotidiano che sembrano reperti archeologici di un futuro distopico⁹⁸. Lo stesso artista ha spiegato: "Mi piace sempre scegliere oggetti che siano immediatamente riconoscibili dal punto di vista culturale. La *Tiffany Blue Box* ha questo potere"⁹⁹. Le 49 confezioni rivisitate da Arsham hanno racchiuso i braccialetti della collezione *Tiffany Knot* in oro bianco, tsavoriti e diamanti¹⁰⁰. Tali opere d'arte sono state messe in vendita in edizione limitata e fanno parte delle insolite collaborazioni artistiche messe in atto da Tiffany per il suo riposizionamento nel XXI secolo.

In tutti questi ambiti, il brand ha voluto instaurare un legame emotivo con la propria clientela e lo ha fatto promuovendo la sua *blue box*, un contenitore di valori universali che sono stati trasmessi nel tempo attraverso lo storytelling: la diffusione delle immagini in cui la scatola accompagna gli eventi più gioiosi della vita delle persone, come matrimoni, feste e anniversari, ha creato nell'immaginario collettivo una forte connessione con questi stessi momenti, rendendo la *blue box* un emblema del marchio capace di sancire occasioni speciali e suscitare emozioni.

1.4. Invenzione di una tradizione: Il Tiffany Setting

Secondo la tradizione corrente, ogni proposta di matrimonio che si rispetti ritrae un uomo che si inginocchia davanti alla sua dama chiedendola in sposa mentre le rivolge una scatolina con all'interno un luminoso anello di diamanti. L'usanza di regalare un solitario alla propria amata in occasione del fidanzamento, come lo intendiamo oggi, ha radici molto più recenti di quanto si possa immaginare e deriva da un insieme di eventi e sforzi pubblicitari che hanno cambiato radicalmente il mondo della gioielleria.

La prima comparsa di un anello di fidanzamento viene fatta risalire al 1447, quando l'arciduca Massimiliano d'Austria ha regalato alla sua fidanzata un anello di diamanti, da lei indossato nella mano sinistra. All'epoca, infatti, si era soliti credere che dall'anulare

⁹⁸*Future Relics* (n.d.), Artsy, disponibile al: <https://www.artsy.net/artist-series/daniel-arsham-future-relics>

⁹⁹Lee, W. (2021), *Daniel Arsham Reimagines the Tiffany & Co Blue Box in the Coolest Possible Way*, Tatler, 10 Settembre, disponibile al: <https://www.tatlerasia.com/style/jewellery/tiffany-co-daniel-arsham-bronze-eroded-tiffany-blue-box>

¹⁰⁰La tsavorite è una gemma di colore verde intenso che è stata scoperta nel 1974 da Tiffany. È stata usata nell'edizione limitata del *Tiffany Knot* in omaggio sia al colore aziendale sia a quello usato nell'Arsham Studio. T&CO. (2023), *Blue Box, Circa 3021*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/stories/guide/daniel-arsham-x-tiffany-knot/>

sinistro passasse la presunta *vena amoris*, vena che si collegava direttamente al cuore¹⁰¹. Questo dono ha incoraggiato anche altri aristocratici a fare lo stesso, espandendo rapidamente l'usanza in tutta Europa. Ciononostante, i diamanti sono rimasti per lungo tempo un privilegio esclusivo della nobiltà.

Solo un secolo più tardi è stato possibile ravvisare nell'*Amleto* di William Shakespeare la menzione del *posy ring*, un anello che si è diffuso alla fine del XVI secolo in Europa Occidentale. Esso simboleggiava una promessa d'amore, in quanto nascondeva al suo interno un'incisione romantica, detta *posy*, dedicata a chi lo avrebbe indossato¹⁰². L'origine degli anelli di fidanzamento, dunque, può essere ricollegata a questa usanza risalente all'epoca del Rinascimento, quando le coppie di innamorati indossavano tali anelli per manifestare il loro amore in pubblico prima di unirsi in matrimonio.

Con il passare del tempo, gli anelli sono anche entrati a far parte dei riti liturgici, seppure con differenze notevoli a seconda della religione, del paese e del periodo temporale in cui venivano posti in essere¹⁰³. Un esempio risiede nei libri di preghiera cristiani e anglicani, in cui la formula per il rito nuziale recitava: "Con questo anello io ti sposo". Tali parole hanno reso l'anello parte integrante della celebrazione matrimoniale, nonché un segno di devozione corporea e un simbolo vincolante di unità coniugale¹⁰⁴. Nel contesto americano, invece, sono persistite alcune variazioni che riflettevano le credenze puritane della società del periodo; tuttavia, con il declino dell'ideologia ortodossa, anche queste pratiche nuziali si sono trasformate e hanno incorporato, poco alla volta, il rituale dell'anello.

Solo a partire dal XX secolo, le imprese iniziarono a elaborare, assieme ai consumatori, le nuove prassi su cui si sarebbe basato il matrimonio americano e a promuoverne una visione materialistica¹⁰⁵. A partire dal 1880, infatti, i gioiellieri cominciarono a investire in campagne pubblicitarie e cinematografiche al fine di stimolare l'acquisto di anelli di fidanzamento con diamanti, sostituendo l'usanza precedente secondo la quale le coppie

¹⁰¹Twitchell, J. B. (2000), *20 Ads That Shook the World*, op. cit., p. 91.

¹⁰²Cfr. Reynolds J. (2022), *Myths and Facts: The Definitive History of Engagement Rings*, Michael Gabriels, disponibile al: <https://michaelgabriels.com/blogs/michael-gabriels/history-of-the-engagement-ring>

¹⁰³Cfr. Howard, V. (2006), *Brides, Inc*, op. cit., p. 35.

¹⁰⁴*Ibidem*

¹⁰⁵*Ibidem*

dichiaravano la loro volontà di sposarsi, senza formalizzare alcun periodo di fidanzamento.¹⁰⁶ Nel 1886, in particolare, Tiffany & Co. ha introdotto il suo solitario con diamante, sostenuto da 6 rebbi d'argento e noto con il nome di *Tiffany Setting* (fig. 6 e 7). Questa innovativa montatura del diamante ha permesso all'anello di risplendere per la prima volta al massimo delle sue capacità, conferendo a Tiffany un ruolo di spicco nel panorama

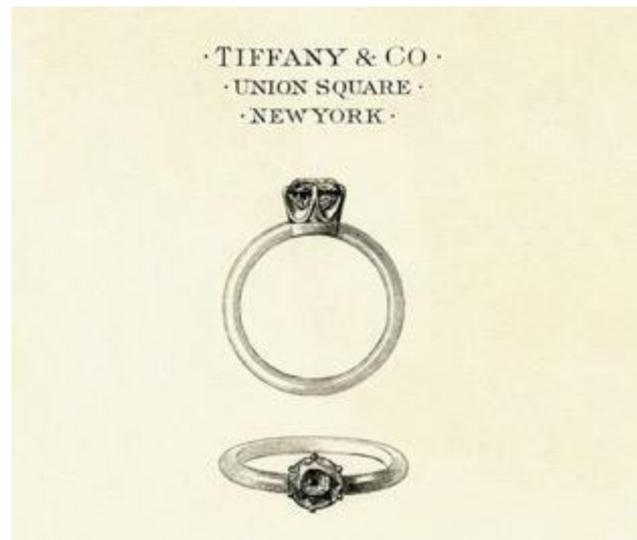
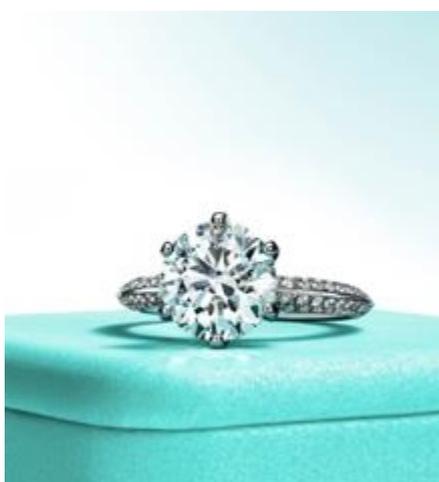


Figura 6 - Pubblicità del Tiffany Setting (1886)

della gioielleria di lusso¹⁰⁷. Ciò che lo differenzia dalle montature precedenti è che il diamante Tiffany non viene più inserito in un'incastonatura che ne nasconde la parte inferiore, bensì viene sollevato dalle punte in argento, permettendo alla luce di attraversare il gambo dell'anello e di far brillare ulteriormente la pietra. Il *Tiffany Setting* è diventato immediatamente iconico e ha acquisito un successo tale da essere usato nel settore come termine per identificare qualsiasi incastonatura di solitario a più punte¹⁰⁸.



tiffanyandco 16 sett
 As the world's most iconic engagement ring, the Tiffany® Setting is the ultimate embodiment of love. Masterfully engineered with a round brilliant diamond floating above a sleek six-prong setting, the metalwork virtually disappears, allowing the diamond to take the center stage. The sparkling beauty of the Tiffany® Setting has never been rivaled. It has symbolized the world's greatest love stories since 1886. Link in bio. #TiffanyEngagement #TiffanyAndCo

Figura 7 - Promozione del Tiffany Setting (2023)

¹⁰⁶ Montemurro, B. (2008), *Review of Brides, Inc.: American Weddings and the Business of Tradition*, by V. Howard, *Journal of Social History*, Vol.41, n.4, disponibile al: <http://www.jstor.org/stable/25096571>

¹⁰⁷Cfr. Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

¹⁰⁸Cfr. Howard, V. (2006), *Brides, Inc*, op.cit., p. 39.

Figura 6: Rasche, A. W. (2018) *Dreicer & Company: Forgotten Jewelers of the Gilded Age*, Cooper-Hewitt, National Design Museum, Smithsonian Institution, and Parsons The New School for Design. Disponibile al: <https://doi.org/10.5479/si.parsons/10088/35758>. Figura 7: Tiffany & Co. (2023), *Tiffany Setting*, post di Instagram, 16 Aprile, disponibile al: <https://www.instagram.com/tiffanyandco/>

Esso, infatti, è diventato uno standard delle proposte di matrimonio e risulta essere ancora oggi, dopo più di un secolo, lo stile di anello di fidanzamento più ricercato¹⁰⁹.

Tiffany ha iniziato ad attirare l'attenzione dei suoi clienti verso i diamanti durante l'esibizione di gioielli e pietre non incastonate nelle varie esposizioni mondiali, tra cui al Centenario di Filadelfia del 1876¹¹⁰. In quel periodo, tuttavia, sono stati scoperti diversi giacimenti di diamanti in Sudafrica, che hanno reso queste pietre, da un lato, sempre più abbondanti ma, dall'altro, sempre meno rare.

La natura eccezionale ed emblematica del diamante si rivelò, appunto, fittizia, frutto di una manipolazione messa in atto dal cartello *De Beers* congiuntamente a una delle agenzie di marketing più autorevoli di quegli anni, la *N. W. Ayer & Son*. È importante osservare, infatti, che il diamante possiede un valore di per sé esiguo, pertanto il suo prezzo varia quasi del tutto in funzione della sua scarsità. Se, fino alla fine del XIX secolo, i diamanti erano raramente rintracciabili in alcune aree dell'India e del Brasile, a partire dal 1870 il mercato si è espanso bruscamente a seguito della scoperta di nuove fonti di diamanti, riempiendo il mercato di tali gemme¹¹¹. In questo nuovo scenario, quindi, gli investitori che avevano puntato su di essi, hanno deciso di accordarsi per unire i loro interessi in un'unica società, così da avere un potere sufficiente per controllare la produzione delle miniere più importanti del Sudafrica. Questa nuova entità ha preso forma nel 1888 con il nome di *De Beers Consolidated Mines, Ltd.* e si è impegnata affinché la quantità di gemme disponibili in commercio non superasse mai la domanda del pubblico¹¹². La società, grazie ad apposite strategie, è stata in grado di fissare i prezzi dei diamanti e di convincere i consumatori del loro valore inesauribile, arrivando a controllare più del 90% del mercato dell'epoca, oggi ridotto al 15%, e diventando il monopolio di maggiore successo del mondo¹¹³. Per perpetuare l'illusione dei diamanti in un periodo storico incerto, *De Beers* ha dovuto ingaggiare l'agenzia pubblicitaria *N. W. Ayer* al fine di delineare il valore simbolico di queste pietre e di renderle un elemento imprescindibile delle pratiche di corteggiamento.

¹⁰⁹Lee, J. (2012), *Deconstructing the Tiffany Setting*, cit.

¹¹⁰Cfr. Howard, V. (2006), *Brides, Inc, op. cit.*, p. 39.

¹¹¹Epstein, E. J. (1982), *The Rise and Fall of Diamonds, op. cit.*, pp. 10-12.

¹¹²*Ibidem*.

¹¹³Twitchell, J. B. (2000), *20 Ads That Shook the World, op. cit.*, p. 93.

Dapprima, l'agenzia ha sfruttato il mondo del cinema per infondere nelle masse l'idea che il diamante, indistruttibile per sua natura, fosse un adeguato simbolo di amore eterno. A tal fine le star del cinema, all'epoca ritenute paragoni del romanticismo, sono state rifornite di diamanti e hanno messo in scena le prime proiezioni riguardanti la scelta e l'acquisto di un anello di fidanzamento. A questa pratica, come visto in precedenza, hanno partecipato anche i gioielli di Tiffany & Co., dal momento che, oggi come allora, il cinema è un mezzo molto efficace per veicolare la reputazione del brand e permetterne la crescita. *N. W. Ayer*, infatti, ha ragionato sul fatto che gli americani, pur non avendo una tradizione basata sui diamanti, sarebbero stati influenzati da ciò che avrebbero visto indossare dalla loro star del cinema preferita¹¹⁴.

Successivamente, durante le grandi Guerre mondiali, l'agenzia ha insistito sull'aspetto emotivo di questa pratica. Dunque, per la coppia separata dalla leva militare, i diamanti avrebbero rappresentato il "pegno della loro promessa" fino a quando i due innamorati non si sarebbero riusciti a sposare, una volta finita la guerra¹¹⁵.

In ultima analisi, nel 1947, la copywriter dell'agenzia, Francis Gerety, ha formulato una frase che ha impresso definitivamente la concezione del diamante nella mente dei futuri sposi: "Un diamante è per sempre". Si tratta di uno slogan dalla potenza ineguagliabile, che ha fatto la storia della pubblicità e ha permesso all'anello di fidanzamento di entrare a far parte delle usanze di tutto il mondo. Gli anelli di diamanti, infatti, sono ad oggi la tipologia preferita nella cultura occidentale e, grazie alle parole di Gerety, stanno diventando sempre più popolari anche nel resto del mondo. Il Giappone, per esempio, che non possedeva una tradizione nuziale e che, fino agli anni '60, aveva persino proibito l'importazione di diamanti, oggi risulta essere uno dei mercati principali per l'acquisto di gioielli con diamanti¹¹⁶. Qui, l'80% delle future spose indossa un anello di fidanzamento, un dato che è del tutto assimilabile al mercato statunitense¹¹⁷.

Lo slogan creato da Gerety ha anche promosso l'idea tale per cui, una volta acquistato, il diamante non dovesse essere rivenduto, bensì durare per sempre, come segno

¹¹⁴Epstein, E. J. (1982), *The Rise and Fall of Diamonds*, op. cit., p. 123-125.

¹¹⁵Howard, V. (2006), *Brides, Inc*, op. cit., p. 53.

¹¹⁶Cawley, L. (2014), *De Beers myth: Do people spend a month's salary on a diamond engagement ring?*, BBC News, 16 Maggio, disponibile al: <https://www.bbc.com/news/magazine-27371208>

¹¹⁷Twitchell, J. B. (2000), *20 Ads That Shook the World*, op. cit., p. 99.

dell'interminabile amore della coppia. In questo modo, l'agenzia ha ridotto la re-immissione nel mercato di diamanti di seconda mano che avrebbe potuto compromettere il loro prezzo.

Grazie all'aiuto dell'agenzia, la società *De Beers* è riuscita ad alterare la percezione dei diamanti da parte del pubblico americano e a inventare una tradizione di cui ha beneficiato l'intera categoria dei gioiellieri¹¹⁸: "Non c'era un marchio da imprimere nella mente del pubblico. C'era semplicemente un'idea, l'eterno valore emozionale che circonda il diamante"¹¹⁹, ha spiegato l'agenzia in un memorandum per la società cliente. Il

TIFFANY & CO.
Diamond and Gem Merchants

Diamond Engagement Rings
Engravings showing sizes of stones, styles of mountings, with prices, sent upon request

Gold Wedding Rings
Engravings showing style, width and thickness, sent upon request. Prices according to size and weight
18-karat, \$5.00, \$6.50, \$7.00 upward
22- " \$5.75, \$7.75, \$8.50 "

Wedding Stationery
Marriage announcements, invitations for house or church weddings, admission cards, etc.
Wedding certificates engrossed and illuminated on parchment. Samples and prices upon request

Mail Orders
Upon receipt of satisfactory references from any National Bank or responsible business house, Tiffany & Co. will send on approval selections from their stock to any part of the United States

Removal
Tiffany & Co. are preparing to remove to their new building Fifth Ave. and 37th Street
Letters sent either to Union Square or Fifth Avenue will receive prompt attention

Tiffany & Co. always welcome a comparison of prices

Tiffany & Co. 1905 Blue Book sent upon request. This catalogue is a compact little volume of 490 pages, it contains No Illustrations but is replete with descriptions and range of prices of Tiffany & Co.'s stock

Tiffany & Co. are strictly retailers

Union Square New York

786

messaggio di Gerety è entrato nel subconscio di tutti gli innamorati al punto che, coloro che non potevano permettersi di acquistare un diamante al momento del loro matrimonio, "rimandavano l'acquisto" piuttosto che rinunciarvi¹²⁰. In più, per ovviare al problema del budget, sempre *De Beers* ha introdotto le prime campagne con fasce di prezzo differenziate, a seconda della dimensione della pietra da incastonare nell'anello di fidanzamento. Tiffany & Co. ha subito promosso questo modello di vendita nei suoi annunci, riportando prezzi di più diamanti, distinti per dimensione e peso. In questo modo, gli anelli di fidanzamento sono diventati disponibili ad un maggior numero di portafogli.

Figura 8 - Annuncio di anelli di fidanzamento con prezzo del diamante differenziato, Tiffany & Co. (1905)

¹¹⁸Cfr. De Grazia, V. (2005), *Irresistible Empire*, cit., p. 222.

¹¹⁹Epstein, E. J. (1982), *The Rise and Fall of Diamonds*, op. cit., p. 126.

¹²⁰Epstein, E. J. (1982), *The Rise and Fall of Diamonds*, op. cit., p. 131.

Figura 8: *Advertisement: Tiffany & Co.* (1905), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 25, n. 21, p. 786.

Le nuove connotazioni assunte dagli anelli di diamanti hanno permesso a gioiellerie come Tiffany & Co. di costruirsi una solida *brand loyalty*, in quanto, una volta scelto l'anello di fidanzamento, la coppia avrebbe per sempre riconosciuto nel marchio la rappresentazione più accurata del proprio amore¹²¹.



Figura 9 - Pubblicità del *Tiffany Setting* (1998)

¹²¹Cfr. Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

Figura 9: *Advertisement: Tiffany & Co.* (1998), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 188, n. 3, p. 5.

Il legame tra New York, Tiffany e i suoi clienti è stato, pertanto, rafforzato dalla promozione del *Tiffany Setting*, il quale ha dato origine a relazioni durature tra la gioielleria e le future famiglie che l'hanno scelta.

Il diamante, del resto, è stato promosso dalle agenzie pubblicitarie del tempo come "l'unico regalo appropriato per tutte quelle occasioni successive della vita in cui il sentimento doveva essere espresso"¹²², finendo per essere presente anche in altri momenti in cui si voleva dimostrare amore. È stata questa l'ideologia alla base di campagne pubblicitarie come *Joy Comes Out Of The Blue Box*, con cui Tiffany & Co. ha continuato a giustificare la simbolizzazione materiale dell'amore¹²³.

Questa filosofia, tra l'altro, ha sostenuto le campagne realizzate da *De Beers* per rendere i diamanti "una misura mercificata del valore di un individuo", e per trasformarli in uno *status symbol*¹²⁴. Secondo i sociologi dell'epoca, infatti, gli americani non hanno basato i loro acquisti sull'utilità degli oggetti, bensì sul *consumo vistoso*, ossia sulla necessità di esibire la propria ricchezza, per differenziarsi dalla massa, attraverso indicatori di status come, appunto, i diamanti. In questo modo, i gioielli sono diventati un segnale di realizzazione e successo, incarnando in altre parole il sogno americano. Per questa ragione, nonostante le difficoltà economiche di inizio '900, gli Stati Uniti hanno continuato ad acquistare i diamanti, diventando il mercato principale di queste pietre preziose. Negli anni '20, inoltre, si è consolidata l'ideologia secondo cui, se l'uomo non fosse stato capace di mantenere la propria moglie secondo lo stile di vita che la società si aspettava da lui, allora sarebbe stato considerato un fallito¹²⁵. Tale pensiero è stato il carburante del consumismo, un fenomeno che negli anni '50 ha raggiunto l'apice della sua ascesa nella società americana, unito al fatto che la pubblicità stava incentivando l'aumento della domanda di beni di consumo. Per di più, la prosperità del dopoguerra, assieme agli sforzi dell'industria matrimoniale, ha favorito il cambiamento delle abitudini nuziali, passando dalle celebrazioni fatte in casa alla pianificazione di matrimoni pubblici più grandi e costosi, che sono diventati accessibili ad un numero sempre maggiore di persone¹²⁶.

¹²²Epstein, E. J. (1982), *The Rise and Fall of Diamonds*, op. cit, p. 134.

¹²³Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

¹²⁴Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

¹²⁵Cfr. May, E. T. (1980), *Great Expectations: Marriage and Divorce in Post-Victorian America*, The University of Chicago Press, Chicago, pp. 139-140.

¹²⁶Howard, V. (2006), *Brides, Inc*, op. cit., p. 7.

Inoltre, i gioiellieri di quegli anni, hanno dovuto affrontare la crescente concorrenza dei grandi magazzini che, grazie alle nuove forme di produzione e distribuzione¹²⁷, hanno potuto vendere le proprie merci a prezzi scontati. Tiffany & Co., non potendo eguagliare tali condizioni, ha contrastato i propri concorrenti attraverso l'offerta di servizi specializzati, come la registrazione dei regali di nozze, che permetteva di evitare la duplicazione dei regali e di concentrare gli acquisti all'interno del medesimo negozio. Sempre in quegli anni, la classe media è diventata l'audience principale della pubblicità, con particolare riguardo alle figure femminili. Esse, infatti, hanno facilitato la nascita delle riviste nuziali, il mezzo più utilizzato dall'industria matrimoniale al fine di stabilire e diffondere gli standard alla base di un matrimonio decoroso.

Tutte le strategie commerciali qui descritte hanno permesso di integrare nella cultura popolare l'usanza degli anelli di diamanti e di conferire loro radici storiche, seppur inventate, che risultano ancora oggi efficaci in tutto il mondo. Secondo Clement Watson, infatti: "gli esseri umani sono sostanzialmente simili in tutto il pianeta. Tutti ricercano una vita migliore e maggiore piacere nell'esistenza"¹²⁸. Tiffany & Co., pubblicando i propri cataloghi e l'iconico solitario di diamanti, ha esteso anche all'estero la propria reputazione commerciale ed è stata in grado di soddisfare le richieste del proprio pubblico globale grazie all'apertura di punti vendita internazionali, i quali hanno permesso alle coppie di tutto il mondo di giurarsi amore davanti a un diamante Tiffany e di avere sempre l'occasione di sperimentare un pezzo allusivo di New York¹²⁹.

1.5. Designer iconici

Sotto la leadership di Walter Hoving, Tiffany & Co. ha beneficiato dell'estro creativo di brillanti designer, oggi annoverati tra i più celebri del settore¹³⁰. In qualità di Amministratore Delegato del marchio, infatti, Hoving si è impegnato ad assumere abili collaboratori, con l'intento di ripristinare l'immagine avanguardista del brand a seguito dell'indebolimento causato dal turbolento assetto manageriale degli ultimi tempi. Tra di

¹²⁷All'inizio del XX secolo, gli anelli di diamanti erano venduti diversamente dalle altre tipologie di gioielli, in quanto i clienti acquistavano la pietra che poi veniva incastonata dal gioielliere secondo la montatura selezionata. Negli anni '30, però, i rivenditori iniziarono a vendere anelli di diamanti con pietre già incastonate, facilitando le catene di negozi e i negozi non specializzati nella vendita degli anelli di fidanzamento. Cfr. Howard, V. (2006), *Brides, Inc, op. cit.*, p. 41.

¹²⁸De Grazia, V. (2005), *Irresistible Empire*, cit., p. 225.

¹²⁹Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad*, op. cit.

¹³⁰T&CO. (2023), *Designers*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/the-designers/>

essi, in particolare, vanno evidenziate tre figure che hanno segnato profondamente l'heritage di Tiffany & Co. e che sono tuttora di ispirazione per lo sviluppo dei nuovi gioielli della maison: Jean Schlumberger, Elsa Peretti e Paloma Picasso.

In primo luogo, Hoving ha assunto nel 1956 Jean Schlumberger, famoso per avere incastonato il *Tiffany Diamond* nella luminosa collana indossata da Audrey Hepburn per la promozione del film *Breakfast at Tiffany's*. Lo stesso artista ha poi disegnato, nel 1995, la montatura più celebre del marchio, sulla quale è stato incastonato per la seconda volta il diamante giallo, chiamata *Bird on a Rock*. Esso raffigura, per l'appunto, un uccellino tempestato di diamanti appoggiato su un'imponente pietra preziosa ed è un modello ricorrente nel marketing aziendale, in quanto consente di valorizzare le maestose gemme possedute dal marchio e di rimarcare la reputazione.



Figura 10 - Le incastonature del Tiffany Diamond elaborate da Jean Schlumberger:
a sinistra *Ribbon Rosette Necklace*, a destra *Bird on a Rock*

Schlumberger ha convalidato il prestigio della gioielleria nel segmento del lusso, attraverso contributi innovativi, in grado di catturare il dinamismo della natura¹³¹. Lo stesso artista ha dichiarato: “Cerco di far sembrare tutto come se stesse crescendo, in

¹³¹T&CO. (2023), *The Ingenuity of Legendary Tiffany & Co. Designer: Jean Schlumberger*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/the-designers/jean-schlumberger/>

Figura 10: T&CO. (2023), *The Tiffany Diamond*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/our-story/the-tiffany-diamond/>

modo irregolare, casuale, organico, in movimento”¹³². Nel suo repertorio ci sono rimandi alla flora e alla fauna, in particolar modo al mondo marino, per il quale Schlumberger nutriva una forte passione. La natura, infatti, è sempre stata l’ispirazione alla base dei suoi disegni, accompagnata da diamanti rari e gemme colorate¹³³. All’età di venti anni, il designer era già appassionato di bigiotteria e realizzava le proprie creazioni per la propria sofisticata cerchia di amici, ma la sua notorietà è cresciuta molto in fretta, tanto che, negli anni '30, è stato assunto dalla stilista Elsa Schiaparelli per ideare dei bottoni per i suoi capi d’abbigliamento. L’eccentricità delle creazioni di Schlumberger ha permesso di estendere la sua fama anche oltreoceano, stimolando il suo trasferimento a New York. In Tiffany & Co. ha iniziato immediatamente a cimentarsi nell’alta gioielleria, punto di svolta nella sua carriera, con cui si è consolidato come una figura di spicco del settore.



Figura 11 – A destra, in basso, i bracciali *Crosillon* e, in alto, gli anelli *Sixteen Stone* contro, a sinistra, il design del 1982 di Jean Schlumberger

¹³²T&CO. (2023), *The Ingenuity of Legendary Tiffany & Co. Designer*, cit.

¹³³Cfr. *Ibidem*

Figura 11 – Mosaico di immagini autoprodotta. A sinistra: *Advertisement: Tiffany & Co.* (1982), Condé Nast Publications, Inc, *The Vogue Archive*, New York, vol. 172, n. 10, p. 6. A destra: T&CO. (2023), *Tiffany & Co. Schlumberger*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/jewelry/shop/jean-schlumberger/>

I suoi disegni mescolano elementi naturali con i simboli dell'eredità familiare, coinvolta nel settore tessile. Ecco quindi che nappe e fiocchi hanno fatto da padroni nei suoi design più iconici (la stessa *Ribbon Rosette*, realizzata per il film di Capote, è un groviglio di fiori e nastri). Ricorrono, inoltre, forme a x su anelli e bracciali, che ricordano una cucitura sartoriale e che nella concezione dell'artista rappresentano l'amore.



Figura 12 - Spilla *Berry Brooch* realizzata per Jackie Kennedy (1960)

Queste ultime sono tutt'oggi presenti nelle collezioni del marchio e confermano il gusto moderno e senza tempo dello stilista. Schlumberger è anche noto per il sapiente uso di oro e smalti, che hanno dato vita ad alcuni dei gioielli più apprezzati della Maison. Ma ciò che ha caratterizzato maggiormente il designer è stata la spettacolarità delle sue spille. Sempre lui, infatti, è l'autore della stella marina *Fleur de Mer* indossata dalla diva Elisabeth Taylor, o del fermaglio *Dolphin* da lei indossato in occasione della prima del suo film nel 1964, nonché la spilla della first lady Jackie Kennedy (fig. 12), disegnata appositamente per celebrare l'arrivo del secondo figlio della coppia presidenziale¹³⁴.

Le sue audaci creazioni, capaci di valorizzare la vita in tutte le sue forme, hanno combinato tecnica e fantasia, i due elementi a cui sono ispirati i disegni attualmente presenti nel Blue Book 2023 dal titolo *Out of the Blue*, una celebrazione dell'alta gioielleria che esalta l'eredità donata a Tiffany & Co. dallo stilista¹³⁵. La direttrice artistica Nathalie Verdeille ha spiegato: "La mia prima collezione Blue Book per la Maison è un'immersione profonda nella vita acquatica che onora e reimmagina la visione di Schlumberger"¹³⁶.

Successivamente, l'ingresso di Elsa Peretti nel team creativo del marchio inaugurò una nuova collaborazione. La designer italiana si è distinta da subito per la sensibilità minimalista e le doti scultoree, enfatizzate nelle proprie collezioni. Tra le più famose si

¹³⁴Carlesimo, I. (2022), *La spilla di Tiffany & Co. che John Kennedy fece realizzare per sua moglie Jackie*, cit. Figura 11 - Cortesia di Christie, *ibidem*.

¹³⁵Cfr. T&CO. (2023), *Tiffany & Co. Unveils Blue Book 2023: Out of the Blue — A World of Aquatic-inspired High Jewelry That Celebrates Jean Schlumberger's Legacy*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/tiffany-co-unveils-blue-book-2023-out-of-the-blue-a-world-of-aquatic-inspired-high-jewelry-that-celebrates-jean-schlumbergers-legacy/>

¹³⁶*Ibidem*

ricorda *Diamonds by the Yard*, che Peretti ha creato con l'intenzione di promuovere l'uso dei diamanti nella quotidianità. Si tratta di una collezione semplice, accessibile a donne con budget modesti e composta da 12 piccoli diamanti posizionati su sottili catenine a distanze irregolari¹³⁷ (fig. 13). Con la versatilità di questi gioielli, la stilista ha ripensato radicalmente il modo di indossare i diamanti e ha convalidato la propria reputazione.



Figura 13 – Pubblicità *Diamond by the Yard* di Tiffany & Co. by Elsa Peretti, fotografata da Hiro per Vogue (1995)

¹³⁷Bernstein, B. (2016), *Style icons: Elsa Peretti's top five designs for Tiffany*, The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/style-icons-elsa-peretti-greatest-designs-for-tiffany/>

Figura 13 - Advertisement: Tiffany & Co. (1995), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 185, n. 12, p. 151. Fotografia di Hiro, vedasi *infra* nota 138.

Peretti ha anche reinterpretato il concetto di lusso, introducendo nuovi usi dell'argento e cambiando i precedenti dettami di stile. Negli anni '70, infatti, il movimento femminista ha legittimato la figura della donna moderna, audace, indipendente e sicura di sé, proprio come Elsa Peretti. La designer ha realizzato collezioni volutamente dirompenti, pensate per le donne "che guadagnavano i propri soldi e compravano gioielli per se stesse ed erano abbastanza audaci da scegliere lo stile rispetto alla vecchia gerarchia di valori"¹³⁸. Le sue creazioni, pertanto, sono state il riflesso dei cambiamenti culturali dell'epoca e, oggi come allora, continuano a essere alla moda e ambite da donne regali e influenti come Diana Vreeland e Kate Middleton¹³⁹. I gioielli di Peretti sono stati immortalati dal famoso fotografo Hiro, collaboratore e amico della stilista, e gli scatti sono stati utilizzati nelle campagne pubblicitarie del brand per quasi 40 anni, fino al 2020¹⁴⁰, di cui sono riportati alcuni esempi (fig. 13 e 15). Tra di essi, vanno ricordati i modelli *Open Heart*, *Bean*, o *Bottle Pendant* (fig. 14), con cui ha cambiato la storia della gioielleria rendendo omaggio alla semplicità e alla sinuosità degli oggetti riprodotti in argento sterling, i quali potevano essere indossati tutti i giorni da donne appartenenti a più età e classi sociali.



Figura 14 - Design di Elsa Peretti. Da sinistra a destra i ciondoli: Bean, Bottle e Open Heart

¹³⁸Doulton, M. (2021), *Honouring Elsa Peretti and her enduring design legacy*, The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/elsa-peretti-tiffany-jewels-bone-cuff-greatest-jewels-career/>

¹³⁹Bernstein, B. (2016), *Style icons*, cit.

¹⁴⁰*The photography of Hiro - in pictures* (2021), The Guardian, 31 Agosto, disponibile al: <https://www.theguardian.com/fashion/gallery/2021/aug/31/the-photography-of-hiro-in-pictures>

Figura 14: Mosaico di immagini autoprodotta. I singoli design sono disponibili al: <https://www.tiffany.it/jewelry/shop/elsa-peretti/sort-relevance/?page=2>

Osservando la natura, la visionaria designer è stata in grado di trasformare in gioielli affascinanti e ricercati anche gli elementi più banali, come i fagioli o le ossa. Queste ultime sono state protagoniste del suo design più amato: il *bone cuff* (fig. 14). Si tratta di un polsino dalla forma organica e scultorea: niente fronzoli o pietre preziose, solo puro metallo scolpito organicamente¹⁴¹. Elsa Peretti infatti, aveva già compreso le potenzialità di questo materiale così duttile, lucente ed elegante, anticipando le tendenze prêt-à-porter di recente messe in atto dalla Maison.

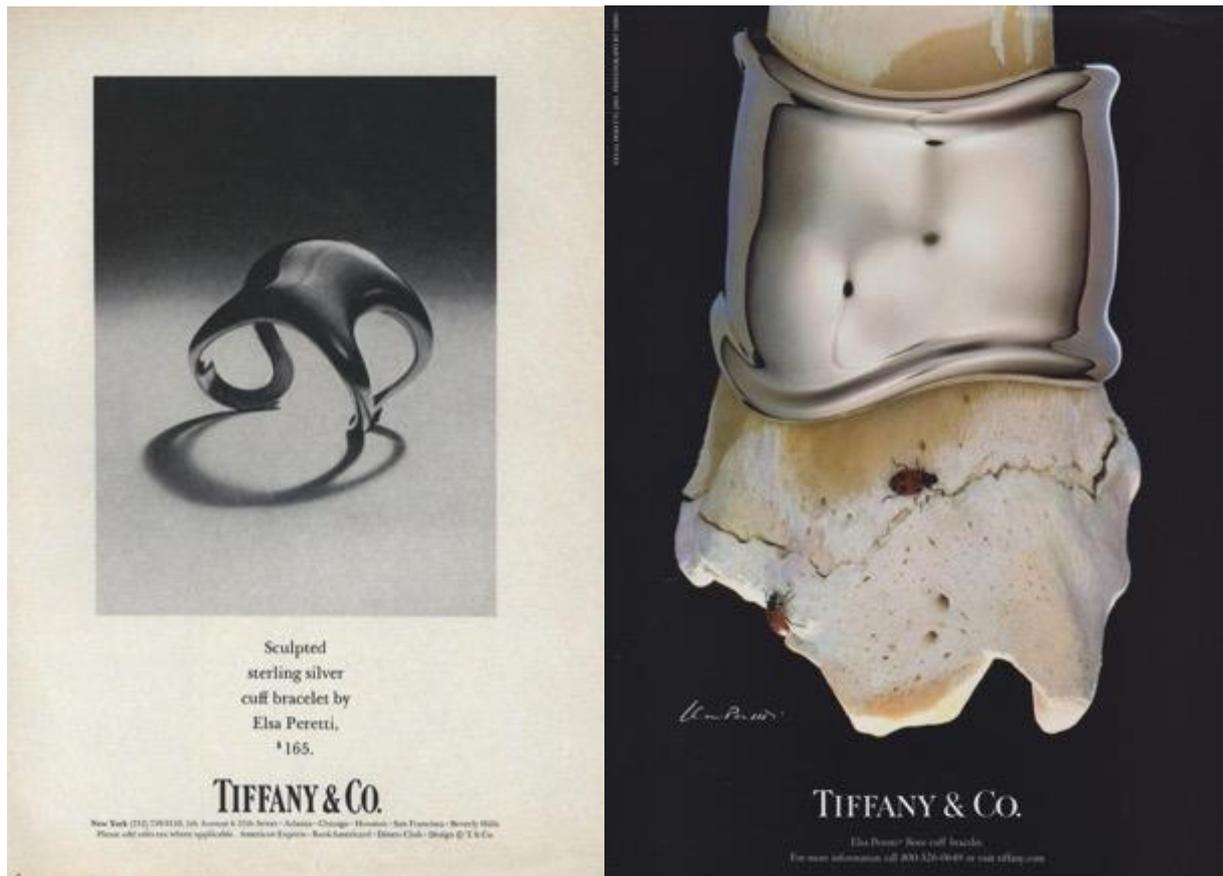


Figura 15 - Pubblicità dei polsini di Elsa Peretti: a sinistra nel 1977 e a destra, fotografato da Hiro, nel 2001

Grazie a questi pezzi senza tempo, l'argento è passato dall'essere un umile metallo a fulcro del lusso accessibile targato Tiffany. Anche la gamma di prezzi accessibili per i gioielli di tendenza era completamente diversa da quella di qualsiasi altra collezione. "Quello che voglio non è diventare uno status symbol, ma dare bellezza a un prezzo", ha spiegato Elsa

¹⁴¹Amarillis, C. (2021), *Chi era davvero Elsa Peretti, la designer di gioielli che ha trasformato l'argento in lusso*, Elle Decor, 17 Maggio, disponibile al: <https://www.elledecor.com/it/people/a36445079/elsa-peretti-chi-era-gioielli-halston/>

Figura 15: Mosaico di immagini autoprodotta. A sinistra: *Advertisement: Tiffany & Co.* (1977), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 167, n. 5, p. 4. A destra: *Advertisement: Tiffany & Co.* (2001), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 191, n. 9, p. 320. Fotografia di Hiro: *The photography of Hiro - in pictures* (2021), cit.

in un'intervista del 1974 a *People*¹⁴². A riprova della sua audacia e sicurezza, il ciondolo *Bottle* e il bracciale *Bone* sono stati gli unici due modelli presentati dalla designer il giorno dell'incontro con il Presidente dell'azienda Hoving. Egli, davanti a gioielli così innovativi e senza tempo, le ha offerto immediatamente un contratto, garantendo all'azienda di beneficiare di una delle figure più importanti della sua storia. Lo stesso William Chaney, ai tempi Presidente di Tiffany & Co. e amico storico della stilista, ha riconosciuto "il suo genio estetico e la sua costante ricerca della perfezione del design, (attraverso i quali) si è guadagnata il riconoscimento di designer di gioielli più rispettata e di maggior successo al mondo"¹⁴³. La recente scomparsa della designer, nel 2021, ha arrecato una grave perdita al mondo della gioielleria; tuttavia, la Maison continua ancora oggi a celebrarne la memoria attraverso le sue iconiche collezioni e conserva la sua eredità negli archivi d'impresa, come possibile fonte d'ispirazione per i futuri designer di Tiffany & Co. .

La terza figura di spicco della gioielleria è Paloma Picasso, esuberante designer di cui l'azienda si avvale ancora oggi. Figlia d'arte, ha dapprima seguito le orme del padre, l'artista Pablo Picasso, per poi addentrarsi nel mondo della gioielleria. Grazie alle sue doti creative e alle sue illustri amicizie, Picasso è diventata un simbolo della mondanità newyorkese e ha incarnato il movimento artistico e culturale degli anni '80, risultando l'ennesima scelta progressista dell'azienda¹⁴⁴. La designer ha debuttato nella gioielleria nel 1980, creando la sua prima linea per Tiffany & Co., dal titolo *Paloma's Graffiti*. Per questa collezione di gioielli, Picasso si è ispirata alle scritte che ricoprono gli edifici di New York e, attraverso metalli brillanti, volumi notevoli e la propria calligrafia, è riuscita a far emergere il lato più chic della street art.



Figura 16 - Bracciali dell'attuale collezione Paloma's Graffiti

¹⁴²Fasel, M. (2021), *Remembering Elsa Peretti and the Inspiration Behind Some of Her Most Iconic Designs*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/remembering-elsa-peretti-and-the-inspiration-behind-some-of-her-most-iconic-designs/>

¹⁴³T&CO. (2023), *Elsa Peretti*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/the-designers/elsa-peretti/>

¹⁴⁴Tra le conoscenze mondane della stilista, sono annoverati, tra gli altri, Truman Capote e Andy Warhol. Di quest'ultimo è stata musa ispiratrice di più opere, oltre che un'amica fidata. Cfr. T&CO. (2023), *Paloma Picasso*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/world-of-tiffany/about-paloma-picasso/>
Figura 16: *Ibidem*

La stessa artista ha chiarito: "Negli anni '70, la gente cominciava a fare graffiti sulle metropolitane e sui muri, il che aveva indignato tutti. Volevo guardare ai graffiti in modo diverso e cercare di trarne qualcosa di positivo"¹⁴⁵. In *Paloma's Graffiti*, le linee geometriche, le forme audaci e le x imperanti rappresentano la firma della designer e costituiscono la sua collezione di riferimento. D'altronde, si tratta di una linea di gioielli sempre molto ambita e attuale, in linea con le tendenze street del marchio, oggi sempre più orientato verso un pubblico meno classico e più disinvolto.

Picasso ha introdotto nei propri gioielli gemme dai colori vivaci e intensi, creando una tendenza nel settore prima trascurata. L'azienda, infatti, godeva di un grandioso inventario di pietre preziose¹⁴⁶, molte delle quali presentate al mondo per la prima volta proprio da Tiffany & Co. e del suo talentuoso gemmologo, il Dottor G. F. Kunz. Scoperta nel 1902 e dedicata allo stesso professionista, la kunzite è stata incastonata da Picasso nel 1986, in occasione del 100° anniversario dell'azienda. La preziosissima gemma si presenta di colore lilla-rosastro e possiede ben 396,3 carati. Tutt'oggi è conservata nella collana incastonata dalla designer (fig. 17) presso lo *Smithsonian Institution's National Museum of Natural History*.



Figura 17 - Kunzite incastonata nella collana disegnata da Paloma Picasso (1986)

¹⁴⁵T&CO. (2023), *Paloma Picasso*, cit.

¹⁴⁶Vedasi *infra* Appendice 2 – Gemmologia

Figura 17: *Picasso Kunzite Necklace* (2021), Smithsonian Institution's National Museum of Natural History, disponibile al: https://www.si.edu/object/picasso-kunzite-necklace%3Anmnhmineralsciences_1007364

Con un ricco inventario a disposizione, Paloma si è sbizzarrita nella creazione di gioielli colorati e appariscenti, ispirati all'*epoca disco*, in cui ha trasferito tutto il suo amore per le gemme rare. Molti dei suoi pezzi, inoltre, restituiscono “un effetto talismano”¹⁴⁷ poiché la designer instilla in essi significati tanto vividi quanto i colori che impiega. Un esempio si ravvisa nell'altrettanto ambita collezione *Olive leaf*, ispirata agli alberi che incorniciano la sua residenza in Marocco, con la quale la stilista rende omaggio all'ulivo come simbolo di pace, speranza e armonia¹⁴⁸. Oggi Picasso continua a espandere le proprie collezioni esistenti e a collaborare con gli argentieri di Tiffany & Co. per introdurne di nuove.

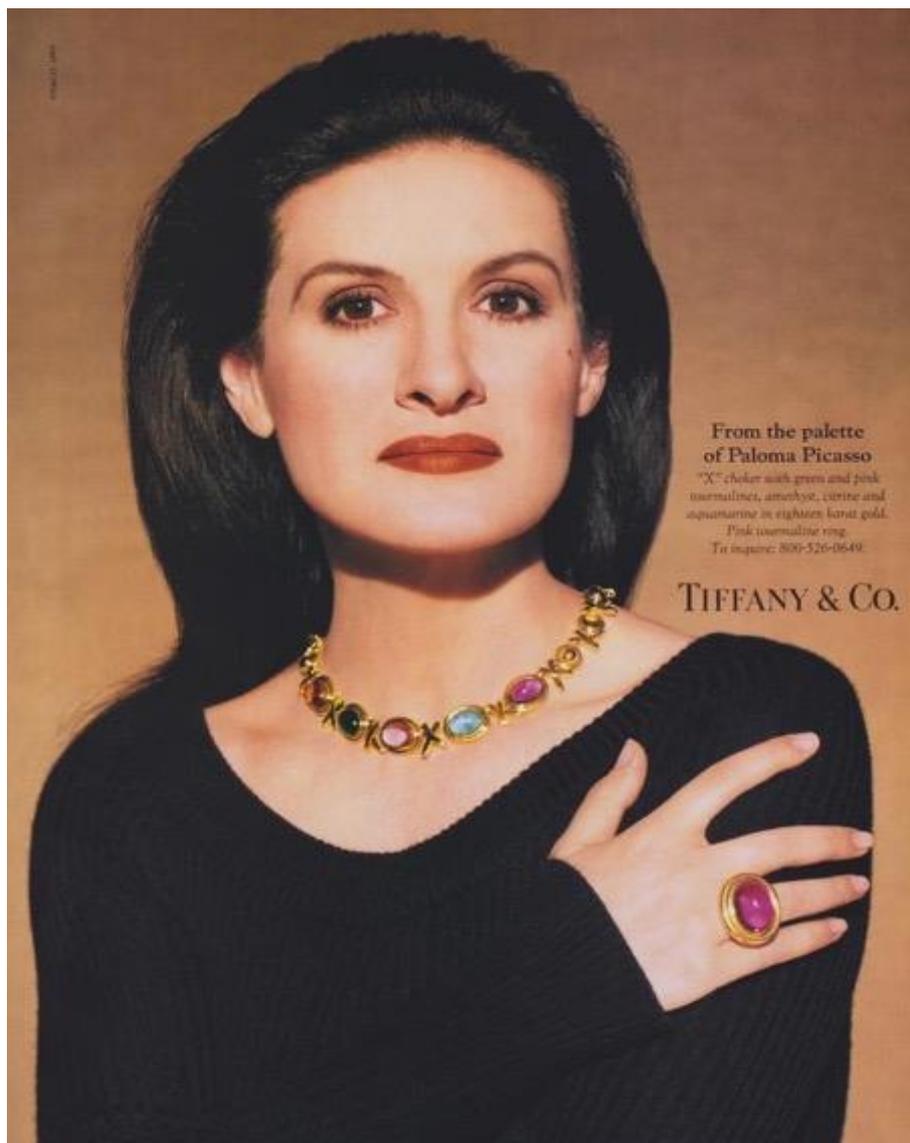


Figura 18 – Pubblicità di Picasso che indossa il proprio girocollo X in oro e gemme colorate

¹⁴⁷Cfr. T&CO. (2023), *Paloma Picasso*, cit.

¹⁴⁸T&CO.(2023), *Paloma Picasso Olive Leaf*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/jewelry/shop/paloma-picasso-olive-leaf/>

Figura 18: *Advertisement: Tiffany & Co.* (1993), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 183, n. 12, p. 143.

La *Tiffany's from New York* si è presentata al pubblico mostrando sin dalle origini la propria grinta rivoluzionaria, il design e le lavorazioni fantasiose¹⁴⁹ che ancora oggi non smettono di affascinare il pubblico di tutto il mondo. I contributi dei tre designer qui illustrati, uniti all'operato dei leader che hanno salvaguardato la sopravvivenza del business nel corso del tempo, hanno permesso all'azienda di elevarsi a icona culturale globale e a dominare il mercato della gioielleria di lusso per più di un secolo. Alla luce di quanto analizzato in questo capitolo, infatti, è emerso che il successo di Tiffany & Co. sia dovuto alla capacità del management di prendere decisioni in grado di prevedere e soddisfare le richieste dei consumatori, mantenendo il brand aderente alla trasformazione dei loro gusti. In particolare, l'enfasi posta sul *branding* e sulla costruzione di un legame con la cultura e l'élite americana, le capacità organizzative e di merchandising, dimostrate attraverso l'esportazione di nuovi formati di vendita in Europa, nonché le abilità nel reclutamento di designer che hanno ricevuto grande apprezzamento dal pubblico, sono state verosimilmente alla base della fama di Tiffany nel XX secolo. Nei prossimi capitoli, invece, si analizzerà il modo in cui il brand ha utilizzato la ricchezza del proprio patrimonio storico e artistico per promuovere l'identità del marchio in uno scenario totalmente differente: il nuovo millennio. Anche qui, adattandosi al progresso tecnologico e al contesto economico, il management è riuscito a promuovere i prodotti della Maison raggiungendo le preferenze del suo pubblico, con una strategia omnichannel e una grande attenzione alla customer experience, nonché tramite l'offerta di prodotti con un ampio ventaglio di prezzi. Come sostenuto da Mats Urde, infatti, "l'adattabilità è la chiave per mantenere la rilevanza di un marchio nel tempo"¹⁵⁰. Si può dedurre, pertanto, che il vantaggio competitivo dell'azienda risieda nella capacità di combinare l'unicità del proprio heritage con le mutevoli esigenze della clientela che si evolve nel tempo.

¹⁴⁹Cfr. Scranton, P. (1997), *Endless Novelty*, op. cit.

¹⁵⁰Urde, M., Greyser, S. A., Balmer J. M. T. (2007), *Corporate Brands with a Heritage*, Bradford University School of Management, serie di documenti di lavoro, n.7, p. 14.

Capitolo 2.

2. Tiffany & Co. nel XXI secolo

Negli ultimi vent'anni, l'introduzione dei social media ha rivoluzionato la società, creando nuovi modi per le aziende di rivolgersi a un pubblico sempre più mirato e di interagire con i propri clienti. Tuttavia, i social media hanno anche messo in crisi i brand manager, privando le aziende del pieno controllo della narrazione e dando ai clienti l'opportunità di reagire, qualora lo ritengono giustificato, attraverso la condivisione in rete delle proprie opinioni, talvolta poco informate¹⁵¹. Di pari passo, si è evoluto il comportamento delle nuove generazioni che hanno fatto il loro ingresso nel mercato e che presentano sensibilità e interessi distinti da quelle precedenti.

Per garantire che una strategia aziendale si adatti al contesto storico, essa deve cogliere ciò che sta avvenendo nella cultura e nella società moderna e comprendere come il marchio possa prenderne parte¹⁵². Consapevole dei mutamenti del XXI secolo, la leadership di Tiffany & Co. ha guidato un percorso di riposizionamento del marchio che permettesse all'azienda di avvicinarsi alle preferenze dei consumatori più giovani senza, però, accantonare il proprio heritage.

A partire dagli anni '90, ha spiegato Pier-Yves Donzé, la crescita delle aziende del lusso è dipesa dalla democratizzazione dei consumi¹⁵³. Il passaggio da una clientela di classe medio-alta, legata ai prodotti di lusso, al consumo di massa, ha spinto anche Tiffany & Co. ad avere un'attenzione maggiore verso i gioielli in argento, così da rendere il lusso accessibile a una più ampia fascia di popolazione.

Le capacità intuitive di Tiffany & Co., insieme alla forte *brand identity* e al progressivo sviluppo dei propri negozi sul territorio internazionale, gli hanno permesso sin dall'inizio di intercettare le esigenze di un pubblico eterogeneo e di incrementare vertiginosamente i propri ricavi nel nuovo millennio. In particolare, nel 2019, l'azienda è arrivata a fatturare

¹⁵¹Cfr. Houle, D. & Shapiro, O. (2014), *Brand Shift*, op. cit., p. 89.

¹⁵²Cfr. Holt, D. (2003), *How to Build an Iconic Brand*, Market Leader, vol. 21, United Kingdom.

¹⁵³Donzé, P.Y. (2023), *Selling Europe to the World*, op. cit.

4,42 miliardi di dollari netti, con 94 store negli Stati Uniti, 58 in Giappone, 48 in Europa e 30 in Canada e America Latina¹⁵⁴.

L'intenzione di questo capitolo è quella di approfondire l'evoluzione del marchio da un nuovo punto di vista: la comunicazione di marketing. Qui, attraverso l'osservazione delle campagne pubblicitarie promosse durante il primo ventennio del secolo, si vuole offrire un'analisi critica delle strategie pubblicitarie che sono state introdotte dall'azienda. Nel dettaglio, si segnala una crescente attenzione dei manager verso esigenze di inclusività e sostenibilità, due tematiche fortemente avvertite dalle nuove generazioni, rintracciabili nei messaggi promozionali e nelle collezioni di gioielleria sviluppate dall'azienda. Parallelamente, Tiffany & Co. ha risposto alle nuove esigenze del mercato con una rivisitazione del proprio *trade character*, accostando la figura di Audrey Hepburn alle emergenti celebrità del panorama contemporaneo. In questo modo, il marchio ha realizzato ciò che Donzé ha definito *bricolage identitario*, ossia "una combinazione di elementi tratti da un passato lontano e di elementi del giorno d'oggi, allo scopo di dare significato a un'identità culturale attuale"¹⁵⁵, creando un ponte tra il passato del marchio e il suo ruolo nell'era moderna.

2.1. L'evoluzione della leadership e l'orientamento strategico

Tra il 1999 e il 2015, Michael J. Kowalski ha assunto la carica di Amministratore Delegato di Tiffany & Co. . Lo stesso William Chaney, Ex Presidente dell'azienda, aveva dichiarato: "Mike [in qualità di Vicepresidente Esecutivo] ha servito Tiffany & Co. con grande successo in un'ampia gamma di responsabilità. Non riesco a immaginare un leader più capace e più qualificato di lui per gli anni a venire"¹⁵⁶. Durante il suo mandato, nel 2013, è stata ingaggiata la prima Direttrice donna del Design, Francesca Amfitheatrof, la quale ha il merito di aver guidato il riposizionamento dell'Alta Gioielleria per la collezione Tiffany Blue Book, che comprendeva 250 pezzi unici¹⁵⁷. La sua prima linea, dal titolo *Tiffany T*, ha da subito riscosso successo e continua ad essere riproposta in ogni stagione,

¹⁵⁴Sabanoglu, T. (2020), *Number of Tiffany & Co. stores by region worldwide in 2019, by region*, Statista, disponibile al: <https://www.statista.com/statistics/857587/number-of-tiffany-and-co-stores-by-region-worldwide/>

¹⁵⁵Donzé, P.Y. (2023), *Selling Europe to the World*, op. cit.

¹⁵⁶JCK Magazine (2003), *Kowalski to replace Chaney as Tiffany & Co. chairman*, cit.

¹⁵⁷Sherman, L. (2014), *Meet Tiffany's First Ever Female Design Director*, Elle, 26 Agosto, disponibile al: <https://www.elle.com/fashion/accessories/news/a26349/tiffanys-new-gem/>

confermandosi l'ennesima collezione iconica del marchio. Un anno prima dell'arrivo di Amfiteatrof, nel 2012, Tiffany & Co. aveva accusato una contrazione delle vendite, soprattutto nel suo flagship store di New York¹⁵⁸, a fronte della debolezza dell'economia in alcuni dei propri mercati chiave come le Americhe e l'Europa¹⁵⁹. Con l'intento di risanare l'attività e favorirne la crescita, Kowalski ha dato maggiore spazio ai gioielli in argento con prezzi più accessibili, in modo da attirare una parte più ampia del mercato. A partire dalla collezione *Atlas*, che fa esplicito riferimento all'heritage del marchio, questi gioielli hanno rimarcato la bravura dei maestri argentieri di Tiffany & Co. e ne hanno aumentato la notorietà su scala globale. Nel 2013, la sua presenza si è espansa soprattutto nella regione dell'Asia Pacifica, dove l'azienda ha fatturato 810 milioni di dollari, anche grazie all'apertura di sei nuovi punti vendita in Cina, nonché cinque negli Emirati Arabi Uniti¹⁶⁰. Sin dalle origini del marchio, l'argento ha avuto un ruolo centrale in Tiffany & Co.. Ancor prima dell'arrivo delle pietre preziose dall'Europa e dal Sudafrica, è stato determinante nelle prime vendite di articoli regalo dell'emporio; a seguire, l'azienda lo ha incorporato come standard al 92,5% di purezza, successivamente adottato dal resto degli Stati Uniti. Questo metallo ha messo in risalto le capacità artigianali degli argentieri di Tiffany & Co., al punto da attribuirgli il prestigio di essere la prima azienda statunitense a vincere un premio per l'eccellenza nell'argenteria all'Esposizione Universale di Parigi del 1867. Ogni anno, i cosiddetti *Tiffany's makers*, gli abili artigiani del suo laboratorio di oggettistica di Rhode Island, realizzano più di 65 trofei sportivi



Figura 19 - Dragon Trophy realizzato dai maestri argentieri di Tiffany & Co. per la League of Legends Pro League (2021)

¹⁵⁸Walker R. (2014), *Tiffany & Co: At What Point Does Affordable Luxury Prove Costly*, Euromonitor International. Disponibile al: <https://www.euromonitor.com/article/tiffany-co-at-what-point-does-affordable-luxury-prove-costly>

¹⁵⁹La crisi tocca Tiffany. Riviste al ribasso le stime (2012), La Repubblica, 27 Agosto, disponibile al: https://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2012/08/27/news/la_crisi_tocca_tiffany_riviste_al_ribasso_le_stime-41568346/

¹⁶⁰Sherman, L. (2014), *Meet Tiffany's First Ever Female Design Director*, cit.

Figura 19: T&CO. (2023), *Tiffany e gli E-sport*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/stories/guide/sporting-trophies/e-sports-trophies/>

in argento per il mercato interno, ma anche per quello internazionale, come dimostra il trofeo disegnato per la League of Legends Pro League della Cina. Gli artigiani mantengono le stesse tecniche e strumentazioni di fine '800 e creano ogni pezzo su misura, forgiandolo puntualmente con il timbro "T&CO MAKERS" e con un numero di modello unico, in onore di un'antica tradizione che sottolinea l'eredità artigiana dell'azienda nell'ambito della lavorazione dell'argento¹⁶¹. Infine, con le collezioni firmate da Paloma Picasso, Elsa Peretti e con la celebre linea *Return to Tiffany*, l'argento ha guadagnato ulteriore fama nel settore della gioielleria, consentendo a Tiffany & Co. di differenziare il proprio portafoglio con un ventaglio di prezzi ampio come poche altre aziende e, di conseguenza, di utilizzare la propria eredità di argentiere di New York per attirare i turisti di tutto il mondo in cerca di un emblema della città da poter acquistare.

Bisogna tener presente che il margine di profitto di Tiffany & Co. sui gioielli meno costosi è risultato superiore a quello dell'alta gioielleria¹⁶², pertanto, anche dal punto di vista finanziario, è stato ragionevole insistere sulla vendita dei gioielli a prezzi più democratici. Tuttavia, il crescente impegno dell'azienda nel segmento del lusso accessibile ha presentato alcuni rischi, in quanto ha incrementato le vendite di gioielli al di sotto dei 500 dollari, a scapito dell'alta gioielleria che tipicamente caratterizza il patrimonio aziendale. Per via del *trickle down effect*¹⁶³, la predominanza di linee accessibili nel marketing mix metteva in discussione l'esclusività del brand, intaccando la sua immagine. Questo, a sua volta, rischiava di rendere i prodotti del marchio meno desiderabili dalla classe media, poiché, tradizionalmente, l'acquisto dei gioielli di Tiffany & Co. era percepito dai consumatori come uno strumento di elevazione sociale. Al tempo stesso, le classi più abbienti, a maggior ragione, rischiavano di percepire il brand come non più esclusivo. Per queste ragioni, in un secondo momento, è stato necessario limitare la produzione delle linee più economiche, nonostante il successo di vendita.

¹⁶¹Cfr. T&CO. (2023), *Tiffany & Co. Trophies*, Tiffany & Co Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/our-story/tiffany-co-sports-trophies/>

¹⁶²Walker R. (2014), *Tiffany & Co*, cit.

¹⁶³Effetto descritto dal sociologo Simmel secondo cui, a causa di un costante processo di imitazione da parte delle classi sociali "inferiori" nei confronti delle classi "superiori", un bene viene abbandonato (quindi non più acquistato dalla classe superiore) quando viene adottato dalla classe inferiore, perdendo la valenza di simbolo di status e innescando l'adozione e, successivamente, l'abbandono di nuovi oggetti di consumo. Simmel, G. (1904), *Fashion*, International Quarterly, vol. 10, pp. 130-155.

Nel Settembre 2013 Frederic Cumenal è diventato il CEO dell'azienda, assumendosi la responsabilità di gestire le sorti dell'azienda durante una fase turbolenta. A partire dal 2014, infatti, Tiffany & Co. si è confrontata con un nuovo periodo di crisi dovuto alla crescita del valore del dollaro e la conseguente diminuzione del potere d'acquisto dei turisti, i quali rappresentano il 25% delle vendite dei negozi americani¹⁶⁴. Il numero dei negozi del marchio, tuttavia, era ancora in rialzo: alla fine di Gennaio 2016 i punti vendita erano 307 in tutto il mondo, rispetto ai 295 dell'anno precedente.

Nel Febbraio 2017 si è assistito a un riassetto dei vertici dell'azienda causato da "deludenti risultati finanziari"¹⁶⁵ che comprendevano un calo del 3% delle vendite a livello globale¹⁶⁶ e che hanno provocato le dimissioni di Cumenal e la sostituzione di Francesca Amfitheatrof con Reed Krakoff a capo del reparto creativo, mentre Kowalski è stato rinominato CEO *ad interim* dell'azienda, fino al subentro del chairman Roger N. Farah e del nuovo Amministratore Delegato, Alessandro Bogliolo. Precedentemente in carica come Vicepresidente di Bulgari e, più tardi, alla guida del riposizionamento del marchio Diesel, il manager italiano è stato messo a capo di Tiffany & Co. nell'Ottobre del 2017. Da quel momento, Bogliolo ha guidato l'azienda concentrandosi sulla crescita interna del marchio e cercando di bilanciare la storica reputazione di Tiffany & Co. con le esigenze del pubblico più giovane. Come da lui affermato in un'intervista del 2018 al *Corriere*: "La nostra forza è stata vendere ai clienti locali, piuttosto che ai turisti. Potremmo aprire nuovi negozi, ma la nostra priorità è la crescita interna"¹⁶⁷ e ha continuato "Tiffany ha una sua storia che si era un po' appannata, ma che resta ancorata ai Millennials grazie al fatto di essere associata all'amore tra i giovani"¹⁶⁸.

¹⁶⁴I problemi di Tiffany con il dollaro forte (2016), Il Post Moda, 20 Marzo, disponibile al: <https://www.ilpost.it/2016/03/20/tiffany-criasi-dollaro-forte/#:~:text=Questo%20fenomeno%20si%20inserirce%20in,circa%206%20miliardi%20di%20euro>

¹⁶⁵Crivelli, G. (2017), *Tiffany licenzia il ceo Frederic Cumenal*, Il Sole 24 Ore, 7 Febbraio, disponibile al: <https://www.ilsole24ore.com/art/tiffany-licenzia-ceo-frederic-cumenal-deludenti-risultati-finanziari-AEhv5uO>

¹⁶⁶*Ibidem*

¹⁶⁷Sacchi, M. S. (2018), *Bogliolo: «La rinascita di Tiffany? Bastava ridare fiducia e ottimismo»*, Corriere della Sera, 28 Giugno, disponibile al: https://www.corriere.it/economia/leconomia/18_giugno_25/bogliolo-la-rinascita-tiffany-bastava-ridare-fiducia-ottimismo-adf4d834-788e-11e8-a34f-88cbebf7b4e2.shtml

¹⁶⁸*Ibidem*

2.2. L'espansione della target audience

La direzione di Bogliolo ha sperimentato nuove strategie per allargare il mercato target dell'azienda alle fasce demografiche più giovani, quali i Millennials (o Generazione Y, nati tra gli anni '80 e la prima metà degli anni '90 del XX secolo) e la Generazione Z¹⁶⁹ (nata dopo la seconda metà degli anni '90). Le nuove generazioni, in effetti, rappresentano una grande opportunità di crescita per Tiffany & Co., sebbene sia complesso intraprendere percorsi tanto audaci in un'epoca tumultuosa come quella considerata. Il XXI secolo, infatti, ha avviato una delle più grandi e veloci transizioni generazionali della storia¹⁷⁰.

Alessandro Bogliolo, in contrasto con la precedente gestione del marchio, da lui definita troppo conservatrice, ha negato la necessità di un riposizionamento per Tiffany & Co., aspirando piuttosto ad una sua evoluzione. In un'intervista al *Financial Times* ha spiegato che l'azienda era diventata più ossessionata dal preservare il passato che dal "contribuire al futuro"¹⁷¹ e che desiderava comunicare le collezioni del marchio in modi meno prevedibili di quelli attesi dal pubblico. Sempre nell'intervista, il CEO ha dichiarato: "non si tratta di marketing nel senso più antico del termine: chi è il mio target, qual è la mia fascia d'età (...) Si tratta di comunicare un'etica in modo più emotivo"¹⁷². Questo suggerisce che l'azienda non volesse più basarsi esclusivamente sui dati demografici, come avveniva solitamente in passato, per la creazione di contenuti mirati e persuasivi, bensì orientare la propria comunicazione verso valori e principi etici da diffondere attraverso la propria pubblicità, in modo da creare un coinvolgimento emotivo tra il marchio e il suo pubblico. L'influenza dei social media, peraltro, ha modificato le strategie di marketing, offrendo alle aziende l'occasione di sviluppare relazioni più profonde con il proprio pubblico. D'altra parte, i canali digitali hanno instaurato una comunicazione bidirezionale, tale per cui i consumatori hanno voce in capitolo e richiedono totale trasparenza alle aziende, le quali dovranno concepire modi alternativi per conquistare la fiducia delle nuove generazioni. I giovani, infatti, non si affidano più alle istituzioni, bensì danno maggiore valenza alle opinioni anonime che leggono in rete, in quanto percepite come imparziali e sincere. Di conseguenza, i brand manager del XXI secolo devono

¹⁶⁹Ma, Y. (2022), *The Research on the Marketing Strategies of Luxury Brands and its Extension—Taking Tiffany & Co. as an Example*, BCP Business & Management, vol. 33., pp. 1-6. DOI:10.54691/bcpbm.v33i.2710.

¹⁷⁰Houle, D. & Shapiro, O. (2014), *Brand Shift*, op. cit., p. 55.

¹⁷¹McCredie-Doak, L. (2018), *Tiffany chief seeks an end to old ideas of luxury*, Financial Times, 10 Novembre, disponibile al: <https://www.ft.com/content/240cf854-697f-11e8-ae1-39f3459514fd>

¹⁷²*Ibidem*

prestare maggiore attenzione al tipo di narrazioni da veicolare e devono focalizzare le loro strategie sul coinvolgimento del pubblico piuttosto che sulla sua persuasione¹⁷³.

Per la fidelizzazione della clientela di un marchio di lusso, è necessario soprattutto ampliare la rete degli store monobrand. Nonostante Tiffany & Co. goda di un network di negozi sparsi nel mondo, molti dei quali sono concentrati negli Stati Uniti, l'afflusso di visitatori rimane basso. Tra le cause possibili, emergono l'evolversi delle mode, il calo dei matrimoni e la diffusione dell'e-commerce. Come Tiffany, l'industria dell'alta gioielleria in generale, sta affrontando una serie di ostacoli legati al cambiamento dei gusti dei consumatori e dei costumi culturali¹⁷⁴. In una società che cambia, i marchi non possono restare indifferenti. Poiché le nuove generazioni non si identificano più nel trade character del 1961, per restare al passo coi tempi è essenziale cambiare rotta, elaborando una comunicazione del brand in grado di trasformare l'ormai datata percezione di Audrey Hepburn in una (nuova) icona contemporanea.

Dopo la direzione seguita dai suoi predecessori, Bogliolo si è trovato davanti la sfida di "mettere d'accordo la necessità di "svecchiare" la clientela con quella di riportare i gioielli Tiffany alla loro natura originaria di oggetti di lusso e dal design esclusivo"¹⁷⁵. Sotto i manager precedenti, la metà dei prodotti venduti dal marchio era arrivata a costare meno di 500 dollari¹⁷⁶. Di conseguenza, la presenza di gioielli a prezzi così accessibili, peraltro disponibili anche in gioiellerie multimarca e nei negozi on-line, aveva fatto diminuire il carattere di esclusività che il marchio possedeva in passato.

Nel 2018, Bogliolo è stato intervistato dal giornale *Business of Fashion*¹⁷⁷, a cui ha spiegato l'approccio che Tiffany & Co. avrebbe seguito sotto la sua guida. Qui, il CEO ha ribadito l'importanza di comprendere le esigenze dei diversi pubblici a cui l'azienda si sarebbe rivolta: "Le diverse generazioni hanno differenze piuttosto sostanziali e di interesse nei mezzi di comunicazione che utilizzano, nel tipo di conversazioni che vogliono intraprendere e in certe cose a cui sono più interessate"¹⁷⁸. In particolare ha affermato:

¹⁷³Cfr. Houle, D. & Shapiro, O. (2014), *Brand Shift*, op. cit., p. 95.

¹⁷⁴Sherman, L. (2019) *Can Tiffany Boost Its Gen-Z Cred?*, Business of Fashion, 21 Gennaio, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/will-a-made-in-label-boost-tiffanys-gen-z-cred/>

¹⁷⁵Arena, C. (2017), *La storica gioielleria Usa. Un italiano da Tiffany per superare la crisi di identità*, Avvenire, 14 Luglio, disponibile al: <https://www.avvenire.it/economia/pagine/tiffany>

¹⁷⁶*Ibidem*

¹⁷⁷Definito dal Wall Street Journal "una voce influente in un settore travagliato", *BoF* è riconosciuto nel mondo per essere un giornale autorevole dell'industria della moda.

¹⁷⁸Sherman, L. (2019) *Can Tiffany Boost Its Gen-Z Cred?*, cit.

“Un interesse della Generazione Z è la sostenibilità. In Tiffany cerchiamo di parlare la loro lingua usando i media e lanciando attività che siano rilevanti per i diversi segmenti”¹⁷⁹. Così facendo, Bogliolo ha voluto ristabilire le priorità aziendali, chiarendo la linea che l’azienda avrebbe adottato nei decenni a seguire.

2.2.1. Impegno sociale e ambientale

Con l’avvento del nuovo millennio, Tiffany & Co. ha manifestato il proprio interesse nei confronti della comunità attraverso iniziative di responsabilità sociale e ambientale, che l’hanno resa pioniera del lusso sostenibile e le hanno permesso di restare al passo con le esigenze delle nuove generazioni. Nel 2000, infatti, ha istituito la *Tiffany & Co. Foundation*, una fondazione a sostegno delle organizzazioni non profit che operano in due aree principali: le arti decorative, finalizzata alla conservazione e alla promozione dell’eccellenza del design, e l’ambiente, con particolare attenzione alla conservazione dei coralli, alla valorizzazione degli ambienti urbani e all’estrazione mineraria responsabile¹⁸⁰. In particolare, Tiffany & Co. è un membro fondatore del Comitato direttivo dell’*Initiative for Responsible Mining Assurance* (IRMA), la quale ha rilasciato nel 2018 il pionieristico *Standard for Responsible Mining*¹⁸¹.

Tiffany & Co. è stata un’azienda progressista anche dal punto di vista sociale. Già nel 2002 ha dimostrato il proprio impegno nei confronti della collettività, iniziando a offrire una copertura sanitaria ai propri dipendenti con sede negli Stati Uniti che includesse l’affermazione dei transgender, l’adozione internazionale e la maternità surrogata¹⁸².

Con il suo arrivo, Bogliolo ha rafforzato la cultura aziendale al fine di stimolare la nascita di un ambiente di lavoro inclusivo. Nel 2019, ha fondato gli *Employee Resource Groups*, gruppi volontari, organizzati in base a interessi comuni e guidati dai dipendenti stessi, che offrono ai partecipanti maggiori opportunità di fare gruppo e di condividere idee che possano arricchire l’azienda. Essi comprendono donne, comunità LGBTQIA+, gruppi multiculturali, genitori lavoratori e persone con disabilità¹⁸³.

¹⁷⁹*Ibidem*

¹⁸⁰Cfr. T&CO. (2023), *The Tiffany & Co. Foundation Milestones: A Legacy of Philanthropic Giving*, Tiffany & Co. Foundation, disponibile al: <https://www.tiffanyandcofoundation.org/timeline.html>

¹⁸¹Cfr. T&CO. (2023), *A Legacy of Sustainability*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/sustainability/timeline/>

¹⁸²*Ibidem*

¹⁸³Cfr. T&CO. (2023), *Diversity, Equity & Inclusion*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/sustainability/community/>

Sempre nel 2019, Tiffany & Co. ha annunciato un'altra iniziativa rivoluzionaria per il settore, la *Diamond Source Initiative*, con cui l'azienda si è impegnata a diventare la prima gioielleria al mondo a fornire informazioni al pubblico circa la provenienza dei suoi diamanti, registrandoli individualmente attraverso un piccolo numero seriale inciso sulle pietre. Le informazioni sono consultabili tramite qualsiasi addetto alle vendite e sono stampate sul *Tiffany Diamond Certificate*¹⁸⁴. Come si legge in un comunicato stampa rilasciato dall'azienda: "L'offerta di questo grado di trasparenza della catena di fornitura, che non ha eguali tra i gioiellieri di lusso internazionali, distingue Tiffany ed è resa possibile dall'investimento di oltre 20 anni nell'integrazione verticale. (Essa) contribuisce a sostenere gli standard di artigianalità, sicurezza e salubrità degli ambienti di lavoro, nonché la tracciabilità della catena di fornitura"¹⁸⁵. Come dimostra il report intitolato *The Hidden Cost of Jewelry*, realizzato dall'organizzazione Human Rights Watch, Tiffany & Co. è al primo posto tra le 13 gioiellerie analizzate a livello globale, per il significativo impegno che ha dimostrato nell'approvvigionamento responsabile, sia dei diamanti che dell'oro, nonché per le sue valutazioni approfondite dell'impatto di tale attività sui diritti umani¹⁸⁶. Tiffany & Co., condividendo il percorso artigianale dei suoi diamanti, dalla miniera al bancone del negozio, ha garantito ai clienti maggiore tracciabilità delle proprie operazioni e ha alzato l'asticella della trasparenza, secondo la visione del proprio Amministratore Delegato. Alessandro Bogliolo, infatti, è un fautore del "marketing della generosità", ovvero l'atto di dare al consumatore più di quanto si aspetta per creare benevolenza e fedeltà. Lui stesso sostiene: "È compito dei leader di mercato elevare gli standard e rendere le persone consapevoli di quali siano le migliori pratiche"¹⁸⁷. Dalla sua intervista per *Business of Fashion*, è emerso che i consumatori non si chiedono da dove vengono estratti i diamanti che intendono acquistare, tuttavia, per i Millennial, e per le donne in particolare, la responsabilità sociale delle imprese influisce molto sulle proprie scelte d'acquisto, come emerso da una ricerca di mercato di *NPD Group* del 2015¹⁸⁸. Per giunta, i consumatori della Generazione Z sono disposti a spendere il 10-15% in più di ciò che considerano "prodotto in modo sostenibile", secondo un altro studio condotto dalla

¹⁸⁴ *Tiffany & Co. Cements its Leadership in Diamond Traceability* (2020), Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/tiffany-co-cements-its-leadership-in-diamond-traceability/>

¹⁸⁵ *Ibidem*

¹⁸⁶ Vedasi *infra* Appendice 3 – Catena di approvvigionamento responsabile

¹⁸⁷ Sherman, L. (2019) *Can Tiffany Boost Its Gen-Z Cred?*, cit.

¹⁸⁸ Su, J. et al. (2019), *Sustainable clothing: perspectives from US and Chinese young Millennials*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 47, n. 11, p. 1144, disponibile al: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2017-0184>

società nel 2017¹⁸⁹. Al momento di chiarire al giornale *BoF* la posizione di Tiffany & Co. di fronte alla richiesta di trasparenza e sostenibilità delle nuove generazioni, Bogliolo ha spiegato: “Per l'acquisto di gioielli, il settore è tradizionalmente molto opaco. Tiffany è all'avanguardia nella tracciabilità (rispetto ad altri operatori), ma siamo un'eccezione tra tutti i gioiellieri di lusso globali. Credo che ci sia ancora molto da fare e che l'intero settore debba andare in questa direzione”¹⁹⁰.

2.3. Le campagne pubblicitarie del nuovo secolo.

Nel corso del XXI secolo, i dirigenti di Tiffany & Co. hanno introdotto molteplici novità in ambito pubblicitario, cominciando a modificare la percezione del marchio da parte del pubblico. Per la gran parte del primo decennio del secolo, le campagne pubblicitarie hanno promosso le collezioni del brand in modo elegante e discreto¹⁹¹. Il CEO subentrato nel 2017, Alessandro Bogliolo, lo ha successivamente definito un errore, spiegando: “introducevamo novità a un ritmo normale, ma eravamo diventati un po' conservatori. I consumatori non si accorgevano dell'esistenza dei nuovi prodotti”¹⁹². La *blue box* era l'iconografia più ricorrente nelle inserzioni pubblicitarie, solamente le fotografie di Hiro, realizzate per sponsorizzare le collezioni di Elsa Peretti, si distinguevano per la stravaganza della scenografia. L'immagine della donna, raffigurata nelle pubblicità, è stata affiancata il più delle volte a quella dell'uomo, assieme al quale condivideva momenti gioiali e occasioni speciali. A partire dal 2006, la donna comincia ad essere rappresentata prevalentemente da sola, con look meno cerimoniali e più orientati a contesti quotidiani. Attraverso l'osservazione delle campagne pubblicitarie promosse nei decenni successivi, è possibile ravvisare la progressiva evoluzione della *brand image* di Tiffany & Co., dapprima più prudente nell'uso del proprio heritage e, dal 2017, sempre più tesa al rinnovamento. Di seguito si riportano le campagne più rilevanti per audacia e significato.

Nel 2009 vengono commercializzate per la prima volta le *key pendants* (fig. 20), dei ciondoli a forma di chiave presenti tutt'oggi nell'assortimento aziendale.

¹⁸⁹Sherman, L. (2019) *Can Tiffany Boost Its Gen-Z Cred?*, cit.

¹⁹⁰*Ibidem*.

¹⁹¹*Advertisement: Tiffany & Co.* (2015), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, volumi 190 – 197.

¹⁹²Sherman, L. (2019) *Can Tiffany Boost Its Gen-Z Cred?*, cit.



Figura 20 - Collezione Tiffany Keys di Tiffany & Co. (2009)

Dall'argento ai diamanti, le chiavi sono state realizzate in più stili e varianti, in modo da soddisfare più gusti ed esigenze di spesa. I ciondoli sono ispirati ai design vittoriani già impiegati nei cataloghi dell'azienda del 1880, che questa volta Tiffany & Co. ha promosso attraverso una narrazione incentrata sull'indipendenza femminile. L'emancipazione delle donne, rappresentata da una chiave che dona il potere di "aprire le porte del loro futuro", è una tematica che, come discusso in precedenza, risultava essere già legata alla *brand image* di Tiffany & Co. del XX secolo, grazie alle rappresentazioni cinematografiche in cui è stata coinvolta. Anche nel nuovo secolo, Tiffany & Co. ha ripreso la tematica dell'*empowerment* femminile e, attraverso questa campagna, ha vestito il ruolo di promotore del cambiamento, narrando una diversa concezione della propria gioielleria: il brand non si vuole rivolgere tanto all'uomo che compra regali per la propria compagna, quanto alla donna stessa, spingendola ad acquistare i propri gioielli autonomamente, così come suggeriva la visione di Elsa Peretti già negli anni '70. Per la campagna *Tiffany Keys*, riproposta online nel 2015, Tiffany ha aggiunto: "*Our new campaign video illustrates how powerful women unlock the possibilities*"¹⁹³, cercando di convincere la clientela femminile

¹⁹³Tiffany & Co. (2015), *Tiffany & Co. - Tiffany Keys*, YouTube, 8 Settembre, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=jk68JLWAn4>

Figura 20: *Advertisement: Tiffany & Co.* (2009), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol.199, n. 5, pp. 30-31.

a percepire l'acquisto della chiave come un mezzo per sentirsi libera ed emancipata. Tuttavia, a questa pubblicità non hanno fatto seguito politiche aziendali concrete per la promozione dell'indipendenza femminile, bensì l'azienda si è limitata a insistere sulla capacità persuasiva del proprio storytelling, concentrandosi sulla vendita di questo *sogno*. Solo nel 2017, infatti, Tiffany & Co. ha manifestato il suo impegno a supporto dei diritti delle donne, nonché dei diritti umani, alla diversità e all'inclusione, sottoscrivendo i *Women's Empowerment Principles* inseriti nel Patto Mondiale delle Nazioni Unite (UNGP)¹⁹⁴. In dettaglio, la *Comunicazione sui Progressi* trasmessa dall'azienda nel 2019, ha evidenziato alcune delle iniziative avviate per il sostegno dell'emancipazione femminile, ad esempio il mantenimento dell'uguaglianza di genere nelle posizioni dirigenziali e nei consigli di amministrazione, nonché le opzioni di lavoro flessibili e la creazione di un ambiente lavorativo consapevole riguardo alla parità di genere, all'inclusività e alla non discriminazione¹⁹⁵.

In occasione del 175° anniversario dell'azienda, nel 2012, il brand ha ribadito la propria predominanza nel settore della gemmologia, attraverso una collezione dal titolo *Tiffany Legacy* in cui viene esaltato l'heritage costruito dal marchio nei secoli precedenti¹⁹⁶.

Jon King, l'allora Vicepresidente Esecutivo dell'azienda, ha ritenuto l'anniversario "l'occasione perfetta per celebrare il patrimonio aziendale (...) queste pietre riflettono perfettamente la brillante eredità del design di Tiffany"¹⁹⁷. In quell'occasione, infatti, l'azienda ha riesibito le proprie pietre preziose all'interno di gioielli realizzati a mano dai maestri artigiani, oltre ad aver onorato con una nuova



Figura 21- Tiffany Anniversary ring (2012)

¹⁹⁴Il Global Compact delle Nazioni Unite è un'organizzazione volontaria che gode del sostegno dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite e che consiste in un patto non vincolante delle stesse, volto a incoraggiare politiche sostenibili delle imprese, nonché per rendere pubblici i risultati delle azioni intraprese. Più informazioni sono disponibili al: <https://unglobalcompact.org/about>

¹⁹⁵UNGC (2019), *2019 Communication on Progress*, Tiffany & Co. report, disponibile al: <https://unglobalcompact.org/participation/report/cop/active/443154>

¹⁹⁶Vedasi *infra* Appendice 2 – Gemmologia

¹⁹⁷*Tiffany & Co present Legacy collection* (2012), The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/tiffany-co-present-legacy-collection/>

Figura 21: *Ibidem*

incastonatura il famoso *Yellow Diamond*, dopo 17 anni dal precedente setting di Schlumberger (*Bird on a Rock*). Tra di essi si segnalano il *Tiffany Anniversary Blue*, un diamante azzurro di 2,5 carati, bordato di diamanti bianchi in un anello di platino e i *pink diamonds*, che adornano come petali un bracciale di diamanti bianchi, taglio rosa e marquise¹⁹⁸.

Con Francesca Amfitheatrof al timone creativo dal 2013, sono state lanciate collezioni di gioielli dalle linee pulite e geometriche, per lo più ispirate ai design del passato. La stilista ha esordito con una delle linee più apprezzate e iconiche del XXI secolo, la *Tiffany T* (fig. 22), in cui l'iniziale del marchio è stata stilizzata e impiegata come elemento grafico per decorare i gioielli della collezione. Con uno stile minimal ed elegante, che si osserva essere molto simile ai gioielli sovrapponibili di Elsa Peretti, Amfitheatrof ha voluto ricordare l'architettura newyorkese, "un simbolo della vita moderna e dell'energia incessante che attraversa New York"¹⁹⁹.



Figura 22 - Campagna *Tiffany T* per *Vogue* (2014)

¹⁹⁸Hall, A. (2023), *Florence Pugh joins Tiffany & Co as its newest ambassador, thanks brand for 'allowing me to be me'*, Tatler Asia, 2 Agosto, disponibile al: <https://www.tatlerasia.com/style/jewellery/florence-pugh-tiffany-and-co-brand-ambassador>

¹⁹⁹Redaelli, L. (2014), *Tiffany T: la collezione d'esordio di Amfitheatrof*, L'orafo italiano, 16 Settembre, disponibile al: <https://www.orafoitaliano.it/2014/09/tiffany-t-la-collezione-desordio-di-amfitheatrof/>
Figura 22: *Advertisement: Tiffany & Co.* (2014), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 204 n. 10, pp. 36-37.

Analizzando gli annunci di Tiffany & Co. apparsi sulla rivista *Vogue* tra il 2014 e il 2015, è possibile ravvisare il grande spazio pubblicitario che il marchio ha assegnato alla linea *Tiffany T*, pari a 20 inserzioni su 29 totali²⁰⁰. Esse coadiuvano la campagna *Unapologetically Modern* promossa online, dalla quale derivano le inquadrature inserite negli annunci. Lo stile semplice di questi gioielli, unito allo *status symbol* espresso dalla *T* di Tiffany & Co., ha affascinato sia i clienti dallo stile più sobrio sia gli amanti delle griffe, rendendo questa collezione un intramontabile successo del marchio, che viene riproposto ancora oggi. Incentrare gli sforzi pubblicitari su una linea così flessibile, ha permesso a Tiffany & Co. di fronteggiare il calo delle vendite di quegli anni e di direzionare il mercato verso una percezione più accessibile del brand. Come confermato anche da Luca Solca, analista della società *BNP Paribas*, “l’azienda aveva bisogno di rinforzare la brand image con prodotti che si potessero vendere facilmente”²⁰¹.

Oltre a ciò, nel 2016, Amfitheatrof ha preso nuovamente ispirazione dai design d’archivio che avevano riscosso successo in passato, realizzando la collezione *Out of Retirement* (ossia *usciti dalla pensione*), che ha successivamente riproposto in argento, in modo da assecondare le esigenze di economicità del pubblico. La *capsule collection* è stata presentata per il *Fuorisalone 2016* di Milano, accompagnata da un’installazione tratta dalle vetrine di Gene Moore, che ha compreso le riproduzioni esatte degli animali di Nymphenburg (fig. 23). Per quanto riguarda i gioielli, la designer si è ispirata alle creazioni in oro giallo degli anni ‘70 per realizzare tre anelli-scultorei e due bracciali dal fascino unisex²⁰². L’idea alla base di questa collezione è che i modelli realizzati dalla Maison superano le mode e il passare del tempo, non vengono mai ritirati dal mercato, bensì restano custoditi all’interno degli archivi aziendali. Citando la stilista: “questi pezzi sono tutt’oggi assolutamente contemporanei, così come lo erano quando sono stati creati per la prima volta. Sono ricchi del fascino e dello spirito che fanno da sempre parte del DNA del brand”²⁰³.

²⁰⁰Dati osservati analizzando la serie storica della rivista *Vogue*, volumi 204 e 205. Per ulteriori dettagli su fascicoli e pagine, vedasi bibliografia.

²⁰¹Matzeu, E. (2015), *La nuova Tiffany di Francesca Amfitheatrof*, *Il Post Moda*, 28 Dicembre, disponibile al: <https://www.ilpost.it/2015/12/28/francesca-amfitheatrof-tiffany/>

²⁰²Cfr. Radica, R. (2016), *Tiffany & Co. la Limited Edition Out of Retirement*, *L’opinionista*, 16 Aprile, disponibile al: <https://www.lopinionista.it/tiffany-co-la-limited-edition-out-of-retirement-3062.html>

²⁰³*Ibidem*

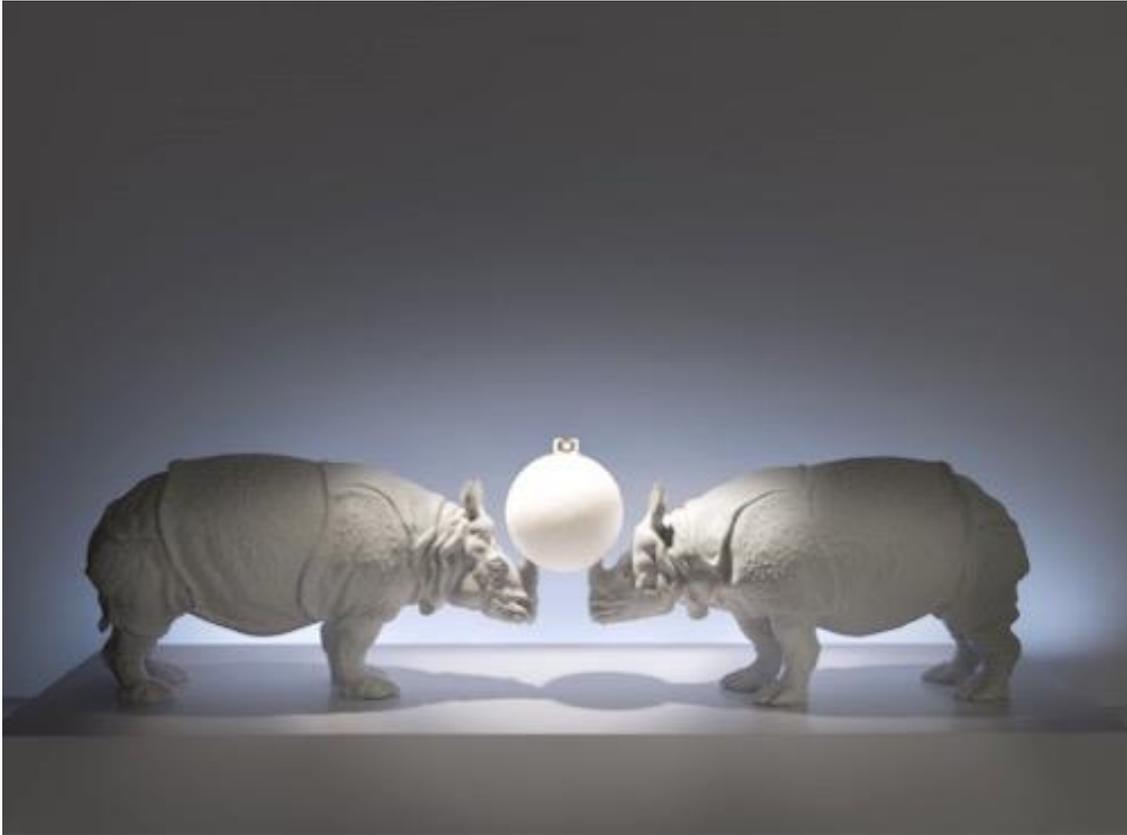


Figura 23 - Vetrina Tiffany & Co. per il Salone del mobile di Milano (2016)

Nel 2015 l'azienda ha introdotto per la prima volta una campagna pubblicitaria in cui era presente una coppia dello stesso sesso, con l'intenzione di celebrare "l'amore moderno"²⁰⁴ attraverso la promozione dei propri anelli di fidanzamento. La campagna, intitolata *Will You?*, è stata promossa su mezzo stampa e, soprattutto, attraverso i canali digitali, in particolare sotto forma di video condivisi sui social media, al fine di arrivare anche al pubblico più giovane. La pubblicità stampata sulle riviste mostra le fotografie delle coppie, scattate per l'occasione da Peter Lindbergh, affiancate dall'immagine di un anello di fidanzamento e da una fede nuziale differenti per ogni coppia, nonché da un *bodycopy* contenente una promessa d'amore personalizzata. La versione online raffigura le coppie in scenari di vario tipo, colte mentre vagano per le strade di New York, sono sul divano di casa, stanno per sposarsi o hanno già un bambino. La molteplicità di scenari e di relazioni

²⁰⁴Anderson, A. (2015), *New Tiffany jewelry advertising campaign celebrates modern love in its many guises*, The Jewellery Editor, 22 Gennaio, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/bridal/article/tiffany-jewelry-new-ad-campaign-celebrates-modern-love/>

Figura 23: Radica, R. (2016), *Tiffany & Co. la Limited Edition Out of Retirement*, L'opinionista, 16 Aprile, disponibile al: <https://www.lopinionista.it/tiffany-co-la-limited-edition-out-of-retirement-3062.html>

rappresentate nella campagna, ha comunicato brillantemente che la selezione di anelli Tiffany “è tanto varia quanto le coppie raffigurate nelle pubblicità”²⁰⁵.

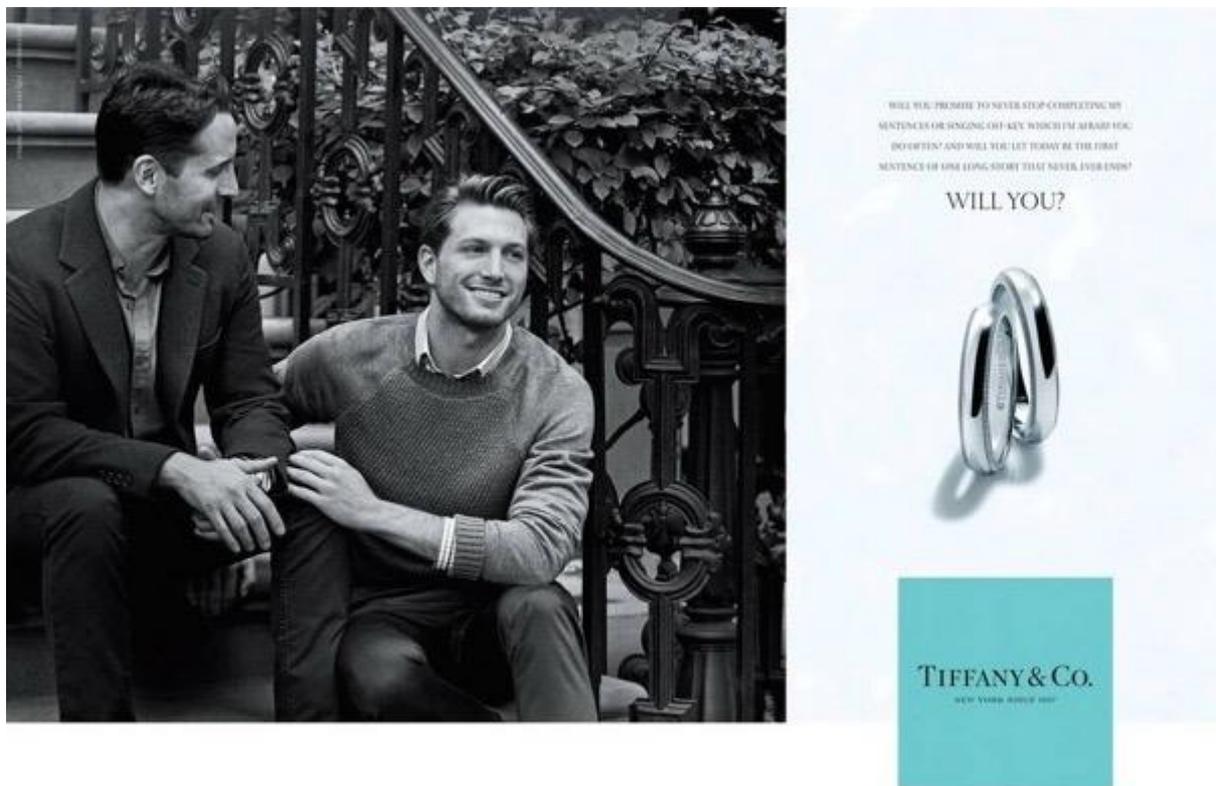


Figura 24 - Campagna *Will You?* di Tiffany & Co. (2015)

La rappresentazione di una coppia omosessuale nella campagna di Tiffany & Co. è stata una novità per il settore, tradizionalmente ancorato all’immagine dell’uomo che, inginocchiandosi davanti alla sua fidanzata, le dona un anello per chiederla in sposa. L’azienda, in questo modo, ha dimostrato il proprio sostegno alla parità dei diritti matrimoniali e si è rivolta a una parte della popolazione prima tralasciata, estendendo, così, a tutti l’opportunità di esprimere il proprio impegno attraverso un diamante Tiffany. La pubblicità, infatti, simboleggia la crescente attenzione verso l’inclusività che il marchio ha promosso durante questo secondo decennio, con la quale si supera il concetto di omosessualità per rappresentare tutte le forme che l’amore può assumere nelle diverse fasi di una relazione. È necessario osservare che, sebbene non si disponga di informazioni precedenti al 2021 sulle misure effettivamente prese dall’azienda a tutela della comunità

²⁰⁵Cfr. Anderson, A. (2015), *New Tiffany jewelry advertising campaign celebrates modern love in its many guises*, cit.

Figura 24: *Tiffany & Co. - Will You?* (2015), Ogilvy & Mather, New York, disponibile al: <https://www.adsoftheworld.com/campaigns/will-you>

LGBTQIA+, è stato riscontrato che nel 2017 il *Corporate Equality Index*²⁰⁶, la graduatoria annuale della *Human Rights Campaign Foundation*, abbia valutato le pratiche di Tiffany & Co. con un punteggio pari a 95/100. Si tratta di una classifica sul trattamento riservato ai dipendenti della comunità arcobaleno da parte delle aziende americane, le quali vengono valutate su una scala da 0 a 100, in base alla presenza o meno di politiche a sostegno dei dipendenti della comunità. Queste includono le protezioni antidiscriminatorie, la formazione sulla diversità e le agevolazioni per persone transgender²⁰⁷. Tuttavia, solamente dopo l'acquisizione di Tiffany & Co. da parte del Gruppo LVMH, l'azienda ha avviato iniziative concretamente a sostegno di questa comunità²⁰⁸.

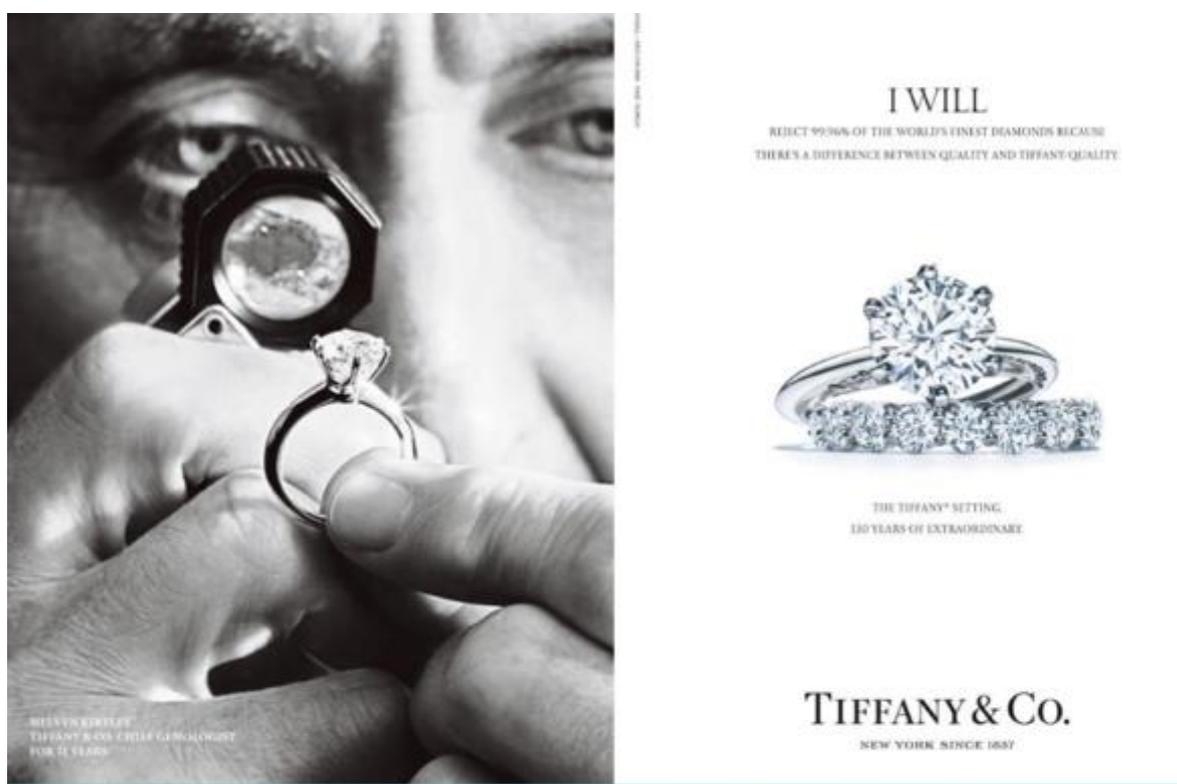


Figura 25 - Campagna I Will di Tiffany & Co. per Vanity Fair (2016)

Il 2016 si è aperto con una campagna pubblicitaria della durata di un anno, in occasione del 130° anniversario del *Tiffany Setting*, in cui, per la prima volta, ad essere protagonisti

²⁰⁶È importante osservare che la HRC fornisce il punteggio all'azienda solo dopo aver raccolto e verificato tutte le informazioni necessarie. HRC Report (2017), *Corporate Equality Index*, The Human Rights Campaign Foundation, Washington, disponibile al: https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/2017_BuyersGuide.pdf

²⁰⁷*Ibidem*

²⁰⁸Vedasi infra par. 3.2. – Rinascita del brand: Campagne *shock and awe*

Figura 25: *Vanity Fair March 2016 USA* (2016), Vanity Fair, Internet Archive, Condè Nast, New York, pp. 90-91, Identifier: ark:/13960/t89g9zn5j.

sono stati gli artigiani di Tiffany & Co., intenti a realizzare la famosa incastonatura dell'anello di fidanzamento. Si tratta della campagna *I Will*, tradotta come "lo voglio", un gioco di parole che crea continuità con la campagna precedente, ma che stavolta è teso a esaltare il fascino del solitario e il suo legame con la proposta nuziale, nonché l'impegno dei maestri orafi a realizzare ciascun anello con estrema cura per i dettagli. Gli annunci sulle riviste, infatti, riportano le dichiarazioni degli scrupolosi artigiani, abbinata agli scatti dal celebre fotografo Martyn Thompson²⁰⁹ (fig. 25), che li ritraggono al lavoro. La figura dell'artigiano, al posto di modelli o altre celebrità, è stata scelta proprio per omaggiare i creatori dell'anello più iconico e riconosciuto al mondo, "un anello creato non con delle macchine, ma con qualcosa di molto più prezioso: le mani" cita il video della campagna promossa sui canali digitali. Accanto alla campagna stampa, infatti, Tiffany & Co. ha diffuso un filmato in bianco e nero di 15 minuti, uno più breve di 1 minuto e due spot da 15 e 30 secondi, in cui vengono mostrate le fasi di lavorazione a cui è sottoposto il diamante prima della sua incastonatura. Il tutto è stato accompagnato dalle orgogliose voci fuoricampo degli stessi artigiani. Uno di essi ha promesso: "I will reject 99,96% of the world's finest diamonds, because there's a difference between quality and Tiffany quality", sottolineando che meno dell'1% dei diamanti presenti nel mondo soddisfa gli standard qualitativi richiesti dal marchio²¹⁰. Questa campagna, infatti, è anche un elogio all'eccellente qualità dei diamanti Tiffany, un aspetto messo sempre più in risalto dall'azienda, che a tal fine ha promulgato, quattro anni dopo, una guida ai diamanti in cui spiega gli elevati parametri delle 4 C (Cut, Clarity, Color, Carat) stabiliti dalla Maison.

Sempre nel 2016, l'azienda ha concentrato i propri sforzi pubblicitari su un'altra importante campagna chiamata *Legendary Style*, in cui si celebra l'iconicità dei design di Tiffany & Co. . Per l'esaltazione dei suoi gioielli, il marchio ha selezionato volti altrettanto emblematici, tra cui le emergenti attrici Lupita Nyong'o, Elle Fanning e le modelle Christy Turlington Burns e Natalie Westling. È stata la prima volta che l'azienda ha presentato personaggi famosi nelle sue pubblicità²¹¹. Si suppone che la scelta di queste figure non sia

²⁰⁹Tiffany & Co.: la nuova campagna celebra i 130 anni dell'anello più iconico (2016), FashionNetwork.com, disponibile al: <https://it.fashionnetwork.com/news/tiffany-co-la-nuova-campagna-celebra-i-130-anni-dell-anello-piu-iconico.616813.html#cinoh>

²¹⁰Tiffany & Co. (2016), *Tiffany & Co. - I will*, YouTube, 8 Marzo, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=Ze7xsy9tVVO>

²¹¹*Some Style Is Legendary* (2016), This Machine Filmworks, disponibile al: <https://www.thismachine.net/branded-content/some-style-is-legendary>

stata casuale, bensì basata sulla popolarità da loro riscossa tra le nuove generazioni. Tale supposizione è fondata sul fatto che ognuno di questi volti ha precedentemente preso parte a iniziative di sensibilizzazione o rappresenta in prima persona una minoranza. In particolare: Lupita Nyong'o, è stata premiata nel 2014 come miglior attrice non protagonista del film *12 anni schiavo*, un crudo racconto sulla schiavitù delle persone afroamericane del XIX secolo, mentre Elle Fanning ha assunto il ruolo di protagonista del film *About Ray*, per il quale la giovane attrice ha affrontato la transizione sessuale del suo personaggio. Natalie Westling è stata un volto non convenzionale per il settore, in quanto la modella transgender, dai tratti androgini, risulta molto lontana dalla iperfemminilità di *Holly* di *Colazione da Tiffany*. Infine, anche la supermodella Christy Turlington può essere stata scelta dal brand per il suo attivismo in materia di educazione e sostegno alla riduzione della mortalità materna, rendendola la quarta autorevole testimonial di questa campagna leggendaria: i gioielli indossanti, dal *Tiffany Keys* di Fanning al *Diamond by the Yard* di Turlington e alla più recente collezione *Tiffany T* di Lupita e Natalie, sono tutti leggendari di per sé. La campagna a stampa ha coinvolto 9 di 17 inserzioni pubblicate su *Vogue* nel 2016²¹². Per la versione digitale, le 4 celebrità sono state riprese mentre danno la loro personale definizione di “stile leggendario”. La Turlington ha concluso il video della campagna riferendosi al brand: “Tiffany per me significa “iconico”, “New York”, “moderno”, Tiffany per me significa “per sempre”, questa è la definizione di leggendario”²¹³. In collaborazione con la Direttrice creativa di *Vogue America*, Grace Coddington, Tiffany & Co. ha anche realizzato *Some Style is Legendary*, un cortometraggio diretto dal regista R.J. Cutler²¹⁴, che immortalava la realizzazione della suddetta campagna. Il video ha voluto offrire uno sguardo sull'esperto occhio creativo di Coddington nella creazione degli annunci della campagna, dagli scatti fotografici alle riunioni a porte chiuse che documentano il processo creativo dietro le campagne di Tiffany & Co. . Dal video emerge come l'azienda si sia affidata alle intuizioni della direttrice di *Vogue* per la realizzazione di una campagna pubblicitaria diversa dal solito. La stessa Coddington durante le riprese ha dichiarato: "Perché amo New York? È una città straordinaria perché è antica, ma anche incredibilmente nuova. È buffo ma, in un certo senso, questo è il modo

²¹²Dati osservati analizzando la serie storica della rivista *Vogue*, volume 206. Per ulteriori dettagli su fascicoli e pagine, vedasi bibliografia.

²¹³Tiffany & Co. (2016), *Tiffany & Co. – Legendary Style: Some Style is Legendary*, YouTube, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=qr-ConlhAUQ>

²¹⁴Tiffany & Co. (2016), *Tiffany & Co. — “Some Style is Legendary” Documentary*, YouTube, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=AvS0f6jTbp4>

in cui posso descrivere Tiffany"²¹⁵. La direzione di Coddington, infatti, ha iniziato a modernizzare l'immagine del brand attraverso questa campagna, in cui sono stati introdotti elementi innovativi per rompere gli schemi dell'estetica tradizionale del brand.

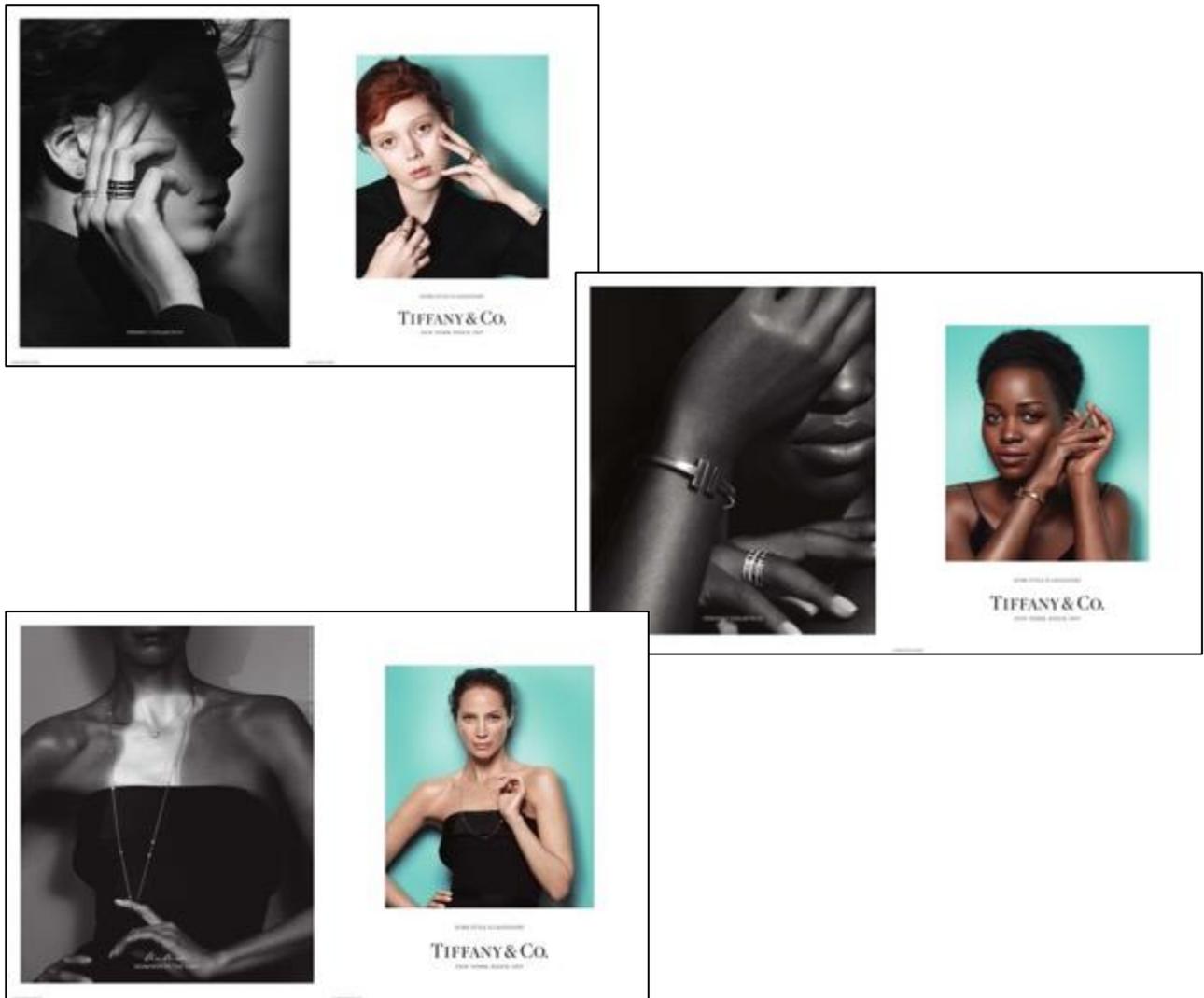


Figura 26 - Campagna *Legendary Style* di Tiffany & Co. (2016)

Seguendo la visione della Direttrice, ogni modella è stata fotografata sia in bianco e nero sia a colori, con scatti ravvicinati delle collezioni. Diversamente dagli annunci passati, dunque, in questa campagna i gioielli non sono stati ingranditi e presentati su uno sfondo neutro, bensì esclusivamente indossati dalle modelle. Coddington, inoltre, ha spiegato di

²¹⁵Tiffany & Co. Presents "Some Style is Legendary" (2016), Vanity Fair, 21 Settembre, disponibile al: <https://www.vanityfair.com/style/2016/09/tiffany-and-co-presents-some-style-is-legendary-the-making-of-the-fall-2016-legendary-style-campaign>

Figura 26: Mosaico di immagini autoprodotta. *Advertisement: Tiffany & Co.* (2016), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 206, n. 9, pp. 90- 95.

apprezzare gli scenari romantici e idilliaci tipicamente narrati negli annunci della Maison, ma di non voler promuovere “la solita pubblicità di gioielli”²¹⁶, decidendo piuttosto di inquadrare in primo piano i volti di spicco della campagna. Nello specifico, in merito a Natalie Westling, la Direttrice ha detto: “Penso che lei incarni la “modernità” in modo particolarmente efficace, non è la tipica ragazza di Tiffany”²¹⁷. Il marchio, dunque, potrebbe aver usato questo cortometraggio per raccontare l’evoluzione della propria comunicazione. In effetti, è possibile ravvisare una coerenza narrativa tra i significati promossi dalle personalità scelte per questa campagna e i simbolismi espressi dalla precedente *trade character*, Holly Golightly, in *Breakfast at Tiffany’s*. Coerentemente con il film, in cui la protagonista sfidava le convenzioni sociali degli anni ’60 riguardo al ruolo delle donne, all’indipendenza e alla sessualità, l’azienda potrebbe voler manifestare attraverso le proprie campagne pubblicitarie il proprio sostegno alla rivendicazione dei diritti delle donne in ambito razziale²¹⁸, sessuale e riproduttivo, tematiche care al femminismo moderno. Tuttavia, come anticipato, è solo nel 2017 che il supporto di Tiffany & Co. nei confronti dell’*empowerment* femminile è stato concretizzato in azioni a difesa dei diritti delle donne, come ha dimostrato la sottoscrizione dei *Principi di emancipazione femminile delle Nazioni Unite*. Inoltre, a partire dal 2022, l’azienda ha lanciato *Tiffany Atrium*, una piattaforma orientata alla promozione di programmi che favoriscano inclusione ed equità nel settore della gioielleria. Nello specifico, si tratta di creare investimenti e partnership con istituti creativi e organizzazioni internazionali al fine di aumentare le opportunità lavorative per i membri delle comunità sottorappresentate²¹⁹.

La campagna *Legendary Style* è proseguita anche l’anno successivo con l’inserimento di un’altra audace figura, l’iconica cantante Lady Gaga, diventata l’ambassador della nuova collezione dal titolo *Tiffany HardWear* (fig. 27). Nel 2017, infatti, Tiffany & Co. ha scelto di

²¹⁶ Tiffany & Co. (2016), *Tiffany & Co. — “Some Style is Legendary” Documentary*, cit.

²¹⁷ *Ibidem*

²¹⁸ Il femminismo odierno difende, tra gli altri, il razzismo delle donne di colore o delle persone trans, poiché questo tipo di questioni non possono essere separate dall’oppressione di genere. Si parla, dunque, di femminismo intersezionale. Uwujaren, J. (2015), *Why Our Feminism Must Be Intersectional*, Everyday Feminism, disponibile al: <https://everydayfeminism.com/2015/01/why-our-feminism-must-be-intersectional/>

²¹⁹ T&CO. (2023), *Tiffany & Co. Announces Tiffany Atrium*, Tiffany & Co. Newrsoom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/tiffany-co-announces-tiffany-atrimum-a-social-impact-platform-to-inspire-connection-and-social-change/>

promuovere i nuovi gioielli della campagna durante uno degli eventi sportivi più famosi e seguiti d'America, il *Super Bowl*. La cantante newyorkese, oltre ad esibirsi dal vivo durante l'intervallo del campionato, è stata proiettata sui grandi schermi dello stadio con un teaser di 60 secondi in cui ha messo in mostra la nuova collezione, mentre esprimeva il suo amore per i gioielli, per l'emancipazione e, naturalmente, per Tiffany & Co.: "A New York si nasce con la consapevolezza che Tiffany è il migliore e che è il luogo in cui avvengono le magie. Il marchio è il più autorevole e iconico, eppure continua a spingere e a evolversi nel tempo"²²⁰. I gioielli *Tiffany HardWear* sono ispirati ad un design unisex del 1971, conservato nell'archivio dell'impresa e riesumato dalla Amfitheatrof per l'occasione. La collezione è stata realizzata in argento e oro e ha le sembianze degli ingranaggi industriali. Lo stile moderno e inconfondibile di questi gioielli li ha resi immediatamente protagonisti della campagna *Legendary Style*. Per la loro promozione digitale, il brand ha diffuso il corto con il suddetto discorso di Lady Gaga, descrivendola "Fieramente femminile come la nuova collezione *Tiffany HardWear*" e ha aggiunto: "Lady Gaga cattura lo spirito creativo di New York. Elegantemente sovversiva, questa collezione è spontanea come la donna che la indossa"²²¹. In aggiunta al video, Tiffany ha condiviso il suo retroscena, intitolato per l'appunto "Tiffany & Co. - Behind the scenes with Lady Gaga" nel quale la cantante ha affrontato ulteriormente la tematica dell'indipendenza femminile, sostenendo quanto sia sbagliato pensare che debba essere l'uomo a comprare i gioielli per la propria amata: "Credo che una donna possa comprarseli da sé e indossarli con dignità sapendo che se li è guadagnati"²²² sostiene Gaga, mentre parla della gioielleria e di cosa per lei significhi avere uno stile leggendario. La campagna ha destato molta curiosità nei confronti della nuova collezione e del marchio, incrementando le vendite del brand del 10% e facendo impennare le ricerche dei gioielli *HardWear* del 135% nell'arco di soli 5 mesi²²³. La condivisione del teaser durante il *Super Bowl* è stata una manovra inaspettata per un brand di lusso come Tiffany & Co., che fino a quel momento aveva instaurato una relazione con l'evento solamente attraverso la realizzazione delle coppe in argento, create

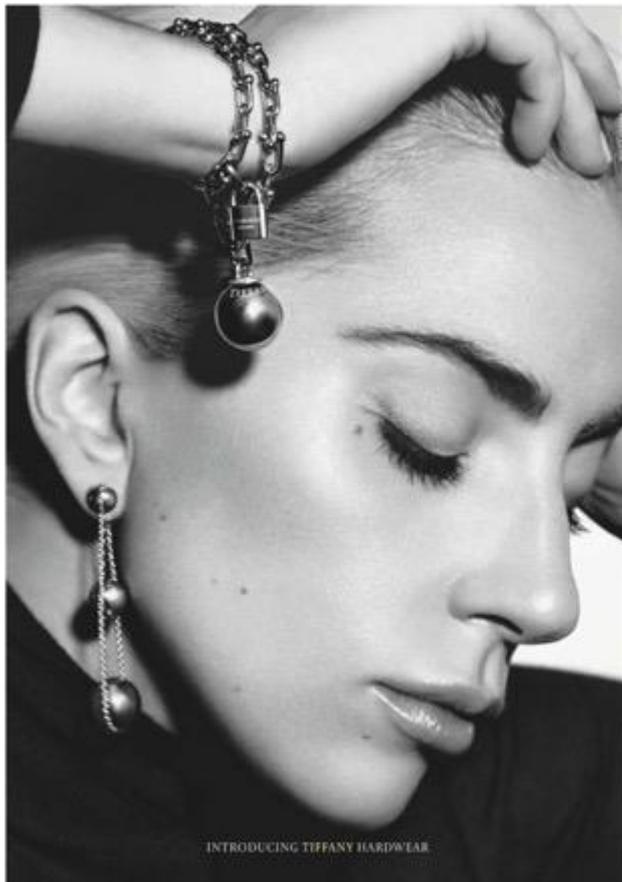
²²⁰Naas, R. (2017), *Lady Gaga and Tiffany & Co. Kick into Action for Super Bowl LI*, Forbes, 2 Febbraio, disponibile al: <https://www.forbes.com/sites/robertanaas/2017/02/02/lady-gaga-and-tiffany-co-kick-into-action-for-super-bowl-li/>

²²¹Tiffany & Co. (2017), *Tiffany & Co. - Introducing Lady Gaga for Tiffany HardWear*, YouTube, 5 Febbraio, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=tGuNdkyvfSc>

²²²Tiffany & Co. (2017), *Tiffany & Co. - Behind the scenes with Lady Gaga*, YouTube, 6 Aprile, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=9-li0abh6mo>

²²³Bonfiglio, A. (2021), *Tiffany & Co. - Case Study*, Bsocial Studio, disponibile al: <https://www.bsocialstudio.it/tiffany-co-case-study-marketing-social-media/>.

ad hoc dai *Tiffany's Makers* sin dal 1967. Il brand, infatti, non aveva mai preso parte ai costosissimi spot pubblicitari che solitamente vengono promossi durante il *Super Bowl* da sponsor più “casual”, appartenenti al settore alimentare, automobilistico o tecnologico²²⁴, e ha sancito, con questa iniziativa, una nuova era del brand.



Copyright © 2017 Condé Nast



LADY GAGA
SOME STYLE IS LEGENDARY.
TIFFANY & Co.
NEW YORK SINCE 1837

Copyright © 2017 Condé Nast

Figura 27 - Campagna *Legendary Style* con Lady Gaga per *Tiffany HardWear* (2017)

Nel 2018, sotto la guida del Chief Artistic Officer Reed Krakoff, viene avviata una campagna pubblicitaria ancora più sorprendente, che evidenzia chiaramente la nuova direzione seguita da Alessandro Bogliolo. Il nuovo CEO, difatti, ha condotto l'azienda verso un restyling che rendesse più accattivante il brand per il pubblico più giovane, incline a cercare una versione sempre più informale del lusso. La nuova campagna pubblicitaria ha

²²⁴Cfr. Doulton, M. (2017), *Gaga for Tiffany*, The Jewellery Editor, 31 Gennaio, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/tiffany-lady-gaga-new-face-city-hardwear-jewellery-collection/>

Fig. 27: Advertisement: *Tiffany & Co.* (2017), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 207 n. 6, pp. 14-15.

tentato di recuperare l'aura sognante della *vecchia* Tiffany & Co. e di coniugarla con lo street style tipico della moda giovanile. Il risultato è un cortometraggio chiamato *Believe in Dreams*, con cui si riprende il concetto chiave di Tiffany tale per cui se New York è la città in cui tutto può accadere, Tiffany è il luogo in cui i sogni diventano realtà. Per la campagna promozionale, la talentuosa Elle Fanning è stata registrata davanti alle vetrine del flagship store di New York, al fine di ricreare la scena interpretata da Audrey Hepburn in *Breakfast at Tiffany's*. Questa volta, tuttavia, Krakoff ha deciso di osare, inserendo delle modifiche inaspettate: la canzone *Moon River*, che accompagna il corto, è stata reinterpretata dal rapper A\$AP Ferg, accostato dalla voce soave della stessa Fanning. Con la campagna, dunque, Tiffany & Co. ha diffuso la sua prima canzone. Nel corso del corto, Fanning viene catturata dal ritmo della canzone e comincia a ballare hip hop, come all'interno di un musical, indossando, sopra la felpa, la nuova collezione *Tiffany Paper Flowers* (fig. 28, 29). La scena iniziale in scala di grigi lascia il posto al colore turchese della maison, che invade le strade di New York, i semafori e i vestiti dei ballerini, per poi restituire il bianco e nero, quando la canzone torna alle sue note originali. La dicotomia tra assenza e presenza di colori ha voluto comunicare la trasformazione che l'azienda ha iniziato a perseguire sotto la nuova leadership. Se, da un lato, questa coraggiosa campagna ha voluto suscitare nostalgia nei consumatori più legati alla *Holly* di Capote, abbracciando l'eredità storica di Tiffany & Co. attraverso il retro-marketing²²⁵, dall'altro la realizzazione del cortometraggio è apparsa più un esercizio artistico che una pubblicità di gioielli. La nuova collezione, difatti, appare in secondo piano rispetto alla stravagante sceneggiatura, che si suppone sia stata pensata appositamente per essere ricondivisa sui social network (dove ha raggiunto più di 35 mila "mi piace"). L'efficacia della campagna, pertanto, è da attribuire all'interpretazione personale dello spettatore e al tipo di obiettivo prefissato dall'azienda (che sia l'awareness del brand agli occhi dei più giovani o la nuova collezione in sé). Fred Reffsin, esperto del settore, ha commentato la campagna dicendo: "C'è un inaspettato cambiamento di tono che cerca di posizionare il marchio come più divertente e stravagante, pur rimanendo classico ed elegante, senza prendersi troppo sul serio"²²⁶. Tra chi adora la pubblicità e chi la considera troppo slegata dal brand, è innegabile che si

²²⁵Una strategia di marketing basata sul far rivivere ai consumatori emozioni legate al passato. Sfruttando la nostalgia di questi ricordi, è possibile aumentare il legame dei clienti con il marchio e, parallelamente, diminuirne la sensibilità al prezzo.

²²⁶*Tiffany's Flower Flash brings pops of color to New York streets* (2018), *Luxury Daily*, 5 Giugno, disponibile al: <https://www.luxurydaily.com/tiffanys-flower-flash-brings-pops-of-color-to-new-york-city-streets/>

tratti di una campagna che ha attirato l'attenzione della rete. "Volevamo provare un nuovo approccio per questa campagna, unendo un nostalgico riferimento al passato con qualcosa di inaspettato"²²⁷ ha spiegato Reed Krakoff, che ha continuato sostenendo che le persone vogliono



Figura 28 - Campagna *Tiffany Paper Flowers* con Elle Fanning (2018)

creare il loro stile a modo loro: "In questa collezione volevamo un'interpretazione libera e personale dell'alta gioielleria. Di solito è molto



Figura 29 - Campagna *Tiffany Paper Flowers* con Elle Fanning per la copertina di *Vogue* (2018)

segmentata, con gioielli casual in argento e alta gioielleria in diamanti. L'idea era di mescolarli insieme e permettere alle persone di scegliere"²²⁸. Durante l'intervista di *Business of Fashion* ad Alessandro Bogliolo, quest'ultimo aveva sottolineato la priorità dell'azienda nel capire e conservare l'identità del marchio: "Di buon gusto negli anni '60 era l'abito nero di Givenchy, di buon gusto oggi può essere la felpa con cappuccio [di Fanning], ma in blu Tiffany. È un'evoluzione, ma non disturba i clienti [della vecchia generazione]. La sfida è continuare a cambiare senza modificare il DNA del marchio"²²⁹.

²²⁷Goi, E. (n.d.) *Tiffany & Co. lancia la nuova campagna Believe in Dreams*, Fashion Times, disponibile al: <https://www.fashiontimes.it/2018/05/tiffany-nuova-campagna-belive-dreams/>

²²⁸Schmidt, I. (2018), *Inside the Starry Tiffany & Co. Paper Flowers Jewelry Launch*, The Hollywood Reporter, 4 Maggio, disponibile al: <https://www.hollywoodreporter.com/lifestyle/style/elle-fanning-talks-tiffany-paper-flowers-collection-at-launch-party-attended-by-zendaya-kendall-jenn-1108642/>

²²⁹Sherman, L. (2019) *Can Tiffany Boost Its Gen-Z Cred?*, cit.

Figure 28 e 29: *Advertisement: Tiffany & Co.* (2018), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 208, n. 6 e 12, pp. 8 e C4.

Inoltre, nel 2019 l'azienda ha messo in atto una strategia di market development in chiave demografica, vendendo prodotti delle collezioni esistenti, seppur lievemente modificati, a un mercato nuovo: quello maschile. Introducendo la sua prima collezione da uomo, chiamata *Tiffany's Men*, il brand ha deciso di espandersi a questa categoria con gioielli, accessori e curiosi oggetti per la casa. L'obiettivo è stato probabilmente quello di aumentare le vendite, a seguito dell'annuncio del calo, pari a 9 milioni di dollari, subito nel secondo trimestre del 2019 rispetto all'anno precedente²³⁰. In questo modo, il marchio ha dato una nuova motivazione al pubblico maschile per visitare i propri negozi, tipicamente scelti solo per l'acquisto di anelli o regali di anniversario per le proprie amate. La campagna di marketing ha previsto la realizzazione di un pop-up store speciale, con un allestimento di grande impatto visivo che ha compreso, a fianco della nuova collezione, anche motociclette, canestri e una sala da biliardo. Si ritiene che questa scelta sia stata coerente con la direzione adottata da Bogliolo, sempre più mirata ad affascinare il pubblico valorizzando il consumo esperienziale. Con l'inaugurazione di questo negozio temporaneo, il CEO ha voluto rinnovare l'interesse aziendale per la customer experience, un aspetto molto ricercato nel settore del lusso, soprattutto dai Millennials. La promozione della linea *Tiffany's Men* è stata, ancora una volta, sponsorizzata digitalmente da un celebre attore statunitense, Jeff Goldblum, in una ironica campagna natalizia. Il 10 Dicembre 2019, infatti, è stato diffuso lo spot in cui l'attore si è infiltrato nel pop-up store dopo l'orario di chiusura e ha iniziato a vagare per il negozio mettendo in mostra i pezzi ideati per la caffetteria, per la pallacanestro e per il biliardo, nonché il metro, l'orologio da taschino, le carte da gioco e, ovviamente, la gioielleria da uomo. La scena finale lo vede uscire dal negozio con le braccia colme di *blue box*, tutte infiocchettate dal raso rosso, per ribadire l'arrivo della stagione dei regali²³¹. La collezione, pertanto, si è spinta oltre i classici accessori maschili quali fermacravatte e ferma soldi, per addentrarsi in oggetti più particolari, che spaziano dal gesso da biliardo alle pinze per cubetti di ghiaccio. "La nostra clientela maschile è interessata agli accessori del guardaroba, ai viaggi, a questo senso di vita curata" ha affermato Krakoff, alla guida della campagna. "Stiamo cercando di separare

²³⁰Tiffany Creates Another Reason for Men to Shop (2019), The New York Times, 15 Settembre, disponibile al: <https://www.nytimes.com/2019/09/15/fashion/jewelry-tiffany-mens-reed-krakoff.html>

²³¹Tiffany & Co. (2019), *Tiffany & Co.—Who Let Jeff Goldblum into the Tiffany Men's Pop-Up Shop?*, YouTube, 10 Dicembre, disponibile al: https://www.youtube.com/watch?v=UHVrQbrp_rg

il lusso dalla formalità"²³², ha commentato il direttore artistico dopo la stravagante introduzione di oggetti tra i quali figurano anche l'apribottiglie e lo yo-yo.



Figura 30 - Collezione *Tiffany's Men* di Tiffany & Co.

²³²Tiffany Creates Another Reason for Men to Shop (2019), cit.

Fig. 30: Mosaico di immagini autoprodotta. Le singole fotografie sono disponibili sul sito di Tiffany & Co. al: <https://www.tiffany.it/the-world-of-men/>

Capitolo 3.

3. Acquisizione e riposizionamento del brand

In un comunicato stampa del 25 Novembre 2019, il Gruppo LVMH, leader mondiale nel settore dei beni di lusso²³³, ha ufficializzato la proposta presentata agli azionisti di Tiffany & Co. per l'acquisizione della Maison americana, al prezzo di 135\$ per azione, per una transazione totale di 16,2 miliardi di dollari.

Nel comunicato era presente anche il commento del CEO di Tiffany & Co., Alessandro Bogliolo, che dichiarava: “Questa transazione, che avviene in un momento di trasformazione interna per il nostro marchio, fornirà ulteriore supporto, risorse e slancio per le nostre priorità strategiche, mentre ci evolviamo verso il diventare *The Next Generation Luxury Jeweller*”²³⁴.

L'accordo, che si sarebbe dovuto concludere l'anno seguente, è stato rinegoziato durante il periodo pandemico, in seguito ad una causa giudiziaria portata avanti dal Gruppo nei confronti di Tiffany & Co., sulla base di una inadeguata gestione della crisi del 2020 da parte di quest'ultima²³⁵. Il 7 Gennaio 2021, dunque, LVMH ha annunciato di aver completato l'acquisizione di Tiffany & Co. per 15,8 miliardi di dollari²³⁶. Si tratta della più grande acquisizione mai effettuata da Bernard Arnault, il Presidente e Amministratore Delegato di LVMH che, ad oggi, detiene il titolo di uomo più ricco del mondo²³⁷. “Siamo lieti di avere l'opportunità di dare il benvenuto a Tiffany”, ha affermato Arnault nel comunicato, “un'azienda con un heritage impareggiabile e una posizione unica nel mondo della gioielleria globale”²³⁸.

²³³Il nome completo del conglomerato francese è LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, qui abbreviato in LVMH. Il Gruppo si è posizionato al primo posto nel report *Global Powers of Luxury Goods* del 2022 di Deloitte, disponibile al: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/2022-global-powers-luxury-goods.html>

²³⁴*LVMH Reaches Agreement with Tiffany & Co.* (2019), LVMH, comunicato stampa, Parigi e New York, 25 Novembre, disponibile al: <https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/11/lvmh-tiffany-press-release-en.pdf>

²³⁵In particolare, Tiffany & Co. avrebbe distribuito dividendi quando la società era in perdita. *LVMH intends to file a lawsuit in Delaware against Tiffany as a result of its crisis mismanagement* (2020), LVMH, comunicato stampa, Parigi, 10 Settembre, disponibile al: <https://r.lvmh-static.com/uploads/2020/09/lvmh-press-release-10-september-2020.pdf>

²³⁶Maddalena, R. (2021), *È fatta tra Lvmh e Tiffany: completata l'acquisizione da 15,8 miliardi di dollari. Ma Bogliolo è out*, Forbes, 7 Gennaio, disponibile al: <https://forbes.it/2021/01/07/lvmh-ha-completato-l-acquisizione-di-tiffany-per-158-miliardi-di-dollari/>

²³⁷Peterson-Withorn, C. (2023), *The 25 richest people in the world 2023*, Forbes, 4 Aprile, disponibile al: <https://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2023/04/04/the-25-richest-people-in-the-world-2023/>

²³⁸*LVMH Reaches Agreement with Tiffany & Co.* (2019), cit.

Secondo la società di consulenza *Bain*, la gioielleria è stata una delle categorie del lusso in più rapida crescita del 2019. Tiffany & Co., tuttavia, durante quell'anno ha misurato un calo delle vendite del 3%, causate dalla guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina, dalla rivalutazione del dollaro e dal conseguente calo della spesa turistica²³⁹. Anche la diminuzione del margine lordo (sceso dell'1,3% rispetto al 2018) ha confermato la tendenza dei clienti di Tiffany a comprare gioielli meno costosi, le cui vendite si sono mantenute stabili, mentre sono diminuite le richieste per gli anelli di fidanzamento e per le collezioni firmate²⁴⁰, facendo dubitare i consulenti e gli analisti del settore della logica dietro tale acquisizione. Tuttavia, Arnault ha dichiarato di vedere grandi opportunità inesplorate per Tiffany & Co., in particolare in Cina, in cui il marchio si stava già espandendo, ma soprattutto in Europa, dove invece aveva una posizione meno solida rispetto ad altri competitor. Con tale operazione, inoltre, il Gruppo di Arnault ha voluto consolidare ulteriormente la propria presenza nella categoria dell'*hard luxury* (che comprende gioielleria e orologeria) a seguito di un'altra considerevole, seppur inferiore, acquisizione effettuata nel 2011 per 5,2 miliardi di dollari, quella del competitor italiano Bvlgari. Rispetto a quest'ultimo, Tiffany & Co. ha consentito l'espansione di LVMH negli Stati Uniti e in Giappone, mercati in cui la gioielleria detiene tutt'oggi una notevole presenza²⁴¹. Anche il CEO di Bvlgari, Jean-Christophe Babin, ha commentato l'acquisizione, rassicurando l'assenza di concorrenza tra i due gioiellieri: "Tiffany è molto Stati Uniti, Bvlgari è molto Italia. Competiamo su categorie diverse: noi sull'alta gioielleria romana, loro sulle pietre preziose. L'acquisizione è, di fatto, garanzia della leadership di LVMH nei gioielli". Babin ha anche chiarito quali sono le opportunità di far parte di questa multinazionale: "LVMH lascia autonomia. Farne parte ha enormi vantaggi. Per esempio, le migliori condizioni a livello di comunicazione sui media (...) o nel real estate, rispetto alla situazione di un marchio isolato. La parte creativa invece si muove in totale libertà. Per questo anche l'operazione Tiffany sarà vantaggiosa"²⁴².

²³⁹Cfr. Fontanella-Khan, J. & Platt, E. (2019), *LVMH ups bid for Tiffany close to \$16bn*, Financial Times, 21 Novembre, disponibile al: <https://www.ft.com/content/d871ec16-0bde-11ea-b2d6-9bf4d1957a67>

²⁴⁰Spoldi, L. (2019), *Tiffany, Bogliolo, uomo di numeri e artigiano. Il Ceo che ha stregato Arnault*, Affaritaliani, 25 Novembre, disponibile al: https://www.affaritaliani.it/economia/tiffany-bogliolo-uomo-di-numeri-e-artigiano-il-ceo-che-ha-stregato-arnault-639250.html?refresh_ce

²⁴¹Cfr. Massoudi, A., Platt, E. & Pooler, M. (2019), *LVMH clinches takeover of Tiffany after raising offer to \$16.6bn*, Financial Times, 25 Novembre, disponibile al: <https://www.ft.com/content/c7a7b230-0ec2-11ea-a7e6-62bf4f9e548a>

²⁴²Babin (Bulgari): «Nessuna concorrenza con Tiffany» (2019), Fashion Magazine, 29 Novembre, disponibile al: <https://www.fashionmagazine.it/business/solo-vantaggi-dallingresso-in-lvmh-babin-bulgari-nessuna-concorrenza-con-tiffany-104000>

Aggiungendo Tiffany & Co. al proprio portafoglio di marchi iconici, dunque, LVMH ha rafforzato la propria posizione nella divisione della gioielleria e dell'orologeria e ha intensificato la rivalità con il gruppo Richemont, proprietario di Cartier e Van Cleefs & Arpels, il quale invece è ben radicato sul mercato europeo e cinese. La riconoscibilità di Tiffany & Co. non è, tuttavia, sufficiente per conquistare i mercati meno presidiati, pertanto la strategia di LVMH si è incentrata sul miglioramento del posizionamento del marchio, attraverso importanti investimenti nei punti vendita, nelle attività di marketing e di comunicazione e soprattutto attraverso l'alta gioielleria. "Un focus sulla gioielleria di alta gamma non è negoziabile, è stato parte integrante del successo di Tiffany"²⁴³, ha dichiarato Anthony Ledru, il nuovo Amministratore Delegato di Tiffany & Co. . Negli ultimi anni, difatti, il marchio ha cercato di liberarsi dalla dipendenza dalla gioielleria in argento, che aveva indebolito l'aura di esclusività del brand, al fine di rendere i diamanti l'attività trainante del proprio business e di ribadire il proprio prestigio nell'ambito delle pietre preziose. Secondo quanto riportato dalla HSBC, ad oggi le linee in argento di Tiffany & Co. rappresentano una quota inferiore al 15% dei suoi ricavi totali, un calo notevole rispetto a circa il 25% delle vendite registrate prima dell'acquisizione di LVMH. A tal proposito Ledru ha chiarito: "Non ci vergogniamo dell'argento, fa parte del nostro patrimonio. Quello che non ci va giù è che l'argento diventi troppo mercificato o che porti il marchio dove non dovrebbe essere"²⁴⁴. Tiffany & Co., dunque, ha continuato ad offrire le iconiche linee in argento, ma arricchendole con gemme e placcature in oro, nonché instaurando collaborazioni che ne aumentassero il valore, come nel caso della collezione *Return to Tiffany*, realizzata in co-branding con Supreme. In questo modo, il marchio ha ridotto la quota di ciondoli in argento presenti nel proprio assortimento e ha incrementato il suo *entry price* al di sopra dei 500 dollari²⁴⁵.

È importante considerare che, secondo gli esperti del settore, la gioielleria in argento genera margini lordi pari a circa il 90% e, pertanto, permette di attrarre la clientela più giovane e con portafogli più modesti²⁴⁶. Tuttavia, per difendere la reputazione del proprio marchio nel settore del lusso, è essenziale che Tiffany & Co. non trascuri la fascia più alta

²⁴³Williams, R. (2023), *What's Next for Tiffany Under LVMH*, Business of Fashion, 6 Giugno, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/whats-next-for-tiffany-under-lvmh/>

²⁴⁴*Ibidem*

²⁴⁵Cfr. *Ibidem*

²⁴⁶Cfr. Aloisi, S. et al. (2021), *How LVMH Plans to Transform Tiffany*, Business of Fashion, 26 Gennaio, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/how-lvmh-plans-to-transform-tiffany/>

del mercato, bensì incrementi l'offerta di gioielli di lusso. A sostegno di questa tesi, Robert Burke, CEO dell'omonima società di consulenza, ha affermato che, nella percezione dei consumatori, "prezzi più alti significano prodotto più desiderabile"²⁴⁷. Per tale ragione, nella promozione delle proprie collezioni, la *nuova* Tiffany & Co. ha spostato il focus su pezzi di alta gamma per attrarre acquirenti più esigenti e consolidare la propria presenza anche nei mercati meno penetrati.

3.1. Questioni di leadership

Completando l'acquisizione di Tiffany & Co. nel Gennaio 2021, LVMH ha inaugurato una nuova era del marchio. L'anno, infatti, è stato caratterizzato dall'introduzione di molteplici cambiamenti, a partire dai vertici della Maison: Alessandro Bogliolo è stato sostituito nel ruolo di Amministratore Delegato da Anthony Ledru, ex Vicepresidente Esecutivo delle Operazioni Globali di Louis Vuitton, nonché Vicepresidente Senior per il Nord America presso la stessa Tiffany & Co. . La precedente carriera in Cartier e Harry Winston²⁴⁸, inoltre, ha permesso a Ledru di acquisire esperienza nel mercato del lusso statunitense, avvantaggiandolo nella direzione di Tiffany. Accanto a lui, Alexandre Arnault, figlio del CEO di LVMH, è stato nominato Vicepresidente Esecutivo di Prodotto e Comunicazione, dopo essere stato alla guida del restyling di Rimowa, il marchio di valigeria assorbito dal Gruppo nel 2016. Alexandre Arnault, coinvolto in LVMH subito dopo gli studi, è stato messo alla prova nell'ambito digitale, dimostrando le sue capacità nello sviluppo di strategie per l'e-commerce e nel rilancio dell'immagine di Rimowa attraverso collaborazioni di successo²⁴⁹. La sua nomina in Tiffany & Co., pertanto, ha presagito il conseguimento di un nuovo obiettivo: rendere il marchio più alla moda per i Millennials. Fino al 22 Gennaio 2021, difatti, Bogliolo è rimasto in azienda per facilitare il passaggio di consegne durante il *takeover* di LVMH, illustrando, in tale occasione, le priorità da lui avanzate, come l'innovazione delle pubblicità e l'esperienza del cliente, per recuperare la percezione di esclusività e di modernità del marchio. Tali aspetti sono stati portati avanti e, talvolta, accentuati dalla nuova leadership, con campagne pubblicitarie mirate al raggiungimento dei clienti più giovani. Difatti, la nuova direzione aziendale,

²⁴⁷LVMH pensa ai giovani e ai clienti top level (2023), Fashion Magazine, 4 Maggio, disponibile al: <https://www.fashionmagazine.it/business/lvmh-pensa-ai-giovani-e-ai-clienti-top-level-tiffany-una-bella-addormentata-da-risvegliare-111533>

²⁴⁸Cfr. LVMH completes the acquisition of Tiffany & Co. (2021), LVMH, comunicato stampa, Parigi e New York, 7 Gennaio, disponibile al: <https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/01/lvmh-press-release-7-jan-2021.pdf>

²⁴⁹*Ibidem*

tutt'oggi in carica, ha rivoluzionato la comunicazione di Tiffany & Co. promuovendo una nuova personalità del brand: il *tone of the voice* più informale e, in alcuni casi, irriverente²⁵⁰, la dinamicità degli annunci pubblicitari, nonché la fama (e il seguito sui social media) dei testimonial ingaggiati, hanno contribuito a ringiovanire l'identità del brand e a riposizionarlo nella mente del pubblico.

Tali novità fanno parte della strategia di comunicazione *shock and awe*, tipicamente intrapresa da LVMH per risollevarne l'immagine dei propri marchi. A differenza di altri gruppi del settore, infatti, la strategia di Bernard Arnault si concentra sull'acquisizione di brand celebri ma inattivi, che necessitano di una svolta²⁵¹. Una volta acquisiti, LVMH attua un restyling radicale di tali marchi, con iniziative audaci finalizzate a sorprendere il mercato e generare interesse. Tale approccio ha funzionato per alcuni brand, come Dior e Louis Vuitton, mentre per altri, come Donna Karan, Pucci e Givenchy, i risultati sono stati al di sotto delle aspettative²⁵². Si ritiene che la strategia di Arnault garantisca una grande libertà di manovra e di sperimentazione, in quanto, grazie alle risorse che circolano all'interno del Gruppo, è possibile sfruttare i marchi più forti per sostenere lo sviluppo di quelli in crescita. Nel caso di Tiffany & Co., la strategia aziendale sembra ripercorrere quella precedentemente adottata da LVMH per la maison Christian Dior: il focus sull'alta moda, gli investimenti nella rete di vendita e le provocatorie campagne di marketing hanno sacrificato il tono raffinato di Audrey Hepburn per rendere Tiffany & Co. più contemporanea, ma in ogni caso di alto livello. La nuova concezione del lusso di LVMH, infatti, non sembrerebbe più relegata al bon-ton, bensì insiste su design esclusivi, customer care e diamanti, al fine di elevare il prestigio della Maison. Anche Luca Solca, in un'intervista a Business of Fashion, ha osservato: "Il lusso moderno non significa essere esclusivi, ma far sentire le persone esclusive"²⁵³. In questo senso, è possibile ravvisare una similitudine con il competitor francese Cartier, il quale "enfattizza sempre i suoi prodotti di fascia alta nelle sue comunicazioni, offrendo allo stesso tempo un'ampia gamma di prodotti accessibili in negozio"²⁵⁴. Prima dell'acquisizione, invece, Tiffany aveva usato un

²⁵⁰Riferimento alla campagna pubblicitaria *Not Your Mother's Tiffany*, approfondita *infra* nel par. 3.2. – Rinascita del brand: Campagne *shock and awe*

²⁵¹Merlo, E. and Perugini, M. (2015) *The revival of fashion brands between marketing and history: The case of the Italian fashion company Pucci*, Journal of Historical Research in Marketing, ISSN: 1755-750X, vol. 7, n. 1, pp. 91-112, disponibile al: <https://doi.org/10.1108/JHRM-02-2013-0007>

²⁵²Cfr. *ibidem*

²⁵³Solca, L. (2017), *How to Fix Tiffany*, Business of Fashion, 9 Ottobre, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/opinions/luxury/how-to-fix-tiffany/>

²⁵⁴*Ibidem*

approccio antitetico, sponsorizzando prodotti più accessibili al fine di aumentare le proprie vendite. Questo ha avvantaggiato il posizionamento dei competitor europei, tra cui Cartier, generalmente più orientati a mantenere nel lungo periodo la percezione di esclusività del proprio marchio²⁵⁵. L'obiettivo del Gruppo, pertanto, è riposizionare Tiffany & Co. a livello globale, restituendogli un prestigio che superi l'argenteria e gli anelli di fidanzamento e richiamando l'attenzione sul suo peculiare heritage. Per farlo, lo stesso Bernard Arnault ha confessato di cercare ispirazione nell'approccio più simile a quello europeo, concentrandosi sull'immagine di Tiffany a lungo raggio. "Se Cartier è la Chanel dell'alta gioielleria, LVMH spera che Tiffany possa diventare la Dior" hanno sostenuto Sherman e O'Connor dopo l'annuncio dell'acquisizione²⁵⁶. In particolare, gli esperti sostengono che Tiffany & Co. investa in marketing circa il doppio dei suoi rivali, approssimativamente il 10% delle sue vendite²⁵⁷, al fine di conseguire tale rinnovamento. Alexandre Arnault, tuttavia, ha negato al *Wall Street Journal* di voler "deamericanizzare l'azienda", rassicurando che avrebbe rispettato il DNA del marchio²⁵⁸. Come riporta il prossimo paragrafo, difatti, le campagne pubblicitarie da lui realizzate ripropongono gli elementi fondamentali dell'identità di Tiffany & Co., sebbene essi siano integrati in una nuova strategia di storytelling del marchio. Nella nuova comunicazione di marketing, dunque, si sono susseguite pubblicità che avevano nuovamente come protagonisti il *Tiffany Yellow Diamond* e le iconiche spille di Schlumberger; inoltre, è stata promossa la mostra *Vision and Virtuosity*, per onorare i due valori fondamentali, per l'appunto visione e virtuosismo, che da 186 anni "continuano a guidare l'azienda"²⁵⁹ e, più recentemente, è stato inaugurato il nuovo flagship store di New York, comprensivo di una sala dedicata alla protagonista di *Breakfast at Tiffany's*. D'altro canto, LVMH ha stravolto il tipo di narrazioni precedentemente usate per comunicare l'eredità del marchio, promuovendo nel corso del 2021 una serie di campagne pubblicitarie ironiche e controverse, che hanno

²⁵⁵Solca, L. (2017), *How to Fix Tiffany*, cit.

²⁵⁶Sherman, L. & O'Connor, T. (2021), *The Logic Behind Tiffany's Leadership Shakeup*, Business of Fashion, 7 Gennaio, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/lvmh-names-anthony-ledru-ceo-of-tiffany/>

²⁵⁷Klasa, A., Platt, E. & Agnew, H. (2023), *LVMH aims high for Tiffany after lavish revamp of New York store*, Financial Times, 28 Aprile, disponibile al: <https://www.ft.com/content/61b2e4e9-adfb-4a36-8ac1-009c5ff3ca84>

²⁵⁸Cfr. Bates, R. (2022), *Has LVMH Turned Tiffany Around—Or Upside Down?*, JCK, 17 Febbraio, disponibile al: <https://www.jckonline.com/editorial-article/lvmh-turned-tiffany-around/>

²⁵⁹T&CO. (2023), *Tiffany & Co.'s Brand Exhibition "Vision & Virtuosity"*, Tiffany Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/tiffany-co-s-brand-exhibition-vision-virtuosity-arrives-in-london-with-an-extraordinary-display-of-jewels-craftsmanship-and-creativity/>

attirato l'attenzione mediatica sul brand e riscosso reazioni contrastanti nella clientela. A seguito della campagna *Not Your Mother's Tiffany*, ad esempio, Alexandre Arnault ha espresso complessivamente la sua soddisfazione dichiarando: “(La campagna) ha fatto sì che anche persone che non avevano mai pensato a Tiffany parlassero di noi, il che considero un buon segno”²⁶⁰. Il *purché se ne parli*, tuttavia, è un approccio rischioso anche in un'epoca iperveloce come quella odierna, in cui persino le polemiche sono effimere. Il rischio è che, nel lungo termine, la strategia *shock and awe* possa sminuire la reputazione del marchio che LVMH sta cercando con tanto impegno di risollevarlo. Ciò nonostante, i dati riportati da *Euromonitor International* hanno rivelato l'efficacia della strategia adottata dal Gruppo nel 2021: le campagne pubblicitarie sui social media e le sponsorizzazioni delle celebrità hanno permesso a Tiffany & Co. di aumentare il proprio fatturato e di raggiungere con successo il pubblico più giovane²⁶¹.

3.2. Rinascita del brand: campagne *shock and awe*

Le attività di marketing e di comunicazione varate da Tiffany & Co. a partire dal 2021, sono un chiaro indicatore del nuovo approccio al marchio seguito da Alexandre Arnault.

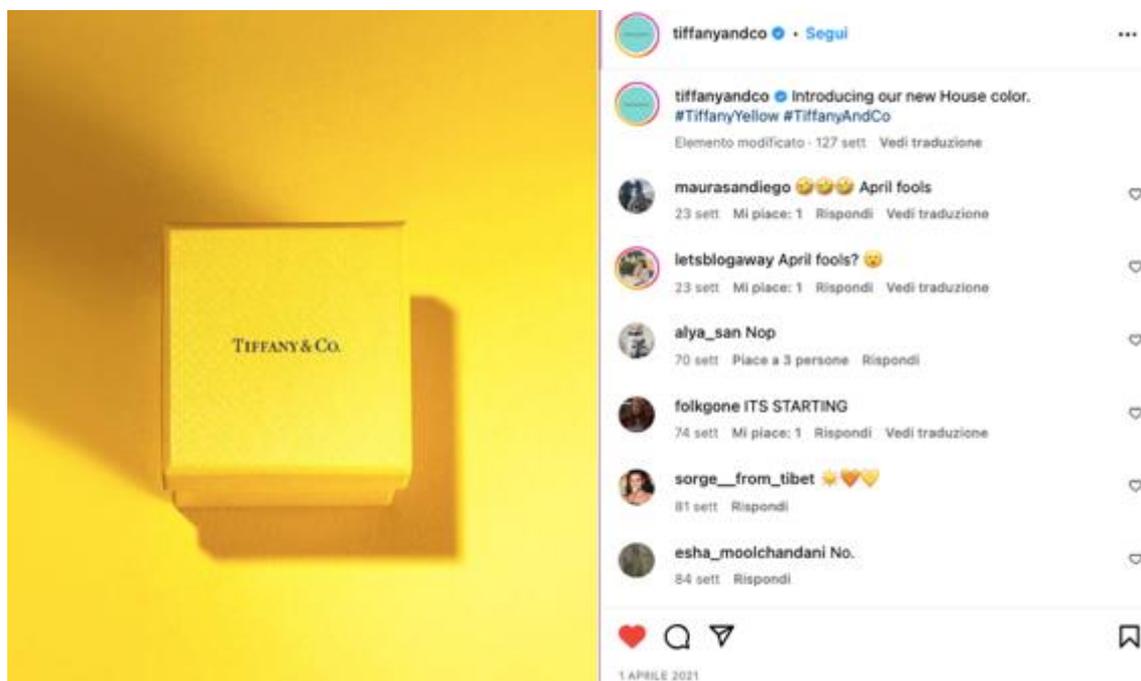


Figura 31 - Presentazione del *Tiffany Yellow*. Il post su Instagram di Tiffany & Co. (1 Aprile 2021)

²⁶⁰Bates, R. (2022), *Has LVMH Turned Tiffany Around—Or Upside Down?*, cit.

²⁶¹Linares, F. (2023), *Why the Acquisition of Tiffany & Co is Important for LVMH*, Euromonitor International, 16 Gennaio, disponibile al: <https://www.euromonitor.com/article/why-the-acquisition-of-tiffany--co-is-important-for-lvmh>

Figura 31: Tiffany & Co. (2021), *Introducing our new House color*, post di Instagram, 1 Aprile, disponibile al: https://www.instagram.com/p/CNH_z_MlnYB/

La sua leadership creativa ha sorpreso il pubblico a partire dalla campagna organizzata in occasione del 1° Aprile, in cui sul profilo Instagram di Tiffany & Co. è apparso un post in cui si annunciava la sostituzione dell'iconico *Tiffany Blue* con il nuovo colore del brand, un giallo canarino. Il presunto rebranding del marchio ha catturato rapidamente l'attenzione del web, registrando numerose interazioni con la pagina e circa 14 mila commenti sotto l'immagine che raffigurava la scatola tinta del cosiddetto *Tiffany Yellow* (fig. 31). Analizzando le opinioni espresse dagli utenti di Instagram, è emerso un *sentiment* largamente negativo, con utenti contrariati e delusi dalla scelta del management. In misura minore, sono comparsi anche commenti positivi e, in alcuni casi, divertiti da ciò che si è rivelato uno scherzo (ben riuscito) dell'azienda in occasione del pesce d'Aprile. Il giorno seguente, infatti, l'azienda ha confessato la farsa, pubblicando l'immagine dell'iconica *blue box* seguita dalla didascalia: "Stavamo scherzando. Non avremmo mai sostituito il *Tiffany Blue*, ma abbiamo in cantiere alcune novità interessanti"²⁶².

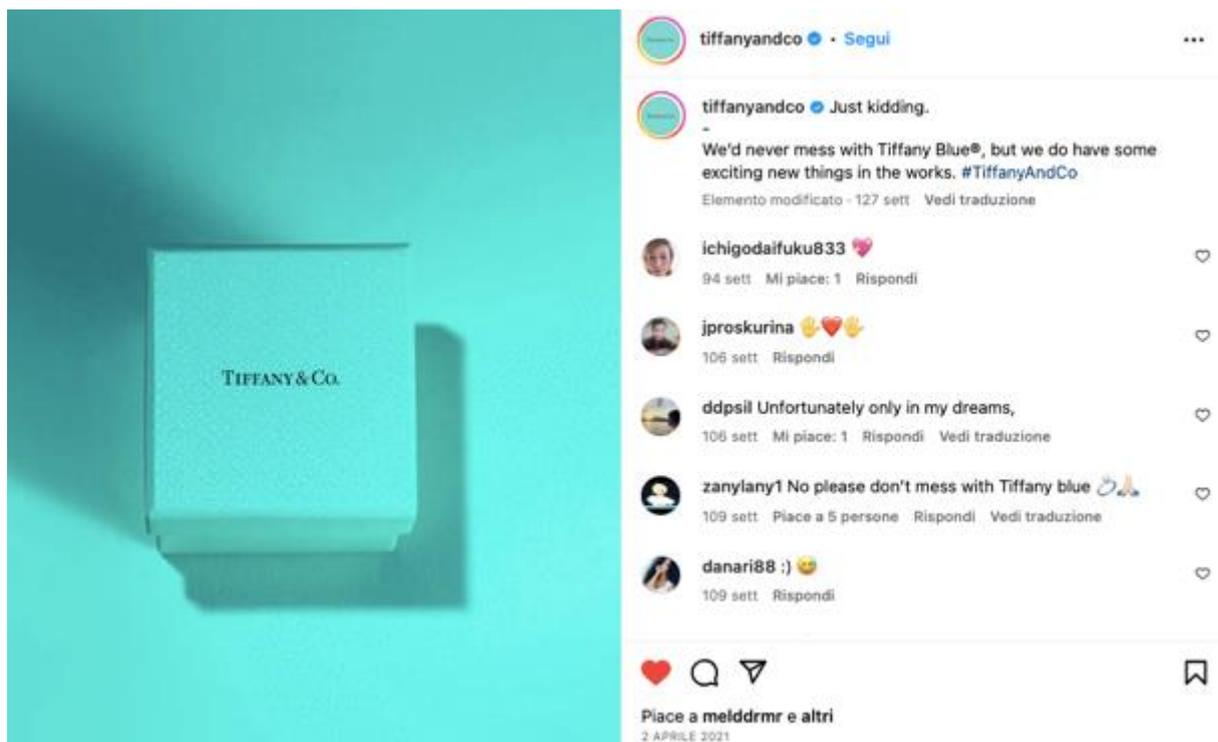


Figura 32 – Smentita del colore *Tiffany Yellow*. Il post su Instagram di Tiffany & Co. (2 Aprile 2021)

La riuscita della farsa può essere ricondotta all'inaspettato cambio di registro del brand, il quale ha improvvisamente adottato l'umorismo al posto del suo tipico tono sofisticato.

²⁶²Tiffany & Co. (2021), *Just kidding*, post di Instagram, 2 Aprile, disponibile al: <https://www.instagram.com/p/CNKfoSGFVsD/>
 Figura 32: *Ibidem*

Tuttavia, come presagito dalla descrizione del post, lo scherzo non era totalmente infondato, poiché ha preannunciato il colore dominante del nuovo pop-up store di Tiffany & Co., aperto due mesi dopo a Beverly Hills. Si è trattato di un concept pop-up, in cui, oltre alle nuove box, il colore ha invaso gli arredi, gli oggetti e persino la caffetteria, denominata *Yellow Diamond Cafè*, in cui, per l'occasione il classico champagne è stato sostituito dall'offerta di caffelatte alla curcuma e gelato al miele²⁶³. Arnault, con la pianificazione di tale campagna, ha ottenuto un duplice risultato: è riuscito a sfruttare la viralità di un evento come il pesce d'Aprile per creare *buzz* attorno al marchio, catturando specialmente l'attenzione dei più giovani tramite i social media, ma ha anche saputo coniugare questo audace cambiamento (temporaneo) con l'eredità di Tiffany & Co. . Lo store, infatti, ha esposto una collezione di gioielli con diamanti gialli, tra i quali si è distinto l'iconico *Tiffany Yellow Diamond*²⁶⁴, pezzo centrale dell'evento. Il colore giallo, pertanto, non è da considerarsi una scelta casuale, bensì parte di un piano ragionato che continua a richiamare l'heritage di Tiffany & Co. nella lavorazione dell'oro e dei diamanti. Secondo l'esperta di colori Leslie Harrington: "È una buona mossa per LVMH. Giocare con i colori è qualcosa che Tiffany non avrebbe mai fatto prima"²⁶⁵. Con questa campagna, pertanto, LVMH ha comunicato chiaramente l'intenzione di voler trasformare il brand, ponendo metaforicamente fine alla dipendenza dal colore blu per la sua riconoscibilità. Si potrebbe concludere, dunque, che la pubblicazione di questi post e l'apertura del concept store abbiano fatto parte di un esperimento provocatorio, finalizzato a testare la reazione della clientela davanti a iniziative non convenzionali. Precisamente, l'apparente trasformazione di un elemento così distintivo del brand, avrebbe permesso al management di comprendere il limite oltre il quale non sarebbe giustificato spingere la comunicazione aziendale.

Nel Maggio 2021, anticipando di un mese il *Pride Month*, il nuovo team creativo di Tiffany & Co. ha confermato la volontà di celebrare l'amore moderno, già espressa da Krakoff con la campagna *Will You?*, attraverso la sponsorizzazione della prima collezione di anelli di fidanzamento da uomo. Nello specifico, la gioielleria ha realizzato una selezione di robusti

²⁶³Solca, L. (2021), *LVMH's Tiffany Is on the Right Track*, cit.

²⁶⁴Danziger, P. N. (2021), *Yellow Is The New Blue As Tiffany & Co Debuts New Color Scheme Under LVMH Marketing Plan*, Forbes, 22 Giugno, disponibile al: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2021/06/22/lvmh-gives-tiffany--co-a-colorful-pop-of-yellow-announcing-a-new-day-is-dawning-for-the-brand/>

²⁶⁵*Ibidem*

anelli di diamanti, chiamata *Charles Tiffany Setting* (fig. 33)²⁶⁶, in onore del fondatore della Maison. In questo modo, dopo 135 anni dall'inaugurazione del suo anello più famoso, il brand ha posto le basi per la possibile nascita di una nuova tradizione, accogliendo nelle proprie campagne una nuova idea di amore e di inclusività, secondo cui anche coppie di uomini possono celebrare il loro fidanzamento attraverso un anello Tiffany.



Figura 33 – Collezione di anelli di fidanzamento da uomo *Charles Tiffany Setting* di Tiffany & Co.

La campagna pubblicitaria ha rilanciato lo storytelling attorno al dono del diamante come simbolo di impegno durevole e amore eterno e ha conciliato le nuove esigenze di un mercato gender-fluid con l'opportunità per Tiffany & Co. di espandersi ulteriormente nel segmento maschile. Per giunta, si osserva l'abilità con cui il brand ha lanciato questa collezione senza farla apparire come una forzatura, bensì come una naturale continuazione del progetto avviato dall'ex direttore artistico, dapprima con la pubblicità del 2015 e successivamente con l'inserimento, nel 2019, di linee pensate appositamente

Figura 33: Tiffany & Co. (2021), *Introducing Charles Tiffany Setting*, post di Instagram, 22 Maggio, disponibile al: <https://www.instagram.com/p/CPL0-hTF2aB/?hl=it>

per l'uomo. È possibile, dunque, desumere che si tratti di un'evoluzione della gioielleria che procede in sintonia con l'evoluzione dell'uguaglianza e dell'identità di genere della società. Dopo il lancio della collezione *Charles Tiffany Setting*, infatti, Jill Newman ha scritto su *Town & Country*: "Tiffany non aveva mai reso disponibili grandi diamanti per gli uomini e questa mossa riflette i tempi che cambiano."²⁶⁷. Infatti, sebbene in passato anche gli uomini fossero soliti indossare diamanti, l'articolo precisa come tale interesse si sia affievolito a partire dagli anni '80, periodo in cui "la definizione di mascolinità si è un po' ristretta"²⁶⁸. Ciononostante, negli ultimi anni, le nuove concezioni di genere e la presenza di sfarzosi gioielli da uomo sui red carpet, hanno favorito il ritorno dell'interesse maschile verso i gioielli di diamanti. Un esempio citato nell'articolo è quello di Trevor Noah, l'attore che ai *Grammy Awards 2021* ha indossato una spilla Schlumberger, firmata Tiffany & Co. . Anche questa tendenza è il risultato di una specifica strategia guidata da Ledru, il quale ha riconosciuto nelle spille del designer un grande potenziale e ha recentemente ammesso di voler reiterare e sviluppare, anche in declinazioni più accessibili, il motivo *Bird on a Rock* di Schlumberger²⁶⁹. Considerando gli sforzi pubblicitari del marchio nel promuovere la gioielleria maschile, è ragionevole supporre che Tiffany & Co. abbia contribuito a rilanciare una tendenza, dimostrandosi nuovamente all'avanguardia nel settore.

In occasione della mensilità dedicata al *Pride*, Tiffany & Co. ha lanciato la campagna dal titolo *Stand for Love*. Si tratta di un cortometraggio che l'azienda ha condiviso sui propri canali social il 1° Giugno 2021. Il filmato mostra alcuni newyorkesi, membri della comunità LGBTQIA+, che spiegano *what they stand for*, quello in cui credono. Nel corto sono rappresentate persone provenienti da vari contesti sociali, alcune di loro sono coppie, tutte accomunate da una forma d'amore anticonvenzionale, che è il motivo alla base delle loro battaglie personali. La campagna digitale ha anche previsto l'inserimento, sui social come nel sito aziendale, delle singole esperienze di vita dei protagonisti, permettendo al pubblico di conoscere da vicino le loro storie ed empatizzare con loro. L'utilizzo di un approccio più umano e meno commerciale è riconducibile alla volontà di

²⁶⁷Newman, J. (2021), *Men's Diamond Rings Are Making Comeback*, *Town & Country*, 11 Maggio, disponibile al: <https://www.townandcountrymag.com/style/jewelry-and-watches/a36366412/mens-diamond-engagement-ring-trend/>

²⁶⁸*Ibidem*

²⁶⁹Cfr. Williams, R. (2023), *What's Next for Tiffany Under LVMH*, cit.

Tiffany & Co. di esprimere il proprio sostegno ai membri della comunità LGBTQIA+, piuttosto che attrarre l'attenzione sui gioielli indossati nelle 8 inserzioni a loro dedicate. Questo è anche dimostrato dall'assenza di indicazioni sul tipo di collezioni utilizzate, che non vengono citate neppure attraverso gli hashtag, come tipicamente avviene nei post pubblicati su Instagram dall'azienda.



Figura 34 - Campagna Stand for Love di Tiffany & Co. su Instagram

Con *Stand for Love*, dunque, Tiffany dichiara di schierarsi dalla parte dell'amore e contro i pregiudizi rivolti alle persone queer "non solo durante il Pride Month, ma sempre"²⁷⁰. In un'epoca in cui sempre più aziende seguono il trend stagionale del *rainbow washing*²⁷¹, la scelta di Tiffany & Co. di lanciare questa campagna durante il mese del *Pride*, potrebbe farla apparire una mossa commerciale anziché un'autentica dimostrazione di impegno verso l'inclusione sociale. Tuttavia, Tiffany non ha deciso di inserire un arcobaleno nel proprio logo, come si limitano a fare molti brand contemporanei, bensì ha supportato questa comunità in modo tangibile. Innanzitutto, il marchio offre un supporto economico alla comunità LGBTQIA+, attraverso donazioni a favore di due organizzazioni non profit con sede a New York: *Ali Forney Center*, a sostegno dei giovani queer senza fissa dimora, e *SAGE*, che opera per la difesa degli anziani della comunità LGBTQIA+ a livello federale, oltre che locale. Tiffany & Co. è stata altresì insignita del premio *Best Places to Work for*

²⁷⁰T&CO. (2023), *Stand For Love*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://be.tiffany.com/sustainability/community/pride-month/>

²⁷¹Tingendo il proprio logo dei colori arcobaleno, simbolo che identifica la comunità LGBTQIA+, le aziende sperano di associare il proprio marchio alle istanze sostenute dalla comunità, al fine di incrementare le vendite o la propria reputazione, senza intraprendere azioni o comportamenti coerenti.

Figura 34: Tiffany & Co. (2021), *Stand for Love*, post di Instagram, 2 Giugno, disponibile al: <https://www.instagram.com/p/CPoCUR7FM1N/?hl=it>

*LGBTQ+ Equality 2022*²⁷² dalla *Human Rights Campaign Foundation*, un'organizzazione a difesa dei diritti della comunità arcobaleno, grazie alle iniziative che l'azienda porta avanti internamente a sostegno delle comunità sottorappresentate. Infine, bisogna considerare l'audacia dimostrata dal brand con questa campagna: nel video *Stand for Love*, infatti, vengono filmate le coppie queer che, oltre a narrare la propria storia, si scambiano dei baci. Coerentemente coi propri ideali, Tiffany & Co. ha coraggiosamente deciso di diffondere il cortometraggio anche in paesi in cui essere omosessuali non è ammissibile, come in Corea, Russia o Egitto, dove persino mostrare supporto alla comunità LGBTQIA+ può essere rischioso. I feedback ricevuti sul corto pubblicato su YouTube, difatti, sono stati molto sorpresi e grati all'azienda per aver condiviso un messaggio così importante.

Il mese successivo, Tiffany & Co. ha nuovamente fatto parlare di sé, lanciando una delle campagne pubblicitarie più dirompenti e controverse realizzate sotto la guida di Arnault. Nel Luglio 2021, infatti, la nuova leadership ha implementato una campagna non convenzionale per annunciare chiaramente la rinascita del marchio sotto LVMH. L'elemento più sconvolgente è stato lo slogan della campagna, nel quale era riportata la scritta *Not Your Mother's Tiffany*, per indicare la rottura del marchio con il suo rinomato passato. Il messaggio è stato impresso in neretto su dei grandi manifesti, che sono stati affissi per le strade di Los Angeles e di New York. Anche l'impatto visivo si è allontanato dalla tipica estetica del brand, solitamente incentrata sull'uso del *Tiffany Blue* e di modelle dai volti affabili, per illustrare un lato più moderno, quasi profano, di Tiffany & Co., in cui testimonial ventenni abbinano i lussuosi gioielli del marchio a magliette e pantaloni in denim, sfidando i passanti con lo sguardo. Lo slogan della campagna, unito all'irriverente espressione delle modelle, è stato riproposto anche sui social media dell'azienda, generando un grande scalpore tra i consumatori e reazioni divisive. Quasi la totalità dei commenti riferiti alla campagna è stata negativa, con post duramente criticati dagli utenti per aver ripudiato la generazione precedente. Ad indignarsi in difesa delle loro madri, del resto, sono stati anche i più giovani, ossia il target principale a cui tale campagna era stata indirizzata. Con questa azzardata operazione pubblicitaria, infatti, LVMH ha cercato di liberarsi della percezione di Tiffany come marchio *classico*, per risvegliare l'interesse degli acquirenti più giovani. Sebbene alcuni utenti abbiano gradito il nuovo look

²⁷²HRC (2022), *Best Places to Work for LGBTQ+ Equality 2022*, The Human Rights Campaign Foundation, disponibile al: <https://www.hrc.org/resources/best-places-to-work-for-lgbtq-equality-2022>

aziendale, il tono troppo aggressivo e *ageista* ha attirato il disprezzo dei clienti storici del marchio, alcuni dei quali hanno cercato di boicottare il brand attraverso hashtag opposti alla campagna, come #NotYourMothersInsult e #NoLongerMyFavouriteJeweller. D'altro canto, questa campagna ha senz'altro generato un virale passaparola, grazie al quale il brand ha ricevuto numerose interazioni sui social media, come dimostrano i numerosi *tag* relativi ai contenuti pubblicizzati. "Cerchiamo di far rivoltare nella tomba i fondatori, ma nel migliore dei modi", ha spiegato al *New York Times* il Chairman di Tiffany & Co. e Consigliere di B. Arnault, Michael Burke: "Alcuni dei nostri più grandi marchi tendono a non capire che è nel loro interesse rimanere collegati al mondo contemporaneo"²⁷³.

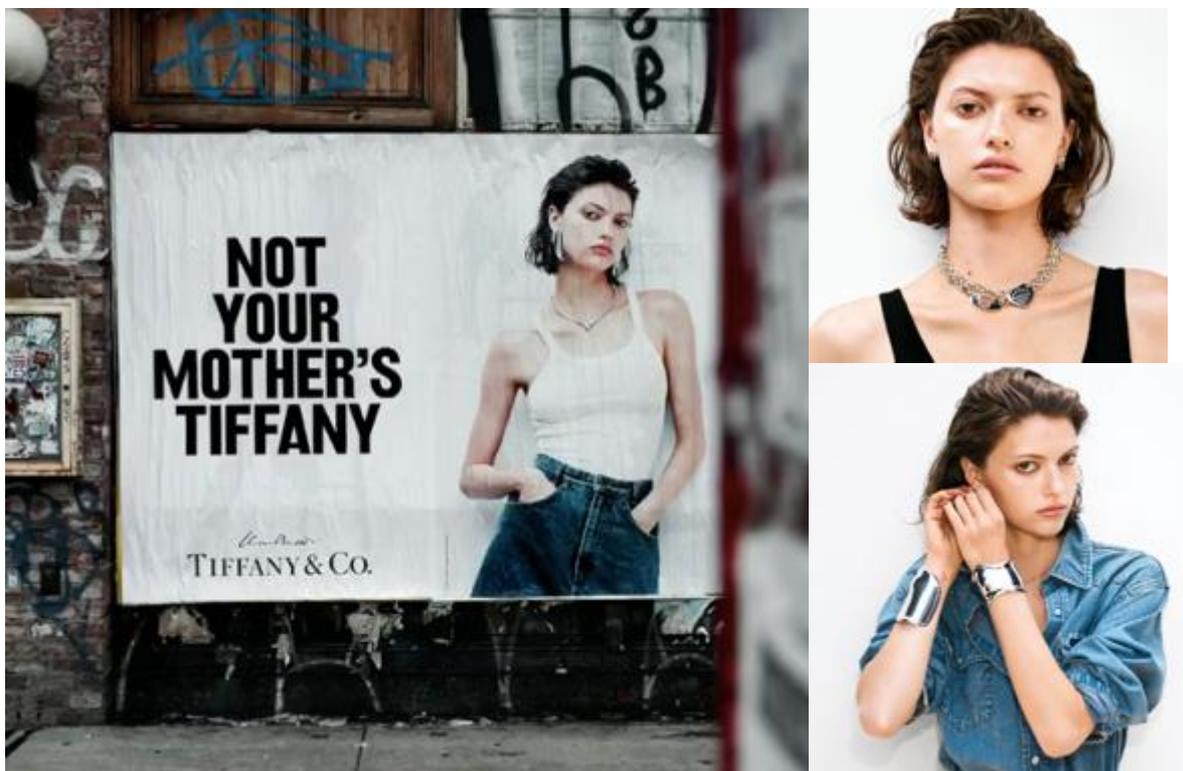


Figura 35 - Campagna #NotYourMothersTiffany: a sinistra su manifesto e a destra in versione digitale (2021)

È interessante notare, tuttavia, che per trasmettere una concezione più moderna del marchio, la pubblicità abbia mostrato solo gioielli iconici risalenti alle collezioni precedenti, come il *Return to Tiffany*, o i polsini di Elsa Peretti, senza inserire nuovi design. Nella campagna digitale, peraltro, allo slogan incriminato sono stati affiancati altri sottotitoli, quali: "Questo non è vecchia scuola", "A chi hai dato dell'antiquato?" e ancora

²⁷³Friedman, V. (2021), *Virgil Abloh Gets a Seat at the Power Table*, New York Times, 29 Novembre, disponibile al: <https://www.nytimes.com/2021/07/20/style/virgil-abloh-lvmh-off-white.html>

Figura 35: Tiffany & Co. (2021), #NotYourMothersTiffany, post di Instagram, 16 Luglio, disponibile al: https://www.instagram.com/p/CRZmps_pV9z/?hl=it

“Ha chiamato tua madre, ha detto: *te l'avevo detto*”²⁷⁴. Pertanto, è plausibile ritenere che la campagna volesse, paradossalmente, esaltare la bellezza senza tempo dei prodotti storici della Maison, ma che non abbia affermato con sufficiente chiarezza questo concetto e che gran parte del pubblico lo abbia frainteso. A posteriori, Arnault ha dichiarato: “(La campagna) ha incontrato non poche avversità, come avevamo previsto, ma abbiamo assistito a una grande crescita nelle categorie di prodotti in esso contenute”²⁷⁵. Il messaggio provocatorio, dunque, risulterebbe perfettamente allineato alla strategia complessiva di LVMH, con cui si cerca di invogliare la Gen Z a rivalutare il fascino di un marchio con 186 anni di storia.

L'inarrestabile campagna *shock and awe* continua ad Agosto 2021, con la promozione di due iniziative pubblicitarie molto diverse dalla precedente, che sembrano voler chiarire i dubbi sollevati dalla nuova identità del brand.

La prima campagna è intitolata *About Love* ed è stata il frutto di una collaborazione con la celebre coppia Carter: Beyoncé e Jay-Z. Ciò che ha reso la campagna ancora più iconica è stato l'utilizzo del *Tiffany Yellow Diamond*, indossato proprio dalla cantante, per la quarta volta nella sua storia. Il coinvolgimento di star internazionali ha rafforzato il segnale di rinnovamento del marchio trasmesso da LVMH, il quale, con questa campagna, ha sancito tre momenti inediti: è stata la prima volta in cui la coppia ha recitato insieme in una campagna, è stata anche la prima presentazione del diamante giallo in una campagna pubblicitaria e, soprattutto, Beyoncé è entrata nella storia della moda come la prima donna di colore a indossarlo. Per giustificare la scelta dei nuovi testimonial, Alexandre Arnault ha detto: “Beyoncé e Jay-Z sono l'incarnazione della storia d'amore moderna (...). Come marchio che da sempre è sinonimo di amore, forza ed espressione di sé, non potevamo pensare a una coppia più iconica che rappresentasse meglio i valori di Tiffany”²⁷⁶. La campagna digitale è stata promossa sui social attraverso le fotografie di Mason Poole e, soprattutto, dal video girato dal regista di *Black Is King*²⁷⁷, Emmanuel

²⁷⁴Da diversi post relativi alla campagna #NotYourMothersTiffany pubblicati sul profilo *Instagram* di Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.instagram.com/tiffanyandco/?hl=it>

²⁷⁵McKinnon, T. (2023), *Tiffany's Strategy, 3 Things to Consider*, Indigo Digital, 14 Marzo, disponibile al: <https://www.indigo9digital.com/blog/tiffanystrategy>

²⁷⁶Cfr. Owoseje, T. (2021), *Beyoncé becomes first Black woman to wear iconic Tiffany Diamond*, CNN, 23 Agosto, disponibile al: <https://edition.cnn.com/style/article/beyonce-jay-z-tiffany-diamond-intl-scli/index.html>

²⁷⁷*Black is King* è il titolo del visual album rilasciato nel 2020 da Beyoncé insieme al regista E. Adjei.

Adjei²⁷⁸. Dal punto di vista visivo, la campagna è stata arricchita dalla presenza di un dipinto dell'artista Jean-Michel Basquiat, che mette in risalto, coi suoi colori, il blu caratteristico della Maison. L'estetica del cortometraggio è molto accattivante e ruota attorno alla storia d'amore delle due celebrità, entrambe elegantissime.



Figura 36 - Campagna *About Love* di Tiffany & Co. per la copertina di *Vogue* di Ottobre (2021)

In particolare, lo stile di Beyoncé ricorda la protagonista di *Breakfast at Tiffany's*, tanto nel trucco quanto nell'abbigliamento, con il classico tubino nero, i guanti lunghi e un'acconciatura apparentemente spettinata. Il marito, di altrettanta eleganza, ha indossato per l'occasione una rivisitazione della spilla *Bird on a Rock* di Jean Schlumberger

²⁷⁸Spellings, S. (2021), *Beyoncé Wears More Than 200 Carats of Diamonds in a New Tiffany Campaign*, *Vogue*, 23 Agosto, disponibile al: <https://www.vogue.com/article/beyonce-jay-z-tiffany-campaign>
Figura 36: *Advertisement: Tiffany & Co.* (2021), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 211, n. 10, pp. C3-C4.

per i gemelli dello smoking e l'appariscente spilla *Apollo* in platino, oro e diamanti, oltre a uno dei nuovi anelli di fidanzamento da uomo di Tiffany. Quello che non è passato inosservato, però, è stata l'acconciatura del rapper, che ha imitato lo stile del defunto Basquiat, attirando le critiche, tra le altre, di alcuni amici del pittore. Il filmato pubblicitario propone, nuovamente, una rivisitazione della canzone *Moon River*, stavolta interpretata da Beyoncé, per omaggiare il famoso film. La cantante viene registrata direttamente dal marito, mentre canta la nuova versione suonando un pianoforte a coda, con il suo abito lungo e la collana con il *Tiffany Diamond* in primo piano. Tutti questi elementi non hanno soltanto messo in mostra il talento delle celebrità ma, più di tutto, hanno voluto esaltare la sensazione di ricchezza e di lusso che i gioielli Tiffany trasmettono. Anche il tono del brand per promuovere la pubblicità è molto più onirico e raffinato rispetto a quello utilizzato in precedenza e sembra voler omaggiare la *vecchia* Tiffany. La campagna è stata promossa anche in modalità cartacea, su riviste come Vogue, di cui ha occupato la copertina di Ottobre (fig. 36) e ha riscosso un grande clamore in rete, facendo registrare ben 17 milioni di visualizzazioni al cortometraggio diffuso su YouTube (uno dei quattro dedicati alla campagna) e più di 7 mila *like*. Bisogna considerare, infatti, che il canale di Tiffany & Co. su questa piattaforma registra (al 2023) solo 143 mila iscritti, pertanto la grande attenzione catturata dalla campagna è certamente merito della scelta dei testimonial d'eccezione ingaggiati dall'azienda. Come sostenuto da Luca Solca, infatti, per l'efficacia delle attività di marketing "gli *ambassador* sono importanti quanto tutti gli altri canali media presi insieme, poiché per i marchi di lusso generano mediamente quasi la metà dell'impatto dei media totale"²⁷⁹. Secondo il sito *Launchmetrics*, che misura il valore delle attività di marketing, la partnership ha raccolto, in termini di valore di impatto mediatico, ben 10,5 milioni di dollari²⁸⁰. L'azienda, consapevole di questo potenziale, ha continuato a utilizzare gli scatti della coppia anche in occasioni successive alla campagna, in concomitanza con celebrazioni speciali, quali San Valentino, Natale e Capodanno, cercando di sfruttare la loro notorietà per incrementare la propria *brand awareness*. La scelta di accostare l'immagine di Beyoncé a quella di Audrey Hepburn è risultata molto appropriata dal momento che, in un mercato in evoluzione, sarebbe stato un errore sia perpetrare il personaggio del 1961, sia decidere di rinnezarlo, come ha

²⁷⁹Solca L. (2021), *LVMH's Tiffany Is on the Right Track*, cit.

²⁸⁰De Klerl, A. (2021), *Beyoncé's Tiffany & Co diamond necklace is worth \$30 million*, Harper's Bazaar, 24 Agosto, disponibile al: <https://www.harpersbazaar.com/uk/fashion/jewellery-watches/a37382532/beyonce-tiffany-diamond-necklace/>

dimostrato in precedenza *#NotYourMothersTiffany*. Pertanto è possibile supporre che, attraverso la campagna *About Love*, Tiffany & Co. abbia scelto di innalzare la cantante a nuova icona del brand e che continui a intrattenervi collaborazioni affinché il pubblico possa accoglierla come la nuova versione di Audrey Hepburn. Altri esempi, all'infuori della sponsorizzazione della coppia, sono l'inserimento di Beyoncé nella promozione delle recenti collezioni *Tiffany Lock* e *HardWear*, in cui il volto della cantante è stato accostato ad altre star internazionali come Lady Gaga, Rosè e Gal Gadot e, soprattutto, il *Renaissance World Tour* della cantante, di cui Tiffany & Co. è diventata gioielliere ufficiale. A partire da Maggio 2023, infatti, Beyoncé si è esibita indossando i gioielli della Maison disegnati su misura per lei e continuerà a utilizzarli fino alla conclusione del suo tour di concerti, nel Settembre di quest'anno²⁸¹. Non va trascurato, infine, che nel 2020, in riferimento alla discriminazione sociale e al razzismo, gli Stati Uniti hanno affrontato le gravi proteste scaturite dalla morte di George Floyd. In tale contesto, dunque, molti marchi, tra cui Tiffany & Co., hanno espresso il loro sostegno al movimento *Black Lives Matter*, intraprendendo collaborazioni con celebrità di origini afro. Sempre nell'ambito della campagna promozionale, Tiffany & Co., dunque, ha collaborato con la *Shawn Carter Foundation* e *BeyGOOD*, entrambe fondate dalla coppia Carter, per offrire la borsa di studio *About Love*²⁸², un'iniziativa a supporto degli studenti delle Università della rete di Istituzioni Storicamente Afroamericane (HBCU) a cui la gioielleria ha contribuito donando 2 milioni di dollari per l'anno accademico 2021-2022.

L'altra campagna pubblicitaria emersa ad Agosto 2021 è quella dedicata a una nuova collezione della Maison, chiamata *Tiffany Knot* (fig. 37). Si tratta di prodotti di alta gioielleria, caratterizzati da un nodo tempestato di diamanti, disponibile anche in altre pietre preziose, come la tsavorite. Peraltro, come accennato nel paragrafo 1.3., il bracciale *Tiffany Knot* è stato oggetto di un'ulteriore collaborazione artistica intrapresa dall'azienda con lo scultore Daniel Arsham, il quale ha riprodotto in edizione limitata le blue box che avrebbero contenuto il gioiello di tsavoriti. Con questi prodotti, tra l'altro, il marchio è riuscito a riempire la fascia di prezzo compresa tra i \$2.000 e i \$10.000 del proprio

²⁸¹T&CO. (2023), *Tiffany & Co. Announces It Is the Official Jeweler for Beyoncé's RENAISSANCE WORLD TOUR*, Tiffany & Co. Newsroom, 12 Maggio, disponibile al: <https://press.tiffany.com/tiffany-co-announces-it-is-the-official-jeweler-for-beyonces-renaissance-world-tour/>

²⁸²T&CO. (2023), *About Love*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/stories/guide/beyonce-and-jay-z-about-love/>

assortimento²⁸³. La campagna è stata promossa su stampa a partire da Settembre 2021, è proseguita anche durante l'anno seguente e risulta ancora oggi tra le proposte della Maison. Per realizzare la pubblicità, sono state utilizzate le stesse inquadrature del video promozionale, diffuso digitalmente attraverso i canali aziendali. La campagna, promossa con lo slogan *Knot your tipycal city*, sotto alcuni punti di vista sembra rievocare lo spot *Believe in Dreams*, ideato nel 2018 sotto il precedente direttore artistico. Innanzitutto l'ambientazione si ripete: lo spot è stato filmato per le strade di New York, inizialmente in bianco e nero, poi seguito da una transizione a colori. Il riferimento è un chiaro tentativo del management di recuperare l'heritage di Tiffany & Co., pur continuando a innovarlo attraverso pubblicità dal tono più moderno e dai volti nuovi.



Figura 37 - Campagna pubblicitaria per la collezione *Tiffany Knot* di Tiffany & Co. (2021)

Lo spot infatti coglie le espressioni sorprese di due donne anziane che guardano con stupore e brama la collana *Tiffany Knot*, indossata da una ragazza (l'attrice emergente Anya Taylor-Joy²⁸⁴) che cammina al loro fianco. Questa scena potrebbe essere considerata l'emblema del messaggio che, finalmente, LVMH ha espresso con grande precisione: è la

²⁸³Solca L. (2021), *LVMH's Tiffany Is on the Right Track*, cit.

²⁸⁴Anya Taylor-Joy è un'attrice che ha acquisito grande popolarità tra il pubblico più giovane nel 2020, dopo essere stata protagonista della serie televisiva *La regina degli scacchi*.

Fig. 37: *Advertisement: Tiffany & Co.* (2022), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 212, n. 3, pp. 30-31.

vecchia Tiffany che guarda con meraviglia e ammirazione la *nuova* Tiffany. Il brand, dunque, continua a rivolgersi ai consumatori affezionati, pur allargandosi a un target più giovane. Lo spot, della durata di 30 secondi, è stato combinato con altri due video della stessa durata, ciascuno incentrato sugli altri due protagonisti della pubblicità: Alton Mason, il primo modello nero ad aver sfilato per Chanel, e Eileen Gu, la sciatrice statunitense naturalizzata cinese, grazie alla quale Tiffany è riuscita a commercializzare questa campagna, di stampo prettamente americano, in Cina. Le due donne, inoltre, saranno anche il volto delle successive campagne lanciate dalla Maison per la rivisitazione dell'iconica collezione *Tiffany T* 2022-2023. Lo spot completo, pertanto, è l'unione di tre filmati distinti che vengono fatti convergere nel finale, in modo da riunire i tre protagonisti e chiudere lo spot con un abbraccio, come segno di amicizia. Le parole utilizzate dall'azienda per descrivere la nuova collezione, vogliono proprio trasmettere questo sentimento, per cercare di collegarlo ai valori rappresentati dal brand: "La collezione *Tiffany Knot* esprime energia ed eleganza. In ogni gioiello le estremità si stringono in un nodo che rappresenta la forza dei legami tra le persone"²⁸⁵. Il loro legame, del resto, emerge sin dall'inizio del filmato, in quanto i tre protagonisti sono vestiti in maniera molto elegante e sembrano stonare rispetto allo stile grezzo degli altri cittadini comuni. Tuttavia, il tono dello spot non è per nulla sofisticato, bensì si mantiene glamour e moderno grazie al ritmo scandito dalla colonna sonora e dalle movenze dei tre protagonisti, totalmente a loro agio nel contesto in cui sono inseriti: Alton balla la breakdance al centro di un campo da skateboard, nonostante indossi il suo smoking con la spilla di Schlumberger in mostra, mentre Eileen osserva golosamente la bevanda di un uomo appena uscito da una paninoteca. I colori vividi continuano ad alternarsi alle scene in bianco e nero e il tutto, inizialmente poco coerente, a posteriori, sembra esprimere il concetto di versatilità che Tiffany & Co. sta cercando di assorbire.

Nel 2022 debutta una nuova collezione di Tiffany & Co., chiamata *Tiffany Lock*, sulla quale è probabile che l'azienda abbia concentrato gran parte delle proprie risorse di marketing al fine di ampliare la propria gamma di gioielli iconici. Essa, infatti, si inserisce nella fascia di prezzo compresa tra \$8.000 e \$40.000 e si distingue per essere una linea no-gender,

²⁸⁵T&CO. (2023), *Tiffany Knot*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/jewelry/shop/tiffany-knot/>

come la stessa azienda descrive: “Nessuna regola. Tutti benvenuti”²⁸⁶. Introdotta inizialmente come una linea di bracciali con incastro a lucchetto, dal 2023 la collezione *Tiffany Lock* è stata estesa con l’inserimento di anelli e collane e, ancora oggi, continua ad essere sponsorizzata, sia sulle riviste che sui social media, come collezione di punta della Maison. Nel corso del tempo sono state introdotte numerose varianti, come dimostra la versione arricchita con diamanti a tutto giro e tsavoriti, anch’essa disponibile in un’edizione limitata di 99 pezzi, creati con la collaborazione di Daniel Arsham. Nel 2023, in occasione di San Valentino, l’azienda ha inaugurato il *Tiffany Lock pop-up store* nel *Roppongi Hills Arena* di Tokyo, un evento a cui hanno partecipato molti personaggi di spicco del panorama giapponese, sfoggiando le collezioni più iconiche della Maison.

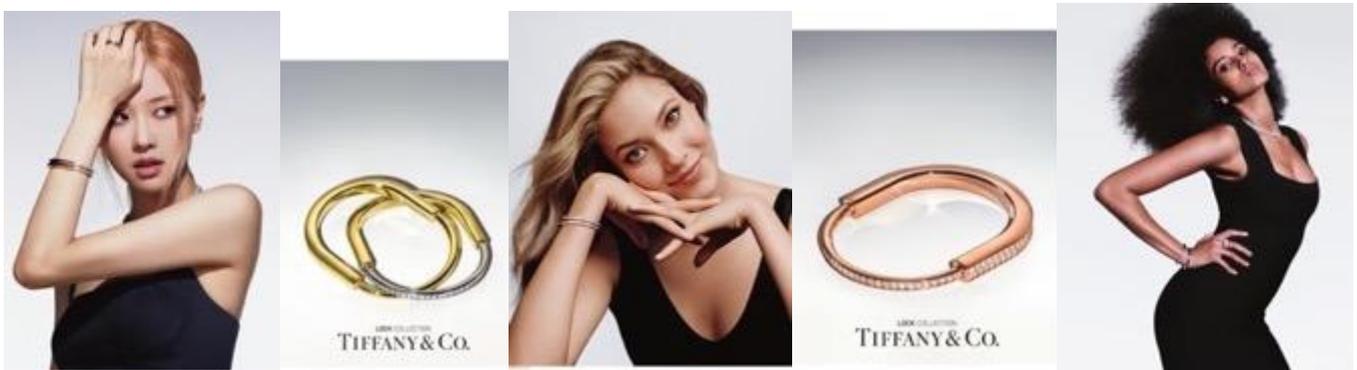


Figura 38 - Campagna pubblicitaria *Tiffany Lock* per *Vogue* (2022-2023)

Per la sponsorizzazione dei nuovi gioielli, infatti, Tiffany & Co. si è rivolta a numerose star internazionali, con l’obiettivo di migliorare la propria penetrazione nei mercati in cui è meno solida. Tra di esse, accanto alla già citata Eileen Gu, si segnalano soprattutto cantanti famosi di diversi paesi, quali Rosé, la cantante coreana nominata *brand ambassador* ufficiale nel 2021, Jimin, altra star coreana che l’ha affiancata nel 2023, Nancy Ajram, cantante e attrice libanese e Imaan Hammam, modella olandese di origini marocchine. La campagna suggerisce la volontà di Arnault di attrarre l’interesse di un pubblico più ampio (e più ricco) per Tiffany & Co., ma non si limita a questo. I nuovi gioielli, infatti, sembrano una rivisitazione più moderna del design altrettanto celebre di Cartier, il bracciale *Love*. Il bracciale in questione, composto da due parti rigide, per essere

²⁸⁶Tiffany & Co. (2023), *Tiffany Lock*, post di Instagram, 18 Gennaio, disponibile al: <https://www.instagram.com/p/CnkDHEULk2Q/>

Figura 38: Mosaico di immagini autoprodotta. A sinistra: *Advertisement: Tiffany & Co.* (2023), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 213, n.1 e 2, pp. 3 e 28-29. A destra: *Advertisement: Tiffany & Co.* (2022), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 212, n. 8, pp. 36-37.

indossato e sfilato necessita di un mini cacciavite, appositamente venduto con il gioiello. Per di più, il giorno prima dell'introduzione della propria linea, infatti, Tiffany & Co. ha preannunciato l'arrivo della nuova collezione scrivendo su Instagram: "No keys required"²⁸⁷, forse alludendo all'uso del cacciavite richiesto dal suo competitor. Un altro segnale è ravvisabile nelle tre tipologie di varianti offerte, oro bianco, oro rosa e oro giallo, che ripercorrono la proposta di Cartier. Per questa collezione, infatti,



Figura 39 - Bracciale Love di Cartier

Tiffany ha deciso di non offrire una versione in argento, come nel caso di altre collezioni come *Tiffany HardWear* o *Tiffany T*, bensì di confrontarsi unicamente sull'alta gioielleria. Per la promozione digitale, il video diffuso dall'azienda ha mantenuto un impatto moderno. Questo si può percepire, ad esempio, dall'uso dei colori, dove la predominanza di una scala di grigi non lascia spazio, neanche per la scritta finale, al tipico sfondo *Tiffany Blue*. Un altro esempio è il ritmo della musica di sottofondo, che riproducendo alcuni effetti sonori, come lo stridio di un disco, ha voluto enfatizzare il lato contemporaneo della pubblicità. Essa, difatti, viene mostrata come una performance artistica, in cui alcune persone camminano, senza guardarsi tra loro, su una piattaforma rotante, poi si raggiungono, ballano in coppia e si intrecciano con i loro movimenti. La loro danza trasmette passione e forza e rievoca la forma a incastro degli stessi gioielli. Tra i protagonisti, sono presenti anche due coppie omosessuali, che non vengono enfatizzate, ma che contribuiscono a trasmettere un messaggio, più inclusivo, di amore. La campagna, dunque, riprende i valori presentati con *Tiffany Knot*, questa volta declinandoli in chiave romantica. Le parole con cui l'azienda ha descritto la pubblicità, infatti, sono: "Gli sguardi si incrociano. Le mani si incrociano. Nasce l'amore. Ispirato a un lucchetto, la collezione Tiffany Lock celebra i legami indissolubili che ci uniscono. Ogni nuovo gioiello è un simbolo eterno d'amore"²⁸⁸.

²⁸⁷Tiffany & Co. (2022), *Tiffany Lock*, post di Instagram, 11 Agosto, disponibile al: <https://www.instagram.com/p/ChIb93iNDhV/>

Figura 39: Cartier (n.d.), *Bracciale Love*, Cartier.com, disponibile al: https://www.cartier.com/it-it/bracciale-love_cod1647597277058376.html?gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA UaLttxE-67rGwZCTAmud9yx79S65LI8WFouQDe62LwhLzD1P1WLi01sSBoC3jQQAvD BwE&gclsrc=aw.ds

²⁸⁸T&CO. (2023) *Tiffany Lock*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/jewelry/shop/tiffany-lock/?gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA UaLththHKK10RS5GAxxtS1pd0L-SLAz-C0iT095GSGACzPt6y4XiYqJdxoC4RsQAvD BwE&gclsrc=aw.ds>

Il riposizionamento di Tiffany & Co. nel nuovo secolo è stato accelerato anche dalla sperimentazione di campagne di co-branding sorprendenti, realizzate con aziende molto in voga tra i più giovani ma estranee al settore gioielliero, come Supreme e Nike.

La collaborazione con Supreme, il famoso marchio di abbigliamento per skaters, è stata la più discussa. Iniziata a Novembre 2021, la capsule collection di 7 pezzi è stata esaurita immediatamente dopo il lancio, salvo poi essere stata oggetto di *reselling* a prezzi fino a sei volte maggiori²⁸⁹. Le critiche, tuttavia, hanno riguardato principalmente la scelta della



Figura 40 – Co-branding tra Supreme e Tiffany & Co.

collaborazione tra due marchi così diversi, che non ha convinto il pubblico target. Se si considera l'aumento della visibilità come l'obiettivo principale di questa campagna, probabilmente Tiffany & Co. ha ottenuto un successo notevole. Se invece si riflette sul tipo di clientela da raggiungere, sembra che l'intenzione dell'azienda fosse quella di rivolgersi ai giovani entusiasti dello *streetwear*, in crescita negli ultimi anni, come i rapper o i loro seguaci, che solitamente abbinano il loro abbigliamento casual con dei gioielli esclusivi e molto costosi, tra i quali potrebbero rientrare

proprio le collane realizzate in co-branding con Supreme. La partnership ha anche permesso a Tiffany & Co. di reiterare la popolarità del suo iconico design, il *Return to Tiffany*, su piastrine, portachiavi, magliette, bracciali e collane, sostituendo però la familiare scritta con la frase *Please Return to Supreme*, che ne ha aumentato il valore per i clienti. Supreme, d'altronde, è noto per le sue partnership inusuali con marchi di lusso, come ha dimostrato la collaborazione di successo con Louis Vuitton²⁹⁰, il più importante

²⁸⁹Pang, E. (n.d.), *Tiffany & Co.'s Rebranding*, Mash Magazine, disponibile al: <https://www.uscmashmag.com/tiffany-cos-rebranding>

²⁹⁰Secondo Lyst, nel 2017, la collaborazione ha fatto incrementare le ricerche del 75% per Louis Vuitton e dell'89% per Supreme nel mese successivo al lancio del co-branding e i termini di ricerca più popolari includevano "LV x Supreme". Nel suo rapporto annuale, LVMH ha registrato un aumento del 13% delle entrate, citando in particolare l'"eccellente crescita" di Louis Vuitton. Jensen, E. (2021), *The Complete Louis Vuitton x Supreme Retrospective*, Jing Daily, 2 Dicembre, disponibile al: <https://moderncollectibles.jingdaily.com/read/louis-vuitton-x-supreme-2021-history-retrospective-value>

marchio del Gruppo LVMH. Nonostante la collezione abbia avuto successo, la campagna ha nuovamente incontrato la disapprovazione dei clienti più fedeli alla vecchia immagine della gioielleria, i quali, sulla base dei loro commenti al post pubblicato su Instagram (fig. 40), potrebbero aver deciso di prendere le distanze dal brand. Difatti, la collaborazione con Supreme, similmente a quella avviata con Nike due anni dopo, non è un'operazione paragonabile a quella intrapresa da Louis Vuitton con questi stessi marchi e i consumatori potrebbero essersi sentiti preso in giro. Diversamente da L.V., infatti, Tiffany & Co. non si armonizza con l'identità dei brand più casual, né possiede una familiarità di lunga data con collaborazioni inusuali, vicine alla cultura giovanile. La Maison, piuttosto, collabora solitamente con nomi storici del settore, che includono, ad esempio, i rari orologi firmati Patek Philippe con il quadrante *Tiffany Blue*²⁹¹, o la partnership con Rolex per la creazione di orologi ingioiellati di diamanti. Tuttavia, nonostante la distanza tra la gioielleria e i brand dello *streetwear*, o forse proprio grazie ad essa, l'entusiasmo per i prodotti in co-branding ha suscitato notevole eccitazione online e risvegliato l'interesse di una nicchia di consumatori ancora sconosciuti a Tiffany & Co. .

3.2.1. Il nuovo tempio del lusso: *The Landmark*

Parallelamente al rinnovo della comunicazione di Tiffany, LVMH ha lavorato al restyling dei suoi punti vendita, al fine di armonizzarli con gli elevati standard delle altre location del Gruppo²⁹². La spesa più notevole è stata certamente destinata alla ristrutturazione del flagship store di New York, il negozio che è entrato nell'immaginario collettivo grazie al film *Breakfast at Tiffany's*. In effetti, l'apprezzamento dei consumatori per questa sede è stato così elevato che, prima della chiusura, ha generato il 10% delle vendite totali dell'azienda. Si tratta di un caso inconsueto, poiché raramente i marchi di lusso delle dimensioni di Tiffany dipendono così pesantemente da una sola sede²⁹³. Il progetto per il

Figura 40: Tiffany & Co. (2021), *Supreme®/Tiffany & Co.*, post di Instagram, 8 Novembre, disponibile al: https://www.instagram.com/p/CWA2ZhOLqOO/?img_index=1

²⁹¹Nel 2021, l'orologio Nautilus di Patek Philippe è stato venduto a New York per 6.5 milioni di dollari, realizzando un record per il prezzo più alto mai conseguito da un orologio venduto all'asta. Si tratta di un modello che, per festeggiare i 170 anni del suo anniversario, è stato rivestito proprio del turchese *1837 Blue*. Sciola, G. (2021), *Record per il Nautilus 5711 Patek Philippe-Tiffany*, Pambianco News, 13 Dicembre, disponibile al: <https://www.pambianconews.com/2021/12/13/record-per-il-nautilus-5711-patek-philippe-tiffany-333893/>

²⁹²Cfr. Klasa, A. et al.(2023), *LVMH aims high for Tiffany after lavish revamp of New York store*, cit.

²⁹³Cfr. Baskin, B. (2023), *Tiffany, Dior: Understanding the New Model for Luxury Flagships*, Business of Fashion, 27 Aprile, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/tiffany-dior-understanding-the-new-model-for-luxury-flagships/>

rinnovamento del palazzo è stato avviato nel 2019, sotto la direzione dell'ex CEO Alessandro Bogliolo, il quale aveva già annunciato, nell'intervista condotta da *BoF*, che si sarebbe trattato di un grande cambiamento: "Per la prima volta dagli anni '40 cambieremo il modo in cui i clienti utilizzano questo spazio"²⁹⁴, riferendosi al fatto che le rielaborazioni del negozio intraprese in passato avevano lasciato inalterate le postazioni di vendita. "Stiamo per riconvertire lo spazio: invece di utilizzarne circa un terzo per i clienti, lo utilizzeremo tutto. Ciò non significa che avremo un negozio di 10 piani, ma aumenteremo lo spazio per la vendita al dettaglio e una delle aree sarà dedicata ai VIP, una clientela selezionata²⁹⁵", ha continuato. La ristrutturazione sotto LVMH, invece, è stata concepita in termini ancora più ambiziosi, come parte della strategia *shock and awe*: la boutique, di fatto, è stata concepita come un'oasi di lusso, con lo scopo di invogliare i consumatori a fare una visita, in un'era predominata dalle vendite online. I piani diventano, effettivamente, dieci e la loro organizzazione rispecchia pienamente la visione della nuova leadership: i primi due piani sono dedicati alle collezioni di punta della Maison, quali *Tiffany T*, *HardWear*, *Tiffany Knot* e *Tiffany Lock*, oltre ad esporre il dipinto di Basquiat comparso nella campagna *About Love*; il terzo è un tempio dedicato all'amore, con l'esposizione degli anelli di fidanzamento, tra i quali emerge il celebre *Tiffany Setting*; il quarto piano ospita i gioielli decorati in oro e firmati dai celebri designer della Maison, mentre le collezioni in argento sono state separate e inserite al piano superiore, per evidenziare come la loro importanza sia stata ridimensionata con il cambio di leadership. Va notato, inoltre, che nel quinto piano è stata inserita anche una sala dedicata a Audrey Hepburn, la *Audrey Experience exhibition*, probabilmente per permettere ai clienti nostalgici, affezionati al film di Capote, di recuperare il legame emotivo col marchio, attraverso video, foto e persino una replica dell'abito nero di Givenchy da lei indossato. Altri pezzi leggendari, tra cui il famoso *Tiffany Yellow Diamond*, permettono di ripercorrere la storia del marchio e ciò che lo ha reso un'icona culturale, rievocando una strategia di retro-marketing. Il sesto piano è dedicato alla linea per la casa ideata da Lauren Santo Domingo e, soprattutto, comprende il già citato *Blue Box Cafe* di Daniel Boulud; infine il settimo piano accoglie l'alta gioielleria di Tiffany & Co., con articoli in diamanti e pietre preziose. L'aggiunta di tre piani all'edificio esistente, realizzata sotto la direzione di Shohei Shigematsu, ricorda la forma della celebre blue box. L'ultimo piano,

²⁹⁴Sherman, L. (2019) Can Tiffany Boost Its Gen-Z Cred?, cit.

²⁹⁵*Ibidem*

come nella visione di Bogliolo, dispone di quattro sale di vendita VIP, nonché una sala da pranzo privata. I due piani inferiori, invece, offrono una rotazione di esposizioni di arte e di gioielleria²⁹⁶, a sostegno della dimensione culturale che la boutique vuole ricoprire. Tra i codici di rinforzo dell'heritage di Tiffany, va segnalata anche la scala che conduce dal terzo all'ottavo piano, realizzata a chiocciola, con al centro una statua di Daniel Arsham in bronzo eroso e con il parapetto che ricorda il design *Diamond by the yard* di Elsa Peretti. Anche l'esterno dell'edificio è stato oggetto di ristrutturazione, pur conservando il simbolo della *vecchia* Tiffany, l'orologio *Atlas*, che dalla sua introduzione, nel 1853, continua a sormontare l'ingresso dell'iconica Maison. Con questa maestosa sede, LVMH ha voluto aumentare la percezione del valore intrinseco del marchio²⁹⁷ e competere con i mega store di altri nomi del lusso, quali Dior e Chanel, che sono stati eretti negli ultimi anni con l'obiettivo di suscitare nei visitatori emozioni



Figura 41 - *Tiffany Landmark* (2023)

indimenticabili²⁹⁸. In occasione dell'inaugurazione del negozio, avvenuta il 28 Aprile 2023, che lo ha ribattezzato *The Landmark*, il CEO Anthony Ledru ha dichiarato: “La riapertura dell'iconica boutique sulla Fifth Avenue è una pietra miliare per la nostra Maison. Simbolo di una nuova era per Tiffany & Co., *The Landmark* è molto più di una gioielleria: è un elegante centro culturale, una vetrina di architettura e ospitalità, nonché di arte e design all'avanguardia. *The Landmark* stabilisce un nuovo standard per la vendita di beni di lusso su scala globale²⁹⁹”.

²⁹⁶Drain, A. A. (2023), *Take A Peek Inside New York's New Crown Jewel: The Tiffany Landmark*, Harper's Bazaar, 1 Maggio, disponibile al: <https://harpersbazaar.my/jewels-watches/a-peek-inside-the-tiffany-landmark/>

²⁹⁷Cfr. Sherman, L. (2022), *What Makes a Luxury Store Successful*, Business of Fashion, 4 Luglio, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/retail/what-makes-a-luxury-store-successful/>

²⁹⁸Cfr. Baskin, B. (2023), *Tiffany, Dior: Understanding the New Model for Luxury Flagships*, cit.

²⁹⁹LVMH (2023), *Tiffany & Co. unveils The Landmark, a new experience in New York City*, LVMH News, 28 Aprile, disponibile al: <https://www.lvmh.com/news-documents/news/tiffany-co-unveils-the-landmark-reborn-fifth-avenue-new-york-city-store/>

3.3. Risultati e prospettive della nuova Tiffany & Co.

In un'intervista ad Alessandro Bogliolo del 2019, avvenuta due anni dopo il suo ingresso in azienda, l'ex CEO aveva affermato: "Per alcuni marchi è necessario essere totalmente dirompenti, ma Tiffany non vuole essere dirompente. Questo non significa nemmeno che debba essere conservatore"³⁰⁰. A seguito dell'acquisizione di LVMH, invece, è ragionevole affermare che lo storico marchio di gioielleria abbia subito una metamorfosi grazie alla sorprendente strategia introdotta dalla leadership di Anthony Ledru e Alexandre Arnault. Attraverso campagne provocatorie, ironiche e inaspettate, il riposizionamento del marchio ha stimolato la curiosità del pubblico giovane e, talvolta, irritato i consumatori più scettici. Nonostante alcuni tentativi di innovazione poco apprezzati, come *Not Your Mother's Tiffany* o *Return to Supreme*, che hanno dato l'impressione di un abbandono della vecchia Tiffany, il nuovo approccio pubblicitario ha dimostrato la volontà del management di far rivivere l'heritage del marchio sotto una luce nuova, con campagne moderne e accattivanti, come *About Love* e *Tiffany Knot*. La proposta di linee no gender, gli annuali scherzi per il pesce d'Aprile e l'ingaggio di giovani celebrità hanno ringiovanito la brand identity di Tiffany & Co., restituendo ottime performance per l'intero Gruppo. Come emerge da *Euromonitor International*, LVMH si è classificato al terzo posto nella categoria della gioielleria a livello mondiale nel periodo 2017-2022, grazie al grande contributo dato dall'acquisizione di Tiffany & Co., la quale ha portato 6 miliardi di dollari di vendite aggiuntive nel 2021, convertendosi nel secondo marchio più importante del Gruppo³⁰¹. Anche nel 2022, secondo quanto riportato dall'articolo di *BoF*, le vendite di gioielli di LVMH sono cresciute per merito dell'aumento della domanda di prodotti Tiffany & Co., legati soprattutto al grande successo, citato dal rivenditore, della collezione di bracciali *Tiffany Lock*³⁰², nonché al reclutamento di testimonial di altro profilo come Beyoncé e Jay-Z che hanno attirato soprattutto le nuove generazioni in Asia e Stati Uniti³⁰³. Altri dati, pubblicati da McKinnon, confermano ulteriormente l'esito positivo della strategia adoperata per il raggiungimento di un target più giovane e più ricco, mostrando

Figura 41: T&CO. (2023), *New York-5th Avenue Flagship Store*, Tiffany & Co. website.

³⁰⁰Sherman, L. (2019) *Can Tiffany Boost Its Gen-Z Cred?*,

³⁰¹Linares, F. (2023), *Why the Acquisition of Tiffany & Co is Important for LVMH*, cit.

³⁰²Williams, R. (2021), *For Cartier, Love Is a Battlefield*, *Business of Fashion*, 16 Novembre, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/for-cartier-love-is-a-battlefield/>

³⁰³MarketWall editorial team (2021), *LVMH continues to grow despite fears for the Chinese market*, *Invest Pro*, 13 Ottobre, disponibile al: <https://www.investopro.com/it/analysis/news/63415/lvmh-grow-despite-fears-chinese-market>

che il 62% dei nuovi clienti della Maison ha meno di 40 anni e spende in media \$2.000³⁰⁴. L'interesse crescente dell'industria del lusso su questa parte di mercato è giustificato dalle stime condotte da Bain and Company, secondo cui, nei prossimi due anni “i Millennials e la Generazione Z contribuiranno per il 130% alla crescita del mercato”³⁰⁵, pertanto, essi rappresentano una leva fondamentale per la crescita dei marchi del settore. Il *Financial Times* riporta che se le performance di Tiffany & Co. riusciranno a proseguire senza impedimenti, secondo gli analisti di HSBC l'azienda potrebbe raggiungere nel 2025 vendite pari a circa 7,5 miliardi di dollari³⁰⁶. La nuova direzione del marchio, infatti sta puntando ad aumentare le vendite dell'alta gioielleria e a migliorare la qualità dei propri prodotti, ad esempio eliminando le cosiddette pietre *potenziate*, ossia quelle riscaldate per intensificare i colori o oliate per riempire i pori, per occuparsi solamente di quelle extra-rare³⁰⁷. Infine, a seguito della riapertura del *Landmark*, il marchio sta pianificando di sviluppare una rete di 15 ulteriori flagship store, che, seppur più piccoli, si presenteranno come centri culturali³⁰⁸ in cui arte, gioielli e ristorazione si fondono per offrire ai consumatori esperienze indimenticabili.

³⁰⁴McKinnon, T. (2023), *Tiffany's Strategy, 3 Things to Consider*, cit.

³⁰⁵BOF Studio (2021), *BoF LIVE: How Gen-Z Buys Luxury*, Business of Fashion, 9 Settembre, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/how-gen-z-buys-luxury/>

³⁰⁶Klasa, A. et al.(2023), *LVMH aims high for Tiffany after lavish revamp of New York store*, cit.

³⁰⁷Williams, R. (2023), *What's Next for Tiffany Under LVMH*, cit.

³⁰⁸*Ibidem*

Conclusioni

La presente tesi ha esaminato il caso di Tiffany & Co. per comprendere in che modo un brand nato nel 1837 sia riuscito a mantenere la sua rilevanza nel contesto contemporaneo. La ricerca ha approfondito gli elementi distintivi del marchio che hanno giocato un ruolo chiave nella sua elevazione a icona culturale, proseguendo poi con l'analisi della sua comunicazione di marketing, al fine di interpretare come il patrimonio aziendale sia stato impiegato per esprimere l'identità del brand nell'era moderna.

Dall'osservazione delle campagne pubblicitarie promosse a partire dal ventunesimo secolo, è emerso che la comunicazione di Tiffany & Co. si è evoluta, influenzando, di conseguenza, la percezione del marchio da parte del pubblico. L'approccio inizialmente più conservativo, incentrato su anelli e ciondoli in argento, ha gradualmente ceduto il passo ad un uso dell'heritage più audace e innovativo, in grado di richiamare l'attenzione delle nuove generazioni. Quest'ultimo aspetto è diventato prioritario a seguito dell'acquisizione della Maison da parte del Gruppo LVMH, disposto a trasformare l'immagine di Tiffany & Co. per conquistare un segmento di mercato sempre più significativo per il settore. Le campagne elaborate sotto la nuova leadership, pur continuando a estrarre valore dal brand heritage, sono state implementate secondo la strategia *shock and awe*, un approccio che, mediante messaggi provocatori, celebrità influenti, collaborazioni insolite e l'uso dei canali digitali, ha soddisfatto le richieste di innovazione dei consumatori e le diverse sensibilità di una clientela sempre più esigente. La strategia, talvolta, è stata meno efficace a causa dell'ambiguità dei messaggi veicolati, che sono sembrati troppo distanti e pressoché irrispettosi della tradizione storica del marchio, mettendo in discussione la sua reputazione. Possedere un'eredità consolidata da quasi due secoli di storia, infatti, non rappresenta solo un vantaggio per la Maison, ma porta con sé anche responsabilità e limiti, poiché un uso troppo sfrontato dell'heritage nelle campagne marketing potrebbe compromettere la credibilità del brand. Lo studio di questo caso, dunque, ha messo in evidenza gli elementi di attenzione e le pratiche più efficaci nell'uso dell'heritage marketing da parte delle aziende del settore del lusso. Nel dettaglio, è stato riscontrato che, per attrarre le nuove generazioni, la comunicazione aziendale dovrebbe focalizzarsi sul coinvolgimento di brand ambassador e influencer con una rilevante presenza sui social media, purché queste figure siano coerenti con i valori che il marchio vuole comunicare. Per il mantenimento della clientela più affezionata, invece, ciò che si suggerisce è di non discostarsi eccessivamente dallo storytelling

originale del marchio, bensì di preservarne l'eredità. Il caso di Tiffany & Co. può essere considerato un esempio di bilanciamento delle esigenze di entrambi i pubblici, in quanto l'azienda ha rinnovato l'approccio con cui il proprio heritage viene impiegato nella comunicazione di marketing. Questo è stato dimostrato dall'emulazione di Audrey Hepburn da parte di Elle Fanning e di Beyoncé, dalle rivisitazioni dei design più iconici del brand, quali *Return to Tiffany*, *Bird on a Rock* e il *Tiffany Setting*, nonché dalla valorizzazione del patrimonio aziendale attraverso la customer experience, ravvisabile nelle esibizioni dei *temporary shop* e del *Landmark*. Per avere successo a lungo termine, infatti, un heritage brand dovrebbe essere capace di aprirsi ai cambiamenti, per non rischiare di apparire datato, ma senza perdere di vista i propri valori e la propria identità. In aggiunta, questo caso ha dimostrato che per i marchi di fascia alta risulta sconveniente incentrare la propria comunicazione sulla promozione di prodotti troppo accessibili, i quali tendono a compromettere il valore percepito del marchio, mentre sarebbe consigliabile investire su design di alta gamma, mantenendo, al contempo, un ampio assortimento di prodotti in grado di soddisfare un maggior numero di clienti.

Ad oggi, le performance di Tiffany & Co. risultano aderenti alle aspettative del gruppo LVMH e hanno attirato l'interesse di una clientela più giovane, tuttavia l'approccio più dirompente è stato sperimentato da poco tempo, pertanto gli effetti a lungo termine sono in corso di definizione e, al momento, rimangono ignoti. Ciò che è certo, è che la *nuova* Tiffany è tornata a far parlare di sé e il suo caso può fornire spunti interessanti per altri brand di lusso di lunga data che intendono rivisitare l'uso del proprio heritage per resistere alle sfide del mercato attuale.

Bibliografia e sitografia

Fonti primarie e stampa d'epoca:

- *Advertisement: Tiffany & Co.* (1905), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 25, n. 21, p. 786.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (1982), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 172, n. 10, p. 6.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (1993), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 183, n. 12, p. 143.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (1995), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 185, n. 12, p. 151.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (1998), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 188, n. 3, p. 5.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2009), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 199, n. 5, pp. 30-31.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2013), Condé Nast Publications, Inc, Vogue Italia, Milano, n. 754, p. 39.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2014), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 204, n. 9, pp. 120-125.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2014), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 204, n. 10, pp. 36-37.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2014), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 204, n. 11, pp. 40-41.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2014), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 204, n. 12, p. C4.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2014), Condé Nast Publications, Inc, Vogue Italia, Milano, n. 770, p. 85.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2015), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 205, n. 2, pp. 34-35.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2015), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 205, n. 3, pp. 68-71.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2015), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 205, n. 4, pp. 50-51.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2015), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 205, n. 5, pp. 22-25.

- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2015), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 205, n. 6, pp. 18-19
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2015), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 205, n. 7, pp. 14-15.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2015), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 205, n. 8, pp. 34-35.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2015), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 205, n. 9, pp. 84-89.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2015), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 205, n. 10, pp. 36-37.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2015), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 205, n. 12, p. C4.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2016), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 206, n. 9, pp. 90-95.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2016), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 206, n. 10, pp. 30-33.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2016), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 206, n. 11, pp. 32-35.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2016), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 206, n. 12, p. C4.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2016), Condé Nast Publications, Inc, Vogue Italia, Milano, n. 794, p. 85.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2017), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 207, n. 6, pp. 14-15.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2018), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 208, n. 6, p. 8.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2018), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 208, n. 12, p. C4.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2021), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 211, n. 10, pp. C3-C4.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2022), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 212, n. 3, pp. 30-31.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2022), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 212, n. 8, pp. 36-37.
- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2023), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 213, n. 1, p. 3.

- *Advertisement: Tiffany & Co.* (2023), Condé Nast Publications, Inc, The Vogue Archive, New York, vol. 213, n. 2, pp. 28-29.
- Barmash, I. (1987), *Tiffany's next sale: its stock*, The New York Times Archives, 25 Marzo, disponibile al: <https://www.nytimes.com/1987/03/25/business/tiffany-s-next-sale-its-stock.html>
- *Display Window Photographs* in *Gene Moore, Tiffany & Company Photographs* (1955), National Museum of American History, Smithsonian Institution, Archives Center, NMAH n. AC1280-0000001, disponibile al: https://edan.si.edu/slideshow/viewer/?eadrefid=NMAH.AC.1280_ref113
- *Marketing The Rainbow* (2019), *Tiffany & Co. - Will You?*, YouTube, 8 Novembre, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=uE6aI1XMULY>
- *New York Times* (1957), *Newport's Glory Recalled at Ball; 1,000 Attend Tiffany Event for the Benefit of County Preservation Society*, New York Times, 14 Luglio, disponibile al: <https://www.nytimes.com/1957/07/14/archives/newports-glory-recalled-at-ball-1000-attend-tiffany-event-for-the.html>
- *Picasso Kunzite Necklace* (2021), Smithsonian Institution's National Museum of Natural History, disponibile al: https://www.si.edu/object/picasso-kunzite-necklace%3Anmnhmineralsciences_1007364
- *The photography of Hiro - in pictures* (2021), The Guardian, 31 Agosto, disponibile al: <https://www.theguardian.com/fashion/gallery/2021/aug/31/the-photography-of-hiro-in-pictures>
- *Tiffany & Co.* (2015), *Tiffany & Co. - Tiffany Keys*, YouTube, 8 Settembre, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=jk68JLIWAn4>
- *Tiffany & Co.* (2016), *Tiffany & Co. - I will*, YouTube, 8 Marzo, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=Ze7xsy9tVVQ>
- *Tiffany & Co.* (2016), *Tiffany & Co. - Legendary Style: Some Style is Legendary*, YouTube, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=qr-ConlhAUQ>
- *Tiffany & Co.* (2016), *Tiffany & Co. - "Some Style is Legendary" Documentary*, YouTube, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=AvS0f6jTbp4>
- *Tiffany & Co.* (2017), *Tiffany & Co. - Behind the scenes with Lady Gaga*, YouTube, 6 Aprile, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=9-li0abh6mo>
- *Tiffany & Co.* (2017), *Tiffany & Co. - Introducing Lady Gaga for Tiffany HardWear*, YouTube, 5 Febbraio, disponibile al: <https://www.youtube.com/watch?v=tGuNdkyvfSc>
- *Tiffany & Co.* (2021), *#NotYourMothersTiffany*, post di Instagram, 16 Luglio, disponibile al: https://www.instagram.com/p/CRZmps_pV9z/?hl=it

- Alexander, N. & Doherty, A. (2017), *The Origins of American International Retailing: Tiffany of New York in London and Paris, 1837–1914*, *Business History Review*, vol. 91, n. 2, 301-328, doi:10.1017/S0007680517000691.
- Capote, T. (1950), *Breakfast at Tiffany's*, Penguin Group, New York.
- Cohen, L. (2003), *A Consumers' Republic: The Politics of Mass Consumption in Postwar America*, Vintage Books, New York.
- De Grazia, V. (2005), *Irresistible Empire: America's Advance through Twentieth-Century Europe*. Tradotto dall'inglese da Andrea Mazza e Luca Lamberti, Trento, Einaudi Storia 2006.
- Donzé, P.Y. (2023), *Selling Europe to the World. The Rise of the Luxury Fashion Industry, 1980-2020*, Bloomsbury Visual Arts, Bloomsbury Publishing Plc, London.
- Epstein, E. J. (1982), *The Rise and Fall of Diamonds: The Shattering of a Brilliant Illusion*, Simon and Schuster, New York.
- Guenzi, A. (2022), *Mito e Brand. Tra Est e Ovest*, Fausto Lupetti Editore, Milano.
- Halwani, L. (2020), *Exploring Consumer Motivations towards Heritage Luxury Brands across Different Age Groups*, *Qualitative Market Research*, DOI: 10.13140/RG.2.2.30269.90089.
- Halwani, L. (2019), *Making Sense of Heritage Luxury Brands: Consumer Perceptions across Different Age Groups*, *Qualitative Market Research*, vol. 22, DOI: 10.1108/QMR-08-2017-0118.
- Holt, D. (2003), *How to Build an Iconic Brand*, *Market Leader*, vol. 21, United Kingdom.
- Holt, D. (2012), *Cultural Brand Strategy* in *Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK), ISBN: 978 1 84980 098 3.
- Houle, D. & Shapiro, O. (2014), *Brand Shift: The future of brands and marketing*, David Houle & Associate, USA.
- Howard, V. (2006), *Brides, Inc. : American weddings and the business of tradition*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Kaur, J. (2016), *Allure of the Abroad: Tiffany & Co., Its Cultural Influence, and Consumers*, *M/C Journal*, vol. 19, n. 5, doi: 10.5204/mcj.1153.
- Ma, Y. (2022), *The Research on the Marketing Strategies of Luxury Brands and its Extension—Taking Tiffany & Co. as an Example*, *BCP Business & Management*, vol. 33., pp. 1-6. DOI:10.54691/bcpbm.v33i.2710.
- May, E. T. (1980), *Great Expectations: Marriage and Divorce in Post-Victorian America*, The University of Chicago Press, Chicago.

- Merlo, E., Perugini, M. (2015) *The revival of fashion brands between marketing and history: The case of the Italian fashion company Pucci*, Journal of Historical Research in Marketing, ISSN: 1755-750X, vol. 7, n. 1, pp. 91-112, disponibile al: <https://doi.org/10.1108/JHRM-02-2013-0007>
- Montemurro, B. (2008), *Review of Brides, Inc.: American Weddings and the Business of Tradition*, by V. Howard, Journal of Social History, vol.41, n.4, disponibile al: <http://www.jstor.org/stable/25096571>
- Pirani, D. (2022), *Invented market traditions: The marketing of Italian breakfast (1973–1996)*, Business History, University of Liverpool, Taylor & Francis Group, Liverpool, DOI: 10.1080/00076791.2022.2052851.
- Riviezzo, A., Garofano, A., Napolitano, M. (2021), *Corporate Heritage Marketing: Using the Past as a Strategic Asset*, Routledge Taylor & Francis Group, New York, ISBN: 9781003167259.
- Scranton, P. (1997), *Endless Novelty: Specialty Production and American Industrialization, 1865-1925*, Princeton University Press, New Jersey, disponibile al: <http://www.jstor.org/stable/j.ctv301g7b>
- Simmel, G. (1904), *Fashion*, International Quarterly, vol. 10.
- Su, J., Watchravesringkan, K. T., Zhou, J. & Gli, M. (2019), *Sustainable clothing: perspectives from US and Chinese young Millennials*, International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 47, n. 11, disponibile al: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2017-0184>
- Taylor, M. C. (2004), *Confidence Games: Money and Markets in a World Without Redemption*, University of Chicago Press, Chicago.
- Twitchell, J. B. (2000), *20 Ads That Shook the World: The Century's Most Ground-Breaking Advertising and How It Changed Us All*, Three Rivers P, New York.
- Urde, M., Greyser, S. A., Balmer J. M. T. (2007), *Corporate Brands with a Heritage*, Bradford University School of Management, serie di documenti di lavoro, n.7.

Fonti aziendali:

- Fasel, M. (2021), *Remembering Elsa Peretti and the Inspiration Behind Some of Her Most Iconic Designs*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/remembering-elsa-peretti-and-the-inspiration-behind-some-of-her-most-iconic-designs/>
- LVMH (2023), *ESG Presentation*, LVMH, slide show, Maggio, disponibile al: https://r.lvmh-static.com/uploads/2023/05/lvmh_esg-presentation-may-2023-va.pdf

- LVMH (2023), *Tiffany & Co. unveils The Landmark, a new experience in New York City*, LVMH News, 28 Aprile, disponibile al: <https://www.lvmh.com/news-documents/news/tiffany-co-unveils-the-landmark-reborn-fifth-avenue-new-york-city-store/>
- *LVMH completes the acquisition of Tiffany & Co.* (2021), LVMH, comunicato stampa, Parigi e New York, 7 Gennaio, disponibile al: <https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/01/lvmh-press-release-7-jan-2021.pdf>
- *LVMH intends to file a lawsuit in Delaware against Tiffany as a result of its crisis mismanagement* (2020), LVMH, comunicato stampa, Parigi, 10 Settembre, disponibile al: <https://r.lvmh-static.com/uploads/2020/09/lvmh-press-release-10-september-2020.pdf>
- *LVMH Reaches Agreement with Tiffany & Co.* (2019), LVMH, comunicato stampa, Parigi e New York, 25 Novembre, disponibile al: <https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/11/lvmh-tiffany-press-release-en.pdf>
- T&CO. (2023), *A Legacy of Sustainability*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/sustainability/timeline/>
- T&CO. (2023), *About Love*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/stories/guide/beyonce-and-jay-z-about-love/>
- T&CO. (2023), *Blue Box, Circa 3021*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/stories/guide/daniel-arsham-x-tiffany-knot/>
- T&CO. (2023), *Charles Lewis Tiffany*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/world-of-tiffany/charles-lewis-tiffany/>
- T&CO. (2023), *Designers*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/the-designers/>
- T&CO. (2023), *Diversity, Equity & Inclusion*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/sustainability/community/>
- T&CO. (2023), *Elsa Peretti*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/the-designers/elsa-peretti/>
- T&CO. (2023), *Paloma Picasso*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/world-of-tiffany/about-paloma-picasso/>
- T&CO. (2023), *Paloma Picasso*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/the-designers/paloma-picasso/>
- T&CO.(2023), *Paloma Picasso Olive Leaf*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/jewelry/shop/paloma-picasso-olive-leaf/>
- T&CO. (2023), *Return to Tiffany*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/the-collections/return-to-tiffany/>

- T&CO. (2023), *Stand For Love*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://be.tiffany.com/sustainability/community/pride-month/>
- T&CO. (2023), *The Ingenuity of Legendary Tiffany & Co. Designer: Jean Schlumberger*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/the-designers/jean-schlumberger/>
- T&CO. (2023), *The Magical Windows of Tiffany*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/world-of-tiffany/windows-of-tiffany/>
- T&CO. (2023), *The Tiffany & Co. Foundation Milestones: A Legacy of Philanthropic Giving*, Tiffany & Co. Foundation, disponibile al: <https://www.tiffanyandcofoundation.org/timeline.html>
- T&CO. (2023), *The Tiffany & Co. Timeline*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/world-of-tiffany/the-world-of-tiffany-timeline/#:~:text=1845,of%20the%20House's%20jewelry%20portfolio>
- T&CO. (2023), *The Tiffany Blue Box*, Tiffany & Co. disponibile al: <https://www.tiffany.com/world-of-tiffany/blue-box-story/>
- T&CO. (2023), *The Tiffany Diamond*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.com/high-jewelry/the-tiffany-diamond/>
- T&CO. (2023), *The Tiffany Diamond*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/our-story/the-tiffany-diamond/>
- T&CO. (2023), *Tiffany & Co.'s Brand Exhibition "Vision & Virtuosity"*, Tiffany Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/tiffany-co-s-brand-exhibition-vision-virtuosity-arrives-in-london-with-an-extraordinary-display-of-jewels-craftsmanship-and-creativity/>
- T&CO. (2023), *Tiffany & Co. Announces It Is the Official Jeweler for Beyoncé's RENAISSANCE WORLD TOUR*, Tiffany & Co. Newsroom, 12 Maggio, disponibile al: <https://press.tiffany.com/tiffany-co-announces-it-is-the-official-jeweler-for-beyonces-renaissance-world-tour/>
- T&CO. (2023), *Tiffany & Co. Announces Tiffany Atrium*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/tiffany-co-announces-tiffany-atrium-a-social-impact-platform-to-inspire-connection-and-social-change/>
- T&CO. (2023), *Tiffany & Co. Schlumberger*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/jewelry/shop/jean-schlumberger/>
- T&CO. (2023), *Tiffany & Co. Trophies*, Tiffany & Co Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/our-story/tiffany-co-sports-trophies/>
- T&CO. (2023), *Tiffany & Co. Unveils Blue Book 2023: Out of the Blue —A World of Aquatic-inspired High Jewelry That Celebrates Jean Schlumberger's Legacy*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/tiffany-co-unveils-blue->

[book-2023-out-of-the-blue-a-world-of-aquatic-inspired-high-jewelry-that-celebrates-jean-schlumbergers-legacy/](#)

- T&CO. (2023), *Tiffany Blue*, Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/our-story/tiffany-blue/>
- T&CO. (2023), *Tiffany e gli E-sport*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/stories/guide/sporting-trophies/e-sports-trophies/>
- T&CO. (2023), *Tiffany Knot*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/jewelry/shop/tiffany-knot/>
- T&CO. (2023) *Tiffany Lock*, Tiffany & Co., disponibile al: <https://www.tiffany.it/jewelry/shop/tiffany-lock/?gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA UaLththHKK10RS5GAxxtS1pd0L-SLAz-C0iT095GSGACzPt6y4XiYqJdxoC4RsQAvD BwE&gclsrc=aw.ds>
- *Tiffany & Co. Cements its Leadership in Diamond Traceability* (2020), Tiffany & Co. Newsroom, disponibile al: <https://press.tiffany.com/tiffany-co-cements-its-leadership-in-diamond-traceability/>

Stampa, Report e sitografia:

- Aloisi, S., White, S., Piscioneri, F., Fares, M. & O'Connell, V. (2021), *How LVMH Plans to Transform Tiffany*, Business of Fashion, 26 Gennaio, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/how-lvmh-plans-to-transform-tiffany/>
- Amarillis, C. (2021), *Chi era davvero Elsa Peretti, la designer di gioielli che ha trasformato l'argento in lusso*, Elle Decor, 17 Maggio, disponibile al: <https://www.elledecor.com/it/people/a36445079/elsa-peretti-chi-era-gioielli-halston/>
- Anderson, A. (2015), *New Tiffany jewelry advertising campaign celebrates modern love in its many guises*, The Jewellery Editor, 22 Gennaio, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/bridal/article/tiffany-jewelry-new-ad-campaign-celebrates-modern-love/>
- Anderson, A. (2016), *The history of Tiffany*, The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/the-history-of-tiffany-tiffanys/>
- Arena, C. (2017), *La storica gioielleria Usa. Un italiano da Tiffany per superare la crisi di identità*, Avvenire, 14 Luglio, disponibile al: <https://www.avvenire.it/economia/pagine/tiffany>

- *Babin (Bulgari): «Nessuna concorrenza con Tiffany»* (2019), Fashion Magazine, 29 Novembre, disponibile al: <https://www.fashionmagazine.it/business/solo-vantaggi-dallingresso-in-lvmh-babin-bulgari-nessuna-concorrenza-con-tiffany-104000>
- Baskin, B. (2023), *Tiffany, Dior: Understanding the New Model for Luxury Flagships*, Business of Fashion, 27 Aprile, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/tiffany-dior-understanding-the-new-model-for-luxury-flagships/>
- Bates, R. (2022), *Has LVMH Turned Tiffany Around—Or Upside Down?*, JCK, 17 Febbraio, disponibile al: <https://www.jckonline.com/editorial-article/lvmh-turned-tiffany-around/>
- Bernstein, B. (2016), *Style icons: Elsa Peretti's top five designs for Tiffany*, The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/style-icons-elsa-peretti-greatest-designs-for-tiffany/>
- BOF Studio (2021), *BoF LIVE: How Gen-Z Buys Luxury*, Business of Fashion, 9 Settembre, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/how-gen-z-buys-luxury/>
- Bonfiglio, A. (2021), *Tiffany & Co. - Case Study*, Bsocial Studio, disponibile al: <https://www.bsocialstudio.it/tiffany-co-case-study-marketing-social-media/>
- Branstrator, B. (2016), *Tiffany Captures Grace Coddington's Work in Short Film*, National Jeweler, 5 Ottobre, disponibile al: <https://nationaljeweler.com/articles/3721-tiffany-captures-grace-coddington-s-work-in-short-film>
- Business Wire (2019), *Tiffany & Co. Leads New Era of Diamond Transparency*, Business Wire, 9 Gennaio, disponibile al: <https://www.businesswire.com/news/home/20190109005079/en/Tiffany-Leads-New-Era-Diamond-Transparency>
- Carlesimo, I. (2022), *La spilla di Tiffany & Co. che John Kennedy fece realizzare per sua moglie Jackie*, Harper's Bazaar, disponibile al: <https://www.harpersbazaar.com/it/moda/gioielli/a38744131/spilla-jackie-kennedy-tiffany/>
- Cartier (n.d.), *Bracciale Love*, Cartier.com, disponibile al: https://www.cartier.com/it-it/bracciale-love_cod1647597277058376.html?gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwAUaLttxE-67rGwZCTAmud9yx79S65LI8WFouQDe62LwhLzD1P1WLi01sSBoC3jQQAvD BwE&gclsrc=aw.ds

- Cawley, L. (2014), *De Beers myth: Do people spend a month's salary on a diamond engagement ring?*, BBC News, 16 Maggio, disponibile al: <https://www.bbc.com/news/magazine-27371208>
- Cohen, A. (2016), *How Tiffany & Co. Monopolized a Shade of Blue*, Artsy, disponibile al: <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-tiffany-monopolized-shade-blue>
- Crivelli, G. (2017), *Tiffany licenzia il ceo Frederic Cumenal*, Il Sole 24 Ore, 7 Febbraio, disponibile al: <https://www.ilsole24ore.com/art/tiffany-licenzia-ceo-frederic-cumenal-deludenti-risultati-finanziari-AEhv5uO>
- Cuofano, G. (2023), *Brand association in a nutshell*, Four Week MBA, disponibile al: <https://fourweekmba.com/it/associazione-di-marca/>
- Danziger, P. N. (2021), *Yellow Is The New Blue As Tiffany & Co Debuts New Color Scheme Under LVMH Marketing Plan*, Forbes, 22 Giugno, disponibile al: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2021/06/22/lvmh-gives-tiffany--co-a-colorful-pop-of-yellow-announcing-a-new-day-is-dawning-for-the-brand/>
- De Klerl, A. (2021), *Beyoncé's Tiffany & Co diamond necklace is worth \$30 million*, Harper's Bazaar, 24 Agosto, disponibile al: <https://www.harpersbazaar.com/uk/fashion/jewellery-watches/a37382532/beyonce-tiffany-diamond-necklace/>
- Doulton, M. (2012), *Lady Gaga wears the Tiffany Diamond at Academy Awards*, The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/tiffany-yellow-diamond-lady-gaga-oscars-2019/>
- Doulton, M. (2017), *Gaga for Tiffany*, The Jewellery Editor, 31 Gennaio, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/tiffany-lady-gaga-new-face-city-hardwear-jewellery-collection/>
- Doulton, M. (2021), *Honouring Elsa Peretti and her enduring design legacy*, The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/elsa-peretti-tiffany-jewels-bone-cuff-greatest-jewels-career/>
- Doulton, R. (2015), *Tiffany watches: the new CT60 collection seeks inspiration from the past*, The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/watches/article/tiffany-watches-new-ct60-collection-ladies-mens/>
- Draim, A. A. (2023), *Take A Peek Inside New York's New Crown Jewel: The Tiffany Landmark*, Harper's Bazaar, 1 Maggio, disponibile al: <https://harpersbazaar.my/jewels-watches/a-peek-inside-the-tiffany-landmark/>

- Fontanella-Khan, J. & Platt, E. (2019), *LVMH ups bid for Tiffany close to \$16bn*, Financial Times, 21 Novembre, disponibile al: <https://www.ft.com/content/d871ec16-0bde-11ea-b2d6-9bf4d1957a67>
- Friedman, V. (2021), *Virgil Abloh Gets a Seat at the Power Table*, New York Times, 29 Novembre, disponibile al: <https://www.nytimes.com/2021/07/20/style/virgil-abloh-lvmh-off-white.html>
- *Future Relics* (n.d.), Artsy, disponibile al: <https://www.artsy.net/artist-series/daniel-arsham-future-relics>
- *Global Powers of Luxury Goods 2022* (2022), Deloitte, disponibile al: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/2022-global-powers-luxury-goods.html>
- Goi, E. (n.d.) *Tiffany & Co. lancia la nuova campagna Believe in Dreams*, Fashion Times, disponibile al: <https://www.fashiontimes.it/2018/05/tiffany-nuova-campagna-belive-dreams/>
- Gonzales, E. (2017), *Tiffany & Co. Is Opening a Blue Box Café at Its Flagship Store*, Harper's Bazaar, 8 Novembre, disponibile al: <https://www.harpersbazaar.com/culture/travel-dining/a13452535/tiffany-co-blue-box-cafe/>
- Greene, L. (2013), *Luxury Brands and 'The Great Gatsby' Movie*, Financial Times - Life & Arts, Londra, 11 Maggio, disponibile al: <https://www.ft.com/content/c8098b7e-ace8-11e2-b27f-00144feabdc0>
- Hall, A. (2023), *Florence Pugh joins Tiffany & Co as its newest ambassador, thanks brand for 'allowing me to be me'*, Tatler Asia, 2 Agosto, disponibile al: <https://www.tatlerasia.com/style/jewellery/florence-pugh-tiffany-and-co-brand-ambassador>
- HRC Report (2017), *Corporate Equality Index*, The Human Rights Campaign Foundation, Washington, disponibile al: https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/2017_BuyersGuide.pdf
- Human Rights Watch Report (2018), *The Hidden Cost of Jewelry*, Stati Uniti d'America, ISBN: 978-1-6231-35676, disponibile al: https://www.hrw.org/sites/default/files/report_pdf/jewellery0218_web_0.pdf
- HRC (2022), *Best Places to Work for LGBTQ+ Equality 2022*, The Human Rights Campaign Foundation, disponibile al: <https://www.hrc.org/resources/best-places-to-work-for-lgbtq-equality-2022>
- *I problemi di Tiffany con il dollaro forte* (2016), Il Post Moda, 20 Marzo, disponibile al: <https://www.ilpost.it/2016/03/20/tiffany-crisi-dollaro->

- *LVMH pensa ai giovani e ai clienti top level* (2023), Fashion Magazine, 4 Maggio, disponibile al: <https://www.fashionmagazine.it/business/lvmh-pensa-ai-giovani-e-ai-clienti-top-level-tiffany-una-bella-addormentata-da-risvegliare-111533>
- Maddalena, R. (2021), *È fatta tra Lvmh e Tiffany: completata l'acquisizione da 15,8 miliardi di dollari. Ma Bogliolo è out*, Forbes, 7 Gennaio, disponibile al: <https://forbes.it/2021/01/07/lvmh-ha-completato-l-acquisizione-di-tiffany-per-158-miliardi-di-dollari/>
- MarketWall editorial team (2021), *LVMH continues to grow despite fears for the Chinese market*, Invest Pro, 13 Ottobre, disponibile al: <https://www.investopro.com/it/analysis/news/63415/lvmh-grow-despite-fears-chinese-market>
- Massoudi, A., Platt, E. & Pooler, M. (2019), *LVMH clinches takeover of Tiffany after raising offer to \$16.6bn*, Financial Times, 25 Novembre, disponibile al: <https://www.ft.com/content/c7a7b230-0ec2-11ea-a7e6-62bf4f9e548a>
- Matzeu, E. (2015), *La nuova Tiffany di Francesca Amfitheatrof*, Il Post Moda, 28 Dicembre, disponibile al: <https://www.ilpost.it/2015/12/28/francesca-amfitheatrof-tiffany/>
- McCreddie-Doak, L. (2018), *Tiffany chief seeks an end to old ideas of luxury*, Financial Times, 10 Novembre, disponibile al: <https://www.ft.com/content/240cf854-697f-11e8-ae1-39f3459514fd>
- McKinnon, T. (2023), *Tiffany's Strategy, 3 Things to Consider*, Indigo Digital, 14 Marzo, disponibile al: <https://www.indigo9digital.com/blog/tiffanystrategy>
- Naas, R. (2017), *Lady Gaga and Tiffany & Co. Kick into Action for Super Bowl LI*, Forbes, 2 Febbraio, disponibile al: <https://www.forbes.com/sites/robertanaas/2017/02/02/lady-gaga-and-tiffany-co-kick-into-action-for-super-bowl-li/>
- *New York Minute* (n.d.), Olivia Ing, disponibile al: <https://www.oliviaing.com/work/the-ruse-br3js>
- Newman, J. (2021), *Men's Diamond Rings Are Making Comeback*, Town & Country, 11 Maggio, disponibile al: <https://www.townandcountrymag.com/style/jewelry-and-watches/a36366412/mens-diamond-engagement-ring-trend/>
- Owoseje, T. (2021), *Beyoncé becomes first Black woman to wear iconic Tiffany Diamond*, CNN, 23 Agosto, disponibile al: <https://edition.cnn.com/style/article/beyonce-jay-z-tiffany-diamond-intl-scli/index.html>
- Pang, E. (n.d.), *Tiffany & Co.'s Rebranding*, Mash Magazine, disponibile al: <https://www.uscmashmag.com/tiffany-cos-rebranding>

- Peterson-Withorn, C. (2023), *The 25 richest people in the world 2023*, Forbes, 4 Aprile, disponibile al: <https://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2023/04/04/the-25-richest-people-in-the-world-2023/>
- Radica, R. (2016), *Tiffany & Co. la Limited Edition Out of Retirement*, L'opinista, 16 Aprile, disponibile al: <https://www.lopinista.it/tiffany-co-la-limited-edition-out-of-retirement-3062.html>
- Redaelli, L. (2014), *Tiffany T: la collezione d'esordio di Amfitheatrof*, L'orafo italiano, 16 Settembre, disponibile al: <https://www.orafoitaliano.it/2014/09/tiffany-t-la-collezione-desordio-di-amfitheatrof/>
- Reynolds J. (2022), *Myths and Facts: The Definitive History of Engagement Rings*, Michael Gabriels, disponibile al: <https://michaelgabriels.com/blogs/michael-gabriels/history-of-the-engagement-ring>
- Rinversi, F. (2016), *Atlas di Tiffany scandisce il tempo di New York*, Il Giornale, 30 Novembre, disponibile al: <https://www.ilgiornale.it/news/atlas-tiffany-scandisce-tempo-new-york-1337220.html>
- Sabanoglu, T. (2020), *Number of Tiffany & Co. stores by region worldwide in 2019, by region*, Statista, disponibile al: <https://www.statista.com/statistics/857587/number-of-tiffany-and-co-stores-by-region-worldwide/>
- Sacchi, M. S. (2018), *Bogliolo: «La rinascita di Tiffany? Bastava ridare fiducia e ottimismo»*, Corriere della Sera, 28 Giugno, disponibile al: https://www.corriere.it/economia/leconomia/18_giugno_25/bogliolo-la-rinascita-tiffany-bastava-ridare-fiducia-ottimismo-adf4d834-788e-11e8-a34f-88cbebf7b4e2.shtml
- Schmidt, I. (2018), *Inside the Starry Tiffany & Co. Paper Flowers Jewelry Launch*, The Hollywood Reporter, 4 Maggio, disponibile al: <https://www.hollywoodreporter.com/lifestyle/style/elle-fanning-talks-tiffany-paper-flowers-collection-at-launch-party-attended-by-zendaya-kendall-jenn-1108642/>
- Sciola, G. (2021), *Record per il Nautilus 5711 Patek Philippe-Tiffany*, Pambianco News, 13 Dicembre, disponibile al: <https://www.pambianconews.com/2021/12/13/record-per-il-nautilus-5711-patek-philippe-tiffany-333893/>
- Sherman, L. (2014), *Meet Tiffany's First Ever Female Design Director*, Elle, 26 Agosto, disponibile al: <https://www.elle.com/fashion/accessories/news/a26349/tiffanys-new-gem/>

- Sherman, L. (2022), *What Makes a Luxury Store Successful*, Business of Fashion, 4 Luglio, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/retail/what-makes-a-luxury-store-successful/>
- Sherman, L. & O'Connor, T. (2021), *The Logic Behind Tiffany's Leadership Shakeup*, Business of Fashion, 7 Gennaio, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/lvmh-names-anthony-ledru-ceo-of-tiffany/>
- Solca, L. (2017), *How to Fix Tiffany*, Business of Fashion, 9 Ottobre, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/opinions/luxury/how-to-fix-tiffany/>
- Solca L. (2021), *LVMH's Tiffany Is on the Right Track*, The Business of Fashion, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/opinions/luxury/lvmhs-tiffany-is-on-the-right-track/>
- *Some Style Is Legendary* (2016), This Machine Filmworks, disponibile al: <https://www.thismachine.net/branded-content/some-style-is-legendary>
- Spellings, S. (2021), *Beyoncé Wears More Than 200 Carats of Diamonds in a New Tiffany Campaign*, Vogue, 23 Agosto, disponibile al: <https://www.vogue.com/article/beyonce-jay-z-tiffany-campaign>
- Spoldi, L. (2019), *Tiffany, Bogliolo, uomo di numeri e artigiano. Il Ceo che ha stregato Arnault*, Affaritaliani, 25 Novembre, disponibile al: https://www.affaritaliani.it/economia/tiffany-bogliolo-uomo-di-numeri-e-artigiano-il-ceo-che-ha-stregato-arnault-639250.html?refresh_ce
- The Jewellery Editor (2013), *The Jazz Age is alive in The Great Gatsby fine jewel collection by Tiffany & Co.*, The Jewellery Editor, 1 Luglio, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/the-jazz-age-is-alive-in-tiffany-co-the-great-gatsby-fine-jewel-collection/>
- The Jewellery Editor (2013), *Tiffany unveils the jewels created for the new Great Gatsby film*, The Jewellery Editor, 4 Maggio, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/tiffanys-great-gatsby-jewels/>
- *Tiffany & Co.* (2021), *Antique Jewelry University*, disponibile al: <https://www.langantiques.com/university/tiffany-co/>
- *Tiffany & Co.: la nuova campagna celebra i 130 anni dell'anello più iconico* (2016), FashionNetwork.com, disponibile al: <https://it.fashionnetwork.com/news/tiffany-co-la-nuova-campagna-celebra-i-130-anni-dell-anello-piu-iconico.616813.html#cinoh>
- *Tiffany & Co. Company History Timeline* (n.d.), Zippia, disponibile al: <https://www.zippia.com/tiffany-co-careers-11605/history/>

- *Tiffany & Co presents Legacy collection* (2012), The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/tiffany-co-present-legacy-collection/>
- *Tiffany & Co. Presents "Some Style is Legendary"* (2016), Vanity Fair, 21 Settembre, disponibile al: <https://www.vanityfair.com/style/2016/09/tiffany-and-co-presents-some-style-is-legendary-the-making-of-the-fall-2016-legendary-style-campaign>
- *Tiffany's Flower Flash brings pops of color to New York streets* (2018), Luxury Daily, 5 Giugno, disponibile al: <https://www.luxurydaily.com/tiffanys-flower-flash-brings-pops-of-color-to-new-york-city-streets/>
- *Tiffany Blue, the Color of Love* (2018), Icon-Icon, disponibile al: <https://www.icon-icon.com/en/tiffany-blue-the-color-of-love/>
- *Tiffany Creates Another Reason for Men to Shop* (2019), The New York Times, 15 Settembre, disponibile al: <https://www.nytimes.com/2019/09/15/fashion/jewelry-tiffany-mens-reed-krakoff.html>
- UNGC (2019), *2019 Communication on Progress*, Tiffany & Co. report, disponibile al: <https://unglobalcompact.org/participation/report/cop/active/443154>
- Uwujaren, J. (2015), *Why Our Feminism Must Be Intersectional*, Everyday Feminism, disponibile al: <https://everydayfeminism.com/2015/01/why-our-feminism-must-be-intersectional/>
- Vieira, H. (2017), *Tiffany & Co.: A nineteenth century American retailer in Paris and London*, The London School of Economics and Political Science, 31 Ottobre, disponibile al: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2017/10/31/tiffany-co-a-nineteenth-century-american-retailer-in-paris-and-london/>
- Walker R. (2014), *Tiffany & Co: At What Point Does Affordable Luxury Prove Costly*, Euromonitor International, disponibile al: <https://www.euromonitor.com/article/tiffany-co-at-what-point-does-affordable-luxury-prove-costly>
- *What are Pantone Color System* (n.d.), Pantone, disponibile al: <https://www.pantone.com/color-systems/pantone-color-systems-explained>
- Williams, R. (2021), *For Cartier, Love Is a Battlefield*, Business of Fashion, 16 Novembre, disponibile al: <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/for-cartier-love-is-a-battlefield/>
- Williams, R. (2023), *What's Next for Tiffany Under LVMH*, Business of Fashion, 6 Giugno, disponibile al:

<https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/whats-next-for-tiffany-under-lvmh/>

Appendici

Appendice 1: Tiffany Blue Book

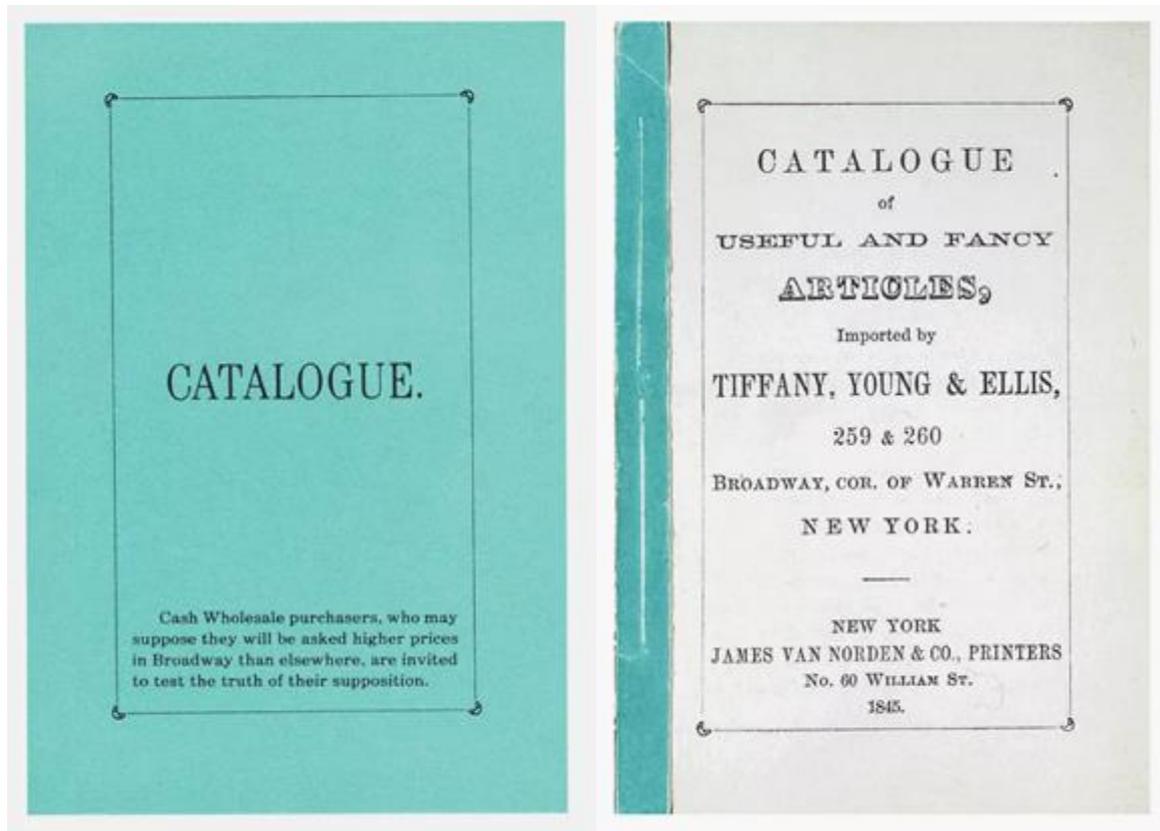


Figura 42 – Tiffany Blue Book (1845)

Il Tiffany Blue Book è una delle collezioni annuali di gioielli couture più ampie al mondo, la cui pubblicazione continua ancora oggi. Mettendo in mostra i pezzi più spettacolari del marchio, il libro si è evoluto dai disegni al tratto alle fotografie patinate e, per l'odierna generazione esperta di tecnologia, è anche accompagnato da una versione digitale³⁰⁹.

³⁰⁹Anderson, A. (2016), *The history of Tiffany*, The Jewellery Editor, disponibile al: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/the-history-of-tiffany-tiffanys/>. Figura: T&CO. (2023), *The Tiffany & Co. Timeline*, cit.

Appendice 2: Gemmologia



Figura 43 - Kunzite incastonata per il 175° anniversario di Tiffany & Co.

Tiffany & Co. è stata la prima gioielleria ad avere un gemmologo personale, il Dottor G. F. Kunz, assunto all'età di 23 anni, che ha presto guadagnato un prestigio mondiale, di pari passo con la gioielleria. Grazie al suo aiuto, infatti, Tiffany ha introdotto nei propri gioielli sorprendenti pietre colorate, rendendo il proprio catalogo un tripudio di gemme variopinte mai viste prima, debuttate esclusivamente nei modelli della maison. Tra di esse si elenca la kunzite, chiamata in onore del proprio gemmologo, una pietra color glicine che è apparsa per la prima volta nel 1920 in California; la Morganite, che ha preso il nome da un cliente affezionato della gioielleria, il famoso banchiere J. P. Morgan; la tanzanite, scoperta in Tanzania e introdotta da Tiffany & Co. nei gioielli del 1968 e, infine, la tsvorite, di color verde intenso, che è stata anche protagonista delle recenti opere di D. Arsham per Tiffany & Co. . Tutte queste pietre sono state incastonate nel 2012 in occasione del 175° anniversario del marchio, in onore della sua eredità³¹⁰.

³¹⁰Tiffany & Co present *Legacy collection* (2012), cit.
Figura: *Ibidem*

Appendice 3 – Catena di approvvigionamento responsabile



Figura 44 - Classifica sull'approvvigionamento responsabile delle aziende di gioielli (Human Rights Watch)

Secondo il rapporto dell'organizzazione internazionale Human Rights Watch³¹¹, la catena di approvvigionamento di oro e diamanti di Tiffany & Co. è stata l'unica a distinguersi dalle altre 12 gioiellerie internazionali analizzate (fig. 44). In particolare, la Maison si è contraddistinta per "la capacità di rintracciare il proprio oro fino alla miniera e per le sue

³¹¹Human Rights Watch Report (2018), *The Hidden Cost of Jewelry*, Stati Uniti d'America, ISBN: 978-1-6231-35676, disponibile al: https://www.hrw.org/sites/default/files/report_pdf/jewellery0218_web_0.pdf
 Figura 44: *Ibidem*

valutazioni approfondite dell'impatto sui diritti umani", mentre i suoi principali competitor hanno ottenuto risultati più *moderati*³¹².

Prima di annunciare la *Diamond Source Initiative* nel 2019, Tiffany & Co. era già impegnata nell'acquisizione responsabile dei diamanti da miniere selezionate in Namibia, Sudafrica, Canada e Botswana. Gli standard dell'azienda, infatti, prevedono requisiti più stringenti di quelli imposti dalla certificazione del *Processo di Kimberley*³¹³ per i diamanti grezzi, mentre, per quelli rifiniti, impone il rispetto del *Protocollo di Garanzia della Fonte dei Diamanti di Tiffany*, col quale garantisce che i diamanti non provengono da Paesi come lo Zimbabwe o l'Angola, in cui sussistono problemi di diritti umani legati alla fornitura dei diamanti, nonostante questi vengano accettati dal *Processo di Kimberley*³¹⁴.

A partire dal 2019, l'azienda ha intensificato il proprio impegno per aumentare la trasparenza riguardo all'origine dei propri diamanti, includendo nelle blue box il *Tiffany Diamond Certificate*, in cui viene attestata la provenienza del diamante registrato dall'azienda, insieme ad altre informazioni specifiche sulla singola pietra venduta³¹⁵.

Nel 2021, anche l'oro, l'argento e il platino utilizzati dall'azienda sono stati resi riconducibili alla miniera o al rivenditore e, in particolare, l'oro acquistato dalla Maison è stato certificato *Fairmined*³¹⁶.

³¹²Human Rights Watch Report (2018), *The Hidden Cost of Jewelry*, cit.

³¹³Si tratta di un sistema di certificazione introdotto nel 2003 allo scopo di scongiurare la circolazione dei cd. *diamanti* insanguinati, i minerali grezzi utilizzati dai movimenti ribelli per finanziare le loro operazioni militari, tra cui i conflitti volti a rovesciare governi legittimi. Secondo il processo, ogni spedizione di diamanti deve essere accompagnata da un certificato ufficiale che dimostri l'osservazione delle disposizioni richieste dalla certificazione. Santilli, L. (2021), *Il Kimberley Process, uno strumento in difesa del commercio dei diamanti*, AMIStaDeS, 9 Dicembre, disponibile al: <https://www.amistades.info/post/kimberley-process-strumento-difesa-commercio-diamanti>

³¹⁴Business Wire (2019), *Tiffany & Co. Leads New Era of Diamond Transparency*, Business Wire, 9 Gennaio, disponibile al: <https://www.businesswire.com/news/home/20190109005079/en/Tiffany-Leads-New-Era-Diamond-Transparency>

³¹⁵*Ibidem*

³¹⁶LVMH (2023), *ESG Presentation*, LVMH, slide show, Maggio, disponibile al: https://r.lvmh-static.com/uploads/2023/05/lvmh_esg-presentation-may-2023-va.pdf

