



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Strategie di Comunicazione e Tecniche di Pubblicità

“Il ruolo della comunicazione digitale nella gestione di una crisi reputazionale: il caso Balenciaga”

Prof. Gianluca Comin

RELATORE

Matilde Amadio

Matr. 252901

CANDIDATO

Anno Accademico 2022-2023

INDICE

1. La comunicazione oggi

1.1 Il concetto di comunicazione	pag. 4
1.1.2 La comunicazione istituzionale	pag. 5
1.1.3 La comunicazione organizzativa interna	pag. 6
1.2 Il brand	pag. 6
1.3 L'arte dell'advertising	pag. 9
1.4 Il web e la comunicazione bidirezionale	pag. 10
1.5 La responsabilità delle imprese	pag. 12

2. La comunicazione di crisi oggi

2.1 Che cos'è una crisi e come comunicarla	pag. 14
2.2 Caso di comunicazione di crisi noto a tutti: il Covid-19 analisi del contesto nazionale	pag. 16
2.2.2 La narrativa dell'emergenza del Covid-19	pag. 20
2.2.3 Focus sul comitato tecnico Scientifico	pag. 23
2.3 Le crisi nei brand di fashion	pag. 25
2.4 Il caso di Dolce e Gabbana	pag. 26
2.4.1 Gli errori di Dolce e Gabbana	pag. 29
2.5 Quando l'ammirazione diventa appropriazione culturale	pag. 30
2.6 Definizione di "Black Face"	pag. 34
2.6.1 Caso di Gucci e di H&M	pag. 36

3. Balenciaga lo scandalo

3.1 Il brand Balenciaga e la sua storia	pag. 41
3.2 L'arrivo di Demna	pag. 43
3.3 La risposta dell'industria del fashion alla guerra in Ucraina	pag. 47

3.3.1 La guerra in Ucraina: Balenciaga collezione autunno- inverno 2022-2023	pag. 49
3.4 La campagna Balenciaga gift shop (16 novembre 2022)	pag. 52
3.4.1 La campagna Balenciaga Garde-Robe spring 2023- linea di collaborazione con Adidas (21 novembre 2022)	pag. 57
3.5 Lo scandalo	pag. 59
3.5.1 Il rapporto tra Kim Kardashian e Balenciaga	pag. 67
3.5.2 Il rapporto tra Kanye West e Balenciaga	pag. 68
3.6 Considerazioni sulla comunicazione fallita di Balenciaga: mancanza di controllo rispetto ad un aumento della sensibilità	pag. 73
3.6.1 Mancato controllo nella seconda campagna pubblicitaria	pag. 74
3.6.2 Mancanza di rapidità, disallineamento	pag. 75
3.7 Balenciaga dopo la crisi	pag. 77
4. Conclusioni	pag. 83
5. Bibliografia	pag. 85
6. Sitografia	pag. 85
7. Filmografia	pag. 89

Abstract

L'elaborato tratta della crisi di comunicazione dei brand di lusso nell'industria della moda, focalizzando l'attenzione sul caso Balenciaga. Attraverso un'analisi che parte dal contesto attuale della comunicazione, vengono trattati singoli casi di crisi di comunicazione nel settore della moda fino ad arrivare al caso Balenciaga.

Nello specifico, il primo capitolo analizza la comunicazione nel contesto attuale che necessita un approccio integrato e strategico: questo si traduce nella necessità di comprendere i profondi cambiamenti di un contesto sempre più dinamico che portano, quindi, le imprese ad assumere un ruolo strategico. Inoltre, dopo aver definito la comunicazione interna dell'impresa, vengono delineate la comunicazione istituzionale e commerciale che si trovano a interagire con una realtà sociale digitalizzata dove la comunicazione stessa è diventata un processo bidirezionale. In un contesto sociale in cui la comunicazione è disintermediata e polarizzata, le imprese si trovano ad assumere un ruolo di responsabilità nei confronti dei consumatori che, ormai, hanno perso fiducia nei confronti delle stesse istituzioni.

Il secondo capitolo, invece, verte sulla comunicazione di crisi delle imprese, prestando attenzione alle caratteristiche della crisis management dove le parole d'ordine sono relativismo, complessità e richiesta di rapidità nell'agire. Partendo dal caso di comunicazione di crisi per eccellenza che tutti abbiamo vissuto, il Covid-19, sono stati trattati diversi casi di crisi che si sono verificati per grandi marche nell'industria della moda a causa di accuse di appropriazione culturale e black face.

Il terzo capitolo, dopo un excursus sulla visione artistica della casa di moda spagnola, analizza il caso di crisi di comunicazione di Balenciaga a seguito delle recenti campagne pubblicitarie Gift Shop e Garde Robe Spring 2023 rese pubbliche nel novembre 2022 ed entrambe legate dall'accusa di favoreggiamento all'abuso di minori. Infine, vengono analizzate le problematiche riguardanti la comunicazione inefficace di Balenciaga fino al momento di post-crisi con la sfilata autunno-inverno 2023-2024 a Parigi.

CAPITOLO 1

1.1 Il concetto di comunicazione

La parola comunicare co-mu-ni-cà-re (io co-mù-ni-co) deriva dal latino: comunicare, mettere in comune, derivato di commune, propriamente, che compie il suo dovere con gli altri, composto di cum insieme e munis ufficio, incarico, dovere, funzione. Consapevole delle proprie responsabilità e forte del proprio ruolo, la comunicazione è un'espressione sociale, un mettere un valore al servizio di qualcuno o qualcosa fuori da sé: non basta pronunciare, scrivere o disegnare per comunicare; la comunicazione avviene quando arriva, quando l'espressione è compresa e diventa patrimonio comune per la costruzione di una discussione, di un sapere, di una cultura.

“Non si può non comunicare”

primo assioma della comunicazione umana, Paul Watzlawick.

Qualsiasi comportamento comunica qualcosa, quindi non è possibile avere un “non comportamento” o una “non comunicazione”.

Oggi, nel nuovo millennio, a seguito di numerosi avvenimenti, possiamo definire la comunicazione come un approccio integrato e strategico. Integrato perché ha l'obbligo di comprendere numerose fattispecie, valori, percezioni e comportamenti dettati anche dai recenti macro-trend globali. Comunicare, oggi, vuol dire assumere, quindi, un atteggiamento proattivo, “accountable”, agli eventi, in grado di prevenire eventuali situazioni critiche. Il concetto di accountability vale anche nell'ambito della comunicazione d'impresa, inserita in un contesto sempre più dinamico causato da fenomeni esogeni imprevedibili con conseguenti trasformazioni dei mercati. I mercati, infatti, negli ultimi decenni hanno rafforzato i legami di

interdipendenza e conseguente macchinosità e complessità, ma allo stesso tempo è aumentato il numero di competitors che oggi ci sono a livello globale. Per poter competere le imprese devono essere sempre più accountable e, quindi, capaci di reagire agli stimoli esterni avviando un processo di interscambio incessante con attori esterni, in modo tale da poter adattare l'impresa. Questo attribuisce alla comunicazione un ruolo strategico e indispensabile nell'ambito della strategia di impresa. L'impresa è intesa come un sistema aperto che opera in un ambiente ricco di interlocutori con il quale costruisce rapporti ed interagisce, con il fine ultimo di perseguire gli obiettivi comuni. L'impresa, quindi, utilizza la comunicazione per migliorare il proprio sistema integrato e creare valore, ma anche per trasmettere all'esterno un'immagine di sé positiva. La comunicazione diventa un elemento funzionale per arrivare a costruire una buona "corporate communication", che assume un ruolo promotore per le iniziative espresse dall'azienda. La reputazione può essere definita come "un giudizio diffuso e sedimentato nel tempo che i diversi stakeholder danno della credibilità delle affermazioni dell'impresa, della qualità dei suoi prodotti e della responsabilità delle sue azioni". In altre parole, è possibile riconoscere un duplice ruolo alla corporate reputation: uno economico ed uno informativo. Quest'ultimo è inteso nella prospettiva dei componenti dell'impresa che, grazie alla comunicazione del brand, supera le disuguaglianze informative. Infatti, gli stakeholder potranno avere facilmente a disposizione informazioni veritiere, mentre l'impresa instaura con successo una relazione stabile, nonostante i rischi di natura esterna. Le tipologie di comunicazione variano a seconda dell'obiettivo individuato dall'impresa e quindi le aree coinvolte possono variare in base alle diverse categorie di destinatari.

1.1.2 La comunicazione istituzionale

Vi è la **comunicazione istituzionale** di tipo corporate dove l'identità, i valori e i progetti di impresa costituiscono un asset strategico che si concentra sull'azienda nel suo complesso, invece di limitarsi ad elementi specifici relativi alla sua attività. L'obiettivo di questa comunicazione è consolidare la corporate reputation, facendo leva sulla corporate image e sui valori e le aspettative degli stakeholder. Pertanto, la comunicazione istituzionale tratta

l'insieme delle iniziative intraprese a livello aziendale, e quindi corporate, per promuovere la conoscenza degli elementi identitari. Inoltre, questa comunicazione assume una valenza di tipo "specialistico-funzionale", essendo uno strumento volto a sviluppare una relazione duratura con specifiche categorie del pubblico di riferimento.

Per quanto riguarda la comunicazione commerciale, questa ha lo scopo di stabilire e gestire le relazioni con i consumatori e con i clienti, nonché di promuovere il valore del proprio marchio e delle caratteristiche di un determinato prodotto e servizio.

Ci sono due tipologie di comunicazione in questa categoria che differiscono in base all'obiettivo generale: comunicazione del brand e comunicazione del prodotto.

1.1.3. La comunicazione organizzativa interna

La comunicazione organizzativa interna è, invece, un tipo di comunicazione che si svolge all'interno dell'impresa, finalizzata ad aumentare il coinvolgimento degli operatori interni in modo tale da renderli partecipi del raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. In questo modo i dipendenti sono coesi tra di loro e allineati nel perseguire una strategia di impresa. Gli approcci impiegati per raggiungere tale obiettivo sono: informare il personale su politiche e strategie che definiscono il comportamento dell'organizzazione, motivare il personale per quanto riguarda il sentimento di identificazione e trasmettere informazioni su esigenze tecniche e di responsabilizzazione nel portare a termine il proprio compito. Tutto ciò porta questa tipologia di comunicazione ad assumere una valenza culturale prima di assumerne una strumentale.

1.2 il *brand*

"Products are made in the factory, but brand are built in the mind" - Walter Landor

traduzione: i prodotti sono fatti nelle fabbriche, ma il marchio è costruito nella mente

Walter Landor è stato uno dei più grandi designer e branding specialist del XX secolo. Questa frase esprime un concetto fondamentale: il brand è un desiderio consapevole di un bisogno latente che si costituisce nella mente e non è quindi da confondere con il logo, che invece si scolpisce nella memoria. Il brand esprime la realtà rispetto alle rappresentazioni astratte: in particolare, crea degli asset aziendali di natura immateriale che costruiscono e difendono il vantaggio competitivo assunto dall'azienda. Questi asset si sintetizzano nella value proposition, e, una volta riconosciuti dal consumatore durante il processo di acquisto (brand awareness), lo portano ad essere disposto ad acquistare quel determinato bene o servizio. Nel momento in cui il consumatore sarà disposto ad acquistare nuovamente il prodotto, mostrerà una brand loyalty, cioè una fedeltà al brand ed una scarsa attitudine per la concorrenza. Tutto questo può anche evolvere in un rapporto di fedeltà (relationship), tale da sviluppare una brand advocacy.

Fino a pochi anni fa, entrare nella mente dei consumatori era molto più facile grazie alla assai più ridotta concorrenza di brand sul mercato e all'utilizzo di strumenti più limitati che richiedevano un ingente budget (nonostante un accesso limitato e particolarmente costoso agli strumenti utili a tale finalità).

Oggi, grazie a internet, i canali a disposizione si sono moltiplicati, il budget si è ridotto, e allo stesso tempo i consumatori hanno accesso a molteplici tipologie di informazioni su prodotti e servizi delle imprese sempre più competitivi e che presentano caratteristiche altrettanto valide. Per questo motivo, un brand competitivo è un brand che può contare sulla fedeltà dei propri consumatori, grazie alle componenti emotive e i legami creati, ed è più difendibile dalle imitazioni. Per arrivare ad una brand advocacy occorre, in primis, minimizzare l'asimmetria informativa e promuovere la employee advocacy, facendo in modo che gli stessi dipendenti, legati da una forte corporate identity, siano i primi brand ambassador. Inoltre, il brand utilizza forme di marketing omnichannel, integrando tutte le leve di comunicazione dei touchpoint del customer journey.

Il cliente entra in contatto con il prodotto tramite la combinazione di più canali coordinati, che agiscono sulla dimensione offline e online, in questo modo l'impresa conosce e segue i clienti

durante il percorso di acquisto e riesce a passare quindi da una brand awareness ad una brand advocacy.

Per questo motivo recentemente il fondatore di Amazon, Jeff Bezos, ha affermato:

"Your brand is what other people say about you when you're not in the room"

Il tuo brand è ciò che le altre persone dicono di te quando non sei nella stanza, (ovvero quando non sei presente).

Tale affermazione dimostra come il marchio sia costituito dall'opinione delle persone e, quindi, come la reputazione sia fondamentale per il brand come leva di fiducia e strumento di differenziazione.

La reputazione, infatti, rappresenta un asset chiave sia per le imprese che per le persone, e diventa un vantaggio competitivo sempre più importante nella società odierna, che non risparmia nessuno soprattutto nel mondo del digitale. Il primo passo nella costruzione di un personal brand è esaminare la percezione che si ha nel mondo "reale", e quindi in modo diretto grazie a feedback ed interviste, e poi in modo indiretto online.

"Cancellare un'informazione da internet è come cercare di rimuovere un colorante per alimenti da una piscina. Buona fortuna." Cory Doctorow

Analizzare la reputazione in rete significa anche verificare cosa si è postato in passato; in diversi casi si è visto come il web non perdona e come sia veramente difficile cancellare alcune informazioni online. Basti pensare alla direttrice di Teen Vogue 2021, licenziata a X anni di distanza per dei tweet condivisi nel 2011, all'età di 17 anni. Per cercare di curare la propria reputazione online è necessario quindi adottare delle strategie, come per esempio stabilire delle relazioni con i media, creare dei contenuti positivi e considerare sempre tutte le possibili conseguenze legali dei contenuti postati online.

1.3 L'arte dell'advertising

L'advertising (pubblicità) è una delle leve del marketing mix ed è uno strumento volto a trasferire informazioni sulle caratteristiche dei prodotti e servizi realizzati con l'obiettivo di favorire l'acquisto da parte dei consumatori. La pubblicità è una disciplina complessa, l'efficacia di qualsiasi attività promozionale dipende dalla complessità e dalla diversità del messaggio trasmesso, dalle caratteristiche del pubblico target e dal contesto in cui il messaggio viene diffuso. Anche l'ambiente e le tendenze del mercato influenzano notevolmente l'efficacia delle attività promozionali.

Ad oggi con la pervasività di internet assistiamo alla diffusione di nuove tecnologie che hanno ormai preso il monopolio di una vasta gamma di utenti e che hanno introdotto un cambiamento dei messaggi e delle diverse forme di comunicazione. Tutto questo rende più difficile distinguere chi parla e chi ascolta nell'ambito di nuovi contesti comunicativi. Inoltre, nell'ambito digitale, il consumatore ha la possibilità di dialogare con il brand e di informarsi, ha la possibilità di accedere a molteplici informazioni con facilità ed esprimere il proprio parere. Il ruolo del consumatore da passivo diventa attivo ed è per questo che si parla di "prosumer". Il consumatore, quindi, avvia una cooperazione con il brand, non più indirizzato ad una massa indistinta di consumatori, ma "targettizzato", legato con un rapporto quasi individuale, vantaggioso e proficuo per entrambi, con i singoli individui. Le imprese dall'altra parte hanno la possibilità, grazie all'utilizzo del web e dei social media. Il brand riesce in questo modo a monitorare costantemente l'attenzione del consumatore, in modo tale da poter orientare il processo di acquisto tramite strumenti di engagement che tra l'altro sono in costante evoluzione e progresso.

Nell'istituire una campagna pubblicitaria innanzitutto è fondamentale definire il target a cui è rivolta con l'obiettivo di creare una e vera e propria esigenza: il prodotto o il servizio diventano un desiderio, trasmettendo tratti distintivi che denotano l'unicità di quel prodotto e fornendo un'immagine quanto più possibile verosimile alla realtà.

Il successo dipenderà dall'uso dei corretti mezzi di comunicazione che devono essere coerenti con gli obiettivi della campagna pubblicitaria e soprattutto con la strategia di

comunicazione dell'impresa, rispettando il budget prefissato, e la conquista dal target prefissato.

1.4 Il web e la comunicazione bidirezionale

Durante gli anni Novanta il web, e conseguentemente i social media, iniziano a svilupparsi fino ad arrivare alla situazione odierna nella quale più del 50% della popolazione ha accesso ad una rete internet e circa 4,76 miliardi di persone sono iscritte ai social media. I social media vengono definiti come: espressione generica che indica tecnologie e pratiche in Rete (quindi su internet) che le persone adottano per condividere contenuti testuali, immagini, audio e video. I numeri stanno crescendo sempre più, e soprattutto grazie all'avvento della pandemia quando i social media sono diventati l'unico mezzo di comunicazione.



Al di là dei numeri, che dimostrano come l'avvento dei social network sia cresciuto esponenzialmente, la rivoluzione social ha cambiato completamente il paradigma della comunicazione che si è evoluta dal modello prevalentemente a senso unico, nel quale gli utenti assumevano esclusivamente un ruolo passivo, ad un nuovo scenario, quello bidirezionale, dove diventa requisito essenziale quello di creare o mantenere relazioni con le persone. Il cambiamento dei paradigmi deriva dalla smaterializzazione dei messaggi e dalle nuove modalità di comunicazione interpersonale, che rendono sempre più difficile distinguere tra

emittente e ricevente ovvero “tra chi parla” e “chi ascolta”. A ciò si aggiunge che la rete consente di personalizzare una serie di contenuti del messaggio pubblicitario, che non sarà necessariamente riferito ad una massa indistinta di soggetti, ma terrà conto delle peculiarità di ciascun target. Per questo la rete, se ben utilizzata, può rappresentare un supporto per l’azienda, un’opportunità per ricevere feedback ma anche per raccogliere idee da utilizzare come spunti di sviluppo del proprio brand.

I social media servono al brand per conversare con gli utenti: anche per questo motivo sono poi nati gli influencer che adottano un approccio più di conversazione che di pubblicità esclusivamente commerciale. Questo ha rivoluzionato anche la modalità di comunicazione che ad oggi si svolge in modo del tutto orizzontale: chi elargisce informazioni ha il dovere di conversare con chi le percepisce. La rete da inedite possibilità di conversazione e di accesso alle informazioni che inizialmente erano di appannaggio “elitario”, informazioni non più monopolizzate da governi, istituzioni e imprese. Il fenomeno che stiamo vivendo negli ultimi decenni è quello della polarizzazione, nel quale i nuovi sistemi sono capaci di sfidare i divari temporali e geografici, diminuendo le distanze e disintermediando la comunicazione. Inoltre è importante aggiungere che il mondo del lusso si dissocia quasi del tutto dalle logiche microeconomiche e di comunicazione del marketing.

“traditional marketing stops at luxury” - Kapferer Bastien

traduzione: il marketing tradizionale si ferma al lusso

Infatti l'obiettivo ultimo è quello di “make it difficult to buy”, rendere difficile da vendere, comunicando quindi un'esperienza ed un'emozione, non un prodotto. Questi in termini microeconomici vengono considerati “beni di Giffen”, perché rispondono in modo opposto alla legge della domanda e dell’offerta. Il concetto di scarsità viene inteso come esclusività e per questo un prezzo elevato porterà ad una domanda più ampia.

1.5 La responsabilità delle imprese

Il fenomeno della polarizzazione della comunicazione, insieme alla disintermediazione, aggiunge nuove complessità nel rapporto delle aziende rispetto alle nuove sensibilità dei consumatori e ai conseguenti rischi per la reputazione aziendale. In uno scenario di sfiducia nei confronti delle istituzioni, le imprese intervengono per rispettare e comprendere le esigenze dei cittadini. Allo stesso tempo le aziende considerano l'opinione di attori culturali, economici, istituzionali e politici e stabiliscono un tipo di legame relazionale, finalizzato a creare una stakeholder engagement. Questa, a sua volta, ha lo scopo di preservare e lavorare sulla reputazione aziendale coinvolgendo, talvolta, i dipendenti dell'azienda.

In un contesto dove i consumatori, quindi, reclamano il controllo del proprio stile di vita, i brand possono rispondere in svariati modi, semplificando l'esperienza dell'utente, comunicando con tono positivo e utilizzando un linguaggio chiaro e accessibile, fornendo un'organizzazione efficace delle informazioni per rendere più facile trovare ciò che si cerca o ancora fornendo feedback sulle prestazioni del prodotto al fine di aiutare l'utente a prendere decisioni informate.

Tale miglioramento deve però partire da vicino. L'appartenenza alla comunità locale diventa ingrediente di resilienza personale, accentuato da un scenario post pandemico.

Non esiste una definizione univoca di responsabilità di impresa o Corporate Social Responsibility (CSR). La definizione è stata assunta da diverse connotazioni assunte nel tempo. Secondo il "World Business Council for Sustainable Development" "non esiste una definizione universalmente accettata di CSR. "la CSR ha uno status "permanente mutabile", che consente però di rispondere in maniera flessibile alle nuove sfide. Nel tempo, infatti, il concetto di corporate social value (CSV) è diventato CSR (corporate social value). Verso la fine del XIX secolo, le grandi aziende, spinte dalla pressione dell'opinione pubblica e dei primi movimenti di rivendicazione dei diritti dei lavoratori, iniziarono a prendere coscienza delle loro responsabilità nei confronti della società, implementando le attività per migliorare le

condizioni di vita dei propri lavoratori. Negli ultimi decenni del XX secolo, la sensibilità verso i temi del CSR è cresciuta, così come la pianificazione di attività strutturate per la sua implementazione e il controllo delle attività aziendali. I manager hanno iniziato ad integrare la strategia di CSR all'interno della cultura aziendale, introducendo termini come "corporate social performance" per indicare la responsabilità dell'azienda e specificare il suo ruolo all'interno della società. Ad oggi l'approccio si è evoluto fino al concetto di shared value, che integra e supera l'idea di responsabilità sociale, riscrivendo la catena del valore e ponendo la crescita sociale come obiettivo principale e non accessorio. Un elemento fondamentale della comunicazione sostenibile è dimostrare coerenza tra i comportamenti ed il messaggio comunicato ed identificare gli obiettivi misurabili, onde evitare crisi reputazionali dell'azienda.

CAPITOLO 2

2.1 Che cos'è la crisi e come comunicarla

«La crisi è l'effetto dell'accumulo di uno o più eventi, interni o esterni all'impresa, che, in ragione della loro improbabilità e imprevedibilità, o per negligenza, creano una situazione di emergenza e di destabilizzazione del sistema organizzativo, in grado di compromettere le attività presenti e future e le relazioni con il pubblico, con danni a vari livelli, ma con la caratteristica di offrire anche nuove opportunità di sviluppo»

(Sergio Veneziani, La comunicazione nelle situazioni di crisi)

La parola "crisi" deriva dal greco "krisis" scelta e da "krino" distinguere ed ha diversi significati. La crisi può essere causata da eventi imprevedibili ed esterni come disastri naturali o azioni di terzi finalizzate a screditare l'impresa oppure eventi provocati dalla stessa impresa.

Le conseguenze derivate dalla crisi agiscono su vari livelli, partendo da danni reputazionali dove la fiducia e la credibilità da parte sia dei consumatori che dei dipendenti stessi viene danneggiata oppure viene a mancare completamente, fino ad arrivare a danni economici.

Il danno causato dalla crisi, se gestito in modo inadeguato, persevera nel tempo e può essere lesivo per il futuro. Allo stesso tempo la crisi, essendo un evento che induce a un cambiamento, può rappresentare anche un'opportunità. John F. Kennedy durante il suo discorso ad Indianapolis il 12 aprile 1959 afferma: "scritta in cinese la parola crisi è composta da due caratteri. Uno rappresenta il pericolo l'altro rappresenta l'opportunità".

Nonostante alcuni esperti linguisti non siano del tutto d'accordo sull'interpretazione di cosa questi due ideogrammi rappresentino, questa definizione è stata ripresa da molti specialisti di crisis management. L'obiettivo è cogliere una crisi per attuare un cambiamento che possa rafforzare l'impresa stessa in termini reputazionali e la prepari ad affrontare in future situazioni analoghe.

La **Crisis management** rappresenta il processo attraverso cui un'organizzazione affronta una situazione che rischia di danneggiare la performance e la reputazione aziendale, e a tale scopo mette in atto pratiche specifiche che consentono di prevenire, gestire e mitigare le conseguenze negative di tale crisi.

Le fasi principali consistono nel prevedere, programmare, comunicare e gestire la crisi e la post-crisi. Le prime due fasi devono essere sviluppate prima della crisi stessa: la prevenzione consiste nel prendere in considerazione una serie di rischi che possono essere reali e vengono causati da diversi fattori a secondo del contesto in cui si trova l'impresa stessa; mentre per elaborazione del piano di crisi si intende l'elaborazione di documenti sintesi di procedure da seguire in caso di crisi. Il passaggio successivo consisterà nel comunicare e gestire la crisi e il post-crisi.

Nel momento in cui emerge o scoppia la crisi è opportuno riunire un **comitato ad hoc** precedentemente istituito, avere un quadro preciso della situazione, ma soprattutto è indispensabile diventare la fonte più autorevole ed esaustiva di informazioni. Questo aspetto riveste un'enorme importanza al fine di poter gestire immediatamente il flusso di comunicazioni verso la direzione ottimale per l'impresa stessa. Un altro elemento fondamentale che si aggiunge al dover agire tempestivamente è essere veloci nel rispondere alla crisi stessa, in modo tale da non essere anticipati da soggetti terzi. La rapidità rappresenta un elemento oggi sempre più rilevante in un mondo digitalizzato in cui un tweet o un post su Instagram diventano virali in pochi secondi, disintermediando la comunicazione e creando conseguenze estremamente dannose.

La crisi deve essere comunicata prestando attenzione al giusto messaggio da comunicare, e nel quale è contenuta in primis la dichiarazione dello stato di crisi, con cui l'impresa dichiara e ammette per prima lo stato di crisi, si assume le proprie responsabilità e si mostra pronta nell'aver immediatamente preso dei provvedimenti a tale riguardo. Essendo comunque una forma di comunicazione, è necessario per l'impresa identificare correttamente il target a cui rivolgersi dopo aver compreso gli attori coinvolti. È molto importante considerare quali sono i media a cui rivolgersi così come le piattaforme

online e i social media. Ovviamente la comunicazione deve essere costantemente aggiornata ma soprattutto rivolta sia verso l'esterno che l'interno di un'organizzazione. Questo vuol dire che lo stesso personale deve essere formato ad una cultura di prevenzione della crisi, i vertici dell'impresa stessa devono informare i dipendenti sull'accaduto in modo tale da renderli partecipi e pronti alla comunicazione di crisi ed a un successivo processo di risanamento. Questo comporta un allineamento di tutti i componenti dell'impresa, in particolare i vertici e coloro che hanno un ruolo nella generazione della crisi che si devono mostrare disponibili a rispondere ad eventuali chiarimenti in modo preciso e trasparente, seguendo in modo compatto la strategia messa in atto dall'impresa.

Per quanto riguarda il procedimento post crisi, il compito dell'impresa è inserirsi nuovamente nel contesto manifestando con empatia e rispetto un cambiamento che faccia intendere di aver appreso dai propri errori.

2.2 Caso di comunicazione di crisi noto a tutti: il Covid-19, analisi del contesto nazionale

Un esempio di comunicazione di crisi noto a tutti è quello relativo alla pandemia generata dal Covid-19. Il 5 maggio 2023 rimarrà una giornata storica per la pandemia Covid-19. In quella data, l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha ufficialmente dichiarato la fine dell'emergenza sanitaria scoppiata circa tre anni prima, l'11 marzo 2020. In una condizione di così profonda incertezza e tensione la comunicazione istituzionale ha rivestito un ruolo fondamentale nel fornire informazioni affidabili e rassicuranti. Spesso l'opinione pubblica si è trovata alla ricerca di risposte concrete e di orientamenti chiari sia in termini di dispositivi che di comportamenti da adottare.

Il vocabolario Treccani definisce l'**opinione pubblica** come il "giudizio e modo di pensare collettivo della maggioranza e dei cittadini, o anche questa maggioranza stessa."

La comunicazione istituzionale in questo contesto ha contribuito in modo determinante a creare aspettative nelle persone e a guidare le loro azioni, andando oltre alla semplice divulgazione di informazioni.

Di fronte allo scoppio improvviso di una pandemia è inevitabile trovarsi, almeno inizialmente, impreparati. La straordinarietà della situazione, la sua portata storica e la dimensione globale hanno generato un'enorme confusione a tutti i livelli. L'OMS, sin dai primi giorni di febbraio, ha definito l'avvento di un'emergenza sanitaria in concomitanza con un'epidemia comunicativa infodemia. Una sindrome che condiziona pesantemente la nostra mente e la capacità di elaborare le informazioni che riceviamo e che ha messo in crisi le istituzioni, ha disorientato l'opinione pubblica e sovrastato i media. Il caos creato dalla pandemia, infatti, oltre ad interessare il settore sanitario, ha colpito il settore informativo e della comunicazione, che si è trovato impreparato ad affrontare la situazione senza le risorse e le conoscenze necessarie. A testimoniare vi è stata una diffusione delle notizie sulla pandemia paragonabile alla viralità del Covid stesso, superando la paura di qualsiasi altra forma di catastrofe naturale. Questo fenomeno è stato considerato un esempio per evidenziare i problemi relativi alla qualità dei servizi erogati all'opinione pubblica, rappresentando un ulteriore elemento di disordine per il sistema. Questo, inoltre, ha generato un contesto di enorme confusione, partendo dalla diffusione online di cure miracolose fino ai rischi per la sicurezza cibernetica con attacchi ai sistemi informatici ospedalieri. Le istituzioni nazionali ed internazionali si sono trovate ad affrontare un'emergenza e a gestire una moltitudine di individui e di informazioni false, campagne di disinformazione, stregoni improvvisati, impostori e criminali in cerca di un tornaconto nella crisi pandemica. Le stesse Nazioni Unite hanno lanciato un appello sulla proliferazione di informazioni false riguardo al virus e sulla necessità di combatterla. L'infodemia è stata parzialmente contrastata da medici virologi ed esperti. Per la prima volta, infatti, la competenza scientifica e medica si è espressa con un linguaggio istituzionale e fiduciario.

L'infodemia, avendo parafrasato il linguaggio medico, non sarebbe stata una patologia così grave se non si fosse nutrita di un contesto favorevole, in cui la fiducia nelle istituzioni è stata duramente provata dalla crisi economica. Il rischio maggiore, quindi, risiedeva nel binomio sfiducia e infodemia, dove, nel corso degli ultimi anni, si sono insinuate delle lacune che hanno dato luogo ad una completa disinformazione. Da tempo siamo abituati a vivere con una scarsa fiducia nel governo e nei media, alimentata da coloro che

operano nell'informazione pubblica e nell'ambito della comunicazione. Tali figure spesso sacrificano la veridicità, il controllo delle fonti e, alla fine, l'autorevolezza sull'altare della disintermediazione. In questo contesto l'accesso alle informazioni avviene attraverso canali diversi a seconda dell'età e delle tecnologie disponibili. Di fronte ad un'emergenza di portata globale si richiede necessariamente trasparenza (soprattutto alle istituzioni) e lavoro di squadra. Questo è il contesto in cui le aziende tecnologiche, finora qualificate come "anarchiche" e, soprattutto, considerate la fonte di disinformazione per eccellenza, hanno iniziato a collaborare con l'OMS ed altre istituzioni per valorizzare comportamenti e contenuti autorevoli, adottando misure di controllo più rigorose. Queste aziende hanno, quindi, cercato di limitare il rischio di divulgazione di notizie false durante le ricerche e durante il flusso di notizie online, arrivando addirittura a rimuovere i contenuti considerati come "sospetti".

La comunicazione istituzionale deve essere chiara e comprensibile anche per chi ha meno conoscenze e risorse a disposizione, raggiungendo, quindi, anche i destinatari meno sofisticati. Da qui la necessità di tradurre il linguaggio normativo anche attraverso una pluralità e varietà di mezzi di comunicazione. Un esempio sono stati i bollettini della comunicazione della Protezione Civile e di alcune Regioni che andavano spesso in onda in diretta televisiva o sui social, i testi ufficiali dei decreti e delle ordinanze territoriali, le conferenze stampa, le interviste alle autorità regionali o cittadine. Queste forme di comunicazione di crisi, nonostante fossero finalizzate a veicolare messaggi reiterati e chiari con totale trasparenza e a rispondere alle incertezze dei cittadini, non sono riuscite del tutto a sovrastare le forme di informazioni scorrette a causa di una cosiddetta "information overload". Si tratta di informazione, ma anche di disinformazione. Nella prima fase, infatti, a livello nazionale, lo spazio dedicato al Coronavirus è stato mediamente maggiore per le fonti di disinformazione mentre nella fase 2 tale tendenza si è invertita. Inoltre, c'è stato un chiaro rapporto conflittuale tra il potere centrale e quello secondario delle Regioni, a cui si è aggiunto un desiderio di attenzione e di protagonismo da parte degli esponenti politici che hanno considerato il Covid come un'occasione di propaganda e di campagna politica e

hanno quindi forzato la condizione politica di “permanent campaigning” alla ricerca continua di consenso.

Il premier Giuseppe Conte, che possiamo indicare come portavoce unico ed istituzionale, nonostante abbia sempre comunicato con una voce calma e autorevole, ha proiettato un'immagine di “one man show” nel contesto attuale di una comunicazione intesa come condivisione. Per rispondere al decentramento del potere mediatico dei presidenti di Regione, il Premier ha adottato una linea “a reti unificate”.

Dall'altra parte, il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, nei suoi appelli ai cittadini italiani e ai vertici Europei, si rivolge utilizzando parole equilibrate e misurate, affrontando la gravità della pandemia, ma, al tempo stesso, stimolando i cittadini a non arrendersi e riconoscendo con empatia il dolore per le vittime, il lavoro svolto dal personale sanitario, dagli scienziati e dalla Protezione Civile.

La chiarezza del linguaggio è importante, ma dovrebbe essere integrata da un codice etico e un impegno costante nella condivisione delle informazioni. Questo prevede, quindi, una responsabilità da parte di coloro che rivestono un ruolo istituzionale.

La crisi di comunicazione scatenata dal Covid, anche grazie alla reazione delle imprese, ha completamente rivoluzionato i parametri di comunicazione digitale, che, in un periodo di crisi, sono diventati importanti quanto la ricerca scientifica. Il web, dall'altra parte, è stato utile per iniziative spontanee che hanno unito gli italiani: le raccolte fondi, le canzoni intonate dai balconi, i disegni e le scritte con lo slogan “andrà tutto bene “e hashtag #celafaremo. Nonostante la chiusura di luoghi e aree pubbliche, i luoghi virtuali sono diventati affollati ed hanno offerto opportunità di connessione. Riunioni di lavoro, celebrazioni religiose e attività scolastiche sono state svolte online, dimostrando che l'accesso al web è fondamentale per garantire l'uguaglianza delle opportunità. Piattaforme come Skype, Facetime, WhatsApp e Zoom sono divenuti dei rifugi che ci hanno reso meno soli e ci hanno fatto sentire più vicini. Il digitale è diventato parte della quotidianità, stravolgendo la realtà attuale e la routine di ciascun individuo.

2.2.2 La narrativa dell'emergenza del Covid-19

In ogni situazione di emergenza, inclusa la pandemia da Covid-19, non sempre è stato seguito con precisione un modello o un processo generale per comunicare efficacemente. Piuttosto si è lasciato spazio all'improvvisazione, apportando nuove modifiche durante il percorso comunicativo. In questo contesto le autorità sanitarie, la comunità scientifica e la Protezione Civile possono essere colti di sorpresa, perché privi delle necessarie competenze per reagire prontamente. Il motivo è che le circostanze riguardo al virus tanto sconosciuto sono in continua evoluzione e che, per consolidare un'informazione scientifica veritiera e completa, serve del tempo. Dall'altra parte l'opinione pubblica necessita e richiede continue informazioni, dando spazio a propagatori di fake news, pronti a colmare qualsiasi lacuna di incertezza.

La linea di comunicazione principale è quindi quella di comunicare immediatamente in modo trasparente ciò che si sta diffondendo: messaggi chiari e coerenti, anche se parziali, basati su fonti autorevoli.

L'obiettivo è quindi mantenere la fiducia da parte dei cittadini, in modo che questi seguano le indicazioni delle istituzioni per far fronte all'emergenza.

A fronte di quanto detto il primo passo è quello di avere pronto un piano di comunicazione. Questo piano sarà efficace se si saprà creare un rapporto di fiducia con i cittadini. Inoltre, il contenimento di un'emergenza, in quanto evento catastrofico e non prevedibile, dipenderà anche da fattori esterni che sono parzialmente controllabili dal comunicatore. Durante la fase dello scoppio dell'emergenza è fondamentale comunicare uno scambio di informazioni tra istituzioni e comunità per proteggere la salute pubblica. Le istituzioni e la comunità scientifica diventano le fonti principali di informazione. La comunicazione deve utilizzare un linguaggio chiaro, empatico e pratico, basato su informazioni certe e trasparenti. È importante riconoscere la fondatezza delle informazioni e adattare le decisioni e le raccomandazioni in base agli aggiornamenti disponibili. La comunicazione deve coinvolgere terze parti autorevoli, mantenere partnership con i media e monitorare gli eventi e le informazioni che diventano disponibili. Le terze parti in questione

rappresentano le fonti di informazione in quanto vere e proprie portavoce come ad esempio gli Enti Regionali, i Vigili del Fuoco, gli ospedali e lo stesso Comitato Tecnico Scientifico.

La fase successiva è quella della gestione dell'emergenza, dove si iniziano a raccogliere teorie ed informazioni scientifiche sempre più gestibili. In questa fase assistiamo ad un allentamento anche della situazione critica. Allo stesso tempo è importante mantenere la governance della comunicazione, gestendo i rapporti con media, ponendosi come fonte autorevole pronta al confronto e alle richieste dei cittadini stessi, mantenendo quindi un rapporto di comunicazione sia orizzontale che alla pari.

L'ultima fase è la fase di ricostruzione, questa è l'ultima fase e inizia nel momento in cui gli effetti negativi dell'emergenza sono sotto controllo e l'attenzione dei media si sposta dalle minacce per la salute pubblica alle conseguenze indesiderate dell'effetto critico e delle misure adottate. Durante questa fase è importante riflettere criticamente sulle misure adottate e prepararsi per future emergenze, per evitare in futuro ulteriori ricadute in caso di gestione inadeguata.

Dall'altra parte, diventa necessario formare la popolazione affinché sostenga le istituzioni ed adotti delle misure finalizzate a migliorare la consapevolezza generale. Allentare la tensione prematuramente può causare un nuovo picco di diffusione dell'infezione virale del virus; quindi, l'adozione di comportamenti individuali responsabili diventa un aspetto cruciale.

Questa crisi sanitaria ha evidenziato l'importanza della conoscenza e di un'accurata valutazione delle fonti di provenienza delle informazioni per ogni individuo. In particolare, abbiamo appreso che un atteggiamento negligente da parte delle istituzioni, del settore sanitario e dei ministeri non solo non può contrastare l'ampia diffusione di informazioni errate, ma addirittura le alimenta. Dagli innumerevoli errori comunicativi fatti durante la pandemia è possibile apprendere molto. L'esperienza vissuta durante questo periodo ci ha mostrato l'importanza spesso sottovalutata del linguaggio, (soprattutto per le istituzioni), insieme alla rilevanza delle fonti e alla necessità di un approccio strategico e coordinato. Inoltre, abbiamo appreso quanto sia cruciale il giusto equilibrio nel mix comunicativo. È fondamentale che questa esperienza sia funzionale e proficua per il futuro, fornendoci

strumenti concreti per reagire in modo consapevole nel caso in cui si presentino altre crisi della stessa portata. Il quadro vissuto dimostra come una sbagliata gestione dei flussi comunicativi non solo è uno strumento che distorce la realtà ma causa forti reazioni nel pubblico di riferimento. La comunicazione è lo strumento per eccellenza nel mitigare dubbi, gestire le reazioni e orientare le decisioni da intraprendere.

La stessa tecnologia può implementare un meccanismo virtuoso che aiuti sia la comunicazione istituzionale sia l'informazione giornalistica. Il motivo principale di tanti errori commessi dai comunicatori è che gli stessi tendono a rispondere ai propri stati emotivi. L'incertezza, sentimento principale in queste situazioni d'emergenza non deve condizionare il comunicatore, che ha la responsabilità di elaborare il messaggio finale. È fondamentale manifestare e condividere sia quello che si conosce sia quello che non si conosce, mantenendo un approccio equilibrato, evitando che una sfiducia smisurata si ritorca contro in un secondo momento. Il fine ultimo è quindi quello di mitigare le reazioni senza eliminare le sensazioni. In questo modo le reazioni non alterano la percezione e il contenuto dei messaggi trasmessi. La paura in questi casi è l'emozione principale ed è una reazione alla stessa minaccia che può causare due comportamenti: il primo è seguire in modo corretto le linee guida indicate, il secondo è portare le persone a reagire in modo inadeguato, cercando di evitare la minaccia stessa.

Offrire un resoconto preciso e approfondito del livello di pericolo, condividendo direttive chiare, consentirà alle persone di ridurre la sensazione di impotenza di fronte all'emergenza e di stabilire le azioni possibili. Le linee guida quindi sono fondamentali ed è per questo che in uno stato di crisi è necessario uno sforzo sinergico di tutti i soggetti coinvolti.

Alla luce di tutto ciò possiamo affermare che la gestione dell'emergenza del Covid-19 insegna che in una società iperconnessa, ipercomplessa e disintermediata, i paradigmi della comunicazione classica sono cambiati, passando da una comunicazione di dominio univoco del comunicatore esperto ad un processo partecipativo, che coinvolge tutta la società in cui le interazioni sono influenzate dai processi psicologici e dalle percezioni individuali. La

stessa notiziabilità di un fatto si basa sulle stesse percezioni individuali, le azioni del comunicatore quindi si adegueranno di conseguenza. I media in particolare prestano più attenzione alla propria audience prima di selezionare le vicende. Questo implica l'identificazione di ciò che può risultare coinvolgente e interessante per il destinatario dei messaggi, piuttosto che trasmettere solo ciò che è effettivamente significativo per influenzare l'opinione pubblica. L'assenza di un quadro di riferimento per coordinare efficacemente le diverse leve comporta quindi la necessità di una riforma globale del modello di comunicazione integrata.

Questo richiede lo sviluppo di una prospettiva comprensiva e l'individuazione di nuove linee guida e principi fondamentali per guidare l'intera disciplina in modo efficace.

2.2.3 focus sul Comitato Tecnico Scientifico

Il Comitato Tecnico Scientifico (CTS), di crisi di comunicazione e di pandemia è stato uno degli organi principali di comunicazione, in quanto finalizzato ad integrare la comunicazione istituzionale con chiare spiegazioni ai cittadini, grazie all'autorevolezza e alla competenza dei singoli individui che lo componevano. Per questo motivo potrebbe essere considerato come un comitato di crisi delle organizzazioni.

Il CTS è stato creato con un'ordinanza del capo dipartimento della protezione civile il 3 febbraio 2020 e successivamente istituito con Decreto del commissario per l'emergenza Angelo Borrelli.

Il CTS è finalizzato a fornire una consulenza scientifica e di supporto alle attività di coordinamento per il superamento dell'emergenza epidemiologica, dovuta alla diffusione del Coronavirus, al capo del dipartimento della protezione civile riguardo le misure di prevenzione da adottare per far fronte alla pandemia da Coronavirus. È composto da dirigenti della pubblica amministrazione, a cui quindi non sono dovuti compensi. La composizione del Comitato è stata più volte integrata da individui esperti, ovviamente in relazione a specifiche esigenze, sia per dare continuità alle attività emergenziali che per organizzare prospetticamente la fase di ripresa graduale delle attività sociali, economiche e

produttive. A marzo 2021 è stata ridefinita la composizione e ridotto il numero dei componenti. È stata prevista, inoltre, la presenza di esperti nel settore statistico-matematico-previsionale o di altri ambiti utili a definire il quadro della situazione epidemiologica e a effettuare l'analisi dei dati raccolti per il contrasto della pandemia e per fornire il necessario supporto ai soggetti preposti a fronteggiare l'emergenza epidemiologica da Covid-19. Inoltre, è stato istituito un portavoce unico per comunicare ai cittadini i pareri sull'andamento della pandemia. Il CTS si è riunito per l'ultima volta il 30 marzo 2022, ed è stato sciolto a seguito della cessazione dello stato di emergenza Covid-19. Le modalità utilizzate di comunicazione durante la pandemia sono state svariate. Alcune delle principali modalità di informazione sono stati i Bollettini epidemiologici, pubblicati attraverso il sito web ufficiale del Ministero della Salute e diffusi anche dai media. Questi riportavano dati aggiornati sul numero dei casi confermati, i decessi, i guariti e altri parametri rilevanti.

Un'altra modalità che ha consentito in questo caso ai cittadini di essere aggiornati in modo attuale ed istantaneo sono le conferenze stampa, durante le quali vi erano degli aggiornamenti sulla situazione, le raccomandazioni e le misure da seguire. Questa modalità di comunicazione sicuramente è risultata più esaustiva e coordinata, ma soprattutto grazie alla trasmissione online e la diretta televisiva ha riempito lacune temporali, evitando il diffondersi di fake news. Il quotidiano bollettino della Protezione Civile Nazionale andava in diretta ogni giorno alle 18, ed era diventato un appuntamento abituale nella casa di ogni italiano, contrapponendosi ad un clima di comunicazione televisiva e digitale fortemente ansiogena. Questo servizio ha consentito ai cittadini di comprendere la situazione giornaliera, ma purtroppo i dati sono stati presentati in modo poco chiaro e decontestualizzati. Prima di tutto nel bollettino non venivano distinti i morti per il coronavirus o con il coronavirus_e questo ha creato numerosi sospetti. I motivi alla base di una comunicazione poco chiara sono stati la mancanza dei data interpreters e le videografiche, la mancata proporzione dei dati e la sbagliata comunicazione della sequenza dei dati. Infatti, la comunicazione inizia con il numero dei contagiati, dei deceduti e poi per

ultimo dei feriti, sarebbe stato più intuitivo ed efficace comunicare prima i nuovi contagiati, poi i guariti e poi alla fine il numero dei deceduti della giornata.

Inoltre, i componenti del CTU hanno ampiamente partecipato a interviste televisive trasmesse sulle reti nazionali, radiofoniche e di stampa, in cui fornivano approfondimenti sulla situazione epidemiologica, le misure di prevenzione e le decisioni prese dal governo.

Tutte le iniziative prese dal governo sono state comunicate sui propri siti web e i canali ufficiali, sui social media con la finalità di diffondere informazioni, rispondere a domande e fornire orientamenti sulle misure di prevenzione. Queste piattaforme sono state utilizzate come leva fondamentale per combattere la disinformazione e promuovere comportamenti responsabili.

2.3 Le crisi di comunicazione nei brand:

Nel dicembre 2022, la celebre casa di moda spagnola Balenciaga, nota per aver rivisitato con ironia, inquietudine ed uno spirito pop concettuale dello stilista georgiano Demna Gvasalia, si è trovata coinvolta in uno scandalo mediatico a causa di due campagne pubblicitarie controverse che si sono succedute. Lo scandalo ha scatenato numerose discussioni all'interno del mondo della moda, dove ad oggi le multinazionali si trovano ad operare in un contesto globalizzato e caratterizzato da un'ampia diversità culturale e dalla pluralità di sensibilità. Soprattutto le multinazionali, si trovano ad avere un rapporto sempre più disintermediato con i consumatori finali, ognuno con culture e valori diversi. Quindi, nonostante la moda sia sempre stata un veicolo per l'espressione creativa e l'innovazione, vi è l'esigenza di equilibrare la libertà artistica con il rispetto delle nuove sensibilità.

Lo scandalo legato a Balenciaga si è rivelato catastrofico per la reputazione del brand, a partire dalla prima campagna e a seguire con la seconda dove le accuse sono state molteplici e diffamatorie, trascinando il brand verso una profonda crisi reputazionale.

La polemica della campagna della maison del gruppo Kering è solo una dei tanti errori commessi negli anni da diverse griffe nel mondo della moda, anche di conseguenza

a una crescente consapevolezza e sensibilità su temi come la razza, il gender e la cultura all'interno dell'industria del fashion.

Molto noto è il caso di Dolce e Gabbana in cui, appena 5 anni fa, a causa di numerose accuse razziste e sessiste sommate ad una gestione errata della crisi reputazionale, l'azienda ha perso una grossa fetta di mercato oltre che l'evento della sfilata da 20 milioni di euro in Cina.

A seguire, un anno dopo Gucci è stato accusato di black face a causa della produzione di un maglione, ma anche di appropriazione culturale in seguito alla sfilata a Milano della stagione autunno inverno 2018-2019 durante la quale i copricapi indiani, noti come daastar, sono stati ampiamente criticati dalla comunità Sikh. Un'altra polemica sempre provocata da critiche di appropriazioni culturale è stata quella relativa alla pubblicità del profumo Sauvage di Dior, pubblicizzato da Johnny Depp. Il marchio francese è stato accusato non solo di appropriazione culturale ma anche di razzismo da esponenti della comunità di nativi americani. Un altro caso rilevante, legato all'industria del fast fashion è stato quello di H&M e lo scalpore dovuto ad una felpa indossata da un bambino che ha scatenato l'indignazione sui social.

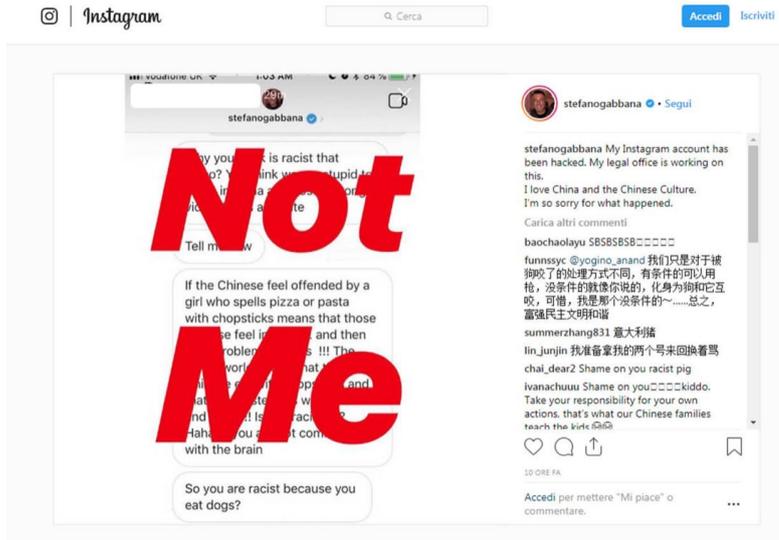
2.4 Il caso di Dolce e Gabbana

Uno dei casi più noti di comunicazione fallita nei brand di moda è sicuramente la campagna pubblicitaria in Cina di Dolce e Gabbana del 2018, dove a partire dalla campagna pubblicitaria alla gestione della crisi di comunicazione il noto marchio italiano ha commesso molteplici errori "imperdonabili" che hanno causato ingenti danni reputazionali e conseguentemente economici. Il 22 novembre 2018 si sarebbe dovuto svolgere a Shanghai il "great show", la più importante "sfilata" e il più grande evento organizzato dal marchio. Erano stati stanziati 20 milioni di euro investiti, 1500 ospiti da tutto il mondo e 400 modelle coinvolte ma l'evento non ha mai avuto luogo. Lo show è stato cancellato a causa dell'ondata di indignazione che ha travolto il marchio a seguito dei tre video realizzati e chiamati "eating with chopsticks". Durante questi video una modella

cinese tentava con difficoltà di mangiare pizza, spaghetti ed un cannolo con una musica cinese “stereotipata” di sottofondo ed una scritta sempre in lingua cinese che afferma “forse è troppo grande per te”. La modella reagiva ridendo, seguendo in questo modo lo stereotipo di una Cina non attuale ma di un secolo fa, tra musiche antiche, arredamenti e colori desueti oltre che mostrando malizia e sessismo per via di quel cannolo gigante. Il tutto era avvolto da un tono derisorio, accompagnato dagli hashtag #DGLovesChina e #DGTheGreatShow, al fine di promuovere l’evento. La polemica ha invaso le piattaforme social Weibo, molto diffusa in Cina, e ha causato la rimozione del filmato spot nelle prime 24h che restava visibile su Instagram. A poche ore dalla cancellazione il comunicato degli stilisti ringrazia le persone che avevano lavorato all’evento, ribadendo quello che era l’intento iniziale: rendere omaggio alla Cina grazie alla grandiosità della sfilata.

Ad aggravare la situazione, un popolare account di Instagram, temuto dai principali brand di fashion, Diet Prada ha criticato aspramente la campagna, pubblicando su Instagram dei messaggi privati tra Michaela Tranova, una collaboratrice di Diet Prada, e Stefano Gabbana. Tranova aveva chiesto spiegazioni a Gabbana dei video e aveva ricevuto come risposta dei messaggi di condanna nei confronti della divisione cinese della sua azienda che aveva cancellato tali video dai social network cinesi e dalla Cina in generale. Inoltre, secondo lo stilista italiano i video rappresentano un tributo alla cultura cinese perché mostravano semplicemente la Cina. Lo stilista ribadiva inoltre che i cinesi si fossero offesi perché si sentivano inferiori e non perché Dolce & Gabbana avesse adottato una campagna priva di sensibilità culturale, e forse razzista. La conversazione continuava con una serie di insulti sempre più denigratori nei confronti del Paese orientale. Stefano Gabbana era già stato ampiamente al centro delle polemiche del mondo dei social per aver utilizzato Instagram in modo molto disinvolto e denigratorio, avendo già scritto commenti sessisti e offensivi. Un esempio il commento sotto un post della cantante americana Selena Gomez, dove lo stilista italiano senza alcuno scrupolo scrive “Brutta” o ancora, sempre su Instagram, ritenendo il vestito da sposa di Chiara Ferragni “cheap”.

Di fronte all’aggravarsi delle conseguenze della crisi che si trova ad affrontare la casa di moda, la maison decide di dichiarare l’hackeraggio del profilo Instagram.



Di fronte a una crisi così ampia le vendite di Dolce e Gabbana sono drasticamente crollate; infatti, sul mercato cinese valgono quasi il 35% dei ricavi totali, pari nell'anno 2017 a 1,3 miliardi di euro, e quindi si stima un valore di 400 milioni.

Le perdite economiche sul mercato cinese sono dovute a molteplici ragioni: in primo luogo gli stessi acquirenti si sono rifiutati di acquistare prodotti del marchio dopo lo scandalo, inoltre i partner del brand lo hanno abbandonato. I grandi magazzini e le principali boutique hanno smesso di vendere prodotti Dolce e Gabbana, così come le piattaforme di rivendita. Per esempio, Shiseido ha posto fine all'accordo di licenza globale (tranne che per il mercato francese) per la produzione di profumi e prodotti di bellezza per Dolce & Gabbana, attribuendo la colpa di tale decisione alle vendite insufficienti in Cina. Le grandi star di Hollywood e molti influencer hanno sostituito Dolce e Gabbana con altri brand sia sul red carpet del Golden Globe il 7 gennaio 2019 sia alla manifestazione in occasione degli Oscar il 24 febbraio dello stesso anno, a sostegno della causa cinese. Inoltre, i consumatori cinesi fanno enorme riferimento ai social media per veicolare le proprie scelte in ambito di moda e di trend. I social svolgono dunque una funzione fondamentale per indirizzare le vendite e sicuramente una cattiva social reputation ha influenzato le loro scelte, dimostrando come il ruolo degli influencer abbia avuto sicuramente un notevole impatto a livello economico. Tutto ciò ha una rilevanza maggiore se inserito nel contesto

economico di Dolce&Gabbana, per cui il mercato cinese, già nell'anno 2018, rappresenta circa un terzo delle vendite del lusso globale. Durante la pandemia, il brand è riuscito a risanare la propria reputazione, lanciando il progetto "Fatto in casa". La campagna ha unito con intelligenza l'intrattenimento e l'opportunità di imparare in un contesto di quarantena quando il mondo si è fermato e quindi il tempo a disposizione per imparare era sicuramente maggiore. Inoltre, la cosa più importante è stata l'occasione di raccolta fondi operata a sostegno della ricerca scientifica nella struttura sanitaria Humanitas. Questa campagna ha aiutato il brand ad acquisire di nuovo consensi. Da quel momento in poi, gli stilisti non hanno più comunicato in prima persona attraverso i social, ma la comunicazione è stata curata da canali ufficiali del brand per evitare gli errori commessi in precedenza.



2.4.1 Gli errori di Dolce e Gabbana

Gli errori della maison di lusso sono stati sicuramente tanti, primo tra questi il target di riferimento per quanto riguarda la campagna dei tre video utilizzati per promuovere "the great show". Il video, con contenuti esplicitamente sessuali, accompagnati da ironia del tutto italiana o meglio europea, non si adatta alla cultura cinese che interpreta questa tipologia di affermazioni come offensive. Infatti, nella sfilata tenutasi a Milano durante la fashion week a novembre 2022 è stato proiettato come sfondo Kim Kardashian, che succhiava spaghetti, riferimenti di tipo sessuale legato al tema del cibo italiano. Questo video in Italia non ha

destato particolari polemiche perché abbiamo dei codici culturali che ci permettono di ironizzare e trattare in maniera più esplicita, ironizzando su questi temi che per altre culture sono considerati taboo.

Questo è un esempio di come la stessa comunicazione possa avere degli effetti diversi a seconda della cultura, e quindi come l'errore del brand sia stato prima di tutto rivolgersi al target sbagliato. Inoltre, ha avuto sicuramente grossa rilevanza lo scandalo scoppiato sui social a seguito dell'hackeraggio, dichiarato ma mai dimostrato con prove concrete, ed anche la diffidenza nei confronti di Stefano Gabbana e delle sue affermazioni nel modo social di instagram che lo stilista ha diffuso a nome del brand hanno contribuito ad aggravare la crisi reputazionale del brand.



2.5 Quando l'ammirazione diventa appropriazione culturale

In primo luogo, occorre chiarire che cos'è l'appropriazione culturale prima di trattare le crisi reputazionali che hanno investito i brand che operano all'interno dell'industria fashion. Ad oggi non esiste una definizione universale di appropriazione culturale, l'Oxford Dictionary la definisce come "l'adozione non riconosciuta o inappropriata dei costumi, delle pratiche, delle idee, ecc. di un popolo o di una società da parte di membri di un altro popolo o società tipicamente più dominante". Uno dei casi è quello di Alessandro Michele, ormai ex direttore creativo, che è stato accusato di appropriazione culturale e di razzismo in

seguito alla sfilata autunno inverno durante l'anno 2018-2019 alla Milano fashion week. Infatti la sfilata, già ampiamente criticata per la scarsa presenza di modelli di colore, ha destato l'attenzione delle critiche a seguito della presenza di un turbante blu messo poi in vendita nella catena di negozi di Nordstrom "indy Full Turban".

Il turbante, venduto a 790 dollari, richiama il simbolo religioso della comunità Sikh che ha quindi accusato la maison italiana di appropriazione culturale, perché indignata nel vedere un oggetto sacro utilizzato come simbolo di moda ma soprattutto venduto ad un prezzo così alto, il che rinnega il significato sacro che il copricapo riveste.



Un altro esempio di accuse di appropriazione culturale provocate dall'utilizzo di un oggetto sacro come indumento fashion è quando nell'anno 2016 Dolce e Gabbana hanno modificato la collezione di indumenti per donne musulmane, come hijab e abaya, in Medio Oriente avendogli attribuito un carattere estremamente occidentale. Quindi se da una parte le donne musulmane di tutto il mondo hanno celebrato la linea che finalmente contemplava le esigenze religiose di una minoranza, dall'altra molti hanno attribuito le motivazioni di tale collezione D&G unicamente finalizzate ad incrementare i loro guadagni, seguendo l'esempio di molte altre case di abbigliamento come DKNY; Tommy Hilfiger e Oscar de la Renta. Le vendite dei beni di lusso in Medio Oriente, infatti, hanno raggiunto la cifra di 8,7 miliardi di dollari nel 2015.

La popolazione di religione musulmana nel mondo ha speso 266 miliardi di dollari in beni di lusso nell'anno 2013, e questo spiega chiaramente le motivazioni che hanno spinto la produzione di questo genere di abbigliamento. Un altro motivo di indignazione è stato aver considerato un hijab come abbigliamento glamour se indossato da modelle "bianche", mentre la società Occidentale lo considera molto spesso un elemento religioso "estremista".



Un altro caso di accuse di appropriazione culturale è rappresentato dal video e dalle immagini della campagna che ha interpretato Johnny Depp per il profumo Sauvage di Dior. Nello spot, oltre al noto attore, veniva inquadrato un membro della tribù dei South Dakota Rosebud Sioux, avvolto in un vestito tribale di piume. La caption recitava "un viaggio autentico nell'anima dei Nativi Americani in un territorio sacro, fondatore e secolare". La polemica si è principalmente focalizzata sull'utilizzo della parola "sauvage" che veniva associata alla cultura dei nativi americani.



AJ+ AJ+ 
@ajplus · Segui 

Dior and Johnny Depp are getting blasted for using Native American imagery to promote a perfume called "Sauvage."

 cologne. It's 2019.
Ads featuring racism or exploiting POC have mostly gone away. Except for when it comes to Native American Imagery. We should ask ourselves why.

 **SAVAGE** RIFLES **SAVAGE** THE SAVAGE
Colonizers used to hold hankies to their nose everywhere because their body odor combined with the filth of chamber pots was so overwhelming. The true scent of savage: Euro stench™

 Dior @dior
An authentic journey deep into the Native American soul in a secret, founding and secular territory. More to come. September 1st. Learn more on [dior.com/the-new-sauvage](#)

9:23 PM · 30 ago 2019 

 766  Rispondi  Condividi

[Leggi 51 risposte](#)



Questa parola è stata quindi interpretata in modo dispregiativo, con l'intenzione di considerare gli indigeni come una "razza" inferiore rispetto ai francesi. Inoltre, ad aumentare l'ira dei nativi americani hanno contribuito le affermazioni rilasciate dall'attore americano durante un'intervista mentre girava le riprese del film "The Lone Ranger". Brad Pitt, infatti, vestiva nel film i panni di un Indiano d'America, sostenendo di essere

imparentato con dei nativi americani. In questo caso Dior ha agito correttamente per contenere la crisi ed evitare che la polemica si espandesse in modo virale, avendo contattato immediatamente dei consulenti nativi americani. Questo al fine di sottolineare il grande lavoro svolto dal brand Dior per l'associazione American Indian Opportunity (AIO) che avrebbe approvato la campagna pubblicitaria, ricevendo in cambio una donazione dalla maison. Nonostante le azioni “da manuale” intraprese tra l'altro nei tempi giusti, il danno linguistico ed identitario che è stato accusato nel mondo dei social è stato tale da costringere la nota casa di moda a censurare lo spot pubblicitario.

2.6 Definizione di “Black Face”

Negli ultimi anni della maison Gucci sono state rivolte accuse di Black Face, termine che negli ultimi anni abbiamo sentito nominare più volte non solo nel mondo dell'industria fashion ma anche nel mondo dello spettacolo, da cui prende origine. In termini letterari la traduzione è “faccia nera”. Tale definizione (Black Face) infatti viene definita dall'Oxford dictionary come: “Utilizzo di una sostanza scura usata dagli attori per far sembrare la loro pelle scura, specialmente negli spettacoli musicali del passato. La pratica di apparire in blackface è ora considerata offensiva.”

Black Face era quindi una pratica di trucco teatrale diffusa nel XIX secolo che consisteva nel truccarsi il viso in modo tale assumere sembianze stereotipate e stilizzate di una persona di colore.

Tale pratica era comunemente utilizzata sia negli Stati Uniti che in Gran Bretagna durante i “minstral show”, spettacoli composti da sketch comici, varietà, danze e musica che attori Bianchi interpretavano dopo aver cosperso di nero il viso.

Questa pratica nasce negli Stati Uniti e con il tempo grazie ai movimenti per i diritti civili degli Afroamericani sorti durante gli anni Sessanta e guidati da Martin Luther King, è stata abbandonata nel corso del tempo, perché denunciata come razzista e denigrante. Il Black Face in senso più ampio includeva anche spettacoli ugualmente stereotipati, che potevano non prevedere la necessità del trucco nero al viso.



foto scattata negli Stati Uniti nel 1931

Ad oggi questa pratica negli Stati Uniti è considerata razzista ed offensiva e per questo motivo fuori uso, mentre in Italia ancora diffusa nel mondo dello spettacolo italiano fino a due anni fa.

Un celebre account che difende le minoranze razziali contro i comportamenti scorretti da parte dei più grandi attori mondiali della moda, Diet Prada, ha accusato la Rai di Black Face nello spettacolo “Tale e Quale Show” durante il quale i partecipanti svolgono delle performance canore imitando personaggi famosi. Durante lo spettacolo, infatti, venivano utilizzati trucchi e make-up che per imitazioni di personaggi di colore riprendevano la tecnica ormai debellata di Black Face. Le critiche avanzate dalla pagina must have di moda sono bastate a decidere per il grande colosso della televisione italiana che ha rimosso tale pratica nel maggio 2021, scusandosi dell'errore.

Il concetto “comunicazione bidirezionale” si ripresenta dunque anche in questo caso, dove un account di Instagram seguito dagli appassionati di moda è riuscito ad ottenere nel tempo una potenza tale da poter denunciare gli abusi perpetrati che hanno urtato la sensibilità di molti, ottenendo i risultati sperati.

Italian TV Network Finally Banned

Following pressure from the Afro-Italian community, an end to the racist practice, including the use of blackface on a talent show, which regularly features white



diet_prada 🟦 Donning blackface on national TV has been par for the course for participants on Rai1's 'Tale e quale show', a talent show where celebrity contestants impersonate other performers, with the winnings going to charities of their choice. Since 2012, participating celebrities have gone to great lengths to do accurate impersonations, working with acting and vocal coaches... and makeup artists that have aided in some racist choices being made. Now, the network has promised to ban blackface from its shows.



post su Instagram dell'account Diet prada

2.6.1 Il caso di Gucci e di H&M

Nel 2018 Gucci è stata incriminata di Black Face e di razzismo a causa di un maglione della collezione firmata Alessandro Michele ritenuta da alcuni utenti offensiva per le persone di colore. Si tratta di un Baclava, ovvero un maglione nero con un collo extra lungo, in grado di arrivare fino a metà guancia come un passamontagna (traduzione letterale di baclava). La fessura dedicata allo spazio per la bocca è rappresentata da due grandi labbra rosse, che andavano a richiamare l'iconografia legata alle persone di colore africane. L'accusa partiva, come nella maggior parte dei casi, dalla denuncia di un utente su Twitter, che aveva scritto "maglione passamontagna di Gucci". Buon Black History Month a tutti". Il Black History Month negli Stati Uniti viene celebrato durante tutto il mese di febbraio per ricordare la diaspora africana, i personaggi storici e le tappe fondamentali della conquista dei diritti civili da parte degli afroamericani. Quindi il maglione, che era in vendita sul sito della maison italiana da diverso tempo, è stato notato da un utente del web proprio durante

il mese di febbraio e questo lo ha spinto a rendere pubblico il proprio risentimento a riguardo.

Poche ore dopo questa dichiarazione, la pagina di Gucci su Twitter è stata invasa da migliaia di commenti di indignazione nella piattaforma social da parte di chi si è sentito offeso dall'immagine del maglione.

La risposta del marchio, dopo sole 24 ore, è stata pressoché da manuale non solo per la rapidità ma anche per il contenuto del comunicato pubblicato esclusivamente sulla pagina Twitter, dove la polemica era iniziata.

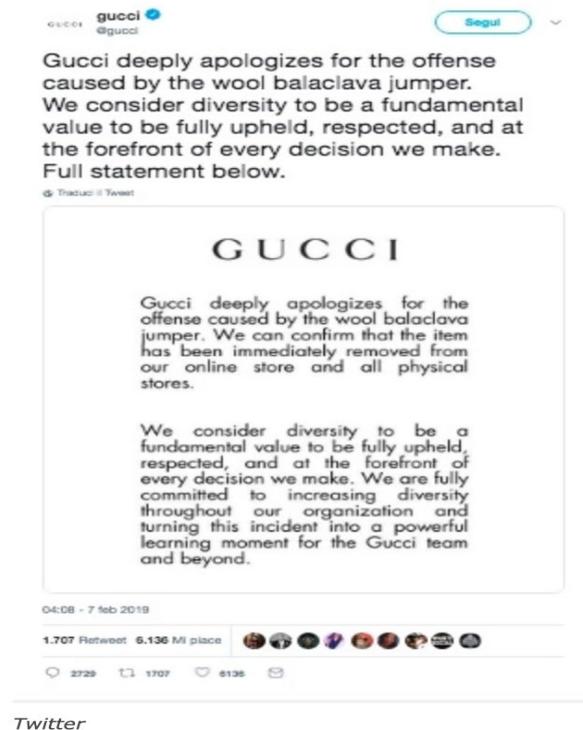
“Gucci si scusa profondamente per l'attacco causato dal maglione baklava.

Consideriamo la diversità un elemento fondamentale del valore di essere pienamente sostenuto, rispettato, e in prima linea in ogni decisione che prendiamo.

Dichiarazione completa sotto.

“Gucci si scusa profondamente per l'attacco causato dal maglione baklava. Confermiamo che l'articolo è stato immediatamente rimosso dal nostro store online e in tutti gli store fisici.”

“Consideriamo la diversità un elemento fondamentale del valore di essere pienamente sostenuto, rispettato, e in prima linea in ogni decisione che prendiamo. Siamo pienamente impegnati a crescere la nostra diversità attraverso la nostra organizzazione e a trasformare questo incidente in un momento di apprendimento potente per il team di Gucci e non solo.”



Il marchio chiedeva scusa a chi si è sentito offeso, riconoscendo le sue responsabilità e ribadendo il suo impegno nel rispetto della diversità che in seguito a tale “incidente” sarebbe stata ulteriormente rafforzata. In questo modo le polemiche su Twitter sono state fermate, evitando così il propagarsi della questione. Possiamo definire quindi questo caso come gestione della comunicazione di crisi virtuosa anche se il brand ha scelto di pubblicare il suo comunicato di scuse esclusivamente su Twitter lasciando “scoperte” le altre piattaforme social. Probabilmente, la mossa di Gucci, non è stata una dimenticanza, ma aveva come obiettivo quello di contenere la polemica su un solo social network, cercando di non coinvolgere anche gli altri profili del marchio presente su tutte le piattaforme social. Nonostante l’assenza di uno specifico post da commentare, gli utenti delle altre piattaforme social hanno comunque pubblicato molti post, ampliando enormemente la polemica. L’errore di Gucci è stato illudersi di poter arginare la polemica su un unico social, sottovalutando la potenza e l’organicità del mondo dei social media. Quindi se da una parte questa scelta può essere interpretata come una mancanza di rispetto, perché nella risposta del brand non è stata data abbastanza importanza agli utenti

indignati di Twitter, dall'altra non è stato considerato che un utente può essere un follower del brand su Instagram e non sulla piattaforma Twitter. La scelta di Gucci di pubblicare le scuse solo su una piattaforma e non sulle altre è quindi stata considerata dagli utenti delle altre piattaforme (per es. Instagram) come una “non presa di posizione” del brand in merito all'accaduto. Lo stesso vale per Facebook, dove gli utenti, non avendo “accesso” al comunicato dell'azienda, hanno essenzialmente fatto quello che avrebbe dovuto fare Gucci: parlare di quanto successo.

Quindi la conversazione si è svolta prevalentemente a senso unico su Twitter, in un mondo dove ormai la comunicazione è bidirezionale.

Un altro caso di accuse razziste e di Black Face è avvenuto nell'anno 2018 nei confronti di H&M, noto marchio svedese di fast fashion, a causa di una campagna di moda in cui un bambino nero indossava una felpa con la scritta “Coolest monkey in the jungle”: la scimmia più carina nella giungla.



L'immagine associata ad un bambino ha suscitato numerose polemiche, provocando così alla multinazionale svedese una vera e propria gogna mediatica per l'accostamento del bambino ad una scimmia, un animale che è solitamente associato ad insulti razziali ed etnici. Molti hanno anche notato la differenza del messaggio scritto in una felpa pubblicizzata questa volta da un bambino bianco: “survival expert” ovvero “esperto di sopravvivenza”, associando il bambino ad esperto di sopravvivenza della specie.



The Weeknd, una pop star canadese di origine etiopica, ha criticato il gigante dell'abbigliamento, affermando su Twitter che avrebbe rifiutato di lavorare con l'azienda in futuro. Il brand H&M si è tempestivamente scusato, dichiarandosi “sconvolto per l'immagine”, riconoscendo le sue colpe come da manuale, e rilasciando la seguente dichiarazione: “siamo profondamente dispiaciuti che la foto sia stata scattata e rimpiangiamo anche la stampa effettiva. Pertanto, non solo abbiamo rimosso l'immagine dai nostri canali, ma anche il capo dalla nostra offerta di prodotti a livello globale”.

In questo caso la multinazionale di fast fashion svedese si è presentata in linea con i procedimenti da attuare in caso di comunicazione di crisi, che comunque non sono bastati a contenere le polemiche sui social tanto da ripercuotersi sul bambino stesso e sulla sua famiglia accusati di “favoreggiamento” al razzismo, costringendola famiglia al trasferimento, a causa delle minacce.

CAPITOLO 3

3.1 Il *brand* Balenciaga e la sua storia

Il **brand** è stato fondato da Cristobal Balenciaga nel 1917 in Spagna, ad oggi fa parte della multinazionale francese Kering. Definito dalla stessa Coco Chanel come l'unico "couturier", Cristobal impara l'arte della sartoria aiutando sin da piccolo la madre. Le sue abilità erano complete, sapeva confezionare per intero un abito dal taglio della stoffa alle rifiniture finali. Lavorando in sartoria, viene notato da una nobildonna che decide di finanziare i suoi studi di sartoria a Madrid. Il primo atelier viene aperto a San Sebastian nel 1919, poi a Madrid e Barcellona. Balenciaga arriva a vestire la famiglia reale e di conseguenza l'aristocrazia spagnola. Nel 1937, a causa della guerra civile, Cristobal Balenciaga grazie a dei finanziamenti si trasferisce a Parigi dove apre il suo quartier generale al numero 10 di rue George V. Come prima collezione presenta una linea ispirata al Rinascimento, e già dopo il conflitto mondiale raggiunge i livelli più alti di successo grazie al suo perfezionismo ma principalmente al carattere avanguardista delle sue creazioni che hanno fatto la storia della moda.

Le creazioni del maestro diventarono celebri per aver sostituito busti ferretti e sottogonne, i suoi vestiti sembrano costruiti attorno al corpo di chi le indossa attraverso tagli e volumi geometrici. I suoi abiti non erano per tutti ma per clienti affezionati di alto rango anche perché Balenciaga si è sempre rifiutato di disegnare una linea di prêt-à-porter e non ha mai voluto ampliare il suo business. Tra le celebri figure con cui ha lavorato il maestro nel corso della sua carriera troviamo anche costumisti per teatro e cinema. Nel 1968 decide di ritirarsi e dopo soli 4 anni muore lasciando il suo impero al nipote.

Nel 1973 Vogue America celebra il maestro dedicandogli una copertina intitolata "The world of Balenciaga at the Metropolitan museum of New York".



l'abito Balloon 1950

Dopo anni l'azienda è stata rilevata dal gruppo tedesco Hoechst per poi passare nel 1986 al gruppo Jacques Bogart che ha rilanciato la maison con la prima collezione di prêt-à-porter. Intitolata "Le Dix", la nuova linea ready to wear, prende il nome dal numero civico dell'atelier storico di rue George V. La linea è stata sviluppata prima con il direttore creativo Michael Goma, dopo cinque anni sostituito, nel 1992, da Josephus Thimister, che pone le basi del rinnovamento del brand verso una concezione più moderna della moda di lusso. La rinascita è stata attribuita al designer franco-belga Nicolas Ghesquière che, interpretando in chiave contemporanea abiti iconici disegnati dal maestro, ha attirato l'attenzione di figure influenti e celebrità contribuendo al lancio ulteriore del marchio. L'estetica di Balenciaga sarà considerata come rivoluzionaria e travolgente per la sua capacità di unire lo stile lineare sinuoso del maestro ad un contesto di strada definito punk.

Inizialmente i risultati commerciali non furono eccezionali, ma con il tempo e con il supporto di figure operanti nella moda come Anna Wintour iniziarono ad incrementare. Nel nuovo millennio, durante gli anni dell'inconica borsa Motorcycle Le Dix, la maison entra a far parte della divisione Luxury Group della PPR, attiva nel segmento dei beni di lusso, diventando il primo concorrente del colosso LVMH.

Il brand si espande in tutto il mondo arrivando a conquistare il Medio Oriente, la Russia, la Thailandia e Singapore, firmando accordi di partnership e franchising per la vendita di prodotti

brandizzati Balenciaga. Nel 2012, Ghesquière lascia la maison ad Alexander Wang che la guida fino al 2015.



sfilata per la collezione Primavera-Estate 2013, l'ultima disegnata da Ghesquière per Balenciaga

3.2 L'arrivo di Demna

Nel 2015 la maison spagnola passa a Demna Gvasalia, stilista georgiano, che ha debuttato a febbraio con la collezione autunno/inverno 2016-17 a Parigi. In passato il fashion designer aveva lavorato per altri importanti brand come maison Margiela e Louis Vuitton. Successivamente aveva lanciato il suo marchio Vetements, di cui ha continuato ad occuparsi fino al 2019. L'arrivo di Demna ha rivoluzionato la maison, che grazie alla sua visione artistica ha portato la casa spagnola a crescere significativamente. A marzo 2016 presenta la sua prima autunno-inverno 2016, avviando una serie di scelte stilistiche che trasformano il guardaroba moderno e utilitaristico che rivisita il lavoro di Cristobal Balenciaga.

A giugno 2016 la maison Balenciaga presenta la sua prima sfilata maschile primavera-estate 2017, lanciando i primi capi da uomo firmati Demna.

Il successo di Demna arriva il 5 dicembre 2016 quando vince il premio “International Ready-To-Wear Designer” ai Fashion Awards, e successivamente il 5 giugno 2017 vince il premio “International Designer of the year” ai CFDA Fashion Awards.

La generazione dei millennials di genere maschile ha contribuito ad aumentare le vendite della casa di moda di origine spagnola, che secondo il CEO stava vivendo in quegli anni una crescita più rapida di tutto il gruppo Kering. Questo dato è stato sorprendente perché la moda maschile, invece, non è mai stata redditizia come il pret-a-porter ma l’apertura di Balenciaga al fashion maschile e alle vendite online hanno rappresentato un grande opportunità per il gruppo. I millennials, ad oggi rappresentano un terzo delle vendite totali per la moda di lusso, motivo per cui le case di moda cercano in continuazione di attirare la loro attenzione. Insieme alla moda maschile, questa generazione ha rappresenta il 60% delle vendite di Balenciaga che, sotto la guida della direzione artistica di Demna dopo soli due anni sperimenta la crescita più intensa del gruppo francese, sorpassando la progressione del 49% delle vendite registrate da Gucci tra febbraio e marzo. Il CEO del gruppo afferma inoltre che il marchio è cresciuto del 100 per cento, raggiungendo un miliardo di euro nelle vendite attuali. Il merito è attribuito ai capi streetwear come le sneaker Triple S, che dal momento della loro uscita sono state apprezzate quanto criticate. Nonostante siano da molti ritenute “brutte” ma soprattutto eccessivamente costose, è stato uno dei modelli più imitati dagli altri brand di moda famosi (anche nel mondo dei brand di lusso). Queste scarpe in linea con l’idea del direttore creativo georgiano ingrandiscono il piede con un design volutamente esagerato, con l’obiettivo di rendere la silhouette perfetta, più stabile e più virile.



Le polemiche legate a queste sneaker, già criticate per il loro prezzo di 650 euro, sono aumentate quando la produzione “Made in Italy” è stata spostata in Cina, passando quindi ad un “Made in China”.

La notizia ha ingrandito le polemiche relative al prezzo che era rimasto invariato, nonostante la qualità della produzione sia scesa di livello rispetto a quella italiana. Le creazioni di Demna sono spesso state al centro di polemiche anche per il carattere provocatorio. Anche la borsa della collezione primavera estate 2016-2017, che ha stimolato un'enorme discussione perché simile sia nella tonalità che nella forma a una borsa conosciuta a tutti come shopper bag dell'Ikea. Demna ne ha portato in passerella anche una variante gialla, come quella in uso nei magazzini svedesi. La polemica social è stata poi scatenata dalle inevitabili differenze di prezzo: la borsa Balenciaga è venduta sul sito del brand a 1.695 euro, mentre la bag ecosostenibile dell'Ikea non costa più di 1 euro. Questa cosa ha fatto divampare enormemente lo scandalo.



La risposta ironica di Ikea alle accuse di plagio da parte di Balenciaga che ribadiva in rete che la sua borsa è la sola originale specificava inoltre come distinguere la borsa originale ikea da quella di Balenciaga, è stata accolta con favorevole ironia, ingaggiando gli utenti online e suscitando commenti positivi, condivisioni e like.

A gennaio 2020 Demna annuncia la sua volontà di rilanciare la Haute Couture, un ritorno al “savoir-faire originale” della maison oltre che “un nuovo spazio di libertà, creazione e innovazione.” Il 31 marzo 2022 il Time inserisce il brand tra i 100 più influenti, vicino a colossi dei più diversi settori come Disney, Amazon, Netflix, Meta e Ford scrivendo: “grazie al direttore creativo Demna Gvasalia, il brand non solo riflette lo zeitgeist culturale ma anche lo guida”. Il marchio, infatti, si è dimostrato perfettamente capace di comprendere i tempi attuali ma soprattutto la loro rilevanza grazie a numerosi progetti, come la partnership con Gucci, Crocs, Fortnite, Nasa e Playstation. Inoltre l'utilizzo di campagne pubblicitarie con testimonial come Kim Kardashian e Justin Bieber; l'accordo con Gap per il lancio dell'album DONDA di Kanye West; il cortometraggio realizzato in collaborazione con i Simpson; il ritorno della haute couture; e l'ingresso nel mondo del metaverso sono alcuni dei progetti che il brand ha organizzato.

3.3 La risposta dell'industria del fashion alla guerra in Ucraina

A seguito della guerra tra Russia ed Ucraina molti brand che operano nel settore del fashion e del lusso non hanno deciso di chiudere i loro negozi in Russia: una decisione indipendente dalle sanzioni dell'Unione Europea contro la Russia. Le ragioni della chiusura erano altre: prima di tutto, come affermato da Vogue Business (sito di informazione sull'industria della moda del gruppo Condè Nast), le transazioni finanziarie per pagare i beni di lusso avrebbero potuto essere complicate in seguito alle misure finanziarie imposte da Europa e Stati Uniti. Questa situazione avrebbe escluso le banche russe, obbligando le imprese che effettuano transazioni tramite quelle banche a cercare nuove relazioni bancarie per continuare le loro operazioni.

In particolare, secondo Martinet fondatore dello studio legale Swift Litigation, escludendo le banche russe le conseguenze sarebbero ricadute su pagamenti internazionali e non su quelli effettuati con carte di credito nei negozi. Ciò significa che sarebbe stato più difficile per i propri marchi pagare i fornitori e partner e viceversa. Quindi l'obiettivo è stato colpire le filiali delle banche russe in modo tale da far ricadere le conseguenze di tali restrizioni sulle aziende russe che hanno i loro conti in tali banche.

Il secondo motivo di chiusura in Russia è riconducibili a motivazioni di tipo etico: oggi in un mondo in cui i consumatori chiedono alle imprese di rappresentare i propri ideali, anche i brand come le istituzioni hanno contribuito dalla loro parte a dissociarsi dalla guerra e a sostenere la pace, lanciando dei messaggi. Questo è stato concretizzato sia tramite la chiusura dei punti vendita che in passerella, approfittando dell'enorme visibilità mediatica che i brand di lusso hanno.

La Camera Nazionale della moda italiana ha dichiarato che tali misure, oltre ad essere del tutto volontarie e quindi non legate alle sanzioni Europee, sono state adottate nella distribuzione retail diretta, sottolineando come alcuni brand sono legati con accordi contrattuali a distributori e concessionari russi e quindi non sono nella possibilità di chiudere.

Il primo a chiudere è stato Hermes seguito da LVMH (il più grande conglomerato del lusso che controlla Louis Vuitton, Christian Dior, Fendi e Givenchy) che ha chiuso i suoi 120 store in Russia insieme alla Kering, il gruppo francese che controlla Balenciaga, Gucci e Richemond.

Anche il gruppo svizzero proprietario di Cartier e Montblanc ha chiuso i suoi punti vendita e grandi marchi come Prada, Moncler, Burberry, Nike, Adidas, o catene di fast fashion come H&M, il gruppo di Zara Inditex, e Mango, che ha 120 punti vendita in Russia. Infine Uniqlo, a seguito di grandi polemiche e con gran ritardo rispetto a tutti brand, ha chiuso i propri store in Russia. Oltre ai brand anche i rivenditori di abbigliamento online come Farfetch, Mytheresa e Yoox Net-a-Porter hanno smesso di vendere in Russia.

La decisione di Chanel ha suscitato la rabbia di numerose influencer che hanno affermato che la maison francese non rispettava i propri clienti, accusandola di "Russofobia". La giornalista Marina Ermoshkina sui social ha lanciato una sfida, diventata presto virale, affermando in un video: "una borsa non vale l'amore contro la mia patria, sono contro la russofobia. Se sei d'accordo sostieni la sfida". Nel video la donna distrugge con delle grandi forbici una borsa di Chanel e come lei molte altre influencer sostengono la causa affermando il mancato rispetto del brand. Le polemiche poi sono aumentate quando Chanel ha imposto il divieto di acquisto dei suoi prodotti a clienti russi anche in paesi dove le sanzioni per la guerra non sono state applicate. Questo è il caso dell'interior designer russa Lisa Litvin, che, non potendo dimostrare che non avrebbe utilizzato i prodotti Chanel in Russia, non ha potuto acquistarli in una boutique di Dubai. Nonostante tali iniziative restrittive dei marchi di lusso, la Russia fin dall'inizio ha legalizzato le importazioni parallele, consentendo ai rivenditori di importare prodotti dall'estero senza il consenso del proprietario del marchio.

Tali importazioni sono illegali perché avvengono senza il consenso di chi detiene una proprietà intellettuale di un determinato bene e per questo motivo la Russia si è affidata a paesi come la Cina o la Turchia dove non esistono queste sanzioni e quindi riescono a rivenderli alla Russia, fungendo da intermediari.

3.3.1 La guerra in Ucraina: Balenciaga collezione autunno-inverno 2022-2023

Il primo ad esporsi e a sostenere l'Ucraina è stato Armani che da Milano con la sua collezione "Segni di luce", una passerella senza musica, ha annunciato diverse iniziative a sostegno dell'Ucraina, come una donazione per la raccolta fondi dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per i Rifugiati e per l'assistenza e la protezione dei civili ucraini costretti a scappare. Da Parigi Balenciaga, parte del gruppo Kering, ha chiuso i punti vendita in Russia; inoltre, lo stilista georgiano Demna Gvasalia con la collezione autunno-inverno 2022-2023 ha voluto denunciare insieme alla crisi climatica la guerra in Ucraina.

Lo stesso direttore creativo è un ex rifugiato e sopravvissuto alla guerra civile negli anni Novanta in Georgia e rifugiatosi in Germania. La sfilata tenutasi a Parigi ha avuto luogo dentro un grande acquario di vetro in una tempesta di neve artificiale, volta a simulare una condizione avversa per l'essere umano. Gli invitati alla sfilata erano seduti intorno alla costruzione di vetro per poter assistere allo spettacolo a 360 gradi. I capi di abbigliamento erano neri e finalizzati ad esaltare la silhouette dei modelli, dando un senso di protezione. Gli unici altri colori presenti sono stati quelli rappresentati nella bandiera Ucraina, mentre le borse erano dei veri e propri sacchi di spazzatura colmi e con un filo nella parte superiore.

"I più costosi di sempre" (1700 euro) afferma Demna che ha concepito l'idea di rappresentare gli sfollati ucraini che utilizzano sacchi e borse per portare via i propri averi, dovendo abbandonare le loro case per andare a combattere.

La borsa "trash bag" nonostante rappresentasse il dramma vissuto dai profughi è diventata virale per il suo prezzo, scatenando numerose polemiche che hanno letto l'accessorio come un'altra provocazione, lo stesso Demna Gvasalia a margine della sfilata ha dichiarato al sito WWD: "Non potevo perdere la possibilità di creare la busta della spazzatura più costosa al mondo perché chi non ama uno scandalo di moda?".



Prima di iniziare lo spettacolo il direttore creativo stesso era stato in dubbio fino a alla fine se mandare lo show o no, e infatti afferma che “la settimana della moda sarebbe stata una sorta di assurdità” ma annullare gli spettacoli “significherebbe cedere, arrendersi al male”. Questo sentimento era ben espresso in una lettera che il designer ha scritto e messo sui posti dei partecipanti della sfilata.

DEMNA

The war in Ukraine has triggered the pain of a past trauma I have carried in me since 1993, when the same thing happened in my home country and I became a forever refugee. Forever, because that's something that stays in you. The fear, the desperation, the realization that no one wants you. But I also realized what really matters in life, the most important things, like life itself and human love and compassion.

This is why working on this show this week was so incredibly hard for me. Because in a time like this, fashion loses its relevance and its actual right to exist. Fashion week feels like some kind of an absurdity. I thought for a moment about cancelling the show that I and my team worked hard on and were all looking forward to. But then I realized that cancelling this show would mean giving in, surrendering to the evil that has already hurt me so much for almost 30 years. I decided that I can no longer sacrifice parts of me to that senseless, heartless war of ego.

This show needs no explanation. It is a dedication to fearlessness, to resistance, and to the victory of love and peace.

xx Demna

di cui riporto la traduzione:

"La guerra in Ucraina ha scatenato il dolore di un trauma passato. lo porto dentro di me sin dal 1993, quando è successa la stessa cosa nel mio paese d'origine e sono diventato un rifugiato per sempre. Per sempre, perché è qualcosa che rimane dentro di te. La paura, la disperazione, la consapevolezza che nessuno ti vuole. Ma capisci anche cosa conta davvero nella vita, le cose più importanti, come la vita e la compassione umana.

Questo è il perché lo show di questa settimana è stato incredibilmente difficile per me. Perché in un momento come questo, la moda perde la sua rilevanza e il suo effettivo diritto di esistere. La settimana della moda sembra una specie di assurdità. Ho pensato per un momento di cancellare lo show su cui io e il mio team abbiamo lavorato duramente e che non vedevamo l'ora di mostrare. Ma poi ho capito che cancellare questa sfilata, avrebbe significato arrendersi, arrendersi al male che già mi ha ferito così tanto per quasi 30 anni. Ho deciso che non posso più sacrificare parti di me a quella guerra senza senso e senza cuore.

Questa sfilata non ha bisogno di spiegazioni. Per me rappresenta la dedizione all'"essere eroici, alla resistenza e alla vittoria della pace e dell'amore".

XX Demna

Inoltre, Demna ha cancellato tutti post della maison su Instagram per condividerne uno che rappresentava la bandiera Ucraina e pubblicare una storia che presentava lo stesso contenuto della lettera lasciata anche durante la sfilata su ciascuno dei 525 posti degli ospiti sopra ad una bandiera Ucraina, indossata dallo stesso Gvasalia.



3.4 la campagna Balenciaga gift shop (16 novembre 2022)

Il primo scandalo che ha portato la maison ad essere travolta da svariate polemiche ed una crisi profonda è la proposta di oggettistica con prodotti di articoli per la casa nella linea Balenciaga Gift shop, disponibili a partire dal 21 novembre 2022 e proposti come regali di Natale. La campagna secondo un comunicato di Balenciaga voleva rappresentare “ciò che le persone accumulano e ricevono come regali”.

La maison propone non una capsule collection di sciarpe, pullover o ombretti glitterati, ma un piccolo arsenale di accessori in stile erotic-punk, con riferimenti al mondo BDSM (Bondage and Discipline, Dominance and Submission, Sadism and Masochism), e quindi tanga, top a rete, choker con catene, punte e lucchetto, zaini-peluche agghindati col classico harness in pelle nera e borchie, ma anche il necessario per comporre un tableware firmato Balenciaga

Hotel and resorts in collaborazione con Ginori 1735. E ancora tappetini per bagni, asciugamani e zerbini. Inoltre vi è un'ampia scelta di manufatti artistici come la panca realizzata da Tejo Remy in materiali riciclati, oppure sculture: vasi di ceramica a forma tote bag e sneakers rivestite d'oro, profumi in ceramica per armadi, un cuscino da viaggio a forma di cappuccio, un portacandele con le sembianze di una lattina, un brucia incenso a forma di coniglietto e il mitico nastro adesivo Balenciaga da cui si fece avvolgere Kim Kardashian.



Lo stile provocatorio di Demna viene accettato senza troppe polemiche per gli amanti del genere, ma la crisi scoppia con la divulgazione della campagna pubblicitaria, uscita il 16 Novembre, dove i set ritraevano come protagonisti dei bambini nelle loro camere. Nelle foto si mostravano tipiche camere di bambini che invece di essere circondate da giochi, erano piene di prodotti della campagna completamente inadeguati e inadatti in un contesto tale da diventare disturbante ed ambiguo. Analizzando una delle foto in questione è possibile vedere una bambina con una borsa a forma di orsacchiotto, che indossa una cintura delle pratiche di tipo bondage, il resto degli oggetti circondano

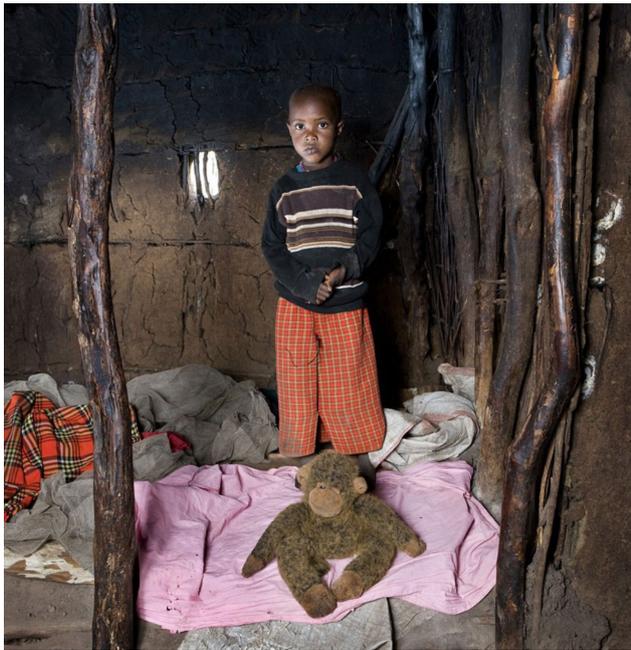
la bambina e sono sparsi a terra mentre sul tavolo si vedono i vari oggetti della collezione di Balenciaga, due collane a forma di catena sempre riconducibili alle stesse pratiche, insieme ad un bicchiere di spumante e di birra.



similmente nella seguente foto della medesima campagna pubblicitaria:



L'autore degli scatti della campagna è Maurizio Galimberti, fotografo riconosciuto a livello internazionale che secondo il suo stile ha replicato per la stessa casa di moda il concept di "Toys Stories", indagine condotta nel tempo tra appartamenti di tutto il mondo per immortalare camerette di bambini: sul set giocattoli d'ogni sorta, apparecchiati con cura, insieme ai volti, i contesti, le storie non svelate dei piccoli protagonisti. Da molteplici giochi nelle camere dei bambini occidentali alle baracche in paesi del terzo mondo, dove il fotografo è riuscito a ritrovare un equilibrio tra costruzione e autenticità estetica. Aspetto importante da notare è l'attenzione nella disposizione dei giocattoli che ricorda quello della campagna gift shop i cui protagonisti sono sempre i bambini.



La stessa disposizione viene ripresa nel lavoro "The Ameriguns", una vera e propria firma stilistica che portò il fotografo a vincere il World Press Photo. In questo caso il lavoro fotografico fu realizzato durante il suo viaggio negli Stati Uniti immortalando cittadini americani che custodivano delle armi con orgoglio nelle loro abitazioni, ritraendo quindi l'immagine di un'America ricca di contraddizioni.



Perché la campagna di Maurizio Galimberti non ha suscitato polemiche?

Perché non è stata la sola condanna a priori, mossa da principi morali che riguardano la libera espressione artistica, che è stata celebrata in altri casi. Trattandosi della questione delicata, dove i protagonisti ritratti sono dei bambini la critica è diretta verso la tipologia di contenuti a loro accostati che nel caso di questa campagna di Balenciaga si sono mostrate come delle dissonanze vere e proprie. Per questo la campagna ha suscitato l'ira di molti utenti on line che hanno considerato le immagini sgradevoli. Le critiche si sono moltiplicate considerevolmente grazie alla potenza del web e dei social network e alla viralità degli hashtag che hanno fatto il giro del mondo. Nonostante ciò, la vera e propria crisi reputazionale del marchio arriverà in seguito ad una campagna successiva che invece alimenterà le teorie cospirazioniste sulla cosiddetta "pubblicizzazione della pedofilia" del brand o anche semplicemente sul cattivo gusto relativo alle scelte fatte.



3.4.1 La campagna Balenciaga Garde-Robe spring 2023 linea di collaborazione con adidas (21 novembre 2022)

Pochi giorni dopo la campagna gift shop, dove le immagini sono state considerate dal mondo del web come “disturbanti e pericolose” è uscita la campagna per la linea primavera estate in collaborazione con Adidas. L’idea è quella di uno sportswear minimale ed eccentrico rivisitato in chiave luxury con grandi stivali a spillo, sneaker, magliette e felpe, tutto oversize con le iconiche strisce e il trifoglio, mentre in passerella un total black con lattice e grandi occhiali da sole.

La campagna è ambientata in un ufficio di Manhattan con delle protagoniste come Bella Hadid, Isabelle Huppert e Nicole Kidman. In questa campagna sono stati notati da alcuni utenti del web degli elementi che hanno provocato accuse di favoreggiamento di pedopornografia. In particolare, l’attenzione è stata rivolta verso un documento dove era riportata la sentenza **United States Vs Williams**, ossia la sentenza della Corte Suprema che, nel 2008, tolse le tutele della libertà di espressione alla pedopornografia.



Un altro elemento è stato notato nella foto scattata a Isabelle Huppert dove si intravede un libro sull'opera del pittore Belga Michael Borremans, che ha destato numerosi sospetti ed ha alimentato le teorie cospirazioniste perché il pittore è noto per rappresentare figure di bambini nudi e scenari che evocano cannibalismo o riti occulti.



libro di Borremans



Opera di Michael Bormans

I bambini del ciclo “*Fire from the Sun*”, creature sinistre come nudi cherubini coperti di sangue e circondati da fiamme, materializzazione delle paure e delle ossessioni del presente.

3.5 Lo scandalo

Il dibattito sollevato da queste due campagne ha invaso i social network, e in poco tempo sono comparsi *hashtag* come *#burnbalenciaga* e *#boicottbalenciaga*, che raffigurano una distruzione plateale di oggetti del *brand* molto simile alla “rivolta” delle influencer russe nei confronti della casa di moda francese Chanel. I social impongono quindi una “*cancel culture*” nei confronti del *brand*, accusato di favoreggiamento della pedofilia e diventato territorio di continue teorie cospirazioniste, alimentate dalla mancata risposta della *maison* nei primi momenti, cavalcate dall’estrema destra americana che identifica il *brand* il simbolo dell’immoralità e dell’*élite* progressista.

Il primo ad esporsi è stato il fotografo della campagna Gabriele Galimberti, che il 23 novembre pubblica nel suo profilo personale di Instagram con un comunicato ufficiale scrivendo:

GABRIELE GALIMBERTI'S STATEMENT:

I am not in a position to comment Balenciaga's choices, but I must stress that I was not entitled in whatsoever manner to neither chose the products, nor the models, nor the combination of the same.

As a photographer, I was only and solely requested to lit the given scene, and take the shots according to my signature style.

As usual, the direction of the campaign and of the shooting are not on the hands of the photographer.

traduzione:

“Non sono in grado di commentare le scelte di Balenciaga, ma devo sottolineare che non avevo alcun diritto di scegliere né i prodotti, né i modelli, né la combinazione degli stessi. Come fotografo, mi è stato richiesto solo ed esclusivamente di illuminare la scena data e scattare le foto secondo il mio stile distintivo. Come al solito, la direzione della campagna e delle riprese non sono sulle mani del fotografo.”

il 24 Novembre, dopo giorni di silenzio, si espone anche la maison sempre tramite il profilo Instagram:



Traduzione:

“Ci scusiamo sinceramente per qualsiasi offesa che la nostra campagna può aver causato. Le nostre borse peluche a forma d’orso non avrebbero dovuto essere presenti con i bambini in questa campagna. Abbiamo immediatamente rimosso la campagna da tutte le piattaforme. Ci scusiamo per la visualizzazione di documenti inquietanti nella nostra campagna.

Prendiamo la questione molto seriamente e stiamo intraprendendo un’azione legale contro le parti responsabili della creazione del set che hanno incluso elementi non approvati per il nostro servizio fotografico della campagna per la primavera 2023. Condanniamo fermamente gli abusi sui bambini in qualsiasi forma. Siamo per la sicurezza e il benessere dei bambini.”

Il brand risponde con notevole ritardo rispetto alle accuse sui social, troppo tardi per poter sanare le cospirazioni e l'indignazione degli utenti che ormai non perdonano il marchio. Le scuse del brand sono da manuale, Balenciaga ammette l'errore della prima campagna **Gift shop** prendendosi completamente la colpa di aver associato tali elementi a bambini e affermando di aver rimosso la campagna. Per quanto riguarda la campagna in collaborazione con Adidas per la collezione primavera estate 2023, la **maison** annuncia di aver intrapreso un'azione legale **“contro le parti responsabili della creazione del set, che hanno incluso elementi non approvati per il nostro servizio fotografico”**. Le accuse sono nei confronti della società che si è occupata della scenografia della campagna, la North Six (e il set **designer** Nicholas Des Jardins), riferendosi ad alcuni scatti che ritraggono delle carte sparse sulla scrivania per lo spot di una borsa che si trova poggiata su un documento stampato nero su bianco e riguarda la sentenza del 2008 della corte suprema degli Stati Uniti sulla pedopornografia infantile. La causa tratta di un risarcimento danni di 25 milioni di dollari per falsa associazione tra l'azienda e l'oggetto della decisione, in cui Adidas non è querelante. "Atti inspiegabili e omissioni – si legge nei documenti – perpetuati ad insaputa di Balenciaga che sono stati malevoli o quanto meno estremamente incauti".

Successivamente, il 28 novembre Balenciaga rilascia un altro comunicato sul proprio profilo Instagram firmata dal CEO Cédric Charbit:

BALENCIAGA TAKES THE FOLLOWING ACTIONS WITH THE OBJECTIVE TO LEARN FROM OUR MISTAKES AS AN ORGANIZATION.

NEW CONTROL INSTANCES:

- OUR CURRENT PROCESS FOR CONTENT VALIDATION HAS FAILED, AND WE RECOGNIZE THE NEED TO DO BETTER
- ON THE INTERNAL SIDE, WE NOMINATE WITH IMMEDIATE EFFECT AN IMAGE BOARD RESPONSIBLE FOR EVALUATING THE NATURE OF OUR CONTENT FROM CONCEPT TO FINAL ASSETS, INCLUDING LEGAL, SUSTAINABILITY AND DIVERSITY EXPERTISE
- ON THE EXTERNAL SIDE, WE HAVE APPOINTED A BEST-IN-CLASS AGENCY TO ASSESS AND EVALUATE OUR CONTENT

ORGANIZATION:

- WE HAVE REORGANIZED OUR IMAGE DEPARTMENT TO ENSURE FULL ALIGNMENT WITH OUR CORPORATE GUIDELINES

LAWSUIT:

- BALENCIAGA HAS DECIDED NOT TO PURSUE LITIGATION

LEARN AND CONTRIBUTE:

- WE WANT TO LEARN, HELP AND CONTRIBUTE TO PROTECT CHILDREN
- WE ARE STARTING TRAININGS ON RESPONSIBLE COMMUNICATION ACROSS OUR TEAMS
- TOGETHER WITH MY TEAM, WE WILL GO ON "LISTENING TOUR" TO ENGAGE WITH ADVOCACY GROUPS WHO AIM TO PROTECT CHILDREN

DONATION:

- WE HAVE SET ASIDE A SIGNIFICANT FUND FOR GRANTS TO ORGANIZATIONS SO THAT WE CAN HELP MAKE A DIFFERENCE IN PROTECTING CHILDREN

I WANT TO PERSONALLY REITERATE MY SINCERE APOLOGIES FOR THE OFFENSE CAUSED AND TAKE MY RESPONSIBILITY.

AT BALENCIAGA, WE STAND TOGETHER FOR CHILDREN SAFETY AND DO NOT TOLERATE ANY KIND OF VIOLENCE AND HATRED MESSAGE.

CÉDRIC CHARBIT
PRESIDENT AND CEO

traduzione:

“Balenciaga prende le seguenti azioni con l'obiettivo di imparare dai nostri errori come organizzazione.

nuove istanze di controllo:

- L'attuale processo di convalida dei contenuti è fallito e riconosciamo la necessità di fare meglio
- Sul lato interno, nominiamo con effetto immediato una scheda immagine responsabile per valutare la natura dei nostri contenuti dal concetto al patrimonio finale, compresi competenze di materia di diritto, sostenibilità e diversità
- dall'esterno, abbiamo nominato un'agenzia di eccellenza per valutare i nostri beni e contenuti

organizzazione

- abbiamo riorganizzato il nostro reparto immagine per garantire il pieno allineamento con la nostra guida aziendale

causa

- Balenciaga ha deciso di non avviare un contenzioso

imparare e contribuire

- Vogliamo imparare, aiutare e contribuire a proteggere i bambini
- Stiamo iniziando una formazione sulla comunicazione responsabile tra i nostri team
- Insieme al mio team, andremo in "Listening Tour" per impegnarci a sostegno di gruppi finalizzati a proteggere bambini

donazioni

- Abbiamo messo da parte un fondo significativo per le sovvenzioni alle organizzazioni in modo che possiamo aiutare a fare la differenza nella protezione dei bambini. Voglio ribadire le mie scuse personali per le offese causate e prendere le mie responsabilità. Per Balenciaga, stiamo

insieme per la sicurezza dei bambini e non tolleriamo alcun tipo di messaggio di violenza e odio.”

PRESIDENT AND CEO CÉDRIC CHARBIT

Il comunicato, oltre a chiedere nuovamente scusa per le immagini, comunica altri punti fondamentali: il primo che non si terrà più alcuna causa contro l'agenzia di comunicazione North Six, il secondo punto che Balenciaga ha intrapreso delle azioni in primis per controllare e valutare i propri contenuti, sia internamente che esternamente, mostrando quindi il suo impegno nella volontà di voler migliorare e soprattutto di comunicare messaggi in linea con l'etica aziendale, riorganizzando anche il reparto immagine. Per mostrare poi l'importanza della causa Balenciaga si impegna a sostenere anche economicamente le associazioni a protezione dei minori per sensibilizzare la causa. Il CEO del gruppo francese, esponendosi per la prima volta, rivolge le proprie colpe e fa un mea culpa generale, mostrando il piano di risanamento del marchio in modo tale da poter essere “perdonato” dai consumatori e smentire le accuse di favoreggiamento alla pedopornografia.

Lo stesso giorno Maurizio Galimberti chiarisce come, in quanto fotografo, non avesse avuto alcuna possibilità di scelta o modifica nel set che gli era stato assegnato e tramite un post su Instagram afferma:

gabrielegalimbertiphoto Following the hundreds of hate mails and messages I received as a result of the photos I took for the Balenciaga campaign, I feel compelled to make this statement.

I am not in a position to comment Balenciaga's choices, but I must stress that I was not entitled in whatsoever manner to neither chose the products, nor the models, nor the combination of the same.

As a photographer, I was only and solely requested to lit the given scene, and take the shots according to my signature style. As usual for a commercial shooting, the direction of the campaign and the choice of the objects displayed are not in the hands of the photographer.

I suspect that any person prone to pedophilia searches on the web and has unfortunately a too easy access to images completely different than mine, absolutely explicit in their awful content. Accusations like these are addressed against wrong targets, and distract from the real problem, and criminals.

Also, I have no connection with the photo where a Supreme Court document appears. That one was taken in another set by other people and and was falsely associated with my photos.

traduzione

“Non sono nella posizione di commentare le scelte di Balenciaga, ma devo sottolineare che non avevo alcun diritto di non scegliere né i prodotti, né i modelli, né la combinazione degli stessi. Come fotografo, mi è stato solo ed unicamente chiesto di accendere la scena data, e scattare gli scatti secondo il mio stile di firma. Come al solito per uno shooting pubblicitario, la direzione della campagna e la scelta degli oggetti esposti non sono nelle mani del fotografo.”

Lo stesso fotografo rilascia interviste il 28 novembre al NY times il 30 alla repubblica e il 23 novembre al Mail online, nelle quali si dissocia del tutto dai contenuti e ripete di non essere coinvolto nel fatto dichiarando di aver ricevuto circa cinquemila minacce di morte, messaggi di odio, e grosse ripercussioni lavorative.

Inoltre, il fotografo italiano afferma che molti giornali abbiano indirizzato l'odio su di lui e nella sua stessa pagina Instagram personale riposta nelle sue storie in evidenza (il cui contenuto è stato chiamato Balenciaga) articoli di giornali a cui ha rilasciato interviste in cui afferma la sua verità.

Dopo due settimane di silenzio e numerose critiche per il suo silenzio, il 28 novembre parla Kim Kardashian tramite i social, prendendo le distanze da Balenciaga scrivendo:

“I have been quiet for the past few days, not because haven't been disgusted and outraged by the recent Balenciaga campaigns, but because I wanted an opportunity to speak to their team to understand for myself how this could have happened. As a mother of four, I have been shaken by the disturbing images. The safety of children must be held with the highest regard and any attempts to normalize child abuse of any kind should have no place in our society - period.

I appreciate Balenciaga's removal of the campaigns and apology. In speaking with them, I believe they understand the seriousness of the issue and will take the necessary measures for this to never happen again.

As for my future with Balenciaga, I am currently re-evaluating my relationship with the brand, basing it off their willingness to accept accountability for something that should have never happened to begin with - & the actions I am expecting to see them take to protect children.”

“Non ho parlato negli ultimi giorni, non perché non sono stato disgustato e indignato dalle recenti campagne di Balenciaga, ma perché volevo l'opportunità di parlare con la loro squadra per capire di persona come sarebbe potuto accadere. Come madre di quattro figli, sono stata scossa dalle immagini inquietanti. La sicurezza dei bambini deve essere tenuta con la massima considerazione e qualsiasi tentativo di normalizzare l'abuso di bambini di qualsiasi tipo non dovrebbe avere posto nella nostra società - periodo.

Apprezzo la rimozione di Balenciaga delle campagne e le scuse. Parlando con loro, credo che comprendano la gravità della questione e prenderanno le misure necessarie perché questo non accada mai più.

Per quanto riguarda il mio futuro con Balenciaga, sto attualmente rivalutando il mio rapporto con il marchio, basandosi sulla loro volontà di accettare la responsabilità per qualcosa che non sarebbe mai dovuto accadere per cominciare - e le azioni che mi aspetto di vederli prendere per proteggere i bambini.”

La fondatrice di Skims afferma quindi di sentirsi disturbata da tali immagini, parlando come madre di quattro figli, senza attaccare il brand ma sottolineando come Balenciaga stia facendo del suo meglio per comprendere il proprio errore e recuperare e aggiungendo la sua intenzione di rivalutare il rapporto con la griffe.

La presa di posizione ed il distacco dell'impresaria americana ha alimentato sempre di più le critiche al brand, che si è trovato abbandonato anche dalla sua musa ispiratrice nonché brand ambassador del marchio.

3.5.1 Il rapporto tra Kim Kardashian e Balenciaga

Il rapporto con la casa di moda inizia grazie alle collaborazioni con l'ex marito Kanye West e Demna. Kim Kardashian ha collaborato con il marchio in diverse occasioni. Il rapporto tra l'imprenditrice e la casa di moda spagnola, estremamente vantaggioso per entrambi, è basato sulla disponibilità dell'influencer di indossare alcuni outfit coraggiosi che l'hanno resa iconica, in cambio di pubblicità anche sui suoi social.

Una collaborazione proficua, considerato che i post di Kim Kardashian secondo la società Launchmetrics sono i più fruttuosi al mondo. La società ha creato uno speciale algoritmo in base al quale può quantificare in termini di denaro il valore di un post sui social.

L'algoritmo grazie ad una serie di calcoli considerando diversi fattori come il numero di volte in cui è stato menzionato sul web o quanti articoli e testate lo hanno ripreso quantifica il suo valore economico. Il successo della collaborazione tra l'influencer americana e il brand è stato confermato da immagini relative alla sfilata couture di Balenciaga postata su Instagram che ha generato uno dei MIV più alti di sempre.

Ma anche in eventi come quello del Met Gala, dove in quell'occasione nel 2022 la star si presentò coperta dalla testa ai piedi da un passamontagna, oppure all'evento degli Oscar da un abito innovativo celeste con guanti incorporanti, strascico e schiena nuda o ancora durante la fashion week di Parigi quando ha indossato una tuta a nastro adesivo brandizzato. Inoltre la Kardashian debutta come modella a Parigi tra le protagoniste della sfilata per la collezione Autunno/Inverno 2022-23, dove Demna Gvasalia per la prima volta ha chiamato in passerella personaggi come Bella Hadid, Naomi Campbell, Dua Lipa e Nicole Kidman. Nel 2022 l'influencer da 320 milioni di follower diventa uno dei volti della campagna scattata da Stef Mitchell dove l'imprenditrice miliardaria sfoggia un full look completo di borsa Le Cagole nella sua casa di Calabasas. Oltre a Kim Kardashian, gli altri volti della campagna sono Isabelle Huppert, da tempo volto del brand, Tommy Blue, Marie-Agnès Diene e Justin Bieber.

La caratteristica di questa campagna sta nel immortalare le star all'interno delle proprie case o dei luoghi più personali, Kim Kardashian dentro l'iconica casa a Calabasas, Justin Bieber

nel suo studio preferito a Los Angeles. A vestire le star sono i pezzi più iconici della griffe di moda come le Triple S o la Hourglass bag evidenziando una collezione senza tempo, composta da capi che non passano mai di moda.

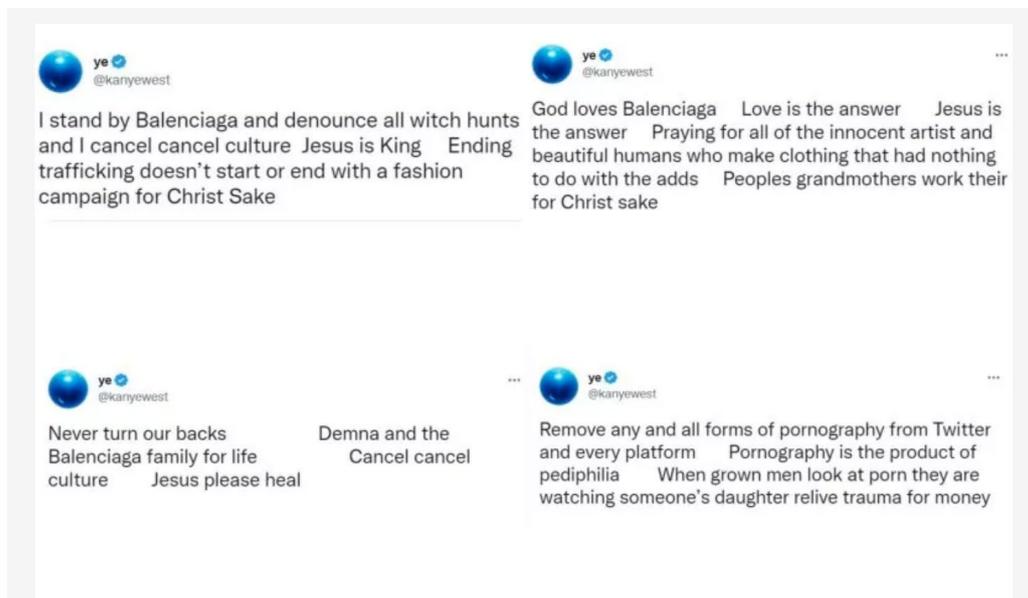
3.5.2 Il rapporto tra Kanye West e Balenciaga

Kanye West, ad oggi ex marito di Kim Kardashian, ha collaborato con il marchio grazie all'amicizia che lega Gvasalia a entrambi. Il rapper afroamericano ha spesso collaborato con la casa di moda spagnola in diversi progetti tanto da realizzare un progetto con Gap denominato "Yeezy Gap Engineered by Balenciaga" che ha avuto un grandissimo successo grazie alle vincenti strategie comunicative del brand stesso per il seguito del prêt-à-porter, dove ha collaborato con un mini-episodio dei Simpson, con anteprima a Parigi. Il rapper americano ha realizzato inoltre un merchandising con Balenciaga per l'uscita del suo ultimo album Donda. Inoltre, Kanye West che ha ormai cambiato il suo nome in Ye, insieme alla sua ex moglie ha sempre indossato vestiti di Balenciaga diventando uno dei suoi brand ambassador fino a chiudere sfilando a Parigi per la collezione primavera estate 2022-2023. I rapporti si sono interrotti a seguito di alcune dichiarazioni razziste ed antisemite del rapper, notoriamente affetto da disturbo bipolare. L'artista, infatti, ha indossato una maglietta con la scritta "white life matter" in risposta al movimento di "black life matter. Inoltre ha affermato riguardo a quanto accaduto a George Floyd che l'uomo fosse morto a causa dell'uso di stupefacenti e non ucciso da un poliziotto. La dichiarazione smentita dal Washington Post che afferma che, le sostanze sono state trovate nell'autopsia ma non hanno avuto incidenza sul reato commesso dal poliziotto. Per quanto riguarda le teorie cospirazioniste antisemite West affermava il controllo dei media americani sulle reti, affermazioni che lo hanno portato ad essere bandito temporaneamente su Twitter e su Instagram. Le affermazioni di Ye hanno costretto i brand con cui ha collaborato a dissociarsi, sciogliendo gli accordi da milioni di dollari. Prima tra tutti Adidas, principale mezzo di sostentamento del rapper americano che a seguito di tali dichiarazioni ha perso il 20% in borsa, affermando in meno di 24 ore "Abbiamo tagliato i ponti con gli atleti per l'uso di steroidi», ha scritto meno di 24 ore fa Sara Camhi, una dirigente del

marketing, «ma non abbiamo la volontà di denunciare i discorsi d'odio, la perpetuazione di stereotipi pericolosi e il palese razzismo da parte di uno dei nostri principali partner di marca». E la stessa Balenciaga che dopo le pubblicazioni trimestrali del gruppo Kering di cui fa parte, cancella la foto sul sito del brand dove è presente l'artista, come dal Vogue Runaway, affermando: "Balenciaga non ha più alcun tipo di rapporto o progetto collegato a questo artista". Inoltre, la stessa collaborazione non è più disponibile sui retailer online come MyTheresa, LuisaViaRoma e Farfetch.

Lo stesso Kanye West, noto quindi per la reputazione sui social network, è stato l'unico personaggio influente, che nonostante la rottura con Balenciaga, afferma su Twitter, prima che venisse sospeso l'account, fedeltà per tutta la vita al brand. Dopo aver criticato le celebrità per non aver parlato dello scandalo in un podcast,

scrive su Twitter:



Traduzione

“Sto al fianco di Balenciaga e denuncio tutte le cacce alle streghe e annullo la cultura annullata. Gesù è il re. Porre fine al traffico non inizia o finisce con una campagna di moda per l’amor di Dio”.

“Mai voltare le spalle a Demna e alla famiglia Balenciaga per tutta la vita”, “Annulla annulla la cultura. Gesù, per favore, guarisci”.

“Dio ama Balenciaga. L’amore è la risposta. Gesù è la risposta. Sto pregando per tutti gli artisti innocenti e bellissimi umani che fanno vestiti e che non hanno niente a che fare con altro. Le nonne della gente lavorano lì per l’amor di Cristo.”

Rimuovi tutte le forme di pornografia da Twitter e da ogni piattaforma”, ha dichiarato. “La pornografia è il prodotto della [pedofilia]. Quando gli uomini adulti guardano il porno stanno guardando la figlia di qualcuno rivivere il trauma per soldi”.

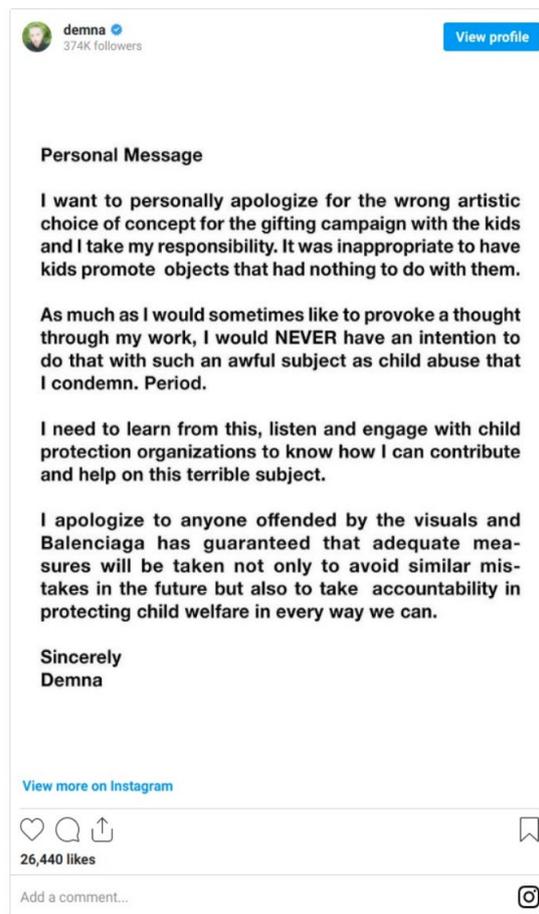
A seguito delle accuse mosse contro Balenciaga, e le mancate risposte da parte di esponenti del brand, la testata Business of Fashion (BOF) decide di cambiare programmi in merito alla consegna del premio Global Voices Award. Infatti, a luglio avevano annunciato la volontà di consegnare allo stilista Demna Gvasalia il premio, ma successivamente allo scandalo l'autorevole magazine di fashion spiega tramite una lunga dichiarazione sui social quanto il tema della sicurezza dei bambini sia importante e che faccia parte dei valori del giornale e per questo di non voler consegnare il premio a Demna.

Tramite un post Instagram infatti afferma:

“A BoF teniamo molto alla sicurezza dei bambini. E come molti, abbiamo cercato la verità su come i bambini sono apparsi con prodotti ispirati al BdsM nelle recenti immagini della campagna di Balenciaga, che sono del tutto incoerenti con i nostri valori. Di conseguenza, quest’anno non assegneremo a Demna il Global Voices Award. Tuttavia, abbiamo chiesto alla dirigenza di Balenciaga di venire a Voices per assumersi la responsabilità della pubblicazione di queste immagini e offrire una spiegazione. Al momento hanno rifiutato il nostro invito, ma BoF rimane disponibile ad avere questa importante conversazione.”

Questo messaggio è stato rivolto al gruppo Kering ma soprattutto al designer stesso, fortemente criticato per non aver ancora preso una decisione a differenza della maison e di Maurizio Galimberti sulle accuse di sostenere la pedopornografia in una campagna diretta e supervisionata da lui in quanto direttore artistico. Il silenzio, come tutti i casi di crisi reputazionale ha portato ad ingigantire cospirazioni e teorie, ma soprattutto ad alimentare l'odio.

Demna rompe il silenzio il 2 dicembre con un post su Instagram:



Traduzione

“Non è stato appropriato avere bambini in foto che promuovevano oggetti che non avevano nulla a che fare con loro. Per quanto a volte mi piace provocare un pensiero attraverso

il mio lavoro, non avrei mai avuto intenzione di farlo con un argomento così orribile come l'abuso sui minori che condanno. È stata una scelta artistica sbagliata”

Demna non solo chiede scusa, ma si prende la colpa dell'accaduto, affermando di essersi spinto troppo oltre nel voler provocare e strumentalizzando la pedopornografia.

3.6 Considerazioni sulla comunicazione fallita di Balenciaga: mancanza di controllo rispetto all'aumento della sensibilità.

Analizzando la crisi reputazionale del brand è possibile affermare che Balenciaga ha commesso diversi errori nella comunicazione di crisi.

Primo tra tutti, partendo dal lancio della prima campagna "Gift Shop", il mancato controllo interno da parte del brand, da attuare tramite una figura o un team specializzato, delle possibili reazioni dell'opinione pubblica, considerando il cambiamento della sensibilità sia dei consumatori e, ancor di più di quelli futuri. La casa di moda spagnola infatti si rivolge per lo più ad un target della generazione dei millennial (1980-1996), identificata ad oggi tra l'età di 24 e 39 anni, ma anche ai futuri consumatori, generazione Z (1995-2010), con una sensibilità molto più sviluppata rispetto alle generazioni precedenti e particolarmente attenta a tematiche di sostenibilità aziendale e ai fattori CSR (corporate social responsibility) delle imprese. La generazione Z è definita come la "digital native e touch screen generation", infatti il 74% di essa spende la maggior parte del tempo online anche se il 98% (quasi totalità) preferisce acquistare in negozi fisici. Questa generazione in media mostra intervalli di attenzione tra 6 ed 8 secondi e quindi non ha tempo per un'esperienza online lenta e difficile da navigare. Inoltre, il 60% spende in marchi che sostengono cause sociali e preferisce vedersi in eventi/campagne piuttosto che in un volto famoso. La generazione Y, ovvero i millennial costituiscono in termini di reddito una grande fetta di mercato. Sono cresciuti durante il boom economico e sono stati "coccolati" dai genitori nati durante il baby boom, questo ha permesso loro di poter contare su una posizione di abbondanza e su diritti acquisiti. Questi individui sono tuttavia socialmente consapevoli e preoccupati dalle condizioni ambientali. Secondo una ricerca di due dei più grandi studiosi del settore appartenenti all'Università HEC di Parigi che hanno condotto uno studio cross culturale e gestionale per comprendere se la parola lusso e sostenibilità potessero stare insieme, proprio i millennial sono quelli che meno riconoscono il valore del lusso sostenibile, come un discorso di rivalsa sociale rispetto alle generazioni precedenti. Sono

individui selettivi, sicuri ed impazienti. Inoltre, dato che sono spesso infastiditi dalle pratiche pubblicitarie più evidenti, i marketing manager hanno tentato numerosi approcci per raggiungerli e persuaderli, come per esempio promozioni online, studenti promotori, sport non convenzionali, eventi di richiamo videogiochi, video.

Quando ci si riferisce alle generazioni precedenti invece si parla della generazione X, la generazione di coloro che sono nati tra il 1964 e il 1978, una generazione cresciuta in tempi difficili, causa continui licenziamenti e ridimensionamento delle imprese. Allo stesso tempo era un periodo durante il quale le diversità etniche e sociali venivano accettate e la tecnologia modificava rapidamente il modo in cui le persone vivevano e lavoravano. Sebbene questa generazione abbia stabilito dei nuovi parametri come livello di istruzione, la loro è stata la prima generazione per la quale superare gli standard di vita dei genitori ha rappresentato una seria sfida. Caratteristiche di questa generazione sono l'autosufficienza e la capacità di cavarsela in ogni circostanza. La tecnologia è per loro un vantaggio, non una barriera. A differenza della generazione Y, questa generazione è certamente più pragmatica ed individualista.

3.6.1 Mancato controllo nella seconda campagna pubblicitaria

Un altro aspetto da rimproverare a Balenciaga è sicuramente la mancata attenzione del set fotografico, dopo le prime critiche mosse a seguito della prima campagna pubblicitaria. A seguito delle precedenti polemiche e accuse di favoreggiamento di pedopornografia, il brand, che già in un primo momento avrebbe dovuto svolgere i controlli sul set fotografico, non ha revisionato ulteriormente la campagna primaverile. Inoltre Balenciaga non è riuscita a cogliere i segnali rivelatori di una potenziale criticità, "i campanelli di allarme" di una crisi nascente, ignorando le problematiche legate ad un fatto precedente e facendo uscire una nuova campagna.

La casa di moda non ha in sostanza individuato il pericolo e non ha prioritizzato il rischio, attuando delle azioni preventive.

Questo gesto è stato percepito come un'azione di grande superficialità da parte dei consumatori, indignati dall'accaduto.

3.6.2 Mancanza di rapidità, disallineamento

Gli errori fondamentali nella comunicazione di crisi del brand sono stati in primis la lentezza nel rispondere alle polemiche con lunghi silenzi, un disallineamento interno tra gli esponenti del brand. Il silenzio infatti può essere interpretato come un'ammissione di colpevolezza, creando una serie di situazioni che potrebbero far insinuare il sospetto di una condizione peggiore rispetto alla realtà. In un'epoca di comunicazione 2.0, dove l'indignazione dell'opinione pubblica si scatena sul web e si propaga grazie alla viralità dei social network, e quindi in pochi secondi un'osservazione di un utente scatena una crisi per un marchio affermato, la rapidità di risposta è fondamentale. Infatti il primo comunicato che emerge è stato quello di Galimberti, fotografo della prima campagna che il 23 novembre si dissocia dalle accuse sui social e afferma di non aver avuto alcun tipo di coinvolgimento o potere decisionale durante il servizio fotografico. La maison risponde con delle scuse solo dopo un giorno dall'accaduto, il 24 Novembre, dando sette giorni di tempo al mondo del web che ha creato e diffuso la sua verità dei fatti e facendo cavalcare l'ondata di indignazione da parte della destra conservatrice americana. Purtroppo le prime ore sono quelle decisive, specialmente le prime 24 ore, motivo per cui non bisogna esitare nella velocità di risposta. Questo avrebbe evitato il propagarsi di notizie in modo esponenziale, e di porre l'attenzione unicamente sulla versione online dei fatti che è diventata l'unica fonte attendibile.

La risposta di Balenciaga inoltre non è stata comunicata dal profilo ufficiale del brand, che chiede scusa per la prima campagna, affermando che aveva in programma di prendere delle misure nei confronti dei responsabili del set dando vita ad una causa addirittura milionaria. Nel comunicato firmato poi dal CEO del gruppo Kering è stata smentita l'intenzione di voler far causa alla North Six (società che si occupava della scenografia), dichiarando unicamente che il brand avrebbe sostenuto alcune associazioni che si sono occupate di diverse cause a sostegno dei minori che hanno subito abusi.

Cédric Charbit, in quanto CEO e presidente, oltre a firmare il comunicato, ci tiene a chiedere personalmente scusa alle persone che si sono sentite offese, proclamandosi come

portavoce della maison. Da un punto di vista teorico è stata una scelta “da manuale”, anche se la voce che si aspettavano tutti era quella di Demna Gvasalia il cui silenzio ha destato ulteriori sospetti.

Il comunicato ufficiale è stato seguito da un altro comunicato di Galimberti, che ribadendo il suo ruolo di fotografo, ha rilasciato interviste a testate come il Mail (23 Novembre), a seguire il New York Times (28 Novembre) e Repubblica (30 Novembre). Dalle interviste di Galimberti emerge il suo ruolo come membro esterno al brand, chiamato da Balenciaga per fotografare il primo dei due servizi incriminati, e per questo uno dei partecipanti effettivi di una delle cause della crisi.

Nonostante ciò, il brand non ha mai dichiarato l'estraneità del fotografo rispetto alle scelte artistiche, lasciando Galimberti in balia del web, senza dargli alcuna indicazione di risposta al mondo esterno. Questo denota l'ennesimo aspetto del fallimento di comunicazione di crisi della maison spagnola che non ha istruito né in maniera preventiva, né durante la crisi, i membri interni per favorire un allineamento e mostrarsi compatti e credibili nel raccontare la versione dei fatti. Alla luce di quanto accaduto, BOF ritira il premio global voices 2022 al posto di Demna con un comunicato in cui invita il direttore artistico a parlare dell'accaduto e a prendersi le proprie responsabilità. In data 28 novembre Kim Kardashian, brand ambassador, si dissocia da Balenciaga affermando “di star rivalutando il rapporto con il brand” e prendendo quindi le distanze dalla maison” in quanto madre di 4 bambini”. La comunicazione di Kim Kardashian riguardo a quanto accaduto ha contribuito ad aumentare l'odio nei confronti del brand, che si è trovato abbandonato dal proprio brand influencer, e non uno dei tanti ma quello con 330 milioni di follower su Instagram. Dopo soli 3 giorni da questa dichiarazione della sua ex-moglie, Kanye West è l'unica celebrità che diffonde dei tweet a favore di Balenciaga, affermando di stare dalla parte del brand e definendo le critiche come “una caccia alle streghe”. Kanye West, personaggio non amato per le proprie prese di posizione razziste e antisemite sui social e numerosi episodi durante il percorso della propria carriera artistica, sostiene Balenciaga. Sicuramente l'associazione di un personaggio tanto disprezzato anche nel mondo dei social ha peggiorato la situazione. Demna sui social solo il 2 dicembre, per ultimo, chiede scusa pubblicamente per le immagini e ammettendo che la volontà di provocare come scelta

artistica ha superato ogni limite. La risposta dello stilista georgiano, arrivata troppo tardi e per ultima, non ha certamente contribuito a sanare le polemiche sul brand.

3.7 Balenciaga dopo la crisi

Demna Gvasalia rilascia la prima intervista dopo la crisi reputazionale a Vogue il 9 febbraio 2023. Lo stilista afferma già dal primo comunicato che non avrebbe mai avuto intenzione di scegliere un tema del genere a scopi provocatori, cosa che ribadisce nella lunga intervista affermando: "Capisco che il mio lavoro venga spesso percepito come provocatorio, ma questa situazione non ha nulla a che fare con la mia natura di provocatore". Inoltre, durante la lunga intervista spiega come è stata organizzato lo shooting fotografico della campagna gift shop chiarendo diversi punti:

"La campagna "Gift Shop" non era assolutamente collegata a quella per la primavera 2023: sono state scattate in momenti diversi, una a ottobre e l'altra a luglio. La prima è stata realizzata per promuovere la linea di articoli dedicati alle festività di fine anno. Si trattava di una grande varietà di prodotti non correlati, che richiede un concept in cui molti articoli diversi potessero essere fotografati tutti insieme. L'abbigliamento per bambini ha fatto parte della selezione per il "gift shop", così come le borse a forma di orsacchiotto di peluche, che fanno riferimento alla cultura punk e DIY, assolutamente non al BDSM, e sono state portate in scena da adulti nella sfilata dell'ottobre 2022.

Su questa base, il team immagine ha proposto il fotografo per questa campagna. Dato che, all'inizio dell'anno, mi avevano sottoposto il suo lavoro e io avevo apprezzato il suo modo di comporre le immagini, il suo nome era stato aggiunto alla cartella dei potenziali talenti con cui collaborare. Poiché il fotografo avrebbe spesso dovuto scattare una moltitudine di giocattoli disposti in una stanza con i bambini al centro, abbiamo pensato di includere in ogni immagine l'assortimento del "gift shop", tenuto conto del fatto che, ovviamente, non potevamo realizzare cento immagini per mostrare tutti i diversi prodotti. È qui che arriva il mio errore. Sì, questo è stato il mio grande sbaglio. Non mi sono reso conto di quanto sarebbe stato inappropriato introdurre questi oggetti e lasciare comunque i bambini nelle foto. Purtroppo, è stata un'idea

sbagliata e una decisione sbagliata da parte mia. Non avremmo dovuto inserire i bambini in immagini che includono oggetti non pertinenti e appropriati per loro. Nessuno, me compreso, ha sollevato la questione. C'erano processi di controllo in atto, persone coinvolte, interne ed esterne, ma nessuno ha individuato l'elemento problematico. È stato un errore di valutazione. Me ne rammarico profondamente. Abbiamo imparato la lezione e d'ora in poi ci saranno controlli più accurati e attenti e fasi di convalida prima che qualsiasi immagine venga diffusa. Riguardo a quanto è accaduto, voglio dire che mi dispiace e che porgo le mie sincere scuse a chiunque ne abbia sofferto.”

Il direttore artistico, quindi, chiarisce il primo luogo che le due campagne non sono collegate e inoltre, gli oggetti non sono collegati alla cultura BDSM ma alla cultura punk e DIY, sottolineando infatti che durante la sfilata sono state mostrate da adulti e non da bambini. Inoltre, la collezione bambini ha fatto parte della sezione Gift shop; quindi, il suo errore è stato mettere dei bambini a posare circondati da oggetti tra cui dei pupazzi, per poter pubblicizzare più oggetti e in linea con l'arte di Galimberti. In merito alla campagna pubblicitaria sulla seconda collezione, Demna afferma che non c'è stata alcuna decisione intenzionale, anzi lui stesso:

“Sono rimasto scioccato quando ho saputo della loro presenza sul set della campagna per la primavera 2023. Si è trattato di una serie di sfortunate coincidenze, dovute a negligenza, certo, ma senza alcun deliberato intento. All'inizio, ci era stato detto che i documenti erano stati confermati essere finti. La campagna “Gift Shop” è stata diversa, perché la scelta inappropriata di associare i bambini a quegli oggetti è stata chiaramente un nostro errore. Quando è scoppiato lo scandalo [a causa dei documenti e degli oggetti di scena], il mio team e io eravamo sotto choc. Non so come siano finiti lì. Non avrebbero dovuto essere lì. Ero completamente sbalordito.”

addirittura, alla domanda in cui viene richiesto se è stata una mossa intenzionale risponde:

“Intenzionale da parte di chi? Nostra? Quello che posso dire con certezza è che non c'è stata intenzione, né da parte mia, né da parte di Balenciaga. Se sia stato intenzionale da parte di qualcun altro, non ne ho idea.”

Per quanto riguarda la reazione di Balenciaga a ciò che è successo, e a cosa avesse intenzione di fare a riguardo per evitare che il percorso del brand possa essere giudicato come inappropriato, Demna afferma:

“Si comincia con la ristrutturazione del reparto immagine e con la definizione di nuove regole di verifica e convalida che passano attraverso più canali, interni ed esterni, per il controllo e l'approvazione delle immagini. Ora c'è una nuova commissione preposta alle immagini, che coinvolge diverse sensibilità e che, prima di ogni rilascio, fornirà il suo parere”.

Infatti, a ridosso della presentazione dei risultati finanziari del gruppo, il chairman e il CEO Francois-Henri Pinault hanno dichiarato che verrà nominata una persona responsabile della supervisione delle campagne pubblicitarie dei brand del gruppo, che oltre a Balenciaga include Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato. Kering ha annunciato inoltre di cercare un'agenzia esterna che aiuti a sovrintendere il marketing e l'advertising.

La crisi reputazionale di Balenciaga ha avuto conseguenze non solo sulle vendite americane, ma anche in Uk, Usa e Medio Oriente tra fine novembre e dicembre. Inoltre hanno aggiunto “Balenciaga ha da lavorare molto per risanare la propria immagine negli Stati Uniti”. Il gruppo francese nel 2022 ha superato i 20 miliardi di ricavi ma nel quarto trimestre le vendite sono calate del 7%, in particolare quelle di Gucci – il brand più grande del gruppo – calate dell'11%.

Demna continua affermando:

“Dal mio punto di vista personale, come direttore creativo, ora dovrò mettere in discussione tutto. Questo cambierà davvero il mio modo di lavorare, che prima era più istintivo: facevo qualcosa che forse sarebbe stato visto come provocatorio solo perché pensavo: "Oh, è divertente". Questo è parte di ciò che ho imparato. Avrò un approccio più maturo e serio a tutto ciò che divulgo, si tratti di idee o di immagini. Ho deciso di tornare alle mie radici nella moda e a quelle di Balenciaga, che consistono nel produrre abiti di qualità, non nel realizzare immagini o fare scalpore.

Imparare dall'errore significa anche educare noi stessi riguardo a questo problema e dare il nostro contributo. Stiamo collaborando con un'organizzazione no-profit chiamata National Children's Alliance (NCA) per una partnership pluriennale, cosa che trovo assolutamente straordinaria, perché aiuterà migliaia di bambini a superare i traumi e a migliorare la loro salute mentale. È l'unica cosa che mi rende felice in questa orribile situazione: fare qualcosa di buono.”

Il Gruppo, quindi, sottolinea come si stia impegnando nella fase post-crisi, da ciò che è avvenuto, aggiornando i propri strumenti utili alla prevenzione e alla preparazione di un evento negativo dovuto in questo caso da diversi fattori: una mancata attenzione, assenza di controlli, mancato rispetto della sensibilità di tutti, delle campagne pubblicitarie ed una comunicazione di crisi non adatta.

Riguardo alla sfilata preannuncia durante l'intervista:

“È un'evoluzione. Quando lavoro sulla couture, c'è un legame molto diretto con l'eredità e il lavoro di Cristóbal, qualcosa che non è ancora sufficientemente presente nel prêt-à-porter. E credo che la collezione di marzo presenterà molti di questi elementi. Non voglio rovinare l'effetto sorpresa, ma posso dirvi che ci saranno tre parti. Una sarà basata sulla sartoria e sulla sperimentazione, sul taglio, sulla decostruzione e sulla ricostruzione, cose che costituiscono per me il fondamento della sartoria. Ci sarà poi una seconda parte in cui il lavoro si concentrerà sulla silhouette e sarà più orientato verso la moda, la forma. E infine la terza parte, che sento essere quella più legata all'eredità della maison, non tanto alla couture, perché non voglio sovrapposizioni, quanto al modo in cui concepisco l'eleganza moderna. Una cosa è sicura: ci saranno cose che non credo si vedano spesso nelle nostre sfilate di prêt-à-porter.”

Demna rispetta le promesse a Parigi durante la sfilata per la collezione autunno inverno 2023-2024, dove prima della presentazione condivide su Instagram un comunicato che ad oggi è stato cancellato.

Messaggio di Demna:

“Avevo 6 anni quando i miei genitori mi permisero di farmi fare un paio di pantaloni da sarto vicino casa. Li disegnai, scelsi la stoffa in un negozio di tessuti e andai dal sarto due volte per le prove. Questo è stato l’inizio della mia storia d’amore con i vestiti: ciò che ha definito il mio rapporto con essi e mi ha fatto desiderare di diventare uno stilista.

La moda è diventata intrattenimento, ma spesso questo aspetto mette in ombra la sua vera essenza, che risiede nelle forme e nei volumi, nelle silhouette, nel modo in cui creiamo le relazioni tra corpo e tessuto, e nelle linee di spalla e giromanica. Gli abiti hanno la capacità di cambiarci e questo è ciò che mi ha spinto ad innamorarmi della moda.

Negli ultimi due mesi ho cercato rifugio nella creazione di abiti, trovando nuovamente il potere che la moda ha di farmi sentire felice e di esprimere la mia vera essenza. Per me, la moda non può più essere vista come intrattenimento, ma piuttosto come l’arte di creare vestiti”.

Demna ha mantenuto le promesse presentando una collezione minimalista di alta sartoria abiti da sera, con lunghi abiti meticolosamente adornati di paillettes, tempestati di cristalli, stratificati con frange di perline, lavorati a maglia con filati scintillanti, pizzi ricamati, impreziositi a mano con singole gocce di silicone, oppure in gessati in velluto. Dopo gli show-shock del passato la semplicità in chiave Demna-Cristobal rispecchia ciò che Demna ha affermato prima durante l’intervista a Vogue. Il nuovo stile classico che è rivisitato secondo l’estetica del 2023: completi genderless, giacche sartoriali non-scarpe, abiti di plissé midi da abbinare alle maxi it-bag, spalline ben strutturate ma arrotondate, ma anche tute aderenti, bomber di nylon, pantaloni cargo, stivali da biker e occhiali sporty.



Balenciaga autunno inverno 2023 2024



Balenciaga autunno inverno 2023 2024



Balenciaga autunno inverno 2023 2024



Balenciaga autunno inverno 2023 2024

4 CONCLUSIONI

Nel mio elaborato ho mostrato i casi di crisi di comunicazione nell'industria della moda, soffermandomi sul recente caso di Balenciaga. Dopo aver trattato della trasformazione del contesto attuale in linea con i grandi cambiamenti sviluppati dagli anni '90 fino ad oggi, come la globalizzazione, la digitalizzazione ed un susseguirsi di crisi economiche, è possibile constatare un mutamento radicale della società odierna e del ruolo rivestito dalle imprese. Le imprese in questo contesto assumono una funzione che colma le dimenticanze delle istituzioni, e questo le porta a dover rendere conto ad un pubblico, che, grazie all'ascesa dei social network e l'accesso ad internet, è sempre più informato.

In uno scenario caratterizzato da rapidità e dinamismo, le crisi possono essere intese in alcuni casi come dei semplici incidenti e cambi di rotta, quasi delle opportunità per migliorare il proprio brand. Allo stesso tempo bisogna considerare che, ad oggi, eventuali critiche vengono amplificate da un enorme pubblico in un ambito di disinformazione e polarizzazione della comunicazione stessa. Inoltre le notizie, che siano vere o false, circolano molto velocemente. Inoltre è importante sottolineare che risulta pressoché impossibile eliminare qualsiasi traccia su internet.

Senza entrare nel merito delle accuse da parte del pubblico, che, molto spesso interpreta come minacciose alcune scelte, puntualizzando su dettagli che vengono scelte dalle imprese per utilizzo puramente estetico. In ogni caso si evince come l'utilizzo di un piano di comunicazione sia fondamentale per la sopravvivenza del brand.

L'obiettivo dei brand è quello di comunicare i valori condivisi dalla sensibilità comune, soprattutto nel campo dei social media. Questi possono essere terreno fertile per i rischi legati ad una comunicazione sbagliata. In caso di crisi, quindi, occorre avere un piano già prestabilito ma soprattutto essere rapidi e allineati, mostrandosi consapevoli della portata della crisi e assumendo un comportamento univoco.

Sono stati trattati dei casi di crisi di comunicazione, legati a scandali di appropriazione culturale e di black face, dai quali si evince la potenza dei social media, capaci di dettare regole per multinazionali che operano nell'industria del fashion. Inoltre, sono state esaminate diverse strategie

ed errori adottati dai brand nel campo della comunicazione, che hanno apportato danni tangibili di lungo periodo. Analizzando la crisi di Balenciaga, senza entrare nei meriti del motivo delle accuse, sono emersi molteplici errori nella gestione della comunicazione di crisi, tanto da trascinare il brand verso il baratro.

Quindi, sulla base di quanto detto finora, l'intento del mio elaborato è quello di mostrare quanto la comunicazione sia diventata fondamentale nella risoluzione di una crisi, citando come esempio anche quello della pandemia causata dal Covid-19. La comunicazione, infatti, è uno strumento fondamentale per la costruzione di una buona reputazione e per il raggiungimento degli obiettivi finali, garantendo non solo un vantaggio competitivo ma la sopravvivenza dell'impresa stessa. Nell'ambito odierno, dove l'innovazione tecnologica e la globalizzazione crescono sempre più in concomitanza con il sovvertimento di chi eroga le informazioni e l'incremento delle sensibilità comuni, la gestione della comunicazione è un pilastro fondamentale e lo sarà sempre di più.

5 BIBLIOGRAFIA

1. Gianluca Comin. Manuale di Comunicazione e Reputation management. Editore: LUISS University Press, 2019.
2. P. Kotler, K. Keller, F. Ancarani, M. Costabile, (2017), Marketing Management, 15a Edizione, Pearson Italia
3. Lelio alfonso e Gianluca Comin #ZONA ROSSA" Il Covid-19 tra infodemia e comunicazione" premessa di Walter Ricciardi

6 SITOGRAFIA

1. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/crisis-management/>
2. <https://it.semrush.com/blog/crisis-management-opportunita/>
3. https://elearning.unite.it/pluginfile.php/239912/mod_folder/content/0/9.2.1%20Slide.pdf
4. <https://www.rollingstone.it/cultura/societa/balenciaga-dolce-gabbana-e-gli-altri-merdoni-della-moda-i-mea-culpa-servono-davvero-a-qualcosa/693522/>
5. <https://www.bossy.it/appropriazione-culturale-quando-ammirazione-diventa-appropriazione.html>
6. https://www.corriere.it/moda/news/cards/turbante-790-dollari-gucci-fa-arrabbiare-comunita-sikh/polemica_principale.shtml
7. <https://www.bbc.com/news/blogs-trending-28018302>
8. https://www.repubblica.it/spettacoli/2022/07/16/news/blackface_ecco_perche_e_razzista_-358018436/
9. https://stream24.ilsole24ore.com/video/mondo/diet-prada-ottiene-rai-stop-blackface/AEOadqG?refresh_ce=1
10. <https://www.ilsole24ore.com/art/gucci-accusato-razzismo-ritira-maglione-balaclava-AFL9OBK>

11. <https://www.ninjamarketing.it/2019/02/12/cosa-possiamo-imparare-dalla-social-crisis-di-gucci-per-il-maglione-blackface/>
12. <https://static.ilsole24ore.com/dda/5/32940455.PDF>
13. [Cina, spot ritenuto offensivo: bufera su Dolce e Gabbana. Ecco cos'è successo](https://tg24.sky.it/mondo/2018/11/23/spot-dolce-gabbana-cina-video-scuse)
<https://tg24.sky.it/mondo/2018/11/23/spot-dolce-gabbana-cina-video-scuse>
14. <https://www.studiosamo.it/dolce-gabbana-in-cina-analisi-di-un-disastro-social/>
15. <https://www.studio7am.it/2018/12/dolcegabbana-e-il-crollo-della-reputazione-in-cina/>
16. <https://www.ilpost.it/2018/11/21/dolce-gabbana-sfilata-cancellata-cina/>
17. <https://www.youtube.com/watch?v=IMzFdzOxdgc>
18. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/jan/11/dolce-gabbana-hijab-collection-muslim-women-western-fashion>
19. https://www.ansa.it/lifestyle/notizie/moda/stilisti/2016/01/06/dolce-gabbana-mettono-il-velo-e-si-lanciano-in-collezione-per-islamici_944efffd-b3b5-4d30-92af-17f571a26350.html
20. <https://www.insidemarketing.it/dolce-e-gabbana-in-cina-polemiche/>
21. https://www.ilmattino.it/societa/moda/h_m_foto_bimbo_nero_scimmia_cool_polemica-3470767.html
22. <https://www.nytimes.com/2018/01/08/business/hm-monkey.html>
23. <https://www.marieclaire.it/moda/fashion-news/a19453325/cristobal-balenciaga-biografia/>
24. <https://www.grazia.it/moda/tendenze/moda/balenciaga-demna-gvasalia-nicolas-ghesquiere>
25. <https://www.vogue.it/magazine/notizie-del-giorno/2015/10/balenciaga-direttore-creativo-demna-gvasalia>
26. <https://www.marieclaire.it/moda/fashion-news/a29067361/demna-gvasalia-vetements/>
27. <https://www.nssmag.com/it/fashion/31094/cristobal-di-balenciaga>
28. <https://www.gqitalia.it/moda/article/fashion-awards-balenciaga-demna-gvasalia>
29. <https://www.kering.com/it/maisons/moda-e-pelletteria/balenciaga/demna/>
30. <https://it.fashionnetwork.com/news/ikea-sceglie-l-humor-per-rispondere-al-plagio-di-balenciaga,821221.html>

31. <https://www.iodonna.it/moda/news/2022/03/07/sfilata-balenciaga-ucraina-paris-fashion-week-ai22-23-kim-kardashian/>
32. https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2022/03/06/news/balenciaga_tshirt_con_la_bandiera_ucraina_alla_sfilata-342208823/
33. <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/sembra-un-sacco-della-spazzatura-ma-costa-1700-euro-il-vero-significato-della-borsa-di-balenciaga/>
34. <https://www.outpump.com/demna-racconta-esperienza-guerra-collezione-winter-2022-balenciaga/>
35. <https://www.vanityfair.it/gallery/balenciaga-sfilata-tempesta-neve-autunno-inverno-2022-23-ucraina>
36. <https://www.artribune.com/progettazione/moda/2022/03/reazioni-guerra-ucraina-stilisti-maison/>
37. <https://www.waitfashion.com/il-tributo-di-balenciaga-allucraina/>
38. https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2022/11/17/news/balenciaga_objects_demna_campagna_publicitaria_bambini-374918026/
39. <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/scandalo-balenciaga-cosa-e-successo-dopo-luscita-della-nuova-campagna-con-i-bambini-e-i-peluche/>
40. <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/scandalo-balenciaga-cosa-e-successo-dopo-luscita-della-nuova-campagna-con-i-bambini-e-i-peluche/>
41. <https://www.entrepreneur.com/news-and-trends/balenciaga-photographer-speak-out-over-child-model/439797>
42. <https://cimoinfo.com/2022/12/03/lo-scandalo-balenciaga-e-il-potere-della-comunicazione/>
43. <https://www.tempi.it/balenciaga-bambini-sadomaso-e-il-problema-sono-i-troll/>
44. <https://www.theguardian.com/fashion/2022/nov/29/balenciaga-apologises-for-ads-featuring-bondage-bears-and-child-abuse-papers>
45. https://www.instagram.com/p/CIUeX_FPGk8/?igshid=MDJmNzVkMjY%3D

46. <https://www.open.online/2022/12/02/scandalo-balenciaga-scuse-direttore-creativo-demna-gvasalia/>
47. <https://it.fashionnetwork.com/news/Demna-si-scusa-per-la-pubblicita-scandalo-di-balenciaga,1464914.html#fashionweek-paris-zimmermann>
48. <https://www.parmateneo.it/?p=88207>
49. <https://www.nssmag.com/it/fashion/28825/kid-cudi-levis-501>
50. <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/balenciaga-haute-couture-kim-kardashian-sfila-per-la-prima-volta-insieme-a-dua-lipa-e-nicole-kidman/>
51. <https://www.mffashion.com/news/da-kim-kardashian-a-justin-bieber-un-parterre-di-star-per-l-adv-di-balenciaga-202202011444351156>
52. https://www.moda.it/2022/08/09/news/kim_kardashian_media_impact_value_valore_post_instagram_chiara_ferragni-360862074/
53. <https://www.vogue.it/moda/article/yeezy-gap-engineered-by-balenciaga-in-arrivo-nuova-collaborazione>
54. <https://www.newsweek.com/kanye-west-defended-balenciaga-before-twitter-suspension-1764155>
55. <https://www.rainews.it/articoli/2022/10/balenciaga-interrompe-la-collaborazione-con-kanye-west-dopo-affermazioni-razziste-6b991547-710e-4e93-8758-2a73884f96e5.html>
56. <https://it.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-rompe-con-kanye-west,1451379.html>
57. <https://www.pambianconews.com/2023/01/12/la-tempesta-perfetta-dei-social-media-ecco-perche-il-fashion-inciampa-sulla-comunicazione-362990/>
58. <https://www.vogue.it/moda/article/demna-balenciaga-prima-intervista-polemica-campagne>
59. <https://www.vogue.it/moda/article/sfilata-balenciaga-autunno-inverno-2023-2024>
60. <https://www.lofficielitalia.com/fashion-week/sfilata-balenciaga-autunno-inverno-2023-2024-look-immagini-foto-collezione-video>
61. <https://www.vogue.it/moda/article/sfilata-balenciaga-autunno-inverno-2023-2024>
62. <https://brand-news.it/brand/persona/abbigliamento/kering-avra-un-responsabile-della-brand-safety-delle-campagne-pubblicitarie-e-cerca-unagenzia-esterna/>

63. <https://www.ninjamarketing.it/2019/03/05/crisi-social-di-gucci-prada-luxury-brand/>

64. <https://themillennial.it/stile/moda/victorias-secret-nuove-modelle/>

7 FILMOGRAFIA

1. il Triangolo della Tristezza Ruben Östlun
2. Wonder Boy: Olivier Rousteing
3. White hot: L'ascesa e la caduta di Abercrombie