

Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management

Cattedra di Strategie di Comunicazione e Tecniche di Pubblicità

SEDUZIONE E DISCORDIA: IL LUSO DELLA PROVOCAZIONE.
ANALISI DELLO SCANDALO DI BALENCIAGA.

Relatore
Prof. Gianluca Comin

Candidato
Martina Grecucci

Matricola
257781

Anno Accademico 2022/2023

*Alla stella più luminosa del mio universo
Con eterno amore dedico questa laurea a te
Nonno Pippi*

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	6
LA COMUNICAZIONE D'AZIENDA	6
1.1 <i>COS'È LA COMUNICAZIONE</i>	6
1.2. <i>BRAND IDENTITY E BRAND IMAGE</i>	6
1.3. <i>LA BRAND REPUTATION</i>	8
1.4 <i>LA COMUNICAZIONE IN STATO DI CRISI</i>	12
1.4.1. <i>IL RUOLO DEL CRISIS MANAGEMENT NELL'ORGANIZZAZIONE</i>	17
1.4.2. <i>I SOGGETTI CHIAVE</i>	18
1.5. <i>GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE IN STATO DI CRISI</i>	20
CAPITOLO 2	23
LA COMUNICAZIONE NEL SETTORE DELLA MODA E DEL LUSO	23
2.1. <i>LUSO: TRA SFARZO E CONDANNA, UNA PROFONDA AMBIGUITÀ</i>	23
2.1.1. <i>LE CARATTERISTICHE DEL SETTORE</i>	24
2.1.2. <i>LA PIRAMIDE DEL LUSO E LA NUOVA CONCEZIONE DI LUSO</i>	26
2.2. <i>LE LEGGI CHE REGOLANO IL SETTORE DEL LUSO</i>	28
2.2.1. <i>ANALISI DELL'OFFERTA</i>	28
2.2.1.1. <i>LA GESTIONE DELL'OFFERTA NEL SETTORE DEL LUSO: IL LUXURY BRANDING</i>	29
2.2.1.2. <i>IL MERCATO DEL LUSO IN CRESCITA: L'EVOLUZIONE DELL'OFFERTA TRA ECONOMIA CIRCOLARE E METAVERSO</i>	33
2.2.2. <i>ANALISI DELLA DOMANDA</i>	35
2.2.2.1. <i>I COMPORTAMENTI DI CONSUMO E DI ACQUISTO DEI BENI DI LUSO.</i>	38
2.2.2.2. <i>I CONSUMATORI DEL LUSO: ANALISI DELLE SCELTE E DELLE ASPETTATIVE</i>	40
2.3. <i>IL VALORE OLTRE IL PREZZO: GLI OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE NEL MONDO DEL LUSO</i>	47
2.3.1. <i>GLI STRUMENTI</i>	49
2.3.2. <i>IL DIRETTORE DELLA COMUNICAZIONE</i>	54
CAPITOLO 3	56
ANALISI DEL CASO: LO SCANDALO DI BALENCIAGA	56
3.1 <i>IL BRAND</i>	56
3.1.1 <i>CRISTÓBAL BALENCIAGA: RINASCIMENTO E RIVOLUZIONE ARTISTICA</i>	56
3.1.2. <i>LA MAISON DI BALENCIAGA OGGI: DOVE L'IMPERFEZIONE DIVENTA PERFETTA</i>	60
3.2 <i>I MOTIVI DELLO SCANDALO</i>	63
3.3. <i>LE REAZIONI DEL PUBBLICO: IL FUROR MEDIATICO</i>	67
3.4. <i>SUL SENTIERO DELLA REDENZIONE: LA RISPOSTA DELLA MAISON</i>	72
3.5. <i>I PROVVEDIMENTI DI BALENCIAGA E DELLA FONDAZIONE KERING</i>	77
CONCLUSIONI	82
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	83
RINGRAZIAMENTI	88

INTRODUZIONE

“Non c'è nulla di più nobile che riuscire a catturare l'attenzione delle persone con la parola, indirizzare le loro opinioni, distoglierle da ciò che riteniamo sbagliato e condurle verso ciò che apprezziamo.”

Marco Tullio Cicerone

Se si ritiene che la capacità persuasiva della comunicazione che le aziende sviluppano e attuano per creare una buona interazione con il loro pubblico sia un tema recente, in realtà si commette un errore. Fin dall'antichità era riconosciuto il potenziale della parola, soprattutto in relazione alla figura dell'oratore e alla divulgazione nelle assemblee. Nel corso dei secoli la comunicazione ha iniziato ad applicarsi a diversi ambiti, soprattutto a seguito dell'industrializzazione e del capitalismo, in cui i vari marchi devono farsi spazio per essere notati nel mosaico di competitors dai consumatori e successivamente invogliarli all'acquisto dei loro prodotti. Oltre ad esserci innumerevoli concorrenti all'interno di un singolo mercato, vi sono anche molteplici mercati, pertanto si può percepire le difficoltà che un'azienda affronta per poter raggiungere la fetta di pubblico che le interessa e quanto sia importante per essa adoperare tutti i mezzi possibili per raggiungere questo scopo. In questa tesi, si analizzerà in particolare il settore del lusso, il quale ha un funzionamento e obiettivi diversi rispetto agli altri e dunque anche le strategie di comunicazione si applicano in modo alternativo. Si comprenderà che il lusso non è statico, ma ha diverse declinazioni, livelli e sottolivelli, sia per quanto riguarda la stratificazione dei brand, sia per i clienti che acquistano, perché lo fanno e con che frequenza.

Successivamente, si passerà all'analisi del caso studio, ossia lo scandalo di Balenciaga, preceduto da un breve excursus della nascita del marchio, di come il nome di Cristobàl Balenciaga abbia iniziato ad essere riconosciuto in tutto il mondo e dell'approccio comunicativo del brand. Infine, si vedrà quanto anche i minuziosi dettagli di una campagna pubblicitaria possano riuscire a sedurre l'animo del pubblico o, al contrario, far cadere il marchio nel baratro, analizzando l'impatto che hanno avuto le campagne *Gift Shop* e *Garde Robe*, come si è mosso il brand per ripristinare la sua immagine e le conseguenze che ne sono scaturite.

CAPITOLO 1

LA COMUNICAZIONE D'AZIENDA

1.1 COS'È LA COMUNICAZIONE

La parola comunicazione deriva dal verbo latino “*communicare*”¹, derivato di “*communis*” ossia «comune»; e si traduce come «partecipare all’altare», «alla mensa eucaristica». Il significato di comunicazione è condivisione, rendere comune, far conoscere (prevalentemente cose immateriali). Paul Watzlawick² definisce la comunicazione “*un processo di scambio di informazioni e influenzamento reciproco che avviene in un determinato contesto*”. Si tratta di un processo:

- Sistemico: poiché i soggetti coinvolti partecipano a un sistema di influenzamento reciproco;
- Pragmatico: il fine non sono le intenzioni, bensì il recepimento del messaggio e la risposta che ne scaturisce;
- Strategico: la comunicazione fa parte di un piano strategico che ha degli obiettivi da raggiungere.

La comunicazione può avere diverse funzioni:

- Esprime la strategia dell’azienda e il suo approccio relazionale;
- È uno strumento per anticipare e partecipare al cambiamento;
- Rappresenta la capacità di sviluppare un rapporto cooperativo con gli stakeholders;
- È la capacità organizzativa delle risorse in coerenza con la vision e la mission aziendale;
- È il mezzo utilizzato dall’impresa per creare valore e diffonderlo al di fuori dei confini aziendali.

Si distingue dunque la comunicazione interna, che si muove dal top management ai dipendenti e tra i dipendenti stessi, e quella esterna, che ha a che fare con il pubblico e le istituzioni al di fuori dei confini aziendali. La prima ha l’obiettivo di emanare tutte le informazioni relative alla gestione, di creare una squadra pronta a reagire agli eventi negativi, di rispondere ai dubbi dei dipendenti (e per farlo deve essere chiara ed esaustiva) e di non trascurare il benessere psicologico dei dipendenti. La seconda, invece, deve veicolare le informazioni ai soggetti esterni, rispondere in modo efficace alle domande di delucidazioni e sviluppare coordinamento e complicità con gli stakeholders esterni.

1.2. BRAND IDENTITY E BRAND IMAGE

L’identità e l’immagine del brand sono aspetti imprescindibili per differenziare un marchio sul mercato e costruire relazioni durature con i clienti. Il termine "branding" si riferisce al processo attraverso il quale i

¹ <https://www.treccani.it/vocabolario/comunicazione/>

² Fonte: materiale didattico del docente

prodotti e i servizi vengono dotati di potere di marca, creando una distinzione chiara tra il prodotto dell'azienda e gli altri prodotti presenti sul mercato. A riguardo, si tende a utilizzare comunemente i termini "identità del brand" e "immagine del brand", spesso usati in modo intercambiabile, ma è importante comprendere che sono due concetti differenti, seppur correlati tra loro.

La Brand Identity³ è l'insieme dei segni visivi e fonetici che hanno lo scopo di raccontare l'essenza della marca, in particolare la sua cultura d'impresa. Per quest'ultima si intende tutto ciò che è apportato e condiviso tra i membri che fanno parte dell'azienda e che ne definisce l'etica, la filosofia aziendale, gli obiettivi, la vision, la mission, i canali di comunicazione, la struttura organizzativa e strategica. Lo scopo finale è quello di differenziarsi dai competitor e forgiare un'immagine di marca forte e solida, infatti, una buona Brand Identity contribuisce a differenziare l'azienda dai concorrenti e a creare un vantaggio competitivo sul mercato. Tutto ciò è possibile poichè *“meccanismi di denotazione e connotazione esprimono l'identità di una marca attraverso policy e tecniche per una efficace ed efficiente gestione dell'insieme stesso”*. I tasselli che compongono il Brand Identification System sono tutte le manifestazioni del marchio, ossia il logo, il nome, le immagini e i simboli ad essa associati, i jingle sonori, i colori e il package identificativi del prodotto o servizio offerto.

I segni del brand devono rispondere a determinate caratteristiche, dunque devono essere:

- Distintivi, in modo da essere facilmente identificabili nel mercato;
- Facili da memorizzare, per favorire la riconoscibilità del brand da parte dei clienti e permettere di avere un suo ricordo positivo nel tempo;
- Significativi, ossia che esprimano la personalità del brand;
- Coerenti con il posizionamento;
- Flessibili, adattabili nel tempo e nei diversi mercati;
- Proteggibili legalmente, quindi che non vadano a violare norme legali, l'ordine pubblico e il buon costume.

Per poter avere una corretta gestione dei segni distintivi, l'azienda si dota di due strumenti, ossia il Brand Book e il manuale di Visual Identity. Essi contengono le informazioni e le disposizioni di carattere strategico e operativo per il buon utilizzo degli strumenti a disposizione.

Il segno più importante ed evocativo del brand è il *namimg*, il quale permette al brand di venire ad esistenza. Non si può denominare un marchio in via totalmente arbitraria, ma è necessario che rispetti determinate regole: il nome deve essere:

- Originale;
- Pronunciabile;
- Comprensibile;
- Memorizzabile;
- Coerente con la mission, il target e il posizionamento ricercato;

³ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, pp. 304-305

- Flessibile.

Il nome del brand può essere composto da parole che si associno direttamente al prodotto offerto o in generale al campo semantico del mercato di cui fa parte, ad esempio *Intimissimi*, o anche da suoni onomatopeici come *Kit-Kat*, o di origine semantica come *S'agapō*, o ancora acronimi come *BMW*, o infine patronimici come *Versace*.

Anche il logo è uno strumento importantissimo di riconoscibilità della marca, soprattutto nell'era moderna grazie alla forte digitalizzazione e l'utilizzo dei social, poiché permette al brand di essere visivamente identificato nell'istante in cui ci si interfaccia con esso.

A differenza della Brand Identity, la quale è un fattore endogeno e controllato dall'azienda, la Brand Image è un fattore esogeno e che sfugge al suo controllo: *“Il tuo brand è quello che le persone dicono quando non sei nella stanza”* (Jeff Bezos). Essa è data dall'idea che il pubblico ha del brand in base alla strategia di comunicazione e di marketing adottata dallo stesso. Molto frequentemente accade che la Brand Image, e quindi l'immagine del marchio percepita dai clienti, non corrisponda a quella che l'azienda si aspetta. Questo perché essa non dipende propriamente dalle performance dei prodotti offerti, ma da come l'azienda si proietta all'esterno, dal contesto in cui opera e dal profilo specifico del cliente. L'immagine di marca è una risorsa della strategia aziendale che mette in relazione il Brand con il contesto circostante e che concorre al raggiungimento degli obiettivi economici e commerciali⁴. Essa è molto soggettiva, infatti può variare tra le diverse fette di pubblico. Carlotta Ventura⁵ afferma che *“consiste infatti in un sistema di associazioni mentali riguardanti una data marca ed è conseguenza delle strategie delle politiche di comunicazione tanto quanto delle politiche di prodotto, vendita e post vendita, ma misurata regolarmente per valutare se l'immagine percepita è coerente”*. La Brand Image descrive la percezione che gli stakeholder hanno del brand, e deve risultare coerente con i valori interni dell'azienda, anche se a volte non è così. Infatti accade che l'immagine di una marca che i consumatori vedono è diversa dalla sua reale personalità. Ciò significa che la comprensione interna del marchio da parte dei dipendenti è diversa da quella esterna da parte dei consumatori, tendenzialmente perché vi è un disallineamento tra la comunicazione dell'azienda e l'interpretazione che il pubblico ha della personalità della marca che non riesce a trasparire in maniera autentica.⁶ Per questo la brand image è uno strumento importante per individuare possibili problemi di reputazione. Un marchio forte si difende meglio dalla concorrenza poiché fa affidamento a una base di clienti fedeli e legati ad esso, che gli permetterà di avere un maggior potere contrattuale sul mercato e di proteggersi dalle imitazioni.

1.3. LA BRAND REPUTATION

⁴ Mazzei, Alessandra, and Rossella Gambetti. *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni. Proceedings of the congress: Le Tendenze del Marketing, Venice-Italy*. 2006.

⁵ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 306.

⁶ Okonkwo, U. (2014). *Luxury fashion branding: Trends, Tactics, techniques*. Palgrave Macmillan.

La Brand Reputation è il frutto dell'intersezione tra Brand Identity e Brand Image. Se ben coordinate, esse riescono a creare un legame emotivo con i clienti e a consolidare la reputazione dell'azienda nel tempo. La reputazione è un asset intangibile fondamentale poiché permette di rafforzare il brand e distinguerlo dalle altre imprese del medesimo ambiente competitivo. La reputazione si forgia nel tempo e per questo è di difficile imitazione, Gray e Balmer⁷ infatti affermano che “l'immagine può essere raggiunta in tempi relativamente brevi, ma una buona reputazione richiede tempo per essere costruita”. La brand reputation risponde alla panoramica dell'azienda, che include la qualità del prodotto, l'esperienza d'acquisto complessiva del cliente, l'assistenza del cliente, la trasparenza nella comunicazione e la responsabilità sociale dell'azienda. Più la reputazione è salda, più sarà facile per l'azienda gestire una crisi e riuscire a rispondere prontamente poiché disporrà di una buona base di clienti fidelizzati che credono nel brand e nei suoi prodotti. In più, una buona reputazione gode di ottime relazioni con gli stakeholder aziendali, come i fornitori, i partner commerciali e gli investitori e questo le permette di cogliere tutte le opportunità di collaborazione e sostegno finanziario che possono avvantaggiare la sua posizione. Una buona reputazione, inoltre, ha un'alta capacità attrattiva, poiché nuovi clienti si baseranno sulla nomea del brand e si interesseranno di più ad esso. Al contrario, invece, una cattiva brand reputation può avere effetti devastanti in termini di diffusione critiche e opinioni negative tramite Internet, influenzando i possibili clienti e danneggiando l'immagine del marchio. Questo può avere conseguenze drammatiche in termini di vendite, quindi di perdite di clienti e di denaro.

Per i motivi sopraelencati è necessario sottoporre la reputazione a monitoraggio, al fine di analizzare la percezione del marchio in tempo reale e, in caso di criticità, intervenire prontamente.

Il consumatore, nel momento in cui deve effettuare una scelta di acquisto, tra le varie caratteristiche che prende in considerazione vi è il marchio, considerato come valore aggiunto che consente di identificare e differenziare un determinato prodotto dagli altri. Le intenzioni e le azioni delle persone sono guidate dalle loro convinzioni sull'acquisto di un prodotto, non dagli attributi oggettivi del prodotto stesso. Secondo l'economista statunitense David Allen Aaker⁸, sia le aziende che i consumatori sono attenti alla reputazione del marchio rispetto a ciò che vendono o acquistano. Se gli individui raccomandano l'uso di un marchio, allora ciò è segno di buona reputazione. Se si presume che gli altri abbiano stessa opinione sul marchio come degno di lode, ci si fida anche di quel marchio e si prende la decisione di acquisto. Brand che godono di una reputazione positiva tendono ad attirare l'attenzione di più clienti rispetto a quelli che hanno una reputazione meno buona. Questo meccanismo è spiegato dalla teoria dell'identità sociale di Tajfel⁹: gli individui sviluppano un sentimento di identità sociale grazie all'appartenenza a gruppi sociali preferibili e dall'affiliazione a gruppi che si identificano come positivamente diversi dagli altri. Gli individui tendono a valutare gruppi di appartenenza più

⁷ Walker, Kent. *A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory*. *Corporate reputation review* 12 (2010), pp. 357-387.

⁸ Fombrun, Charles, and Cees van Riel. *The reputational landscape: a convergence of research and practice*. *Corporate reputation review* 1.1 and 2 (1997), pp. 1-16.

⁹ Fombrun, Charles, and Cees van Riel. *The reputational landscape: a convergence of research and practice*. *Corporate reputation review* 1.1 and 2 (1997), pp. 1-16.

favorevolmente di quelli esterni nel tentativo di raggiungere un'identità sociale positiva e tale valutazione si estende ai prodotti, ai servizi e ai marchi che sono associati all'interno del gruppo.

Walker e Kent¹⁰ hanno distinto sei filoni in cui si definisce la reputazione aziendale:

1. La visione economica

La reputazione è definita dagli economisti della teoria dei giochi come un tratto caratteriale che distingue i diversi tipi di imprese e da cui ne deriva la loro strategia. Weigelt e Camerer hanno evidenziato che *"nella teoria dei giochi la reputazione di un giocatore è la percezione che gli altri hanno dei valori del giocatore che determinano la sua scelta di strategie"*. A causa delle asimmetrie informative esistenti sul mercato, i manager dispongono di molte più informazioni riguardo la loro azienda rispetto ai consumatori, i quali molto spesso fanno affidamento alla reputation di un'impresa per capire se un prodotto rispecchia le loro aspettative di qualità e affidabilità. Anche gli investitori esterni possiedono meno informazioni dei manager e per questo preferiranno investire in aziende che dimostrino di avere utili elevati e stabili: la reputazione è un mezzo che trasmette loro sicurezza e i manager sembrano ai loro occhi più credibili. Secondo i teorici dei giochi, dunque, la reputazione suscita in dipendenti, clienti, investitori, concorrenti e pubblico più in generale, delle percezioni riguardo all'azienda e su quello che rappresenta per loro. Queste percezioni sono fondamentali per una buona interazione tra impresa e pubblico.

La reputazione deriva dunque dall'allocazione preventiva di risorse ad opera dei manager al fine di creare negli osservatori esterni un presentimento di affidabilità e fiducia nei confronti dell'azienda e aumentarne l'attrattività. I manager possono sfruttare questi elementi in modo strategico e investire nella reputazione, poiché ciò consentirà loro di massimizzare i prezzi, grazie alla fidelizzazione degli acquirenti che accetteranno di pagare un premium price in vista di qualità riconosciute nell'azienda. Gli acquisti ripetuti dei clienti fedeli genereranno delle rendite per l'azienda e quindi le faranno guadagnare più profitto.

2. La visione strategica

Per gli strateghi, le aziende con una salda reputazione ottengono più rendimenti poiché sono di difficile imitazione. Questo perché la reputation deriva dalle connotazioni interne ed uniche delle imprese, ma ci vuole tempo affinché si consolidi nella mente del pubblico, soprattutto poiché non è un processo controllabile dai manager. L'acquisizione di una reputazione favorevole offre un importante vantaggio competitivo, le aziende nel tempo devono porre attenzione alle allocazioni di risorse per erigere barriere reputazionali con lo scopo di salvaguardarsi da eventi sfavorevoli.

3. La visione del marketing

¹⁰ Walker, Kent. *A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory*. *Corporate reputation review* 12 (2010), pp. 357-387.

Le ricerche del marketing sulla reputazione riguardano il processo di elaborazione delle informazioni. Cognitivamente, nella mente dei consumatori la reputazione si traduce in immagini che attribuiscono un significato agli impulsi esterni. I soggetti delle analisi del marketing sono, infatti, i consumatori e gli oggetti sono i prodotti. Secondo il Modello di Probabilità di Elaborazione di Petty e Cacioppo (1986), il recepimento delle informazioni origina tre livelli di elaborazione: alto, medio e basso. Il grado più alto di elaborazione delle informazioni si esplicita in un complesso di significati che vengono registrati nella memoria, portando il soggetto a fornire una descrizione dettagliata di un oggetto. Un grado medio descrive l'oggetto in termini di credenze e valutazioni salienti. Uno basso induce a descrizioni semplici come "buono/cattivo" o "attraente/non attraente". Il grado di elaborazione è la conseguenza delle conoscenze del soggetto e del suo livello ed intensità di coinvolgimento. Per questo le aziende adottano delle strategie per creare delle associazioni favorevoli, ad esempio nomi individuali per tutti i prodotti non nominati espressamente dall'azienda; i prodotti imputabili all'azienda si identificano grazie al nome della stessa su tutti i prodotti; oppure si accosta il nome dell'azienda con i marchi dei prodotti, affinché l'estensione della marca abbia familiarità con la marca stessa.

4. La visione organizzativa

Secondo gli studiosi di organizzazione, la reputazione è legata alle esperienze di sense-making dei dipendenti. La cultura dell'azienda influenza le percezioni e il modo in cui i manager interpretano e reagiscono alle circostanze ambientali. Valori culturali condivisi e un forte senso di identità guidano i manager nella definizione di ciò che le loro aziende rappresentano e nella giustificazione delle loro strategie di interazione con i principali stakeholders. L'identità, che rappresenta le caratterizzazioni distintive dell'azienda, e la cultura sono infatti correlate e se coerenti tra loro riescono ad influenzare le percezioni degli stakeholders.

5. La visione sociologica

I sociologi affermano che le classifiche di reputazione sono costruzioni sociali che nascono dalle relazioni che un'azienda intrattiene con i suoi stakeholders in un ambiente condiviso. Le imprese sono valutate dagli stessi, i quali interagiscono nel campo organizzativo e si scambiano informazioni e aspettative. Gli osservatori interpretano i segnali che le aziende diffondono e si affidano anche alle valutazioni degli esperti del settore, come analisti di mercato, investitori professionali e giornalisti. In campo sociologico dunque la reputazione è un "indicatore di legittimità", ossia un'analisi della performance delle imprese in relazione alle aspettative e alle norme del settore. I sociologi evidenziano la varietà degli soggetti coinvolti nello sviluppo della reputazione e la loro interconnessione.

6. La visione dei contabili

Un gruppo di contabili accademici ha riconosciuto l'insufficienza dei modelli di rendicontazione finanziaria nel documentare il valore degli asset intangibili. Vi è un dislivello in crescita tra gli utili effettivi riportati nei bilanci annuali e le valutazioni di mercato delle aziende. Essi disapprovano che tra i manager vi sia la

consuetudine di investire in attività di ricerca e sviluppo (R&S), di pubblicità e di spese di formazione, funzioni che gli studiosi di statistica riconoscono come miglioramenti delle posizioni reali e percettive delle risorse delle imprese. Deng e Lev ritengono che l'attuale prassi contabile porti a un'allocazione dei costi ai ricavi che non risponde al vero, inducendo così gli osservatori a valutare erroneamente le capacità reddituali delle imprese e il reale valore delle loro attività. Ritengono, inoltre, che la ricerca e sviluppo e la tecnologia in fase di sviluppo possa essere valutata efficientemente dai dirigenti aziendali e dai loro revisori. Molte aziende investono in branding, formazione e ricerca, che sono attività essenziali ai fini di costruire e mantenere una buona reputazione. Questi investimenti, tuttavia, non vengono registrati nei bilanci finanziari tradizionali in modo adeguato poiché si tratta di beni intangibili, i quali sono di difficile valutazione. Gli asset intangibili includono elementi come il marchio, la reputazione, il know-how, il capitale intellettuale e le relazioni con i clienti. Alcuni studiosi sostengono che bisogna sviluppare delle misure migliori per valutare e registrare i beni intangibili in modo più accurato. Risulterebbe funzionale includere questi elementi nel bilancio, iscrivendo il loro valore reale e gli effetti che possono avere sulla reputazione.

1.4 LA COMUNICAZIONE IN STATO DI CRISI

La reputazione del brand si basa su due elementi fondamentali: la fiducia e il coinvolgimento emotivo. Nel momento in cui uno di questi due fattori viene meno, per cause endogene o esogene, prende piede la crisi. Crisi deriva dal greco “κρίσις”¹¹ «scelta, decisione, fase decisiva di una malattia», che a sua volta deriva dal verbo di “κρίνω” «distinguere, giudicare». La parola crisi significa “stato di forte perturbazione nella vita di un individuo o di un gruppo di individui, con effetti più o meno gravi”. Gli elementi che caratterizzano una crisi sono cinque¹²:

1. Minaccia: un evento straordinario e spesso inaspettato, che può rappresentare un danno per le organizzazioni;
2. Sorpresa: l'imprevedibilità è tipica di uno scenario di crisi, che può colpire strutture impreparate;
3. Risonanza: la sua risonanza esterna, sostenuta dai media che comunicano gli effetti negativi ad essa associati;
4. Conseguenze tangibili: la crisi può provocare danni reputazionali e quindi economici anche importanti;
5. Reazione rapida: la necessità di una risposta nel breve termine che preservi l'organizzazione e gli obiettivi stabiliti in fase strategica.

Il professore Steven James Venette¹³ ha aggiunto un altro elemento, ossia la necessità di dinamismo che si traduce in cambiamento poiché in mancanza di essa si tratta solo di un semplice incidente d'impresa.

¹¹ <https://www.treccani.it/vocabolario/crisi/>

¹² Materiale didattico fornito dal docente

¹³ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 191.

I danni delle crisi sono distinguibili in due categorie: danni economici e danni immateriali. I primi prevedono costi di breve periodo (ad esempio risarcimento di danni, spese per la ricostruzione di impianti), costi di medio periodo (ad esempio diminuzione delle vendite, disaffezione dei clienti) e costi di lungo periodo (ad esempio diminuzione della produttività dei dipendenti, perdita di competitività dell'impresa sul mercato). I secondi sono danni alle risorse intangibili, come reputazione, fiducia e credibilità.

È necessario catalogare le diverse tipologie di eventi che generano le crisi e a l'impresa deve far fronte, al fine di riconoscerli e applicare la giusta strategia di gestione.

Una prima classificazione¹⁴ della crisi riguarda la natura dell'evento:

- *Crisi di domanda (sovrapproduzione)*: avviene nel caso in cui l'offerta eccede la domanda reale e le aziende produttrici sono molto numerose. Al crescere del divario fra offerta e domanda, i prezzi dei beni diminuiscono drasticamente per invogliare l'acquisto dei beni rimasti invenduti. Per far fronte alla crisi di domanda si differenzia il portafoglio prodotti tramite ricerche di mercato, finalizzate alla conoscenza profonda dei consumatori, dei loro bisogni e in generale a quelli del mercato;
- *Crisi da inefficacia manageriale*: nuovi sistemi di amministrazione delle grandi imprese prevedono la frammentazione del capitale in numerosissime quote e quindi vi è la presenza di numerosissimi azionisti, dunque la parte gestionale è lasciata ai manager che agiscono incontrollati dai proprietari dell'impresa. Questo tipo di crisi nasce dal moral hazard e dalle asimmetrie informative che intercorrono tra azionisti e manager, i quali invece di perseguire gli obiettivi degli azionisti, ossia la massimizzazione del valore dell'impresa, investono in altri progetti per perseguire i propri obiettivi. Da qui nasce quello che è definito conflitto di interesse, che può essere arginato tramite il controllo diretto attraverso report frequenti e contratti di incentivazione.
- *Crisi da inefficienza*: intacca tutte le funzioni aziendali e ha la tendenza di aumentare i costi. Le cause sono ravvisabili nell'obsolescenza di strumenti e tecnologie o nell'incapacità della manodopera.

Una seconda classificazione¹⁵ riguarda la gravità e le conseguenze dell'evento in questione: le crisi possono essere reversibili, e dunque è possibile sanarle tramite un processo di risanamento, oppure irreversibili, che portano alla liquidazione del patrimonio aziendale.

Una terza classificazione¹⁶ distingue le crisi catastrofiche da quelle gestionali. Le prime si verificano a seguito di un evento imprevedibile, che può deteriorare l'impresa nel medio-lungo termine, ad esempio fenomeni naturali come incendi o terremoti, o eventi critici causati dagli stessi operatori aziendali, come errori gravi di gestione, o da terzi, come comportamenti criminali. Le seconde hanno origine da squilibri economico-finanziari, dunque sono sanabili attraverso piani specifici di risanamento e accordi di ristrutturazione del debito.

¹⁴ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 192.

¹⁵ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 193.

¹⁶ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 193.

La crisi ha il suo sviluppo nel momento in cui l'opinione su pubblica e gli stakeholder di riferimento acquisiscono tutte le informazioni riguardanti un evento o un fatto che ritengono non accettabile, mettendo in discussione il rapporto di fiducia.

Lo sviluppo di una crisi può essere determinato dalla presenza di tre elementi¹⁷:

1. *Episodio scatenante*: accidentale, evento naturale, indagine giudiziaria, decisione politica, comportamento umano, evento scientifico o economico;
2. *Contesto amplificante*: guerra con i competitor, comunità locali contro l'organizzazione, rappresentanti politici non favorevoli;
3. *Ambiente sfavorevole*: strutture non preparate dalla crisi, soggetti antagonisti.

Una crisi si concretizza quando il target audience recepisce tutti i dati informativi e mette in discussione la credibilità dell'azienda, ritenendo inaccettabile il suo comportamento. Questo perché le informazioni divengono accessibili a tutti e l'opinione pubblica e dei media è incentrata sulle azioni dell'azienda.

Una crisi si manifesta tramite tre elementi¹⁸:

- *Visibilità*: riferita alla notorietà dell'impresa coinvolta. Quando si verificano eventi negativi, l'attenzione dei media, dell'opinione pubblica e degli stakeholder è molto elevata. Si presterà altissima attenzione all'organizzazione alle persone coinvolte, alle loro capacità di reazione di attività paralizzate e danneggiate. Ciò accade anche quando si tratta di danni minori.
- *Eccezionalità*: nel momento in cui la crisi non era stata prevista, la confusione rischia di travolgere società anche storicamente ben strutturate. Altresì piccoli eventi frequenti o grandi eventi che accadono una sola volta possono portare a conseguenze inaspettate e per questo è necessario in qualche modo anticiparli e prevenirli.
- *Velocità di risposta*: le prime ventiquattro ore sono quelle decisive. È importantissimo per posizionare la situazione e definirne i caratteri. Non bisogna esitare nella velocità di risposta, infatti chi lo ha fatto ha permesso che si diffondessero e prevalessero punti di vista e opinioni non corretti con quanto era accaduto.

Tuttavia, la crisi può essere vista come un'opportunità al fine di rafforzare la reputazione dell'impresa, introdurre cambiamenti, elaborare nuove strategie, consolidare il senso di appartenenza del personale e prevenire la manifestazione di nuove crisi.

In base alla fenomenologia e allo sviluppo della crisi, essa può essere classificata in 4 tipologie¹⁹:

1. Crisi mordi e fuggi

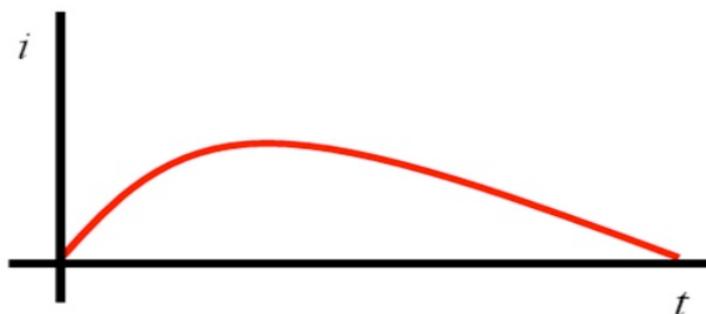
¹⁷ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 194.

¹⁸ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 200-201.

¹⁹ Adriani, Roberto. *Crisis Communication. Gestire la comunicazione aziendale quando accade l'imprevisto*, 2013, pp. 214-215.

La caratteristica prevalente è l'elevata rapidità e volatilità. Si tratta di crisi in cui l'inizio e la fine avviene nell'arco di poche ore e in cui nascono da dicerie e informazioni che circolano su Internet. Il seguente grafico rappresenta la crisi secondo due dimensioni: intensità e tempo, in cui la prima si misura in spazio occupato sui media e danno provocato al business dell'azienda, ad esempio il calo delle vendite e il secondo indica la durata della crisi.

Figura 1: *Crisi mordi e fuggi*



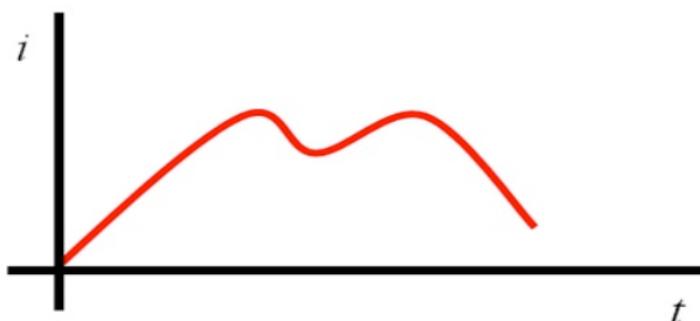
Fonte: Adriani, Roberto. *Crisis Communication. Gestire la comunicazione aziendale quando accade l'imprevisto*, 2013, p. 214.

Quando si verifica questa tipologia di crisi, non è necessario intervenire per evitare di pubblicizzarla ancora di più; piuttosto sarebbe il caso di monitorare il suo sviluppo.

2. Crisi in due tempi

Apparentemente si presenta con le stesse sembianze della crisi mordi e fuggi, dunque raggiunto il culmine si assiste a un climax discendente, dando l'impressione che la crisi stia volgendo al termine. Tuttavia, le voci tornano a circolare a causa di nuove informazioni e particolari venuti alla luce.

Figura 2: *Crisi in due tempi*



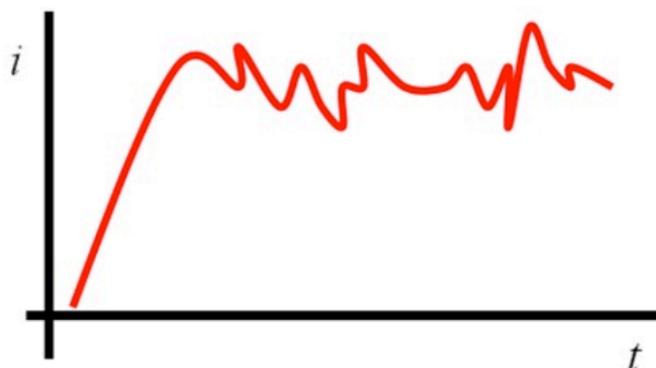
Fonte: Adriani, Roberto. *Crisis Communication. Gestire la comunicazione aziendale quando accade l'imprevisto*, 2013, p. 214.

Tendenzialmente, la crisi ha origine dalle notizie pubblicate nei quotidiani, rappresentate dalla prima curva; successivamente viene riportata nei settimanali e mensili ed è graficamente visibile nella seconda curva.

3. Crisi tormentone

È il tipo di crisi più ricorrente negli ultimi tempi e il suo sviluppo è imprevedibile, poiché è caratterizzata da un susseguirsi di notizie ogni giorno che attireranno l'attenzione dei giornalisti.

Figura 3: *Crisi tormentone*

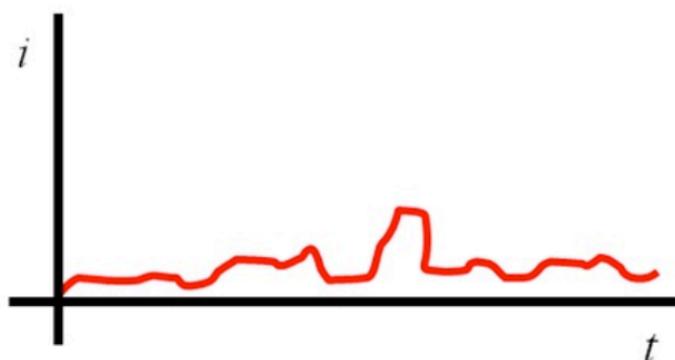


Fonte: Adriani, Roberto. *Crisis Communication. Gestire la comunicazione aziendale quando accade l'imprevisto*, 2013, p. 215.

4. Crisi consolidata a bassa intensità

Definite a bassa intensità poiché non hanno delle conseguenze immediate sull'azienda, per questo le aziende sono portate a non considerare con attenzione questo tipo di crisi permettendone l'avanzamento. Non si risolve mai in modo definitivo, infatti non appena l'azienda guadagna visibilità, la parte contrastante sarà pronta a ripresentarsi per rialimentare la crisi.

Figura 4: *Crisi consolidata a bassa intensità*



Fonte: Adriani, Roberto. *Crisis Communication. Gestire la comunicazione aziendale quando accade l'imprevisto*, 2013, p. 215.

Al verificarsi di una crisi, l'azienda mette in atto delle azioni di comunicazione che sono gestite dal crisis management tramite la crisis communication. Essa è una funzione interna del crisis management e si coordina con la comunicazione d'impresa al fine di mantenere l'immagine aziendale coesa anche in stato di crisi.

1.4.1. IL RUOLO DEL CRISIS MANAGEMENT NELL'ORGANIZZAZIONE

Il crisis management è un'attività insita nell'organizzazione e ha il compito di prevenire, analizzare, coordinare e gestire eventi di crisi prevedibili e imprevedibili. L'obiettivo è quello di trovare la giusta soluzione che vada a ridurre i danni al minimo, utilizzare nel modo corretto le risorse, avere una comunicazione efficace con gli stakeholder, consentire il superamento della crisi in maniera efficace e attivare tutti i meccanismi di apprendimento al fine di evitare che in futuro insorgano eventi critici analoghi a quelli affrontati.

Il processo di gestione della crisi prevede cinque fasi²⁰ finalizzata a migliorare la capacità di reazione delle strutture interne e delle procedure operative.

Fase 1

Si tratta della fase dei segnali rilevatori, in cui è fondamentale analizzare e cogliere i campanelli d'allarme di una potenziale criticità. L'approccio *sensemaking* è il tentativo di creare ordine e dar senso alle situazioni accidentali; l'approccio *perspective taking* consiste nel considerare il punto di vista di terzi o di gruppi di interessi esterni;

Fase 2

La seconda fase è quella della preparazione e della prevenzione, nella quale si raccolgono tutte le conoscenze che possono essere utili nel momento in cui emerge una criticità, ossia tutte le figure aziendali devono cooperare al fine di gestire in modo efficiente l'evento;

Fase 3

Questa è la fase fondamentale poiché prevede il contenimento del danno e il controllo degli effetti negativi subiti. L'obiettivo è arginare i problemi finanziari, reputazionali, di sicurezza e tutti i rischi che minacciano la sopravvivenza di lungo periodo dell'organizzazione;

Fase 4

Dopo che la crisi si è manifestata, vi è la fase del *business recovery*, il cui obiettivo è preservare la regolare operatività dell'impresa anche durante un evento critico. Sarà il necessario mantenere il regolare andamento dell'attività aziendale, cercando di prevenire nuove problematiche.

²⁰ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 196.

Fase 5

L'ultima fase è quella dell'analisi delle aree più vulnerabili e dell'apprendimento, ossia l'esperienza maturata per arginare la crisi. Deve essere utilizzata per l'elaborazione di piani organizzativi e di azione, che diventano parte del patrimonio culturale dell'azienda al fine di prevenire un'analogia crisi.

Oltre a queste fasi, un passaggio fondamentale è la valutazione del rischio di nuove crisi, un modello da adottare per prevenire un evento negativo, che si articola in diverse fasi²¹:

- Individuazione del pericolo: l'impresa deve tenere presente tutti gli elementi che possono potenzialmente essere in grado di generare un evento di crisi;
- Prioritizzazione del rischio: i rischi devono essere soppesati in base alla loro gravità e alle probabilità che possano verificarsi, ordinandoli per importanza;
- Decisione delle azioni preventive: per ogni classificazione di rischio, dovranno essere individuate delle direttive che possano prevenirlo;
- Calendarizzazione: in base al rischio in questione viene stabilito un modello in cui, oltre alle azioni di prevenzione, vengono fissate le scadenze e i mezzi con i quali giungere ai risultati prefissati;
- Controllo e riesame: la valutazione dei rischi deve essere un'attività periodica al fine di garantire l'aggiornamento dello schema di rischi prioritari. In base al contesto in continuo mutamento e ai cambiamenti che subisce l'organizzazione aziendale.

1.4.2. I SOGGETTI CHIAVE

La forza di reazione a una crisi dipende dalla capacità dei diversi soggetti di lavorare in sintonia, di coordinarsi e di motivarsi a vicenda permettendo una circolazione di informazioni efficace affinché tutti ne possano disporre per le proprie mansioni.

Il Comitato di Crisi²²

È un'organizzazione diplomatica interna all'azienda ed è composta dall'Amministratore Delegato e dai Direttori. Il comitato deve pianificare e gestire tutti gli interventi operativi, in particolare deve:

- Effettuare un'analisi preventiva di tutte le potenziali aree di vulnerabilità;
- Prevedere e nominare un comitato di gestione della crisi;
- Elaborare un piano di preparazione per le emergenze;
- Formare il management e adoperare delle consulenze specifiche.

Le azioni del comitato si dividono in tre passi: prima, durante e dopo la crisi. Prima della crisi il comitato deve analizzare i rischi e i segnali premonitori al fine di effettuare una programmazione delle attività da svolgere.

²¹ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 197.

²² Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, pp. 197-198.

Durante la crisi è necessario prendere delle decisioni e coordinare le attività di gestione e le iniziative di comunicazione, definire delle strategie di ripristino e monitorare periodicamente lo stato di avanzamento e l'efficacia del piano di riparto. Dopo la crisi avviene la chiusura dello stato di crisi.

Tuttavia, la previsione delle crisi è molto difficile da effettuare. Quello che le aziende possono fare è un costante monitoraggio della reputation e una pianificazione mirata delle azioni operative. Il comitato di crisi deve dotarsi di un team ben coordinato, rapido, specializzato e che non superi le quindici persone al fine di evitare la formazione di piccoli sottogruppi in conflitto tra loro. Il team dovrà attivarsi tempestivamente ed essere sempre raggiungibile. Del comitato fanno parte anche un portavoce, i responsabili dell'ufficio stampa della comunicazione interna, il web management e le relazioni istituzionali. Il gruppo deve essere integrato da un legale e dai rappresentanti delle aree tecniche, i quali hanno i contatti con l'esterno e ciò è importante al fine di valutare l'efficacia dei messaggi e se questi verranno recepiti correttamente dall'esterno.

Il Crisis Manager²³

Spesso si tratta di un consulente esterno che assume il ruolo di comando nel condurre l'organizzazione della crisi per far fronte all'evento critico. La sua nomina deve avvenire nei tempi di calma, in modo da garantire l'integrazione all'interno dell'azienda quando non vi è alcuna traccia di crisi. Il compito del Crisis Manager è quello di educare il team, sviluppando delle competenze e degli strumenti che permetteranno di fronteggiare la crisi. Egli deve sviluppare il piano di azione per difendere l'immagine dell'impresa e coordinare la gestione dei rapporti con i media, cercando di guidare il flusso di informazioni in una direzione favorevole all'azienda.

Il Direttore della Comunicazione²⁴

Egli assume la leadership del lavoro all'interno del comitato, stabilisce quali sono le priorità e decide se far intervenire un crisis manager esterno. Egli è colui che detta i tempi e risponde ai vertici, quindi al presidente, all'amministratore delegato e ai membri del consiglio di amministrazione. Inoltre, collabora anche con il direttore della comunicazione e insieme analizzano le informazioni raccolte, supervisionano il lavoro degli altri componenti e dichiarano lo stato di emergenza.

Il Portavoce²⁵

Egli è il volto della brand che deve interpretare e veicolare esternamente i contenuti emanati dal comitato di crisi. Può divenire portavoce dell'azienda il presidente, l'amministratore delegato, il principale azionista o il capo dell'ufficio stampa. Vi sono però delle casistiche nelle quali è necessario che ad essere coinvolto sia il vertice della società ossia nel far fronte ad eventi gravi e rilevanti, ossia quando la situazione richiede una piena e diretta assunzione di responsabilità da parte dei vertici e quando un amministratore delegato dispone

²³ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, pp. 198-199.

²⁴ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 199.

²⁵ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 199.

di una personalità rassicurante, di capacità di chiarezza, di carisma ed empatia verso i media, di un'abilità nel parlare in televisione o partecipare di battiti e talk show.

Gli operativi²⁶

Prima che i messaggi siano approvati devono essere analizzati dagli operativi. Essi devono esaminare le informazioni e il reporting orario e quotidiano delle azioni svolte. Tra di loro gli addetti alla stampa sono membri importanti, il cui incarico è quello di avere il contatto diretto con i giornalisti dei diversi mezzi di informazione. L'ufficio stampa deve:

- Possedere una chiara e aggiornata mailing list di giornalisti;
- Conoscere come lavorano i giornalisti dei diversi mezzi di informazione e le loro tempistiche;
- Essere capace di predisporre comunicati stampa e il press kit che contengono tutte le informazioni sull'azienda utili a rendere facile l'acquisizione di notizie da parte dei giornalisti;
- Essere preciso e accurato ma allo stesso tempo rapido e incisivo.

1.5. GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE IN STATO DI CRISI

Come anticipato nel paragrafo 1.4.1. , la fase preventiva di una crisi è fondamentale per poter effettuare azioni proficue. La nomina dei diversi soggetti operativi, la definizione dei loro ruoli, degli obiettivi da perseguire e dei mezzi che hanno a disposizione permetteranno di velocizzare la fase operativa di risoluzione della crisi e quindi di passare direttamente all'elaborazione di interventi mirati.

Al sopraggiungere dell'evento critico, la crisi ha definitivamente inizio e dunque vi sarà un leader che dovrà prendere le redini della situazione e soddisfare le aspettative che incombono su di esso. Egli ha cinque doveri²⁷:

- *Sense-making*: ricerca e sviluppo delle informazioni necessarie per avere una definizione della natura della crisi;
- *Decision-making*: delibera delle direttive operative e sviluppo di risposte coese ed efficaci per mettere in atto le decisioni prese. Il leader deve assicurarsi che tutte le parti coinvolte lavorino insieme in modo sinergico;
- *Meaning-making*: fornire una narrativa persuasiva e d'ispirazione per il pubblico;
- *Accounting*: esplicitare in eventi pubblici tutte le azioni che sono state intraprese al fine di prevenire e gestire la crisi;
- *Learning*: apprendere qualcosa dall'evento negativo, con lo scopo di prevenirlo in futuro ed implementare nuovi mezzi premunitivi.

²⁶ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 200.

²⁷ Ventura, Sofia. *La gestione della crisi e il meaning-making. Narrazione e manipolazione nelle conferenze stampa di Giuseppe Conte durante la pandemia del coronavirus*. *Comunicazione politica* 22.1 (2021), pp. 19-46.

Il leader²⁸ dovrà decretare lo stato di crisi per l'azienda e appellarsi al Comitato di Crisi, con il quale ha inizio la fase operativa. In questa sede, si effettua un'analisi del contesto e degli eventi avvenuti che hanno portato la crisi a scatenarsi. L'analisi è finalizzata al provvedimento e alla predisposizione delle informazioni per avere un quadro preciso, capire l'origine della crisi, i danni che ci sono stati e quelli probabili per far fronte adeguatamente alle richieste di riscontro sui fatti accaduti e adottare le strategie più idonee.

Successivamente vengono elaborati i messaggi di risposta e la posizione dell'azienda. Nel fronteggiare una crisi, è determinante il tempismo, dunque bisogna essere veloci in modo da essere i primi a muoversi tramite i canali di comunicazione, ossia l'ufficio stampa, il web site ufficiale e i social network. L'azienda dovrà annunciare lo stato di crisi, assumersi le sue responsabilità se necessario e comunicare i provvedimenti attuati e programmati per ristabilire l'equilibrio e deve dar prova di ciò con fatti concreti. Questo darà il vantaggio all'azienda di presentarsi come la fonte più esaustiva e autorevole di notizie, in modo da orientare la circolazione di informazioni in modo favorevole ed evitare distorsioni. È necessario evitare assolutamente di mentire e tacere, poiché nel caso di diffusione di notizie avverse, l'azienda perderebbe di credibilità che la porterebbe ad aggravare la crisi. Se l'azienda non dovesse prendere tempestivamente posizione, ciò potrebbe essere interpretato come una manovra finalizzata a coprire informazioni scomode o come un'ammissione di colpa.

Il piano di comunicazione ha come obiettivo la protezione della reputazione aziendale e l'influenzamento delle percezioni del target. È necessario studiare il target, allo scopo di capire a chi comunicare, quali sono i messaggi più adatti da comunicare, qual è il modo più corretto. Il piano deve rivolgersi sia all'esterno, dunque a clienti, fornitori e istituzioni, ma anche agli stakeholder interni, quali i dipendenti.

Nel piano deve essere presente un "kit di notizie standard"²⁹, uno strumento che permetterà di disporre di informazioni già pronte riguardo l'azienda e che quindi potranno essere trasmesse immediatamente. Sono contenute: informazioni di base sull'azienda, i dati economici e finanziari, il funzionamento del business, gli stakeholders più importanti, le attività di corporate social responsibility, i curricula dei top manager, e tutti i dati utili da avere prontamente.

I giornalisti sono i soggetti con cui ci si dovrà interfacciare per la divulgazione delle informazioni e dunque è utile predisporre anche un "press kit", che dovrà contenere le immagini di repertorio, le quali hanno lo scopo di arginare la diffusione di fotografie avverse. Durante l'evento sarebbe funzionale inviare troupe televisiva interna all'azienda per raccogliere immagini che possano essere montate secondo le direttive dei vertici e inviate a network televisivi e digitali come mezzi di supporto delle comunicazioni ufficiali della società.

I media³⁰ sono gli strumenti di comunicazione con i quali l'azienda ha la possibilità di interfacciarsi col pubblico e avere una voce. Il crisis manager non deve dare per scontato che i media siano al corrente della situazione veritiera, poiché questo potrebbe portare alla diffusione di fake news. È necessario descrivere dettagliatamente passo per passo tutti gli elementi che possono portare ad avere una visione completa del caso.

²⁸ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, pp. 202-203.

²⁹ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 203.

³⁰ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, pp. 203-204.

Nuova copertura che i media riservano un evento critico si articola in 5 fasi³¹:

- *Le notizie flash*: si tratta delle *Breaking News*, ossia delle notizie di ultim'ora che si limitano a riportare i fatti sinteticamente, evitando riferimenti emozionali o sensazionalistici. Citando il manuale "*Comunicazione integrata e Reputation management*": "*un evento si trasforma in informazione in primis attraverso il lancio di agenzie, poi con un rimbalzo social media e sui siti web, poi sui telegiornali in radio*".
- *Il Tg della Sera, la prima pagina del giorno dopo*: la notizia inizia a prendere forma nonostante abbia ancora alcune lacune di dati. Inizia ad avere una certa risonanza su telegiornali, siti e social. In poche ore i giornalisti sono in grado di verificare l'attendibilità delle informazioni, raccogliere le dichiarazioni ufficiali delle parti, quantificare la portata del danno e decidere lo spazio e la posizione della notizia sui giornali del giorno successivo.
- *Le 48 ore successive*: Ci si trova nel pieno della crisi, nella quale ogni soggetto ha la sua lettura della situazione. Le informazioni non sono ancora dettagliate e la di costruzione degli eventi non è ancora precisa. L'azienda deve concentrarsi a consegnare ai giornalisti tutte le informazioni veritiere al fine di evitare la circolazione di notizie false.
- *Le settimane seguenti*: la risonanza delle notizie comincia ad affievolirsi ed esse iniziano ad assentarsi dai canali di comunicazione quali giornali, TG e social.
- *Gli anni seguenti*: al verificarsi in futuro di eventi simili, i media riproporranno le immagini e le informazioni relative all'occasione avvenuta in precedenza. I media si muoveranno in relazione a come l'organizzazione ha reagito in passato a quell'analogo evento.

Al termine della crisi, è fondamentale la fase di monitoraggio del contesto, sia tramite giornali sia sul web, al fine di prevenire un possibile ritorno. L'organizzazione avrà fatto proprie conoscenze e competenze che andranno a confluire nel patrimonio aziendale: avrà nuovi strumenti di precauzione per riconoscere i segnali premonitori e anche i mezzi per gestire una eventuale bufera mediatica. La fine di questo processo giunge con un report che descrive il susseguirsi degli eventi, i messaggi comunicati, i media coinvolti, i documenti prodotti, la relazione dei costi sostenuti e la valutazione finale del danno.

³¹ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p. 204.

CAPITOLO 2

LA COMUNICAZIONE NEL SETTORE DELLA MODA E DEL LUSSO

2.1. LUSSO: TRA SFARZO E CONDANNA, UNA PROFONDA AMBIGUITÀ

Il termine “lusso” ha le sue radici nel vocabolo latino “*luxus*”³², che si traduce come “sovrabbondanza”, “eccesso nel modo di vivere”, un riferimento allo sfoggio della ricchezza e dello sfarzo, alla ricerca della soddisfazione di un bisogno che non nasce da pura necessità, ma dall’esigenza di appagare ambizione e vanità personale. Gli autori latini utilizzavano questa parola in accezioni differenti: “Eccessi, fasto, dissipazione” (Tacito); “Vita molle e lussuriosa, profusione” (Sallustio); “Stravizio” (Cicerone); ma anche “Sfarzo splendore e magnificenza” (Virgilio)³³. Nell’universo greco, invece, il termine risale da “*λοζός*” (*loxos*)³⁴ col significato di “obliquo”, “piegato”, attribuendo al termine una sfumatura negativa, di condanna; infatti, Aristotele³⁵ critica l’abuso delle ricchezze ed esalta la magnificenza come via intermedia tra la meschineria e lo spreco volgare. Questi chiaroscuri evidenziano la profonda ambiguità che fa da sfondo al mondo del lusso, il quale si muove all’interno di un vero e proprio paradosso. Il lusso, infatti, ricrea tribù, gruppi di pochi eletti, che non badano ai costi e sono disposti a spendere ingenti quantità di denaro per usufruire di beni, servizi o esperienze inibite a persone con minori redditi al fine di palesare il proprio alto status sociale e soddisfare il loro ego ed il bisogno proprio di ogni uomo di essere riconosciuti e apprezzati. La caratteristica ricercata può trattarsi dell’eccellenza di un prodotto, dell’originalità, della novità di uno stile o della manifestazione di un certo stato d’animo. Il lusso deve farci sognare (logica del desiderio) e confortarci comunicandoci soddisfazioni sensuali o emotive (logica del piacere)³⁶.

La ragion d’essere del lusso duella con le norme e le convenzioni condivise dall’opinione pubblica, il “volgo” - nel senso etimologico del termine. La definizione di Coco Chanel chiarisce il concetto: “*Alcune persone pensano che il lusso sia l’opposto della povertà. Non lo è. È l’opposto della volgarità.*”. La challenge, perciò, dei marchi di lusso risiede nella definizione del tipo di norma sociale dalla quale vogliono discostarsi (es. volgarità) e degli strumenti da adoperare per manifestare in modo efficace i propri punti di distinzione, da cui ne derivano poi il posizionamento e la strategia.

Il lusso autentico segue il detto “*Il denaro non conta*”: la sua estrosità si profila tramite “*la ricerca estetica, della perfezione qualitativa, del rifiuto dell’effimero, in breve, di un investimento di eccezione*” (cfr. Michel Chevalier & Gérald Mazzalovo. (2012). *Luxury Brand Management A World Of Privilege. A World of Privilege*. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.). In questo modo si esplicita il paradosso: ciò che spinge

³² <https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso/>

³³ Calonghi, F. (1999). *Dizionario della lingua latina*. Rosenberg & Sellier.

³⁴ <https://www.etimoitaliano.it/2014/11/lusso.html>

³⁵ Aristotle, and William David Ross. *Aristotelis Fragmenta Selecta. Recognovit Brevique Annotazione Instruxit WD Ross*. Oxonii, 1955.

³⁶ Michel Chevalier & Gérald Mazzalovo. (2012). *Luxury Brand Management A World Of Privilege A World of Privilege*. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

l'individuo ad acquistare il prodotto non sono i suoi elementi di distinzione, bensì il fatto stesso di aver sostenuto un costo elevato per poterlo ottenere.

2.1.1. LE CARATTERISTICHE DEL SETTORE

Il concetto di lusso³⁷ non è una convenzione universale ma possiede delle declinazioni relative in base al criterio che si prende come riferimento, ad esempio:

- Il luogo in cui si vive: un'escursione in montagna può essere considerata un lusso per chi vive in zone costiere, ma per chi vive sulle Alpi svizzere è un'attività abituale;
- Le possibilità economiche: un individuo con reddito basso considera lussuoso un bene che un altro dal reddito elevato non considera tale;
- Il tempo: ciò che oggi è considerato un prodotto di lusso, domani potrebbe non esserlo. Questo perché, ad esempio, nel settore del fashion è necessario essere al passo coi tempi e seguire o creare nuove mode; oppure nel campo dell'elettronica, con l'avanzamento tecnologico, vengono lanciati nuovi modelli di prodotti e, dunque, quelli vecchi si abbassano di costo e diventano più accessibili.

Il concetto di "lusso" è in continuo mutamento, basti pensare che in passato il lusso era destinato solo alle poche persone in cima alla piramide sociale, ossia reali, aristocrazia e clero. In seguito, invece, ha preso piede un processo di democratizzazione che ha eliminato i dogmi sociali a cui si doveva sottostare, dando la possibilità a chiunque di poter accedere ai beni di lusso. Sebbene definito in termini relativi, è possibile identificare i luxury goods tramite due direttrici: quella funzionale e quella emozionale³⁸. Il fattore funzionale riguarda le caratteristiche del prodotto, invece quello emozionale riguarda la percezione soggettiva.

Per quanto concerne il primo elemento appartengono:

- Prezzo elevato: rispetto ai prodotti sostituibili, ossia con la stessa funzione d'uso, il costo del prodotto di lusso è legittimato dalla maggiore qualità percepita e dalla conseguente idea di longevità;
- Qualità eccellente: definita dall'esclusività e/o rarità delle materie prime utilizzate e dalla minuziosa cura del creation process, ad esempio vengono privilegiati dei "Made in" specifici rispetto ad altri, viene preferita anche la lavorazione a mano da artigiani professionisti oppure è richiesta una maggiore quantità di ore di lavoro per la realizzazione del prodotto. La qualità è il primo elemento che instaura un rapporto di fiducia con il cliente poiché trasmette un senso di affidabilità, in quanto è connessa con la durevolezza del prodotto;
- Rarità: è l'elemento che sancisce alta differenziazione, in quanto i prodotti di lusso sono di difficile riproduzione. Inoltre, è la scelta strategica alla base del settore, poiché maggiore è l'inaccessibilità e la scarsità percepita del prodotto, maggiore è il desiderio che esso suscita nei consumatori e lo si ravvisa

³⁷ <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

³⁸ <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

anche in fase di distribuzione, in quanto i prodotti di lusso sono altamente selezionati in base al contesto in cui l'acquisto avviene.

- **Straordinarietà:** capacità dei prodotti di stupire i consumatori grazie alle loro caratteristiche e dettagli spettacolari ed esclusivi;
- **Estetica:** intesa come bellezza oggettiva che cattura e fa sognare ed è costituita da un mix di elementi di design e dettagli unici, capaci di coinvolgere tutti i sensi e regalare all'acquirente un'esperienza edonistica associata a quando si è a contatto con "opere artistiche". Ciò avviene non meramente in relazione all'aspetto visivo del luxury good, ma riguarda l'intero processo d'acquisto, che diviene anch'esso un'esperienza, accompagnata dai diversi comfort e servizi personalizzati che fanno sentire il cliente coccolato.
- **Simbolismo:** è l'insieme di associazioni astratte il cui scopo non è il soddisfacimento di un bisogno, bensì quello di far sognare ad occhi aperti. Facendo un breve rimando alla piramide dei bisogni di Maslow: piuttosto che i bisogni primari, quelli che i beni di lusso intendono soddisfare sono i bisogni di stima e di accettazione, i quali riguardano la soggettività e l'intimità di ogni persona.

Figura 1: *Piramide dei bisogni di Maslow*



Fonte: <https://psicoadvisor.com/maslow-e-la-piramide-dei-bisogni-566.html>

Sebbene le componenti funzionali permettano ai prodotti di lusso di differenziarsi dai common goods, esse sono quelle presenti all'interno del mercato del lusso stesso. Per questo motivo le componenti emozionali e simboliche sono un fondamentale elemento di distinzione che caratterizzano l'identità del prodotto e del brand a cui appartiene.

Diverse indagini effettuate sui consumatori hanno rilevato che la percezione che essi hanno nei confronti dei prodotti e dei marchi di lusso si basa su cinque dimensioni principali: tradizione, elitismo, opulenza, eccentricità e sensualità. Al fine di una creazione di un'identità forte e autentica, il marketing mix delle aziende coinvolge in modo lineare ed armonico le componenti funzionali e quelle emozionali.

2.1.2. LA PIRAMIDE DEL LUSO E LA NUOVA CONCEZIONE DI LUSO

Diversi cambiamenti sociali ed economici hanno portato alla democratizzazione del settore del luxury; tra i più significativi si ricordano: l'incremento reale del reddito, il cambiamento del ruolo della donna nella società, i superiori livelli di istruzione, il crescente bisogno di esperienze ed emozioni, lo sviluppo di nuove tecnologie e la globalizzazione. Tutto ciò ha portato ad una crescita del numero dei consumatori, creando nuovi target e rendendo accessibili i settori che prima erano irraggiungibili per determinate fasce della popolazione.

Daniele Allèrès nel 1977 ha sviluppato la "Piramide del lusso", uno schema piramidale che rappresenta il mercato del lusso suddiviso in tre grandi macrocategorie: Lusso inaccessibile, Lusso intermedio e Lusso accessibile³⁹.

Figura 2: *Piramide del lusso*



Fonte: <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

³⁹ Allèrès Danielle. (1997). *Luxe: Stratégies, marketing*. Economica.

1. Lusso inaccessibile

I prodotti presentano un'alta qualità e sono percepiti dai consumatori come per soli intenditori, infatti spesso vengono realizzati a mano, su misura e in quantità limitate, fortemente personalizzati, con materiali pregiati e distribuiti attraverso canali ad alta selettività e a prezzi estremamente elevati. Inoltre, sono quei beni considerati irraggiungibili dalla maggior parte dei consumatori, poiché presentano un prezzo eccessivo rispetto alla media dei prodotti simili e conferiscono un senso di esclusività, unicità e scarsa reperibilità, dunque destinati solo all'élite. Sono privilegiate le figure del sarto e dell'artigiano, in quanto hanno una conoscenza diretta e puntuale del cliente, quindi sono in grado di soddisfare e valorizzare in modo impeccabile e consapevole le sue esigenze. Un esempio è una borsa Hermès, il cui prezzo va dai 5.000€ fino ai 120.000€.

2. Lusso intermedio

Ne fanno parte i prodotti caratterizzati da un notevole livello di qualità e unicità, simili nel marchio e nello stile ai beni di categoria superiore, infatti sono distribuiti in modo selettivo a prezzi molto alti. La differenza risiede nell'assenza della customizzazione, sebbene comunque i prodotti siano adattabili alle esigenze del cliente. Tali prodotti si sono diffusi negli anni in cui le aziende hanno iniziato a fondere la creatività dell'high fashion con l'industrializzazione della filiera tessile. Appartengono a questa categoria i beni prêt-à-porter, ossia non realizzati su misura ma diffusi in taglie standard. La fetta di consumatori a cui è indirizzata questa categoria riguarda coloro che sono sensibili alla marca, che non possono permettersi i beni dell'extra-lusso, ma che hanno comunque la disponibilità economica di acquistare beni di tendenza a un costo un po' meno sostenuto, ma comunque alto. Un esempio è Prada, le cui borse hanno un costo che parte dai 600€ fino ai 15.000€.

3. Lusso accessibile (o Masstige)

Vi rientrano i beni prodotti in serie, ovvero i prodotti di tendenza diffusi su larga scala e venduti in segmenti di prezzo più contenuti. Non si tratta di prodotti esclusivi, in quanto, grazie alla standardizzazione dei processi produttivi e alla massimizzazione delle economie di scala, le quantità prodotte sono più elevate rispetto ai beni di lusso più alto e per questo i prezzi invece sono più bassi. La caratteristica lussuosa è data non solo dalla qualità pregiata e dal rispetto delle mode, ma anche dalla comunicazione dei marchi, che sfruttano quella che è la democratizzazione del lusso per differenziarsi dal fast fashion e porsi come cerniera tra questo mondo e quello delle marche più lussuose, riuscendo a creare un legame emotivo col cliente. Per questi motivi questi prodotti sono chiamati Masstige (Mass Prestige), in quanto si collocano al livello più alto del mass market e a quello più basso del luxury market. Ad esempio, Michael Kors propone borse che si aggirano sui 300€.

La piramide del lusso non è un modello rigido, poiché soggetto alle variazioni dettate dai cambiamenti del mercato e del contesto socio-economico, soprattutto in seguito alla digitalizzazione del mercato negli ultimi anni. L'avvento di Internet ha modificato anche l'accesso al mondo del lusso. Sicuramente, se

l'acquisto di un bene di lusso online impedisce di godere a pieno della componente emozionale offerta specificatamente dalla boutique, d'altra parte le grandi maison sono riuscite a coniugare strategie offline e online per il mantenimento di marketing efficace senza rinunciare alla brand awareness. La categoria del lusso accessibile ha infatti subito delle variazioni grazie all'allargamento degli orizzonti del mercato. Silverstein e Fiske⁴⁰ nel 2003 hanno ripartito i beni appartenenti alla nuova concezione di lusso, caratteristica del XXI secolo, in tre tipologie:

1. Accessible Superpremium: fanno parte di questa categoria prodotti con un prezzo più elevato, ma accessibili anche da chi ha una capacità di spesa di livello medio, poiché, sebbene al vertice della categoria, il prezzo medio del prodotto è relativamente basso;
2. Old-Luxury Brand Extension: beni che mantengono alcune caratteristiche del brand ad un prezzo più accessibile, rispondendo alle richieste di consumatori altrimenti non raggiungibili;
3. Mass Prestige o "Masstige": è l'avvicinamento del mercato di massa al mondo del lusso. Ricopre quella fetta che, sia a livello di prezzo sia di performance del prodotto, si colloca al di sotto delle categorie precedenti.

Nasce dunque un nuovo tipo di consumatore, "l'escursionista del lusso": si caratterizza da scelte low-cost per alcuni prodotti, percepiti come poco appetibili, per poi avere maggiore capacità di spesa per quelli più interessanti, appartenenti alla piramide. Vi si collocano i consumatori che acquistano beni di lusso solo in modo saltuario o in poche determinate occasioni. Si tratta del neo-lusso che si trova oggi in una zona intermedia fra il consumo generale e quello di lusso, in uno spazio creatosi a causa del venir meno del confine (ben definito fino ai primi del Novecento) tra consumo di beni "normali" e di lusso; questo ha eliminato anche il confine fra i consumatori che potevano accedere ai beni di lusso e quelli che non potevano.

2.2. LE LEGGI CHE REGOLANO IL SETTORE DEL LUSO

2.2.1. ANALISI DELL'OFFERTA

Nell'epoca attuale, soprattutto grazie all'avvento dei social media utilizzati dalle aziende come mezzo di comunicazione e interazione con il pubblico, i consumatori sono abituati ad essere bombardati di informazioni, messaggi e marchi. Per questo, in un mosaico composto da numerosissimi competitor, le aziende devono differenziarsi e trasmettere la loro value proposition. Infatti, l'offerta ad oggi non è composta meramente dal prodotto e dalle sue caratteristiche, ma quello che i consumer ricercano va al di là del banale consumo del prodotto perchè si interessano al marchio: il cliente desidera conoscere la filosofia e l'etica aziendale, per farla sua e poter partecipare con essa al raggiungimento dei suoi traguardi, divenendo così un prosumer.

⁴⁰ Aiello, Gaetano, and Raffaele Donvito. "L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso." 5th International Congress Marketing trends, (Venecia-Italia). 2006.

Il mezzo utilizzato dalle aziende per essere identificabili e riconoscibili è il brand. Questi temi per i brand di lusso sono amplificati, in quanto rappresentano lo standard dell'alta qualità e sono uno strumento per i consumatori per elevare il loro status socialmente riconosciuto. Inoltre, le loro strategie sono basate sulla differenziazione, proprio perché se esse in primis godono di elevata riconoscibilità, anche il consumatore vorrà essere associato al brand poiché vuole distinguersi dalla massa.

2.2.1.1. LA GESTIONE DELL'OFFERTA NEL SETTORE DEL LUSO: IL LUXURY BRANDING

Secondo Prendergast e Phau⁴¹ i Luxury Brand sono caratterizzati da cinque elementi:

1. Devono evocare esclusività;
2. Devono possedere una nota brand identity;
3. Devono godere di un'elevata notorietà;
4. Generano una elevata qualità percepita;
5. Ottengono elevati livelli di customer loyalty.

A queste possiamo aggiungere anche:

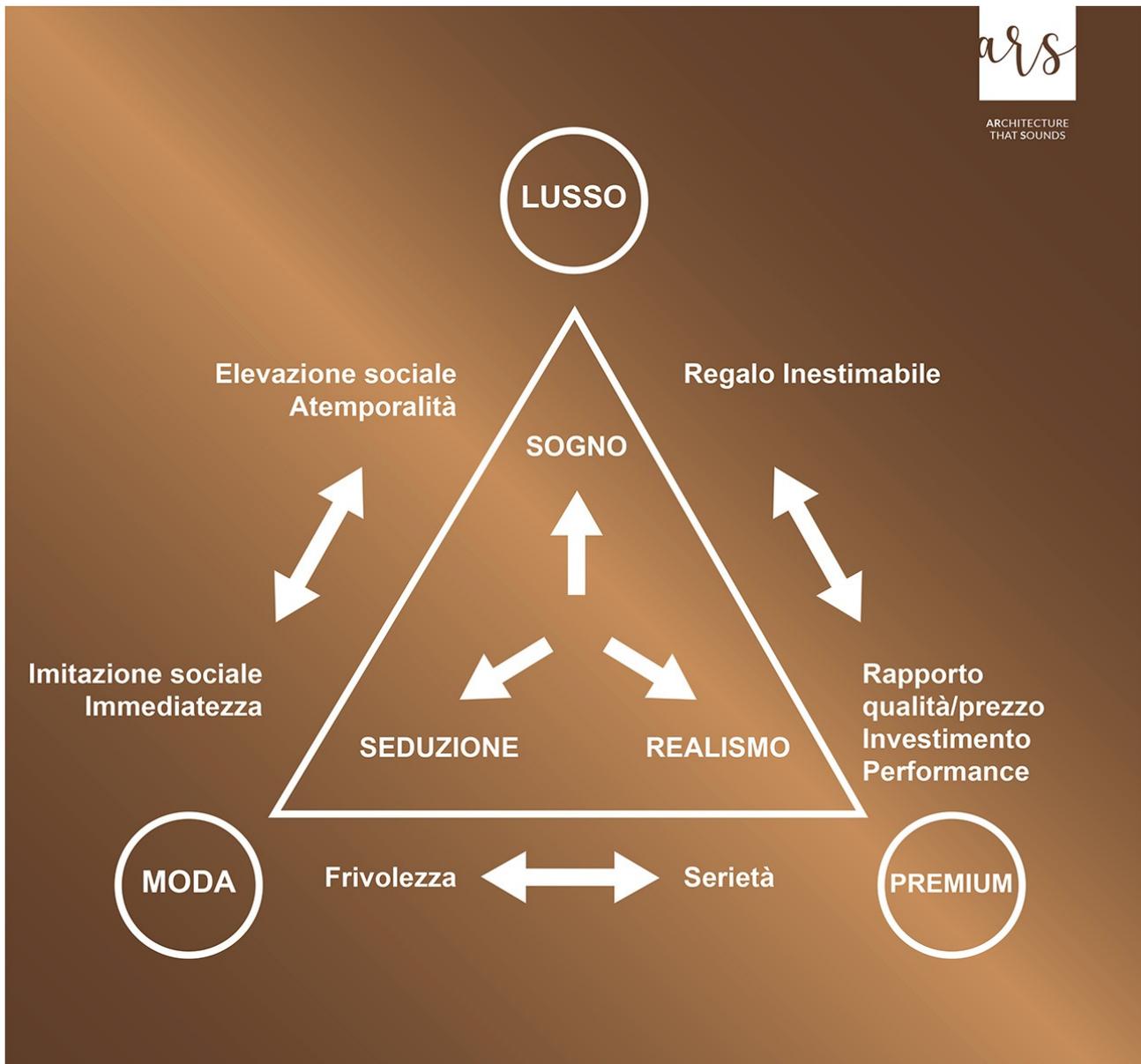
- Innovazione, creatività, unicità;
- Lavorazione artigianale;
- Distribuzione controllata;
- Reputazione globale;
- Fascino emotivo;
- Tariffazione premium.

Gli elementi fondamentali del luxury branding sono dunque la differenziazione e il fascino emotivo. Quest'ultimo è capace di creare una relazione con il cliente, che riconosce e condivide i suoi desideri, le sue ambizioni e i suoi stessi ideali in quelli condivisi dal brand e ciò contribuisce alla sua fidelizzazione.

Secondo Kapferer, l'esclusività, la limitata accessibilità e la rarità creano intorno ai brand di lusso un'atmosfera di sogno, la quale è ciò che i consumatori cercano per potersi distinguere dalla massa.

Figura 3: *La differenza tra brand luxury, fashion e premium secondo Kapferer (2012)*

⁴¹ Aiello, Gaetano, and Raffaele Donvito. "L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso." 5th International Congress Marketing trends, (Venezia-Italia). 2006.



Fonte: Fonte: J.N. Kapferer, V. Bastien, *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, 2012

È per questo che il posizionamento dei marchi di lusso si focalizza su scarsità, rarità e unicità.

Kapferer⁴² distingue tre tipologie di marchi di lusso:

1. Griffe: possiedono un'identità e offrono prodotti unici e che rappresentano i canoni della perfezione;
2. Marchi di lusso (in senso stretto): i prodotti sono realizzati in serie limitata e artigianalmente;
3. Marchi di alta gamma: si contraddistinguono per le realizzazioni seriali di qualità molto elevata rispetto alla categoria di prodotti di riferimento.

⁴² Aiello, Gaetano, and Raffaele Donvito. "L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso." 5th International Congress Marketing trends, (Venecia-Italia). 2006.

Conseguentemente ai processi di democratizzazione del lusso e di trading up, per le ultime due categorie Silverstein e Fiske ritengono che vi si possano aprire strade alternative. Si crea una sottilissima distinzione tra “lusso puro” e “lusso possibile”, all’interno della quale si apre la strada a nuove categorie: “Accessibile superpremium products”, le “Old Luxury brand extensions” ed i “Masstige goods” (vedi paragrafo 2.1.2.). In base a questa distinzione, le strategie adottate dai brand cambiano, anche e soprattutto in relazione ai diversi target a cui mirano.

A seguito della caratterizzazione del proprio brand, le imprese devono focalizzarsi sui tre elementi che le distinguono dagli altri mercati: prodotto, prezzo e persone. Per quanto concerne il prodotto di lusso, esso presenta determinate caratteristiche distintive rispetto ai common goods (vedi paragrafo 2.1.1.).

Al fine di gestire in maniera efficace i luxury goods, essi vengono sottoposti a una classificazione in base al ruolo commerciale che svolgono le loro aziende tramite la matrice BCG⁴³. Essa è un modello di gestione dei prodotti ideato dal Boston Consulting Group e ha la funzione di coadiuvare nella pianificazione e gestione del portafoglio prodotti. Graficamente, la matrice è composta da quattro quadranti, rappresentativi di quattro tipi di prodotti: Dogs, Cash Cows, Stars e Problem Child. Questi vengono poi misurati rispetto a due coefficienti di mercato principali: Quota di mercato relativa e Potenziale di crescita del mercato.

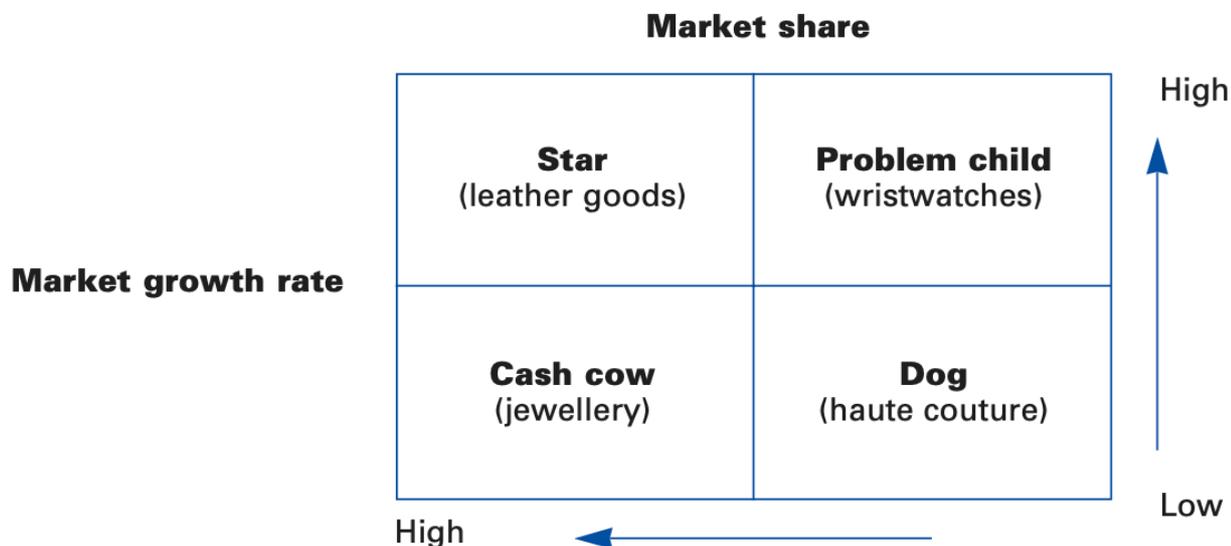
- Dogs: sono i prodotti con una piccola quota di un mercato a crescita lenta e che non generano liquidità per l'azienda, ma tendono ad assorbirla e quindi potrebbero dover essere tagliati fuori dal portafoglio prodotti. Nel settore dei beni di lusso, questi prodotti includono l'alta moda, che diversi marchi hanno gradualmente eliminato dal loro portafoglio;
- Cash Cows: rappresentano i prodotti con una quota elevata di un mercato a crescita lenta e che generano vendite e redditività elevate per i proprietari, superiori all'investimento effettuato. È quindi importante mantenerli nel portafoglio prodotti. Un esempio è la gioielleria;
- Stars: sono i prodotti che hanno una quota elevata nei mercati a forte crescita, che generano un reddito enorme e che contribuiscono in modo sostanziale alla redditività dei marchi. Sono i prodotti chiave dei marchi e devono essere mantenute e ringiovanite a tutti i costi;
- Problem Child: sono quelli con una bassa quota di mercato in forte crescita. Consumano elevate risorse di capitale e generano poche vendite e pochi profitti in cambio. Inoltre, richiedono ingenti investimenti di tempo, denaro e sforzi per aumentare la loro quota di mercato. Tra questi rientrano prodotti come gli orologi.

Nel bilanciare il ruolo dei prodotti all’interno del portafoglio, bisogna assicurare l'equità degli investimenti e del tempo di gestione. A questo proposito si rende necessario eliminare i Dogs, mantenere le Cash Cows e

⁴³ Okonkwo, U. (2014). *Luxury fashion branding: Trends, Tactics, techniques*. Palgrave Macmillan. PP 134-136.

potenziare le Stars. Di solito, i fondi delle Cash Cows vengono investiti in prodotti Problem Child per trasformarli in Cash Cows o Stars. Se, tuttavia, il prodotto Problem Child dovesse diventare un Dog, allora dovrebbe essere rimosso dal portafoglio prodotti.

Figura 4. *La Matrice BCG*



Fonte: *Luxury fashion branding: Trends, Tactics, techniques*

Dopo aver definito e delineato la gamma di prodotti di un marchio, il compito principale consiste nell'effettiva gestione di tali prodotti. Le decisioni in merito includono la denominazione, la classificazione, l'estensione e l'allineamento con l'immagine del marchio, nonché la ricerca di marketing, il monitoraggio delle tendenze e l'analisi della risposta dei consumatori alle offerte di prodotti del marchio. Altre decisioni riguardano la gestione delle relazioni con i clienti e le risposte alle vendite.

In molte aziende di lusso che vantano un ampio portafoglio di prodotti, la loro gestione viene spesso suddivisa in base ai gruppi di prodotti o alle sottomarche. In questo contesto, i responsabili delle categorie di prodotto hanno il compito di coordinare la combinazione di diverse linee di prodotti all'interno del portafoglio generale e di valutare l'aggiunta di nuovi prodotti. A tal fine, ci sono anche i brand manager che gestiscono i vari marchi all'interno di una singola o multipla categoria di prodotti. La loro responsabilità comprende anche il coordinamento dell'ampio mix di marketing e l'allineamento con la strategia generale del marchio.

Il secondo elemento di distinzione è il prezzo, che è un indice del posizionamento del brand e del target che vuole raggiungere. Quest'ultimo generalmente non è sensibile al prezzo, anzi all'aumentare del prezzo il consumatore percepisce un aumento della qualità del bene. L'acquirente, infatti, riconosce nei prodotti di lusso delle caratteristiche superiori ai common goods, e dunque è disposto a sostenere quel premium price comprensivo del maggior livello qualitativo.

Le persone sono i soggetti operanti nel settore che hanno un interesse o vengono influenzati dal comportamento del brand (cd. Stakeholders). Vi sono tre tipi di soggetti:

- Dipendenti: in questa categoria rientra lo staff che lavora presso la maison nei canali di vendita. Sono proprio questi professionisti a interagire direttamente con i consumatori e, per questo motivo, è fondamentale che soddisfino determinate caratteristiche professionali. Essi devono possedere una conoscenza eccellente dei prodotti e dei materiali, oltre a un certo fascino personale che attrae e trasmette l'essenza del brand. In breve, il ruolo principale di questo staff è quello di essere il primo punto di contatto tra la maison e i clienti, e quindi devono essere in grado di rappresentare al meglio il marchio e i suoi valori;
- Ambassador: sono il volto del brand e lo rappresentano. Sono generalmente personalità note coerenti con il marchio che ne utilizzano i prodotti nella vita di tutti i giorni o in occasioni pubbliche ed eventi. Il fine è che chi riceve il messaggio pubblicitario non deve desiderare di essere come loro, ma deve sapere che può essere loro, in un'ottica di autoaffermazione. Per questo i personaggi di spicco non si occupano della pubblicità in senso stretto, in quanto ciò aumenterebbe la distanza tra il brand e il consumatore;
- Clienti: sono le persone che scelgono di acquistare i prodotti dell'impresa di lusso.

2.2.1.2. IL MERCATO DEL LUSO IN CRESCITA: L'EVOLUZIONE DELL'OFFERTA TRA ECONOMIA CIRCOLARE E METAVERSO

Al giorno d'oggi le aziende nel settore dei beni di lusso si trovano di fronte a nuove opportunità derivanti dalla "transizione verde" e dall'avanzamento verso un modello economico circolare e un business più sostenibile. Questo nuovo scenario, insieme alla continua rivoluzione digitale del Metaverso e del Web3, sta generando grande entusiasmo nel settore del lusso e sta offrendo alle aziende opportunità senza precedenti per essere innovative e dirompenti. Nonostante l'industria della moda e del lusso sia stata a lungo criticata per l'impatto ambientale dei suoi processi produttivi e delle pratiche di consumo, le aziende nel settore dei beni di lusso continuano in realtà ad abbracciare l'economia circolare e il lusso sostenibile⁴⁴. L'adozione di un modello di economia circolare offre benefici significativi, come la riduzione dell'impatto sull'ambiente, il miglioramento della sicurezza nell'approvvigionamento delle materie prime, l'aumento della competitività, la promozione dell'innovazione, la stimolazione della crescita economica e la creazione di nuovi posti di lavoro. Sempre più aziende stanno integrando i principi della sostenibilità nelle loro strategie fondamentali, trasformandoli in un nuovo paradigma per concepire il lusso secondo i criteri ESG (Ambientale, Sociale e di Governance). Stanno utilizzando la tecnologia per sviluppare nuovi materiali eco-friendly e per trovare nuovi modi di essere più sostenibili nel design, nella produzione, nella distribuzione e nella comunicazione.

⁴⁴ <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>

Nel 2021, il mercato globale della moda e del lusso ha continuato il trend di crescita già iniziato nel 2020. Le 100 maggiori aziende di beni di lusso hanno generato vendite per 305 miliardi di dollari, registrando un aumento di 53 miliardi rispetto all'anno precedente e di 24 miliardi rispetto al 2019, con una crescita del 21,5% rispetto all'anno precedente. Il rapporto Deloitte Global Powers of Luxury Goods 2022 conferma l'attrattiva che questo mercato continua a esercitare, con un significativo contributo delle prime 10 aziende, responsabili del 56% delle vendite totali. Le prime tre posizioni della classifica rimangono invariate: LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE, Kering SA e The Estée Lauder Companies Inc⁴⁵.

Figura 5: Le prime 3 compagnie per numero di vendite nel settore Luxury

FY2021 Luxury goods sales ranking	Change in ranking from FY2020 ³	Name of company	Country of origin	Selection of luxury brands	FY2021 Luxury goods sales (US\$M)	FY2021 Total revenue (US\$M)	FY2021 Luxury goods sales growth	FY2021 Net profit margin ¹	FY2018- FY2021 Luxury goods CAGR ²
1	↔ 0	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	France	Louis Vuitton, Christian Dior, Fendi, Tiffany & Co., Bvlgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Off-White, Acqua di Parma, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics	54,938	75,920	55.9%	19.8%	17.5%
2	↔ 0	Kering SA	France	Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Qeelin	20,861	20,861	34.7%	18.5%	8.9%
3	↔ 0	The Estée Lauder Companies Inc.	United States	Estée Lauder, Bobbi Brown, La Mer, Jo Malone London, Aveda, Dr Jart+; Licensed beauty & fragrance brands inc Tom Ford Beauty	16,215	16,215	13.4%	17.7%	5.8%

Fonte: *Deloitte*

Nel frattempo, anche il Made in Italy continua a crescere, con 23 aziende nella Top 100, confermandosi come il primo paese al mondo per presenza. Quasi tutte le aziende italiane hanno registrato profitti, con alcune (come Moncler, Max Mara, Valentino e Marcolin) che hanno ottenuto un margine di profitto netto a doppia cifra. Prada (18^a), Moncler (27^a) e Giorgio Armani (28^a) sono i tre principali protagonisti italiani, mentre Moncler si conferma tra le aziende a più rapida crescita per il quinto anno consecutivo.

Figura 6: 18esima posizione di Prada Group per numero di vendite nel settore Luxury.

18	↑ 5	Prada Group	Italy	Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe	3,979	3,979	38.9%	8.8%	2.3%
----	-----	-------------	-------	------------------------------------	-------	-------	-------	------	------

Fonte: *Deloitte*.

Figura 7: 27esima e 28esima posizione di Moncler SpA e Giorgio Armani SpA per numero di vendite nel settore Luxury

27	↑ 6	Moncler SpA	Italy	Moncler, Stone Island	2,419	2,419	42.1%	19.2%	12.9%
28	↑ 1	Giorgio Armani SpA	Italy	Giorgio Armani, Emporio Armani, A X Armani Exchange	2,387	2,398	26.3%	8.4%	-1.4%

Fonte: *Deloitte*.

⁴⁵ <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/2022-global-powers-luxury-goods.html>

Golden Goose, invece, è l'azienda italiana con la maggiore crescita nel periodo 2018-2021.

I grandi conglomerati continuano ad essere un punto di riferimento nell'intero settore: la Francia ha otto aziende in classifica, di cui quattro nella top 10. I gruppi francesi sono dotati delle migliori performance, con vendite in crescita del 42,4% e il più alto utile netto tra tutti. Il CAGR (tasso di crescita annuale composto) per il periodo 2018-2021 è stato il migliore, pari al 13,3%.

Il mercato dell'usato e del resale è in aumento, poiché viene considerato una soluzione per arginare l'impatto ambientale negativo dei prodotti e limitare la sovrapproduzione.

Le aziende del lusso stanno sperimentando il Metaverso non solo nei confronti del loro pubblico tradizionale, ma anche in vista di un nuovo target di giovani nati e cresciuti nel mondo della tecnologia. La realtà virtuale consente ai marchi di interagire con persone che potrebbero non essere state raggiunte in precedenza offline, permettendo così al lusso di raggiungere una maggiore fetta di pubblico.

2.2.2.ANALISI DELLA DOMANDA

I beni di lusso non rispondono alla tradizionale legge microeconomica della domanda, la quale prevede che, a parità di reddito, all'aumento del prezzo di un bene corrisponde la diminuzione della quantità richiesta per lo stesso; i luxury goods, infatti, sono denominati beni di Giffen. Lo statistico ed economista inglese ha elaborato la teoria del "Paradosso di Giffen", secondo la quale l'aumento del prezzo di un bene ha l'effetto paradossale di aumentarne la richiesta, contraddicendo dunque la legge tradizionale della domanda.

Egli aveva riscontrato, nell'Inghilterra ottocentesca, che l'aumento del prezzo del pane non portava a una diminuzione della domanda ma, al contrario, a una sua crescita. Il pane era un alimento vitale soprattutto per le classi sociali più povere e nel momento in cui il prezzo dello stesso si innalzava (sempre mantenendo costante il reddito monetario), queste erano costrette a rinunciare ai prodotti più costosi e meno essenziali come la frutta. Tagliando fuori dagli acquisti i beni rinunciabili, avevano a disposizione più denaro spendibile per acquistare maggior quantità di pane. Nel caso in cui il costo del pane diminuiva, il comportamento paradossale avrebbe comunque luogo, poiché le classi sociali più basse, invece di aumentare la richiesta di pane, la mantenevano costante per potersi permettere beni non essenziali e più dispendiosi.

Tuttavia, il paradosso è solo apparente poiché Giffen non ha tenuto conto di due aspetti:

- Il bene preso in esame è un bene inferiore, ossia indispensabile per quella determinata classe sociale;
- Il reddito monetario di tale classe era limitato, per cui anche una lieve oscillazione del prezzo del bene aveva effetti limitativi sul potere d'acquisto di tali classi.

D'altra parte, Ernst Engel nel 1857 ha analizzato le spese di consumo delle famiglie in relazione al loro reddito. La ricerca lo portò ad elaborare la cosiddetta "*Legge di Engel*"⁴⁶, la quale afferma che tanto una famiglia è

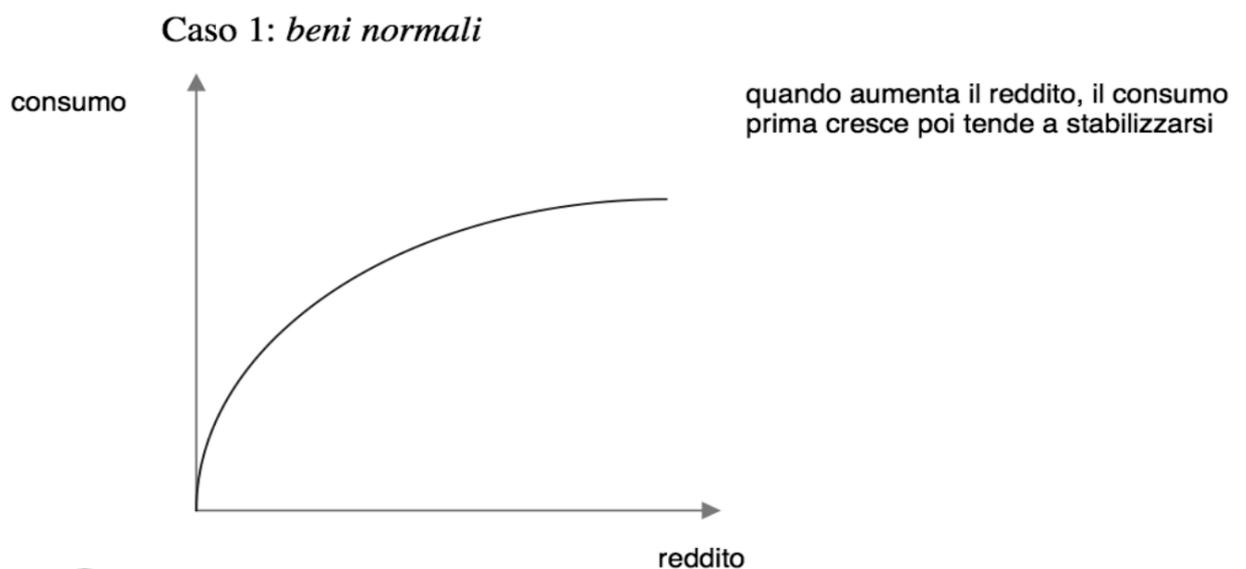
⁴⁶ Spallino, M., Bellante, F., Lupo, G. (2014). *Le peculiarità del mercato del lusso*. Annali della facoltà di economia. Università di palermo, 2014

povera, tanto maggiore è la quota di reddito destinata all'acquisto di beni di prima necessità, come i generi alimentari. Al crescere del reddito i consumatori non aumentano però proporzionalmente la spesa in beni di prima necessità ma spostano le loro scelte di consumo verso beni superiori o di lusso. Inoltre, egli osservò come alcuni beni, detti *beni inferiori*, presentano una relazione inversa rispetto al reddito, poiché all'aumentare dello stesso, e quindi delle disponibilità economiche della famiglia, si preferisce diminuire il consumo di questi beni per indirizzarsi a beni di livello superiore. Infatti, il consumo di beni essenziali, come il pane, non aumenta proporzionalmente al reddito: a una crescita elevata del reddito non segue una crescita altrettanto alta del consumo di questi alimenti, ma oltre una certa soglia resterà costante, o addirittura diminuirà per spostarsi verso beni di qualità superiore o di lusso. Per questi ultimi, oltrepassati determinati range di reddito, la crescita di quest'ultimo porta alla crescita della loro domanda.

Si distinguono dunque tre tipi di beni: beni normali, beni inferiori e beni di lusso.

1. Beni normali: all'aumentare del reddito, il consumo cresce fino a un certo punto per poi rimanere inalterato;

Figura 8: *Andamento del consumo dei beni normali rispetto al reddito.*

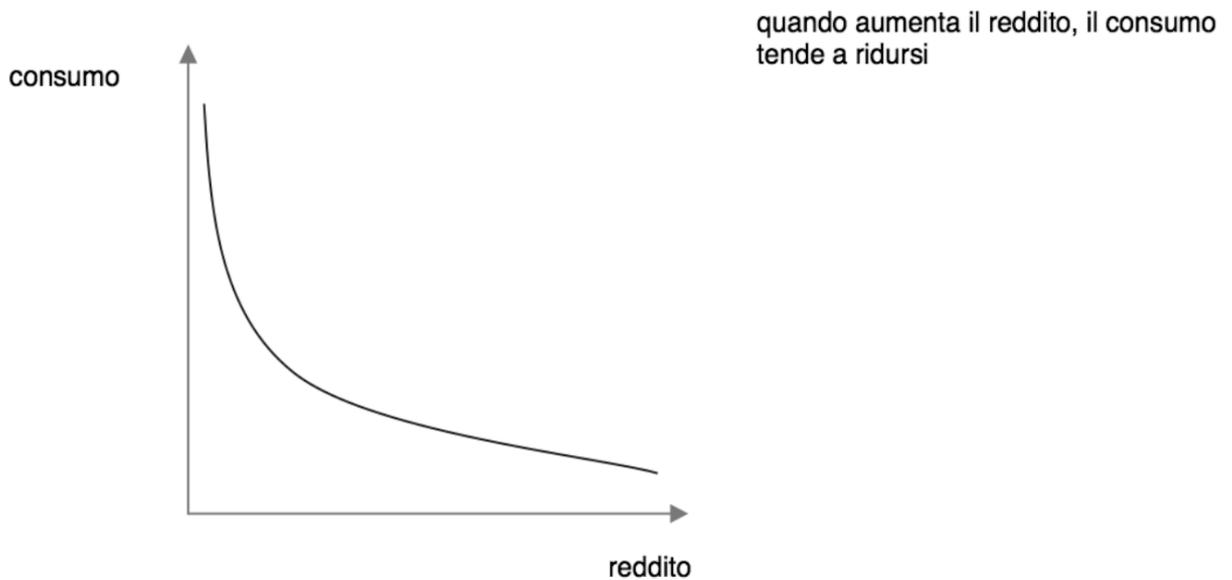


Fonte: M. Spallino, *Le peculiarità del mercato del lusso*.

2. Beni inferiori: all'aumentare del reddito, la domanda diminuisce poiché aumenta il potere d'acquisto si desidererà acquistare prodotti di qualità superiore;

Figura 9: *Andamento del consumo dei beni inferiori rispetto al reddito.*

Caso 2: beni inferiori

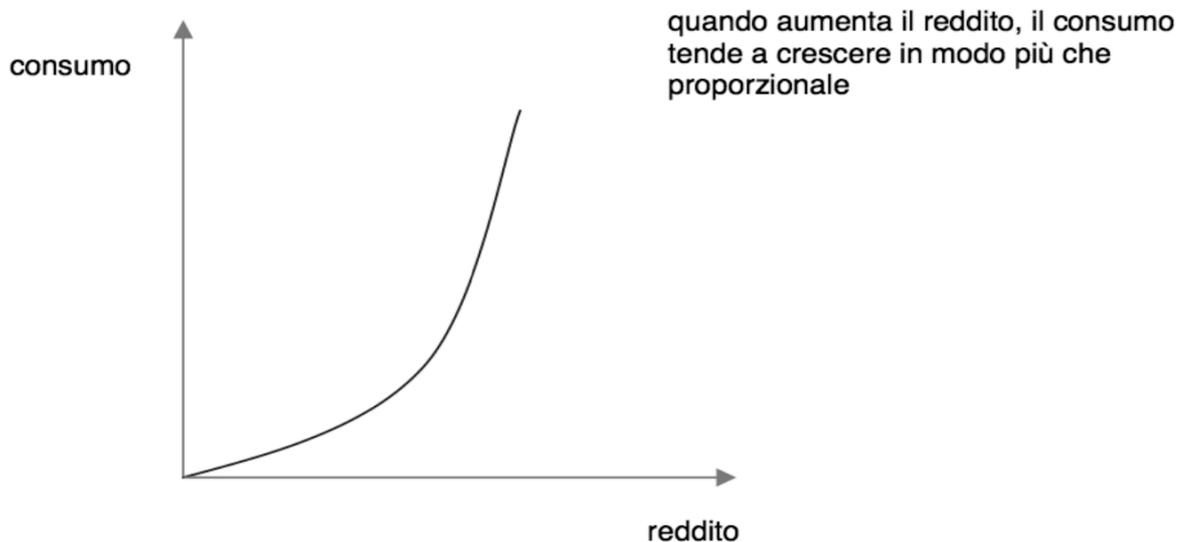


Fonte: M. Spallino, *Le peculiarità del mercato del lusso*.

3. Beni di lusso: all'aumentare del reddito e superata una determinata soglia, l'acquisto di beni di lusso aumenta più che proporzionalmente, grazie all'aumento della ricchezza disponibile.

Figura 10: *Andamento del consumo dei beni di lusso rispetto al reddito.*

Caso 3: beni di lusso



Fonte: M. Spallino, *Le peculiarità del mercato del lusso*.

Legata alla legge di Engel è l'elasticità della domanda incrociata rispetto al reddito. Essa misura la sensibilità della domanda alle variazioni del reddito ed è determinata dal rapporto tra la variazione della quantità consumata di un bene e la variazione del reddito del consumatore. Il coefficiente di elasticità E_r è dato dal rapporto tra la variazione della quantità domandata del bene ($\Delta q/q$) e la variazione di reddito ($\Delta R/R$):

$$Er = \frac{\frac{\Delta q}{q}}{\frac{\Delta R}{R}}$$

L'elasticità della domanda al reddito⁴⁷ è solitamente una funzione matematica crescente, in cui la variazione della quantità domandata di bene economico ha una correlazione positiva e diretta con la variazione del reddito ($ER > 0$), ma in base alla tipologia di bene questa dinamica può cambiare:

- Beni di prima necessità ($0 < Er < 1$): hanno una elasticità positiva ma meno che proporzionale rispetto al reddito. Un incremento del reddito aumenta la quantità domandata del bene in modo meno che proporzionale.
- Beni inferiori ($Er < 0$): presentano una elasticità negativa rispetto al reddito. Un incremento del reddito riduce la domanda del bene. L'incremento del reddito consente all'individuo di sostituire il consumo di beni alimentari più economici ma di bassa qualità (es. patate) con altri beni alimentari più costosi (es. carne). Per questa ragione la domanda di un bene inferiore si riduce al crescere del reddito.
- Beni normali ($Er > 0$): hanno una elasticità positiva rispetto al reddito. Un incremento del reddito aumenta anche la quantità domandata del bene.
- Beni di lusso ($Er > 1$): hanno una elasticità positiva e più che proporzionale rispetto al reddito. Un incremento del reddito aumenta la domanda del bene in modo più che proporzionale. Appartengono alla categoria dei beni di lusso i gioielli, le auto di grande cilindrata, le cene ai ristoranti di lusso, ecc.

2.2.2.1. I COMPORTAMENTI DI CONSUMO E DI ACQUISTO DEI BENI DI LUSO.

La teoria del comportamento d'acquisto dei consumatori si divide in quattro aree:

- a) le forme di consumo ostentative;
- b) le forme di consumo edonistiche;
- c) il processo di democratizzazione del lusso;
- d) il fenomeno correlato del trading up del lusso.

L'economista Liebenstein⁴⁸ nel 1950 ha classificato le forme ostentative e di status in tre tipologie:

- L'effetto Veblen: sottolinea come gli individui pongano in essere un processo di consumo ostentativo al fine di segnalare la propria ricchezza, il proprio potere e lo status di appartenenza;
- L'effetto Snob: spinge gli individui ad acquistare ed utilizzare i beni di lusso per la loro rarità e unicità; può manifestarsi in due momenti del ciclo di vita di un prodotto di lusso: nella fase di introduzione, quando il consumatore snob sarà tra i primi ad acquistarlo (rientrando così in quella minoranza degli utilizzatori precoci) e nelle fasi di crescita e maturità, quando (nel caso il bene si fosse diffuso in modo eccessivo) non vorrà più esserne un fruitore;

⁴⁷ https://www.okpedia.it/elasticita_domanda_al_reddito

⁴⁸ Okonkwo, U. (2014). *Luxury fashion branding: Trends, Tactics, techniques*. Palgrave Macmillan.

- L'effetto Bandwagon: è riconducibile all'esigenza di un consumatore di selezionare e comparare un dato bene di lusso per il solo fine di essere accettato nell'ambito di una cerchia sociale. Tale meccanismo si differenzia dell'effetto Veblen in quanto l'individuo ricerca un valore segnaletico da manifestare all'interno di un gruppo di pari e non un fattore distintivo nei confronti di un pubblico da cui prendere le distanze.

Accanto alle forme di consumo ostentative del lusso, che si basano sull'esposizione esterna del benessere (lusso eteroriferito), troviamo in contrasto le forme edonistiche, che si riconducono alle teorie dello shopping ricreativo e del consumo edonistico (lusso autoriferito). In particolare, la teoria del recreational shopping enfatizza come le motivazioni all'acquisto siano principalmente gratificazione e soddisfazione derivanti dall'atto di fare acquisti, indipendentemente dal bene o servizio che viene acquistato. Il consumatore ricreativo considera infatti i benefici derivanti dal piacere stesso dell'attività di shopping, attivando un comportamento di acquisto e consumo che può essere spiegato solo all'interno di un più ampio sistema motivazionale. D'altra parte, la teoria del consumo edonistico contribuisce a posizionare al centro del processo d'acquisto la dimensione emozionale e la capacità dei beni, soprattutto quelli di lusso, di suscitare sensazioni in tale ambito.

Un'ulteriore interpretazione del consumo del lusso come fenomeno autoriferito è proposta da Fabris⁴⁹. Secondo lo studioso, il lusso contemporaneo è considerato un premio legittimo per le fatiche sostenute, il cui consumo non comporta rischi di "sanzioni sociali". Allo stesso tempo, questa nuova desiderabilità del lusso diventa possibile grazie alla sua democratizzazione, intesa come la possibilità, aperta in modo più o meno episodico e a strati sempre più ampi della società, di concedersi il meglio. In questo senso, Dubois e Laurent introducono la categoria degli "escursionisti del lusso", ossia coloro che, pur non potendo condurre una vita completamente immersa nel lusso, possono comunque permettersi una presenza saltuaria in quella sfera.

Un'altra chiave di lettura è quella del lusso accessibile di Silverstein e Fiske. Viene analizzato il fenomeno del "trading up" dei consumi, che si riferisce alla tendenza di fasce sempre più ampie di consumatori medi a concedersi prodotti e servizi di qualità e prezzo sempre più elevati, incluso l'acquisto di beni di lusso, seppur limitatamente a categorie merceologiche specifiche o occasioni particolari. Ciò comporta che, nel mercato di massa, le persone effettuino scelte di "trading down" (selezionando beni di qualità o prezzo ridotti) su una vasta gamma di prodotti e servizi, al fine di permettersi il "trading up" (selezionando beni di qualità e prezzo superiori) in relazione a una cerchia limitata di prodotti e servizi. Da questa analisi, gli studiosi hanno concluso che il mercato del lusso offre enormi opportunità al cliente medio, che sempre più spesso sceglie prodotti con un prezzo oscillante dal 50% al 300% in più rispetto al livello dei prezzi medi. Questa dinamica, specialmente nel mercato americano, è possibile grazie a diversi fattori di cambiamento socio-economico, come l'aumento effettivo del reddito, l'aumento del valore immobiliare, la diminuzione dei livelli di servizio nei negozi

⁴⁹ Okonkwo, U. (2014). *Luxury fashion branding: Trends, Tactics, techniques*. Palgrave Macmillan.

generalisti, i cambiamenti nel ruolo delle donne nella società, oltre ai livelli superiori di istruzione e al crescente desiderio di esperienze ed emozioni.

Tuttavia, secondo Pianon e Costerbosa Lalatta⁵⁰, il fenomeno del trading up è applicabile anche alla realtà europea e italiana, creando una sorta di area grigia in cui si mescolano sia i clienti abituali del lusso che gli "escursionisti". In particolare, questa dinamica è favorita dalla disponibilità di prodotti che hanno una chiara vocazione al lusso ma che allo stesso tempo hanno un prezzo accessibile al cliente medio.

2.2.2.2. I CONSUMATORI DEL LUSSO: ANALISI DELLE SCELTE E DELLE ASPETTATIVE

Il consumatore di lusso odierno si caratterizza per la sua sofisticatezza e attenzione ai marchi. È sempre al passo con le ultime tendenze di moda e ha una consapevolezza sviluppata dei propri gusti e preferenze. Le sue scelte di prodotti di lusso si basano principalmente sulla comprensione delle proprie esigenze di stile, piuttosto che essere influenzate unicamente dal fattore "marchio". Inoltre, questo tipo di consumatore ha un atteggiamento che riflette giovinezza, affermazione e spirito avventuroso, indipendentemente dall'età cronologica. Questo si manifesta nel fatto che genitori e figli si vestono in modo simile, rompendo le convenzioni generazionali. Inoltre, grazie ai progressi nella cosmetica avanzata, anche i consumatori più anziani possono apparire più giovani, ottenendo una maggiore libertà di espressione e un'immagine più giovanile. Di conseguenza, il mercato dei consumatori di lusso si è ampliato e diversificato, includendo una varietà di fasce d'età e stili di vita.

Le caratteristiche seguenti offrono un'approfondita panoramica della personalità dell'attuale consumatore di lusso. I consumatori di lusso sono in continua evoluzione e quindi è essenziale monitorare costantemente le loro preferenze e aspettative⁵¹.

- Il consumatore di lusso attuale è estremamente intelligente e perspicace. È difficile ingannare questi consumatori su qualsiasi aspetto dell'offerta di un marchio. Sono in grado di decifrare rapidamente i messaggi di marketing e branding. Hanno una profonda conoscenza dei materiali dei prodotti e delle loro fonti. Grazie alle loro esperienze di viaggio, sono interculturalmente consapevoli e competenti. Inoltre, sono sempre più informati grazie al confronto dei prodotti, alle recensioni, alle comunità online e alle informazioni facilmente accessibili sui marchi di lusso. I consumatori di oggi sono in grado di valutare il valore complessivo di un marchio, considerando il design, la qualità del prodotto, il prezzo e l'identità del marchio. Sanno quando è opportuno fare un salto di qualità in determinate categorie di prodotti e investire in beni di lusso. Se un marchio di lusso offre un prodotto inferiore alle aspettative, il consumatore di oggi lo percepisce immediatamente.

⁵⁰ Okonkwo, U. (2014). *Luxury fashion branding: Trends, Tactics, techniques*. Palgrave Macmillan.

⁵¹ Okonkwo, U. (2014). *Luxury fashion branding: Trends, Tactics, techniques*. Palgrave Macmillan.

- Il consumatore di lusso attuale è potente. Nel mercato del lusso, c'è stato un cambiamento di potere che ha spostato l'autorità dai marchi ai consumatori stessi. I consumatori di lusso sono consapevoli di questa posizione di potere. Ciò è dovuto alla vasta gamma di scelte di prodotti, canali di acquisto e opzioni di prezzo che i consumatori hanno a disposizione. Oggi ci sono più marchi di lusso rispetto a trent'anni fa, il che significa una maggiore varietà di prodotti e opzioni di acquisto. Anche i marchi storici del lusso si stanno adattando, ampliando le loro offerte per includere sottomarche a prezzo inferiore. Inoltre, i consumatori hanno un accesso facilitato alla scelta dei prodotti e minori costi di passaggio all'acquisto, soprattutto grazie all'e-commerce. Possono condividere foto dei prodotti di lusso sui social e acquistare anche da telefono. I consumatori hanno una maggiore flessibilità nelle modalità di acquisto e pagamento grazie alle carte di credito e ai conti negozio. Possono fare acquisti in modo autonomo, ma sanno anche quando e da quali marchi fare acquisti.
- Il consumatore di lusso attuale manifesta una forte individualità. I luxury consumer di oggi sono fashionisti, ma non si fanno influenzare passivamente dalle mode. Sanno chi sono, cosa desiderano e come interpretare il proprio stile personale. Indipendentemente dal luogo in cui si trovano, i consumatori di lusso di tutto il mondo stanno diventando dei propri stilisti individuali. L'espansione del mercato della moda ha fornito loro gli strumenti per diventare esperti nel settore. I marchi di moda accessibili come Zara e H&M hanno dato loro la sicurezza di sperimentare e mescolare lo streetwear con il lusso in un unico outfit, sfidando le convenzioni del passato. Questo permette loro di esprimere la propria personalità attraverso uno stile indipendente, anziché attraverso un solo marchio. Il consumatore di lusso di oggi utilizza la moda per definire la propria personalità e identità, in modo unico e secondo i propri termini.
- Il consumatore di lusso odierno è estremamente esigente. Questi consumatori sono passati dall'essere principianti a diventare intelligenti. Le persone intelligenti accettano solo standard elevati e, una volta consapevoli, diventano esigenti. I consumatori di lusso di oggi richiedono attenzione individuale e soddisfazione immediata. Vogliono avere a disposizione personal shopper, consulenti di stile e assistenti all'acquisto. Desiderano prodotti e servizi personalizzati, sia offline che online. Si aspettano che i marchi di lusso comprendano in anticipo le loro esigenze e le soddisfino. Sono anche interessati all'etica dei marchi che sostengono e alle fonti di lavoro e ai materiali dei prodotti che acquistano.
- I consumatori di lusso attuali hanno grandi aspettative. Anche se i marchi di lusso offrono già prodotti attraenti e servizi di alta qualità, i consumatori vogliono di più. Vogliono originalità e autenticità nei prodotti di lusso. Desiderano conoscere l'origine dei prodotti, i materiali utilizzati e il processo di produzione. Cercano sincerità nelle promesse dei marchi e nel loro rispetto. Vogliono anche sentirsi rispettati, essere riconosciuti per nome nei negozi, ricevere informazioni privilegiate attraverso il marketing one-to-one e essere invitati ad anteprime di prodotti in edizione limitata e eventi esclusivi. Soprattutto, vogliono essere costantemente sorpresi e deliziati.

- Infine, i consumatori di lusso attuali hanno un atteggiamento di "usa e getta". Questa mentalità è alimentata dal continuo lancio di nuovi prodotti, dalla pressione per essere sempre al passo con le ultime tendenze, dalla rapida evoluzione del mercato globale e dal progresso tecnologico. Questo rapido sviluppo ha influenzato anche il comportamento dei consumatori di moda di lusso. Inoltre, l'introduzione del fast fashion ha amplificato la tendenza all'usa e getta dei consumatori di lusso. I consumatori di lusso non sono più disposti a utilizzare un singolo articolo di lusso per cinque anni senza acquistarne altri. Allo stesso tempo, non sono più fedeli a un solo marchio e sono diventati "brand hopper", cioè passano da un marchio all'altro senza esclusività.
- Infine, i consumatori di lusso attuali hanno valori e principi solidi. L'alto livello di etica morale osservato tra i consumatori ricchi è il risultato di una diversa fonte di ricchezza. La maggior parte dei nuovi consumatori ricchi ha accumulato le proprie ricchezze attraverso disciplina, perseveranza e duro lavoro. Queste caratteristiche personali si riflettono anche nella loro prudenza negli acquisti. Inoltre, i consumatori di lusso non si accontentano più di rimanere emarginati. Vogliono conoscere le pratiche etiche dei marchi di lusso. Pur apprezzando e acquistando spesso beni di lusso, questi consumatori sono inclini ad associarsi a brand che condividono i loro valori morali. Cercano marchi che dimostrino un impegno etico fondamentale e che rappresentino un valore e una rilevanza reali attraverso le loro offerte.

È possibile effettuare un'ulteriore classificazione dei consumatori di lusso in base alle loro risorse finanziarie⁵². Queste classificazioni offrono una prospettiva più dettagliata delle diverse categorie di consumatori di lusso:

1. Millenium Money: comprende i consumatori che hanno accumulato la loro ricchezza principalmente nel nuovo millennio. Ciò potrebbe includere celebrità, calciatori o individui che hanno avuto successo grazie alle attività legate all'internet. Questi consumatori spesso godono di un alto tenore di vita grazie ai loro guadagni eccezionali.
2. Old Money: include coloro che hanno ereditato la propria fortuna o un'azienda di famiglia. Tuttavia, spesso lasciano la gestione delle loro risorse finanziarie a terzi. Questi individui di solito non lavorano o, se lo fanno, il loro tenore di vita non è direttamente correlato alle loro mansioni lavorative. Si affidano al patrimonio familiare per sostenere il loro stile di vita.
3. New Money: riguarda gli individui che hanno guadagnato la loro fortuna attraverso il lavoro e si impegnano continuamente per farla crescere. Sono attenti al loro reddito e sono consapevoli delle dinamiche finanziarie delle loro risorse. Questi consumatori tendono a gestire attentamente le loro finanze personali e ad adottare un approccio attivo alla creazione e alla crescita del loro patrimonio.
4. Middle Money: questa classificazione riguarda la nuova borghesia, persone il cui reddito deriva principalmente dal lavoro svolto. Anche se non appartengono alle categorie di ricchezza estreme, questi

⁵² Michel Chevalier & Gérald Mazzalovo. (2012). *Luxury Brand Management A World Of Privilege. A World of Privilege*. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

consumatori sono comunque attenti al denaro e cercano di gestire con prudenza le proprie finanze.

Dipendono dal proprio lavoro per sostenere il proprio tenore di vita.

È importante notare che queste classificazioni sono solo un'indicazione generale e che i consumatori di lusso possono appartenere a categorie diverse o presentare caratteristiche di più di una categoria. Le circostanze finanziarie individuali possono variare notevolmente, e le preferenze di consumo e il comportamento di acquisto dei consumatori di lusso sono influenzati da una serie di fattori oltre alle loro risorse finanziarie.

Un'ulteriore categorizzazione di diversi profili di consumatore può essere data in base a componenti attitudinali e comportamentali. Il True Luxury Global Consumer Insight, commissionato da Altagamma⁵³ ⁵⁴a Boston Consulting Group, analizza un panel di 10.000 consumatori di alta gamma di oltre 20 Paesi, aventi una spesa media che va dai 30,000 ai 150,000 €/anno. Lo studio ha identificato otto segmenti globali che consentono di descrivere in modo dettagliato la molteplicità dei consumatori globali di lusso. Ogni segmento presenta caratteristiche distintive che forniscono una comprensione dettagliata dei comportamenti e delle preferenze dei consumatori di lusso.

- **Absolute Luxerer:** questa categoria rappresenta l'élite raffinata ed elegante cresciuta nell'ambiente del lusso e che ha una conoscenza approfondita dei prodotti di alta gamma. Sono individui che acquistano prodotti e esperienze di lusso e sono alla ricerca di unicità e personalizzazione. Compra sia lusso personale che esperienziale, con particolare attenzione a tutto ciò che è unico e customizzato. È un segmento che conta circa 2 Milioni di consumatori che comprano oltre 60 miliardi di euro all'anno di lusso con una spesa media di 30 mila € a testa, che sale fino a 150 mila€.
- **Megacitier:** sono inclusi individui di età compresa tra i 25 e i 35 anni che diventano trendsetter, diffondendo le nuove mode e tendenze lanciate dalle aziende. Indipendentemente dal paese di provenienza, condividono gli stessi gusti e comportamenti di acquisto, creando un impatto globale. Questo tipo di consumatore si localizza generalmente nelle capitali europee e nelle grandi città statunitensi, prima fra tutte New York City, e spende circa 20 mila € all'anno.
- **Social-Wearer:** i consumatori appartenenti a questa categoria sono particolarmente sensibili alle questioni di sostenibilità e ai diritti degli animali. Le loro scelte di acquisto sono guidate dalla volontà di contribuire a un mondo migliore e di supportare aziende che rispettano l'ambiente e gli animali, evitando prodotti come pellicce e pelli esotiche. Un gruppo di circa 700.000 individui, presenti anche nei mercati emergenti, come la Cina e il Brasile, si distingue per la loro spesa annuale di circa 15.000 € in prodotti di lusso. Sono particolarmente esigenti e pongono grande importanza alla qualità, alla sostenibilità e all'origine dei prodotti che acquistano. Ciò che li contraddistingue ulteriormente è la loro

⁵³ *Analisi Sui Consumatori di Alta Gamma*. Mercato Globale. Retrieved April 21, 2022, from <https://mglobale.promositalia.camcom.it/analisi-di-mercato/tutte-le-news/analisi-consumatori-alta-gamma.kl>

⁵⁴ <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-touch-points/>

incessante ricerca di una connessione emotiva con i brand di lusso. Quando riescono a stabilire tale connessione, diventano clienti estremamente fedeli, instaurando un legame duraturo con il brand.

- **Experiencer:** emergendo dalla cultura del lusso sfrenato in Europa, Stati Uniti e Giappone, si sviluppa un nuovo concetto: il lusso condiviso. Per questi consumatori, l'esperienza di felicità in un viaggio o durante una cena gourmet di alta classe ha un valore superiore all'ennesimo abito nel loro armadio. Questa mentalità riflette una preferenza per esperienze significative e un atteggiamento discreto e sofisticato nei confronti del lusso. Essi privilegiano l'acquisto di viaggi di lusso, sistemazioni in hotel di fascia alta e cibo pregiato. La loro spesa annuale si aggira intorno ai 12.000 euro, generando un valore complessivo di circa 33 miliardi di euro. Con circa 3 milioni di consumatori appartenenti a questa categoria, con un'età compresa tra i 45 e i 50 anni, hanno sviluppato una mentalità che va oltre l'accumulo di beni materiali. Sanno apprezzare la qualità delle esperienze e cercano la gratificazione attraverso momenti unici e indimenticabili. La discrezione è una caratteristica distintiva di questi consumatori, che preferiscono non attirare l'attenzione sulla loro ricchezza, ma godere dei piaceri raffinati della vita in modo più intimo. Prestano particolare attenzione alle imprese che offrono servizi personalizzati prima, durante e dopo l'acquisto, valorizzando l'esperienza complessiva e autentica del cliente.
- **Little-Prince:** è la categoria della generazione Z, composta da individui di età compresa tra i 18 e i 25 anni. Nati in un'epoca in cui la strada per il successo è stata in parte spianata dalle fortune dei loro genitori, questi giovani sono cresciuti abituati a giocattoli di lusso, hanno familiarità con i marchi di alta moda fin da piccoli. Sono caratterizzati da un atteggiamento impulsivo, sono costantemente connessi e desiderosi di sperimentare nuove tendenze e colori. Il brand e l'estetica sono elementi essenziali nel processo di acquisto, spesso più importanti della qualità intrinseca di un prodotto. Prestano molta attenzione al design, che può essere audace e provocatorio. Non si accontentano di indossare semplicemente abiti, ma sono attratti anche da accessori di moda, in particolare borse e occhiali. Questi giovanissimi consumatori di lusso rappresentano un gruppo significativo, con circa 1,5 milioni di individui. Nonostante la loro giovane età, già spendono in media 10.000 euro ciascuno, generando un valore complessivo di circa 15 miliardi di euro nel settore del lusso.
- **Fashionista:** rivolta prevalentemente al femminile, è una categoria caratterizzata da consumatori attenti alla propria estetica, esperti nel settore e che conoscono tutto, dai marchi più rinomati fino alle ultime scoperte nel mondo dello stile, trasformando ogni uscita in una sfilata personale. Per loro, l'amore per il design e lo shopping diventa il biglietto d'ingresso in un magico mondo di lusso. La loro passione per il lusso li spinge ad acquistare una vasta gamma di prodotti, dall'abbigliamento alle borse, dalle scarpe a ogni altro accessorio che possa completare il loro look impeccabile. Sono disposti a sacrificare vacanze e cene fuori per poter soddisfare la loro sete di nuovi oggetti di lusso. Questa categoria di consumatori conta circa 3 milioni di individui, prevalentemente donne, con un'età compresa tra i 35 e i 40 anni. Ognuno di loro spende in media 8.000 euro all'anno, generando un valore complessivo di

circa 20 miliardi di euro nel settore del lusso. Queste donne sono icone di stile e tendenza, attente a ogni dettaglio del loro outfit e consapevoli delle ultime tendenze. Il loro impegno nel mondo del lusso va oltre il semplice consumo, diventando una forma di espressione personale e di affermazione sociale. La ricerca della perfezione estetica e del prestigio li spinge a essere sempre alla ricerca dei migliori prodotti e delle esperienze più esclusive.

- **Status Seeker:** protagonista sul palcoscenico della moda, sempre in cerca di attenzione e desideroso di far risplendere il logo del brand che indossa. Sono spesso nuovi arricchiti che cercano di affermarsi nella società attraverso l'acquisto di beni di lusso.. Questo consumatore non ama sperimentare e tende a seguire le tendenze e i marchi già affermati nel mondo del lusso. L'approvazione degli altri è di fondamentale importanza in questo universo in cui vive. Questa categoria di consumatori, composta da circa 2 milioni di individui di età compresa tra i 35 e i 40 anni, è prevalentemente asiatica, ma include anche consumatori russi e italiani. Ognuno di loro spende in media 8.000 euro all'anno, contribuendo a un mercato del lusso che ammonta complessivamente a 16 miliardi di euro. Per queste persone, la visibilità del marchio è essenziale. Indossare abiti e accessori con il logo ben in vista è un modo per esprimere il proprio status sociale e la propria appartenenza a un mondo di lusso. La loro scelta di acquisto si basa sull'approvazione di brand già consolidati e riconosciuti, poiché cercano di ottenere la conferma e il riconoscimento degli altri consumatori di lusso.
- **Classpirational:** questo tipo consumatore del lusso ha come principale desiderio quello di non sfigurare davanti al proprio capo. Non è particolarmente sofisticato e si distingue per la sua avversione all'idea di sperimentare, preferendo invece abbigliamento e accessori classici con un buon rapporto qualità-prezzo. Per lui, il lusso accessibile rappresenta il modo per sentirsi accettato e adeguato nel proprio contesto lavorativo e sociale. La scelta di abbigliamento e accessori classici riflette la sua preferenza per uno stile discreto e senza fronzoli. Questo consumatore fa ampio uso delle risorse online per confrontare i prezzi e cerca alternative ai negozi monomarca, come i duty free. Si tratta di una categoria composta da circa 3 milioni di consumatori, sia uomini che donne, con un'età compresa tra i 30 e i 35 anni. La loro presenza è particolarmente rilevante in Corea e Russia. Ogni consumatore di questa categoria spende in media 3.000 euro all'anno, contribuendo a un mercato del lusso del valore di 10 miliardi di euro.

A questi sono stati aggiunti altri quattro segmenti:

- **Luxe-Immune:** ha la possibilità di comprare tutto ciò che desidera, ma sembra non essere particolarmente interessato a farlo. È una persona concreta, molto focalizzata su se stessa e tende a spendere una quantità relativamente bassa di denaro in prodotti di lusso rispetto al proprio reddito. Potrebbe aver avuto un periodo in cui era un grande spenditore nel passato, ma difficilmente tornerà a essere tale. Questa categoria di consumatori conta circa 1,5 milioni di individui, presenti principalmente nei mercati maturi. Nonostante le loro possibilità finanziarie, la loro spesa annuale nel settore del lusso ammonta a 6 miliardi di euro. Questa categoria di consumatori rappresenta un

segmento di mercato interessante, in quanto non è dominata dall'impulso di spendere in prodotti di lusso, ma piuttosto da una attitudine a essere molto pragmatici e razionali nelle loro scelte di acquisto. Non sono spinti da un desiderio sfrenato di indulgere in prodotti di lusso, ma piuttosto cercano di spendere in modo oculato e ragionevole. La loro focalizzazione su se stessi e la loro attenzione per il proprio benessere personale possono portarli a investire il proprio denaro in modo più mirato verso altre aree della loro vita.

- Rich Upcomer: rappresenta il "nuovo ricco" dei paesi emergenti, una persona che ha lavorato duramente per raggiungere la posizione economica in cui si trova e ha da poco realizzato di poter finalmente permettersi di spendere i propri soldi nel lusso. Sebbene sia ancora relativamente inesperto in materia di prodotti di lusso, ha un potenziale di crescita molto elevato. Si tratta di un segmento di consumatori composto da poco più di un milione di individui concentrati principalmente nei paesi emergenti. Nonostante la loro relativa mancanza di esperienza nel settore del lusso, la loro spesa annuale ammonta a circa 5 miliardi di euro.
- Timeless Proper: incarna l'immagine di raffinatezza ed eleganza, sempre impeccabile e vestita a pennello per ogni occasione. È alla ricerca di abiti e accessori che si adattino perfettamente al suo stile e che siano intramontabili. Non è interessata alle ultime tendenze passeggero, ma è alla ricerca di abiti e accessori che si adattino perfettamente al suo stile e che siano intramontabili.. Non è una persona che ama correre rischi, preferendo uno stile classico e senza tempo. È fedele a pochi marchi e negozi di fiducia, che rappresentano per lei una garanzia di qualità, stile e vestibilità impeccabile e dunque un punto di riferimento per i suoi acquisti. Questo segmento di consumatori è composto da circa 2.5 milioni di individui, prevalentemente donne, che dedicano una spesa annuale di circa 8,000€ all'acquisto di prodotti di lusso. Nel complesso, generano un mercato del valore di 21 miliardi di euro.
- Omnigifter: l'uomo d'altri tempi è un consumatore unico nel suo genere, poiché il suo desiderio principale è acquistare prodotti di lusso non per se stessi, ma come regali per altre persone e trovare soddisfazione nell'atto stesso di donare. Sono attenti alla scelta di regali di alta qualità che rispecchiano il loro gusto e il loro status sociale. Questo segmento di consumatori è caratterizzato da una maggiore anzianità, con un numero significativo di uomini che appartengono a paesi maturi, piuttosto che a quelli emergenti. Nel complesso, si stima che siano presenti circa due milioni di consumatori in questa categoria, generando un mercato del lusso del valore di 19 miliardi di euro.

L'identificazione e la comprensione dei diversi segmenti di consumatori di lusso sono fondamentali per le aziende del settore. Questo approccio consente loro di adattare le proprie strategie di marketing in base alle caratteristiche, ai comportamenti e alle preferenze specifiche di ciascun segmento. Inoltre, consente alle aziende di offrire prodotti e servizi che soddisfino le esigenze e le aspettative di ogni tipo di consumatore di lusso. Adattare le strategie di marketing a ciascun segmento significa comprendere quali canali di comunicazione sono più efficaci per raggiungere il target specifico, quali sono le caratteristiche del prodotto o del servizio più importanti e come creare un'esperienza d'acquisto che soddisfi le sue esigenze e desideri.

Inoltre, l'identificazione dei segmenti consente alle aziende di prevedere le tendenze di consumo e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti nel mercato del lusso. Con una comprensione più approfondita dei consumatori di lusso, le aziende possono anticipare le loro esigenze e offrire prodotti e servizi innovativi che soddisfino le aspettative mutevoli del mercato.

2.3. IL VALORE OLTRE IL PREZZO: GLI OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE NEL MONDO DEL LUSO

Come constatato precedentemente, i beni appartenenti al settore del lusso si distinguono dagli altri per la loro natura sfuggente alle tradizionali leggi microeconomiche e di marketing. Ciò porta anche i brand ad avere obiettivi diversi che permettano loro di differenziarsi rispetto agli altri settori. In particolare, il fine dei brand non è quello di vendere, bensì di fornire al cliente un'esperienza unica e desiderabile, di creare e fargli vivere un sogno, di proporre uno stile di vita.

Un elemento fondamentale e di distinzione della comunicazione del lusso riguarda la tematica del prezzo: la comunicazione del lusso non include il prezzo poiché si lascia più spazio ai valori del brand, all'incremento del benessere sociale e all'esperienza d'acquisto che viene curata nei minimi dettagli fornendo numerosi servizi aggiuntivi ed esclusivi. Tutto ciò fa sì che il valore economico del bene passi in secondo piano, esso rappresenta solo un elemento distintivo di status, proprio in virtù del fatto che si dà maggior rilievo agli attributi intangibili insiti nell'acquisto del prodotto di lusso, sia nei confronti del cliente stesso e sia nei confronti del marchio:

1. **CLIENTE:** nato e cresciuto nella cultura del consumo, tramite il quale trasmette la sua personalità e le sue ambizioni. Per questo motivo l'utilizzo di prodotti lussuosi gli permette di essere riconosciuto e ricompensato tramite il raggiungimento di quello status sociale che gli permette di essere apprezzato e di soddisfare il suo desiderio di autorealizzazione;
2. **MARCHIO**⁵⁵: esso non si paragona agli altri, perché la sua personalità non è trattabile né comparativa. Per questo, la forza dell'identità del brand sovrasta i desideri dei clienti e li porta ad esercitare le loro decisioni d'acquisto non in base al singolo prodotto, ma più ampiamente in base al desiderio di raggiungere quel modello. Se nel marketing tradizionale gli impulsi partono da ciò che il cliente vuole, il luxury si eleva a standard sociale e segno di riconoscimento dello status di chi acquista nel settore, per questo il lusso è senza compromessi e deve dominare i clienti. Si pone come guida e deve mantenere sempre intorno a sé un alone di ineffabilità e irraggiungibilità. Dunque è il cliente che si adegua al marchio e non il contrario.

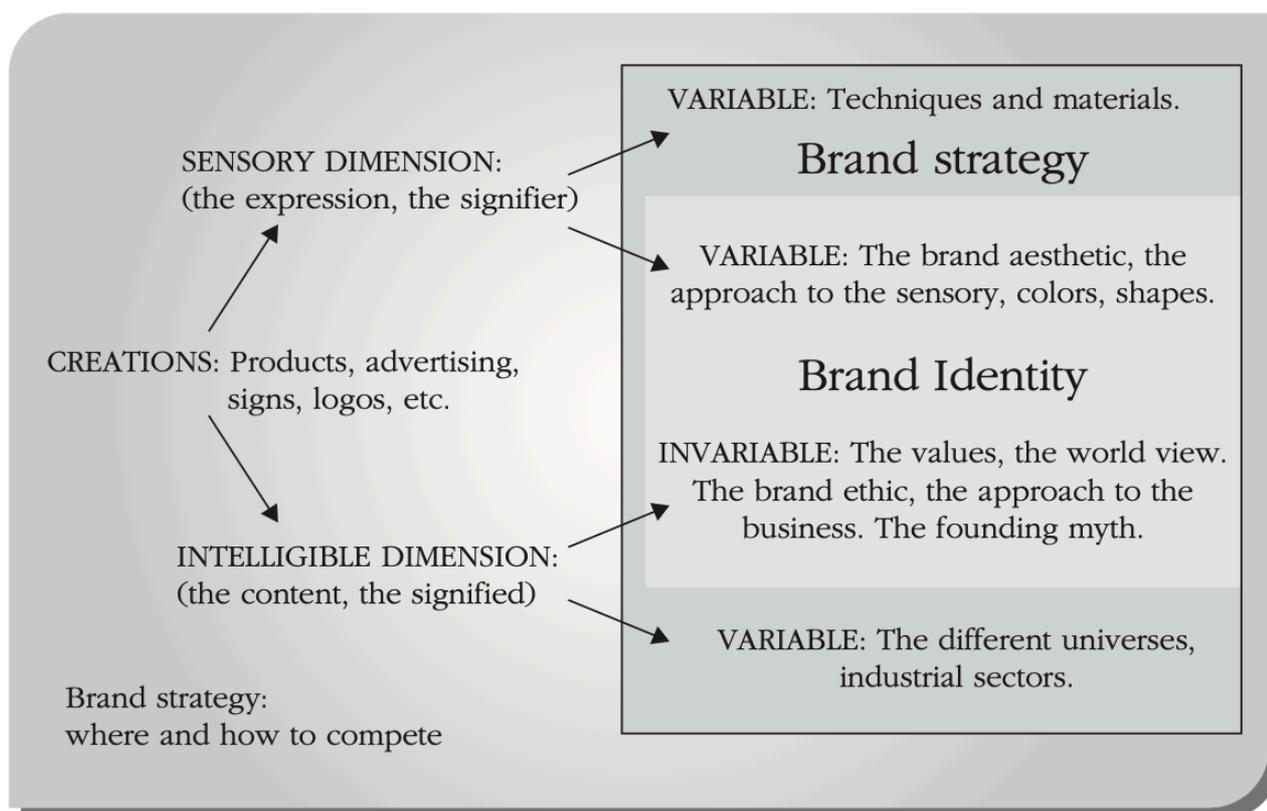
Ancor prima di tutto questo, deve esserci a monte un'idea, un concetto alla base del brand che conferisce un valore a tutti i suoi prodotti e alla sua identità stessa. Il marchio deve avere un senso e deve avere un significato

⁵⁵ <https://www.ars.srl/marketing-tradizionale-vs-marketing-del-lusso-le-regole-da-capovolgere/>

per potersi distinguere dai competitor e sviluppare e sfruttare il suo vantaggio competitivo. Marie-Claude Sicard⁵⁶ ha affermato che “la comunicazione è ciò che dà significato alle informazioni”. I marchi, infatti, devono costruire e comunicare la loro identità, ma ciò è possibile solo se vi è un messaggio dietro e, in un’ottica semiotica, è possibile trammetterlo. Se non vi è un significato alla base, sarà difficile farsi notare dal pubblico, conquistarlo e farlo diventare un cliente.

Nella figura seguente si esplicitano tutte le componenti che i brand mettono in gioco per indurre i consumatori a sceglierli e ad acquistare da loro. È un documento generale, dal quale si diramano i diversi documenti più specifici che si occupano della gestione operativa ed esecutiva dei diversi aspetti presi in esame. Esso aiuta il direttore della comunicazione ad individuare in modo puntuale i diversi obiettivi di comunicazione che si prefissa.

Figura 11: *Il progetto del brand.*



Fonte: *Luxury Brand Management A World Of Privilege*

Gli obiettivi del marchio includono:

3. Riflettere l’etica del marchio: elemento distintivo e di forte componente emotiva, che permette al cliente di sposare le credenze e l’identità del brand;
4. Fornire informazioni concrete: i consumatori devono essere a conoscenza di tutte le sfaccettature che definiscono il brand per poter prendere scelte più consapevoli, come le reti di vendita al dettaglio, i

⁵⁶ Michel Chevalier & Gérald Mazzalovo. (2012). *Luxury Brand Management A World Of Privilege. A World of Privilege*. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

progetti di solidarietà, la politica dei resi, la manutenzione dei prodotti, il cambio di logo, la storia del marchio.

5. Generare emozioni, stati d'animo, atteggiamenti: contribuiscono al legame sentimentale con il marchio;
6. Avere un impatto visivo: le manifestazioni visive aiutano a concretizzare tutti gli aspetti intangibili propri di questo universo;
7. Essere ricordati: la memorizzazione del marchio è molto importante, poiché senza di essa non si suscita nessun comportamento del consumatore nei confronti del brand

In conclusione, il fine è consolidare l'immagine e l'identità del brand in un'ottica di prestigio, raffinatezza ed esclusività. Il punto focale della comunicazione è trasmettere in modo trasparente e autentico il desiderio e l'aspirazione di poter accedere a quel mondo e creare un legame emotivo col cliente che gli permetta di effettuare l'acquisto in un'atmosfera di sogno in tutte le sue fasi. Il lusso non rappresenta un insieme di beni, ma è uno stile di vita, e i clienti del marchio di lusso sono soggetti che ne condividono gli ideali e i principi etici, vogliono essere coccolati dal brand e desiderano ricevere i comfort e i servizi disponibili, ricompensando il brand con la loro completa fiducia e fidelizzazione.

2.3.1. GLI STRUMENTI

Nel settore del lusso la comunicazione ha il ruolo di esplicitare i tratti distintivi del brand, consolidare la sua immagine prestigiosa e creare un legame emotivo con i clienti. Per poter raggiungere gli obiettivi di comunicazione trattati nel paragrafo precedente, le aziende del settore si avvalgono di specifici strumenti volti a raggiungere il loro target e creare quell'aura di mistero e di esclusività che invogli il consumatore ad interessarsi al marchio. I principali strumenti⁵⁷ della comunicazione del lusso sono:

1. Le riviste di moda

Esse nascono inizialmente grazie ai marchi di lusso per poi trasformarsi in grandi editoriali il cui contenuto è costituito per il 75% da pubblicità. I clienti stagionalmente vengono a conoscenza delle nuove campagne pubblicitarie e dei prodotti associati, in particolare nei mesi di febbraio, marzo, settembre e ottobre. Al contrario, i marchi di profumi, cosmetici, gioielli, orologi e automobili non ricorrono a campagne pubblicitarie cicliche, ma seguono una distribuzione più lineare nell'arco dell'anno, in linea con le relative fiere di settore. La competizione per l'attenzione all'interno di riviste di moda che contano centinaia di pagine, piene di immagini, prodotti e modelli generalmente simili, non è un compito facile e spesso scatena una feroce battaglia tra i marchi per garantirsi le pagine migliori possibili. Per questa ragione i brand hanno escogitato nuove strategie di marketing nel campo della pubblicità delle riviste di moda. Ad esempio, nel 1993, Ferragamo ha

⁵⁷ Michel Chevalier & Gérald Mazzalovo. (2012). *Luxury Brand Management A World Of Privilege. A World of Privilege*. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

introdotto il "gatefold", che consiste nel raddoppiare o triplicare l'apertura della prima pagina di copertina a partire dal bordo esterno. Questa innovazione ha consentito al marchio italiano di raddoppiare il proprio fatturato negli Stati Uniti grazie a un gatefold sul New York Times Magazine. Altre innovazioni includono l'allegato di volantini speciali e campioni incollati di profumi e cosmetici.

Oltre alle riviste di moda di risonanza internazionale come Vogue, Elle e GQ, esistono anche riviste nazionali di grande impatto, come Marie-Claire, W, Vanity Fair, Burda, Amica, Telva, Female e molte altre. Le riviste di moda sono il trampolino di lancio d'eccellenza per i marchi di lusso per diverse ragioni: dimensioni ampie, aspetto lussuoso e capacità di proiettare in modo adeguato la propria immagine. Tuttavia, la tendenza di aggiungere i tipi di gadget promozionali come borse, bikini e braccialetti, ha affievolito il fascino del lusso. Di conseguenza, i marchi di lusso stanno iniziando a rivolgersi a riviste di lifestyle più selettive, culturali e lussuose, come Wallpaper, Quest, Monitor, Monocle e Intramuros, che offrono un mix di architettura, design e moda. Inoltre, i marchi più orientati alla moda stanno optando per nuove riviste d'avanguardia come Wired, Dazed, Blast ed Exit.

2. Quotidiani

Negli ultimi anni, i quotidiani hanno fatto importanti progressi nell'adattarsi alle esigenze del pubblico. Essi sono diventati strumenti di fondamentale importanza per annunciare i prossimi periodi di vendita.

L'introduzione di riviste settimanali da parte della maggior parte dei quotidiani ha fatto guadagnare loro maggiore popolarità, spesso trovando un pubblico interessato nel settore del lusso. Di conseguenza, i marchi di lusso si sono rivolti a queste riviste settimanali come una valida alternativa alle riviste di moda tradizionali, entrando così in diretta concorrenza con esse.

3. Televisione

La televisione rappresenta uno dei mezzi pubblicitari più influenti e ampiamente utilizzati che richiede investimenti significativi a causa dei suoi costi elevati e della sua ampia copertura. Di conseguenza, è generalmente considerato utile solo per alcune categorie di prodotti che dispongono di budget pubblicitari adeguati per sfruttarne appieno il potenziale. Tra queste categorie, automobili, profumi e cosmetici sono noti per fare un uso sistematico della televisione nelle loro campagne pubblicitarie.

L'industria automobilistica ha spesso sfruttato la televisione come mezzo per promuovere i propri modelli, poiché consente di visualizzare in modo efficace l'aspetto visivo dei veicoli e di trasmettere un'esperienza coinvolgente attraverso immagini mozzafiato e scene d'azione. Gli spot televisivi per automobili cercano di catturare l'attenzione degli spettatori con effetti visivi accattivanti e messaggi persuasivi che enfatizzano i benefici e le caratteristiche uniche dei veicoli.

Nel settore dei profumi e dei cosmetici gli spot televisivi mirano a creare un'esperienza sensoriale coinvolgente, utilizzando immagini suggestive, musica evocativa e storytelling emozionale per trasmettere l'essenza del prodotto e suscitare interesse e desiderio nei consumatori.

4. Radio

La radio, sebbene meno utilizzata rispetto alle immagini e ai testi nel settore del lusso, può comunque svolgere un ruolo significativo nella comunicazione di informazioni concrete. È vero che il suono da solo potrebbe essere considerato inferiore nell'esprimere pienamente l'identità del marchio, ma la radio si rivela abbastanza efficace quando si tratta di pubblicizzare dati specifici come le date dei saldi o l'apertura di un nuovo negozio. Essa possiede un potere di penetrazione considerevole e può raggiungere un vasto pubblico, specialmente durante le trasmissioni di punta. Questo rende la radio uno strumento adatto per diffondere informazioni chiave in modo diretto e immediato. Inoltre, la radio si presta alla sponsorizzazione di trasmissioni radiofoniche incentrate sulle ultime tendenze di moda o sul lifestyle di lusso, offrendo così agli ascoltatori un'esperienza che si avvicina al mondo dei marchi di lusso.

5. Pubblicità stradale

L'utilizzo e l'efficacia della pubblicità stradale nel campo della comunicazione del lusso è cresciuta nel tempo. L'introduzione di nuove forme di pubblicità, come gli schermi digitali e le pellicole applicate su autobus, automobili ed edifici, ha arricchito l'esperienza offerta dai tradizionali cartelloni, poster, fermate degli autobus e impalcature. La presenza di tali elementi pubblicitari insoliti e di grande impatto può catturare l'attenzione del pubblico e generare interesse per il marchio e i suoi prodotti.

Uno dei principali vantaggi della pubblicità stradale è la sua precisione chirurgica nel raggiungere il pubblico di interesse. I marchi possono mirare con precisione alle città in cui hanno punti vendita, concentrando i loro sforzi pubblicitari solo sulle località rilevanti per il loro business. Ad esempio, la vetrina di un negozio, che funge anche da forma di pubblicità stradale, o un autobus completamente ricoperto con la foto dell'ultima campagna pubblicitaria, sono destinati a catturare l'attenzione in modo più diretto e immediato rispetto a una pagina di una rivista. Inoltre, la pubblicità stradale offre una forma di esposizione costante e continua, poiché i messaggi sono visibili per un ampio pubblico per un lungo periodo di tempo. Gli annunci possono essere posizionati in luoghi strategici e di grande visibilità, garantendo una presenza costante e una maggiore consapevolezza del marchio.

6. Eventi esclusivi

Essi rappresentano un importante strumento di comunicazione e si dividono in tre categorie.

La prima categoria comprende gli eventi organizzati direttamente dal marchio, come sfilate di moda, inaugurazioni di negozi, premi della fondazione del marchio e mostre. Le sfilate di moda, in particolare, sono diventate eventi di intrattenimento molto importanti. Il loro costo complessivo può variare da alcune centinaia di migliaia a diversi milioni di euro, includendo abiti, accessori, compensi per le top model, location, viaggi, alloggi per le celebrità, omaggi per i giornalisti e altro ancora. Tuttavia, la misurazione del successo di una sfilata non può limitarsi esclusivamente al valore degli articoli pubblicati il giorno successivo. La valutazione

dipende dalla dimensione sociale selettiva in cui il marchio si inserisce, il che rende difficile una misurazione oggettiva. Va considerato che gli spettacoli stessi hanno un effetto comunicativo effimero, con un'influenza limitata nel tempo, oltre alle repliche video proiettate nelle boutique. L'avvento di Internet sta cominciando a rivoluzionare l'importanza delle sfilate come eventi mediatici. Si nota sempre più la presenza di blogger e influencer in prima fila, riconosciuti dai marchi come elementi essenziali per diffondere opinioni sul brand. Inoltre, l'impatto di Internet potrebbe portare all'evoluzione delle sfilate stesse in eventi puramente virtuali, pensati e distribuiti esclusivamente online.

La seconda categoria comprende gli eventi sponsorizzati, come la Louis Vuitton Cup o il Grand Prix de Diane, sponsorizzati da marchi come Louis Vuitton e Hermes. In queste occasioni, il brand si appropria di una parte dell'identità dell'evento. Ad esempio, Louis Vuitton, inizialmente associato ai viaggi di moda, può introdurre valori moderni legati a sport come lo yachting e all'immaginario dell'oceano. Hermes rafforza il suo legame con i cavalli, la tradizione e il comportamento aristocratico. Tuttavia, la sponsorizzazione può riservare sorprese in caso di eventi o comportamenti inattesi, che potrebbero influenzare l'immagine del marchio.

La terza categoria comprende eventi e cerimonie di grande visibilità come il Festival di Cannes e i premi MTV e Grammy, nei quali si può ottenere una notevole esposizione. Ad esempio, quando Madonna, negli anni '90, indossò abiti Prada per ricevere uno dei suoi ventuno premi MTV, ebbe un impatto straordinario per il marchio emergente. La competizione per ottenere celebrità di alto profilo che indossino i loro abiti è feroce, rendendo tali attività spesso inaccessibili ai meno rilevanti. Il Festival di Cannes, da parte di attrici e registi, è diventato la sfilata di moda più celebre al mondo, con i giornalisti che spesso si concentrano sugli abiti, gli accessori e i gioielli esibiti, piuttosto che sui film stessi.

Anche il product placement, ovvero l'inserimento pagato di specifici marchi e prodotti nei film o negli show televisivi, riveste un ruolo importante in questa categoria. Ad esempio, la boutique americana di orologi Hamilton ha ottenuto notevoli benefici dall'associazione con il film Men in Black, mentre Ferragamo, con le sue scarpe, è spesso citato nei film americani. In modo simile, Sarah Jessica Parker e la serie televisiva Sex and the City hanno reso Manolo Blahnik un marchio familiare con un grande successo tra le giovani generazioni.

7. Internet

Questa tecnologia non solo offre una dimensione comunicativa, ma anche un canale di distribuzione che riunisce le diverse caratteristiche offerte da stampa, televisione, cinema e interattività. Un sito web, per sua natura, può incorporare i vantaggi comunicativi di diversi media tradizionali e, grazie alle sue capacità interattive, può migliorare l'efficienza della comunicazione e generare vendite. All'inizio del XXI secolo, i marchi di lusso erano piuttosto riluttanti ad abbracciare appieno Internet, ma oggi la situazione è cambiata. I brand di massa hanno rapidamente compreso il potenziale offerto da Internet e hanno iniziato a sfruttarlo pienamente; esso può consentire ai marchi di raggiungere un pubblico globale e di connettersi direttamente con i potenziali clienti in tutto il mondo, superando le barriere geografiche anche grazie all'e-commerce e alla

vendita online. Inoltre, attraverso i siti web e i social media, la comunicazione può avvenire in modo mirato e personalizzato, creando una connessione emotiva con il pubblico di riferimento e trasmettendo i valori distintivi del brand. In più, l'utilizzo di chat online, blog o forum favoriscono l'interazione e la creazione di una community attorno al marchio, coinvolgendo in modo diretto i consumatori consentendo quindi ai marchi di ottenere un feedback immediato e di adattare le loro strategie di comunicazione e marketing in base alle esigenze e ai desideri del pubblico.

8. Social media e influencer marketing

All'interno dei social media i brand creano contenuti di alta qualità che riflettono l'immagine del marchio e collaborano con influencer di spicco che si affacciano a una fetta di pubblico corrispondente al target mirato per promuovere i loro prodotti in modo autentico e aspirazionale.

9. Relazioni pubbliche

Sono fondamentali per costruire e mantenere una reputazione di eccellenza e raffinatezza. Gli uffici stampa e le agenzie di PR lavorano per ottenere una copertura mediatica positiva, organizzare incontri con influencer e celebrità, gestire le relazioni con i media e partecipare a eventi di settore di rilievo in modo da ottenere una maggiore risonanza.

10. Brand ambassador

I brand ambassador, come celebrità, artisti, designer o influencer di spicco, vengono selezionati per rappresentare il marchio e comunicare il suo stile di vita esclusivo. Queste personalità influenti agiscono come volti dei brand, partecipando a campagne pubblicitarie, eventi speciali e promozioni, contribuendo a consolidare l'immagine di prestigio e desiderabilità. Non vengono utilizzati come parte del messaggio promozionale, ma come "brand audience". Gli attori, i cantanti, i personaggi televisivi e quelli del mondo dello sport diventano ambasciatori del marchio, utilizzando i prodotti nella loro vita quotidiana o in occasioni pubbliche ed eventi allo scopo di associare il brand a personalità di successo e di notorietà, creando un'immagine di prestigio e raffinatezza (rimando al paragrafo 2.2.1.1). I brand del lusso preferiscono quindi avvalersi di brand ambassadors anziché influencer, poiché l'obiettivo non è tanto quello di influenzare il consumatore attraverso la testimonianza di terzi, quanto di presentare un legame autentico e genuino tra il marchio e figure di spicco che rappresentano valori e stile di vita in linea con quelli del brand stesso.

11. Visual merchandising

Svolge un ruolo chiave nella comunicazione del lusso all'interno dei punti vendita. Le vetrine e gli interni dei negozi di lusso vengono progettati in modo meticoloso per creare un'esperienza estetica e invitante per i clienti. L'arredamento, l'illuminazione, i materiali di alta qualità e l'esposizione dei prodotti vengono curati nei minimi dettagli per evocare un senso di lusso e raffinatezza.

12. Marketing esperienziale

Mira a offrire ai clienti esperienze di alta qualità e coinvolgenti. Ciò può includere visite esclusive a showroom privati, eventi di degustazione, trattamenti personalizzati, servizi di concierge di lusso e accesso privilegiato a eventi culturali o sportivi.

2.3.2. II DIRETTORE DELLA COMUNICAZIONE

Il ruolo del direttore della comunicazione nel settore del lusso è quello di creare un allineamento tra ciò che il marchio desidera comunicare, espresso attraverso il programma di comunicazione e il brief pubblicitario, e il pubblico di destinazione, tenendo conto delle priorità geografiche e di prodotto definite dai vincoli del budget di comunicazione. Nella distribuzione del budget di comunicazione, esistono alcune linee guida indicative da considerare.

I marchi di prêt-à-porter e accessori solitamente destinano circa il 4-6% del loro fatturato alla comunicazione tradizionale, sebbene alcuni marchi come Versace possano investire di più. Tuttavia, poiché le vendite avvengono sia al dettaglio che all'ingrosso, queste percentuali possono variare. Nel settore dei profumi e dei cosmetici, le percentuali di investimento possono essere ancora più elevate. Ad esempio, possono destinare fino al 50% delle vendite nell'anno successivo al lancio di un nuovo prodotto e poi ridurre la percentuale al 10-15% negli anni successivi.

La selezione dei media e l'allocazione dei fondi da parte del direttore della comunicazione si basano su diversi fattori. Vengono considerate le indicazioni e i vincoli stabiliti dal programma di comunicazione, dal brief pubblicitario e dal budget disponibile in linea con il piano di marketing. Si valutano le specificità di ciascun mezzo di comunicazione. Ad esempio, l'immagine visiva può essere più efficace nell'evocare emozioni, mentre il testo può essere più adatto per fornire informazioni dettagliate.

La Figura 12 è uno strumento che valuta l'efficacia relativa del testo, dell'immagine combinata con il testo e del parlato.

Figura 12: *Efficienza comunicativa di immagini, testi e suoni*

Communication Efficiency Criteria	Image Advertising	Image + Text Advertising	Radio Advertising
Reflecting the brand's ethics	efficient	very efficient	efficient
Giving factual information	weak	efficient	efficient
Generating emotions	very efficient	very efficient	efficient
Having a visual impact	yes	yes	none
Being remembered	dependent on realization		

Fonte: *Luxury Brand Management A World Of Privilege*

Tuttavia, la sua utilità dipende da una serie di fattori specifici della situazione⁵⁸:

- Il pubblico, la diffusione, l'esposizione o la copertura; il numero e le caratteristiche del pubblico target; la durata e la frequenza di esposizione previste (ossia il numero di persone che vedono l'annuncio moltiplicato per il numero di secondi di attenzione che gli dedicano);
- I costi rispetto all'esposizione;
- Il contesto, nello specifico l'ambiente fisico immediato in cui si svolge la pubblicità. Ad esempio, un'inserzione a tutta pagina che appare esattamente prima di quella di un concorrente, o che viene collocata prima (o in mezzo) a un articolo sulla guerra o su una catastrofe naturale;
- L'ubicazione dei clienti target. Il cliente di lusso non è difficile da rintracciare. Appartiene a una specie globale, ha più o meno le stesse abitudini e gli stessi comportamenti in tutto il mondo e può essere rintracciato attraverso una moltitudine di studi di marketing;
- Le priorità geografiche. Queste vengono generalmente stabilite in base alla densità e alle prestazioni della rete di distribuzione esistente, nonché a sforzi specifici in aree in via di sviluppo o minacciate di particolare interesse strategico.

Il direttore della comunicazione riassume tutte queste scelte in un piano media, che definisce i mezzi selezionati, le immagini specifiche da utilizzare, il formato degli annunci, i tempi e la durata della campagna pubblicitaria.

⁵⁸ Michel Chevalier & Gérald Mazzalovo. (2012). *Luxury Brand Management A World Of Privilege. A World of Privilege*. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

CAPITOLO 3

ANALISI DEL CASO: LO SCANDALO DI BALENCIAGA

3.1 IL BRAND

“Une femme n’a pas besoin d’être parfait ou même belle pour porter mes robes, la robes le fera pour elle”⁵⁹

Cristobal Balenciaga

La moda è un settore in continua evoluzione, in un contesto in cui i geni dello stile e le case di moda iconiche si ergono come pilastri del design e dell'eleganza. Tra questi, uno dei nomi più rinomati e discussi è Balenciaga. La Maison è stata fondata dallo “*stilista per eccellenza*”, “*il maestro di tutti noi*”⁶⁰: così Christian Dior definì Cristóbal Balenciaga, grandissimo rivoluzionario dell’industria della moda. Celebre per il suo “*approccio decisamente moderno alla couture, creando capi teatrali con una qualità architettonica*”⁶¹, animo perfezionista e amante della figura femminile diede alla sua casa di moda fama mondiale. Il brand è famoso per la sua natura alternativa e provocatoria, esaltatrice del culto del brutto socialmente riconosciuto, andando contro ai canoni estetici tradizionali di ogni tempo che si ritrova ad attraversare. Questa è Balenciaga, il tripudio dell’imperfezione, l’estro controcorrente e audace sono la firma di ogni capo prodotto dalla Maison.

3.1.1 CRISTÓBAL BALENCIAGA: RINASCIMENTO E RIVOLUZIONE ARTISTICA

Il marchio ha le sue radici nel villaggio di Guetaria, un paesino di pescatori nei Paesi Baschi della Spagna, dove il 21 gennaio 1895⁶² nacque Cristóbal Balenciaga. Nato in una famiglia indigente, figlio di un marinaio e sindaco di paese, che morì in giovane età⁶³, e una sarta, la quale per mantenere la famiglia a seguito della vedovanza insegnò alle ragazze del villaggio a confezionare abiti. Il giovane Cristóbal apprese l’arte da sua madre, con la quale iniziò a cucire e a 12 anni; abbandonò la scuola per dedicarsi alla sua passione lavorando nel laboratorio di un sarto. Il suo talento fu riconosciuto durante la sua adolescenza da una donna molto influente al tempo, la Marchesa de Casa Torres, che adorava i suoi capi e non si privava di indossarli, dunque lo prese sotto la propria ala e gli permise di seguire un corso di formazione di sartoria a Madrid. Il successo arrivò ben presto per lo stilista, il quale nel 1917, all’età di 22 anni, aprì il suo primo atelier a San

⁵⁹ Jouve, Marie-Andrée. *Balenciaga*. FeniXX, 1996.

⁶⁰ <https://web.archive.org/web/20070311030353/http://www.iht.com/articles/2006/02/26/opinion/rprada.php>

⁶¹ Miller, Lesley Ellis, and Victoria and Albert museum (Londres, Royaume-Uni). *Balenciaga: Shaping Fashion*. V & A Publishing, 2017.

⁶² <https://www.kering.com/it/maisons/moda-e-pelletteria/balenciaga/storia/>

⁶³ Zeitune, Leonardo Jacques Gammal. *Popularizing haute couture: A Balenciaga brand case study*. *Art and Design Review* 9.1 (2021), pp. 46-57.

Sebastián⁶⁴, nell'Avenida de la Libertad, città nella quale la famiglia reale spagnola si recava spesso in vacanza⁶⁵ e ciò permise agli abiti dello stilista di essere conosciuti e apprezzati da costoro e dall'intera aristocrazia ispanica.

Figura 1: *Il primo atelier di Balenciaga a San Sebastián*



Fonte: <https://artsandculture.google.com/asset/balenciaga-s-first-atelier-in-san-sebastian/AQEH6MSelmh5mg>

Il primo incarico che gli fu commissionato fu un abito da sposa in occasione di un matrimonio reale, e, in quell'occasione, fece la sua conoscenza con la regina Vittoria Eugenia e la regina madre Maria Cristina, le quali, colpite dall'approccio moderno dei suoi abiti, divennero clienti fidate nel nuovo stilista emergente⁶⁶. Da qui la sua carriera prese il decollo.

Con l'incombere della guerra civile, Balenciaga fu costretto a chiudere la sua boutique per poi trasferirsi a Parigi dove del 1937⁶⁷ aprì presso il numero 10 di Avenue George V una casa di moda che venne riconosciuta da Coco Chanel, Elisa Schiaparelli, Mainbocher e altri couturier affermati⁶⁸.

Figura 2: *La boutique di Balenciaga a Parigi nel 1937*

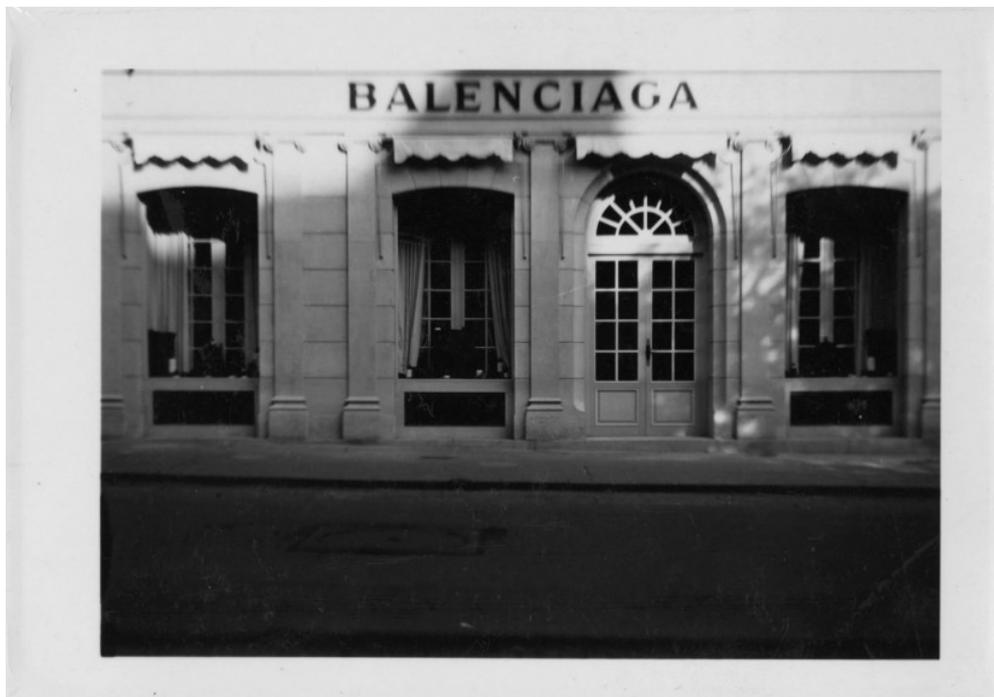
⁶⁴ https://www.metmuseum.org/toah/hd/bale/hd_bale.htm

⁶⁵ Zeitune, Leonardo Jacques Gammal. *Popularizing haute couture: A Balenciaga brand case study. Art and Design Review* 9.1 (2021), pp. 46-57.

⁶⁶ Zeitune, Leonardo Jacques Gammal. *Popularizing haute couture: A Balenciaga brand case study. Art and Design Review* 9.1 (2021), pp. 46-57.

⁶⁷ <https://www.kering.com/it/maisons/moda-e-pelletteria/balenciaga/storia/>

⁶⁸ https://www.metmuseum.org/toah/hd/bale/hd_bale.htm



Fonte: <https://archive.pinupmagazine.org/articles/article-balenciaga-couture-headquarters>

Quello stesso anno allestì la sua prima sfilata durante la quale espose la sua prima collezione ispirata al Rinascimento spagnolo che conquistò il cuore della stampa, la quale lo inneggiava come rivoluzionario della moda, e degli acquirenti che si battevano per avere il privilegio di ottenere capi della sua collezione. Celeberrimo suo abito *Infanta*, un riferimento alle principesse ritratte nei quadri di Diego Velázquez dunque un inno alle sue origini.

Figura 3: *L'abito Infanta*



Fonte: <https://artechevestelamoda.wordpress.com/2019/09/11/balenciaga-il-picasso-della-moda/>

Balenciaga continuò a discostarsi dai modelli tradizionali dell'epoca, il cui alfiere era Christian Dior con i suoi capi dalla clessidra sinuosa. Lo stilista spagnolo proponeva linee più fluide che rivoluzionavano la tradizionale silhouette della donna, un esempio ne è il celebre *Cappotto Quadrato*⁶⁹, un modello che gioca con le forme geometriche allargando le spalle ed eliminando il punto vita e per il quale i clienti viaggiavano verso l'Europa, facendosi carico di tutti i rischi legati allo scoppio della Seconda guerra mondiale pur di avere tra le mani i suoi modelli. Un altro abito famosissimo è il *Baloon* del 1950, decisamente all'avanguardia per l'epoca poiché si discostava dal New Look di Dior e proponeva un nuovo ideale di eleganza femminile.

Figure 4 e 5: *Il Cappotto Quadrato. L'Abito a Palloncino*



Fonti: <https://www.wondernetmag.com/2022/05/17/cristobal-balenciaga-ritratto-dello-stilista/>
<https://www.beatricebrandini.it/balenciaga-il-creatore-di-moda-che-cercava-la-vera-eleganza/>

Balenciaga poneva “*enfasi scultorea sulla linea, la forma e il movimento*”⁷⁰, innovando i canoni del tempo e creando un volume attorno ai corpi in modo da oscurare completamente i loro contorni, rivoluzionando il significato stesso di femminilità. L'utilizzo di linee semplici, dettagli audaci come maniche e colletti tagliati portano l'attenzione sulle spalle, sulla nuca e sul bacino, creando un look che Josep Font di Delpozo⁷¹ definisce

⁶⁹ https://www.metmuseum.org/toah/hd/bale/hd_bale.htm

⁷⁰ Miller, Lesley Ellis, and Victoria and Albert museum (Londres, Royaume-Uni). *Balenciaga: Shaping Fashion*. V & A Publishing, 2017.

⁷¹ Miller, Lesley Ellis, and Victoria and Albert museum (Londres, Royaume-Uni). *Balenciaga: Shaping Fashion*. V & A Publishing, 2017.

quasi orientale. Egli navigava verso un'idea di purezza dell'abito su misura per i suoi clienti e questo aspetto lo portava a disinteressarsi dal desiderio di influenzare le tendenze del momento incentrate sul modello prêt-à-porter per le masse.

I capi di Balenciaga erano apprezzatissimi per l'uso innovativo che faceva di tessuti dai materiali audaci, ricami decorati e per l'utilizzo del pizzo nero accostato al marrone e al rosa. In tal senso, infatti, il successo ottenuto lo condottusse a collaborare con la casa di tessuti svizzera di Abraham, con la quale ha ideato il gazar di seta, un tessuto più rigido di quello usato precedentemente per i suoi tailleur e abiti. Nel tempo si costruì una cerchia di clienti fedeli molto influenti, come la Duchessa di Windsor, Pauline de Rothschild e Gloria Guinness⁷², per le quali apportava grandi innovazioni ai loro abiti, ad esempio colletti che si staccavano dalla clavicola per avere le sembianze di un cigno, oppure la manica del braccialetto accorciata, affinché permettesse a chi la indossava di sfoggiare meglio i suoi gioielli.

Nel 1968 Cristóbal Balenciaga chiuse il suo salone parigino dopo aver presentato la sua ultima collezione, la cui risonanza si sente ancora oggi, per poi ritirarsi nella sua casa in Spagna. Il 24 marzo 1972⁷³ morì a Jávea e fu sepolto nei suoi amati Paesi Baschi, la sua regione natale, dopo aver trascorso trenta anni ad innovare e perfezionare le passerelle di high couture. Fin quando fu in vita, i capi Balenciaga furono toccati solo da lui, fino all'ultima creazione che, come la prima del 1919, fu un abito da sposa per la figlia della Duchessa di Cadice.

3.1.2. LA MAISON DI BALENCIAGA OGGI: DOVE L'IMPERFEZIONE DIVENTA PERFETTA

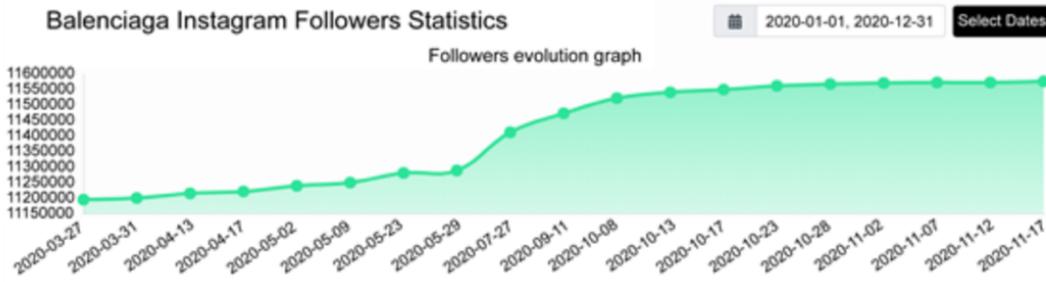
A una distanza temporale di cinquanta anni dalla morte del suo capostipite, la Maison Balenciaga è di proprietà del conglomerato francese del lusso Kering, che possiede marchi come Gucci e Saint Laurent, e ha come direttore creativo Demna Gvasalia e come CEO Cédric Charbit. Secondo l'opinione dell'amministratore delegato, *"i Millennials rappresentano il 60% di ciò che vendiamo"*⁷⁴, infatti questa generazione incarna un terzo circa del mercato mondiale del lusso, poiché ambisce alla vita lussuosa che i brand comunicano attraverso i social network. Balenciaga, infatti, implementa i social nella sua strategia di comunicazione, soprattutto Instagram è un mezzo comunicativo che il marchio utilizza per avvicinarsi al pubblico più giovane al fine di aumentare i suoi profitti. Durante la crisi pandemica del 2020, il brand ha guadagnato circa 382.000 nuovi follower, subendo una crescita esponenziale fino ad ottenere oggi un numero di seguaci pari a 14,3 milioni.

Figura 6: *Analisi dei followers di Balenciaga nel 2020*

⁷² https://www.metmuseum.org/toah/hd/bale/hd_bale.htm

⁷³ <https://www.kering.com/it/maisons/moda-e-pelletteria/balenciaga/storia/>

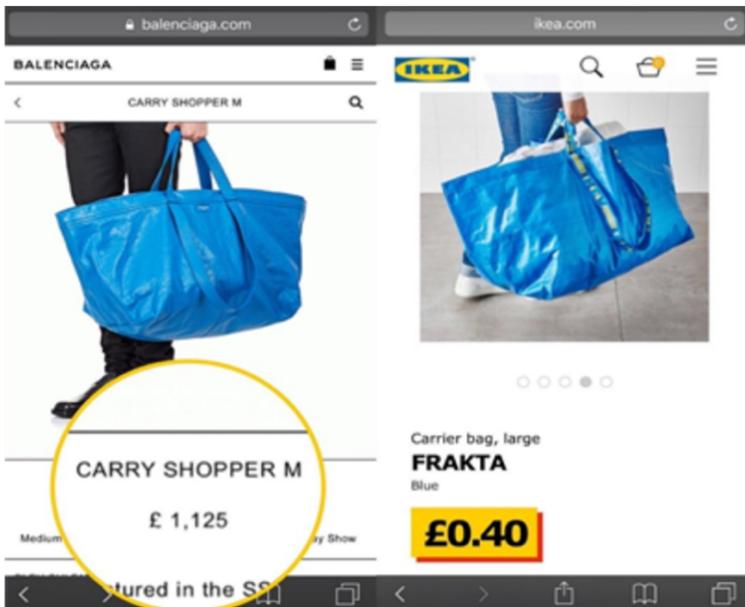
⁷⁴ Zeitune, Leonardo Jacques Gammal. *Popularizing haute couture: A Balenciaga brand case study*. *Art and Design Review* 9.1 (2021), pp. 46-57.



Fonte: *Popularizing haute couture: A Balenciaga brand case study*

Una delle strategie sui social di Balenciaga è il forte investimento in prodotti dal look meme-baiting, ossia che diventano virali perché “controversi”. Ad esempio, la borsa ispirata quelle della spesa Ikea da pochi centesimi, ma che da Balenciaga costa migliaia di euro. Demna ha commentato la strategia: *"Ho usato la borsa blu Ikea durante i miei quattro anni da studente ad Anversa, per via delle sue dimensioni e del suo prezzo. Volevo fare questo come un gesto ironico, prendendo qualcosa di veramente economico e spostandolo nel regno del lusso. Ma è anche autentico, ed è per questo che sta diventando virale su Internet. Le persone possono identificarsi"*⁷⁵.

Figura 6: *Borsa Balenciaga e borsa Ikea*



Fonte: *Popularizing haute couture: A Balenciaga brand case study*.

Tramite una stretta e intelligente sinergia tra ironia e autenticità, Demna Gvasalia ha saputo conquistare un pubblico più vasto. I consumatori hanno la possibilità di interpretare gli abiti come espressioni di protesta, ironia, autenticità o persino decadimento. Per alcuni clienti, il fatto di pagare un prezzo elevato per indossare

⁷⁵ Zeitune, Leonardo Jacques Gammal. *Popularizing haute couture: A Balenciaga brand case study*. *Art and Design Review* 9.1 (2021), pp. 46-57.

beni iconici popolari, come le borse della spesa, conferisce un'attrattiva particolare ai prodotti. Inoltre, Balenciaga ha lanciato una campagna di marketing dal titolo *“Ugly is the new black”*, un netto contrasto rispetto all'approccio raffinato e buongustaio del suo predecessore, Alexander Wang. Lo stilista, al contrario, si è distinto per il suo investimento in colori vivaci, in modelli non convenzionali e un'esposizione eccessiva dei loghi. Dati i riscontri positivi che questa strategia ha ottenuto per Balenciaga, nel 2017 Gvasalia ha deciso di continuare su questa strada. Il marchio ha esteso la strategia “meme-bait” ad altri accessori, come le scarpe realizzate in collaborazione con Crocs: il brand ha trasformato un simbolo della cultura di massa in un oggetto di lusso, dimostrando grande astuzia e capacità di reinventarsi.

Balenciaga utilizza un approccio comunicativo provocatorio, discostandosi dagli ideali di bellezza, status e autostima e promuovendo il trionfo dell'imperfezione e dell'autenticità, temi con cui la Generazione Z si interfaccia: questo target, infatti, rappresenta il 60% delle vendite. Le ambizioni di questa fetta di popolazione si spingono verso beni che permettano loro di discostarsi dalla massa per sentirsi speciali.

Prima di questo radicale cambiamento, la comunicazione di Balenciaga non si distingueva particolarmente da quella di altre aziende nel settore della moda. Si focalizzava sugli standard comuni, quali il lusso e lo status, senza avere più degli elementi che la distinguessero dagli altri marchi. Tuttavia, il brand ha riconosciuto l'opportunità di ridefinirsi, innovando il modo in cui si colloca sul mercato.

Oggi, Balenciaga ha costruito la propria identità distintiva attraverso il suo posizionamento. Il successo sulle piattaforme digitali, in particolare su Instagram, è il risultato di un concetto creativo che parte dalla base del prodotto stesso. Questo concept unico celebra e sfida il concetto tradizionale di lusso, introducendo un'idea di “anti-lusso”, ossia la negazione dello stesso, consentendo al prodotto di autopromuoversi, soprattutto nella dimensione di Internet⁷⁶.

Demna Gvasalia si è burlato dell'industria della moda, elevando i simboli del consumo di massa con un approccio irriverente. Questa provocazione ha generato un potenziale virale nelle creazioni di Balenciaga, trasformando i prodotti stessi in vere e proprie opere di comunicazione. Questo movimento ha lanciato tendenze e guidato le conversazioni sia sui social media che al di fuori, non abbracciando però una conformità di opinioni nel mondo della moda, anzi dividendole in apprezzamenti e critiche.

Lo stilista ha permesso la diffusione di elementi del linguaggio digitale e dei meme nel mondo dell'alta moda, differenziando il marchio nel mercato e applicando la strategia del “meme-baiting” ai prodotti. Questa inversione degli standard del mercato del lusso ha portato a risultati quantitativi eccezionali. Eppure, sorge la domanda se il “meme-baiting” sarà sostenibile nel lungo termine o se la Maison dovrà trovare nuovi modi per rimanere rilevante sul mercato. Queste incognite potrebbero essere affrontate tramite ulteriori ricerche, come l'analisi dei contenuti per valutare la rilevanza di Balenciaga e i focus group per apprendere le opinioni di chi consuma i prodotti e segue il marchio sui social media.

⁷⁶ Zeitune, Leonardo Jacques Gammal. *Popularizing haute couture: A Balenciaga brand case study*. *Art and Design Review* 9.1 (2021), pp. 46-57.

In conclusione, grazie all'audacia e alla costante ricerca di imperfezione di Demna Gvasalia, Balenciaga ha raggiunto l'attuale successo di pubblico, ma il futuro richiede un'attenta valutazione e un continuo reinventarsi al fine di mantenere la propria presenza forte nel panorama della moda.

3.2 I MOTIVI DELLO SCANDALO

Nota per il suo carattere provocatorio e fuori dalle righe, a partire dall'autunno del 2023 Balenciaga si ritrova a dover fronteggiare una bufera mediatica molto intensa a seguito dello scandalo che hanno suscitato le sue ultime due campagne pubblicitarie.

La scintilla scocca il 15 novembre, giorno in cui la Maison spagnola pubblica, e fulmineamente cancella, la campagna natalizia Balenciaga Gift Shop, firmata dal fotografo italiano Gabriele Galimberti⁷⁷. Le immagini ritraevano sei bambini con in mano le borsette Plush Bear, già viste nella sfilata della Primavera 2023 alla Paris Fashion Week di settembre⁷⁸: *“Odio le scatole e odio le etichette, e odio essere etichettato e messo in una scatola”*⁷⁹ scrive il direttore creativo della casa di moda in merito all'evento.

Figure 7, 8 e 9: Sfilata Balenciaga Primavera Estate 2023



Fonte: <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a41484689/sfilata-balenciaga-moda-primavera-estate-2023/>

La particolarità di queste borse era rappresentata dal fatto che fossero create con degli orsacchiotti logori dagli occhi neri e dal corpo adornato da top a rete e dettagli in pelle. Lo stile del fotografo premiato con il World

⁷⁷ <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/scandalo-balenciaga-cosa-e-successo-dopo-luscita-della-nuova-campagna-con-i-bambini-e-i-peluche/>

⁷⁸ <https://style.corriere.it/moda/scandalo-balenciaga-cosa-sta-succedendo/>

⁷⁹ <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a41484689/sfilata-balenciaga-moda-primavera-estate-2023/>

Press Photo nel 2021 si caratterizza proprio dal circondare i protagonisti dei suoi scatti con oggetti che li rappresentano. In questa campagna, si raffigurano i bambini mentre giocano nel salotto, contornati dalla linea di arredamento *Objects* di Balenciaga lanciata il 21 novembre 2022, che era finalizzata a promuovere i suoi prodotti di oggettistica e idee regalo come pezzi per la casa, accessori per animali, fragranze e opere di design in vista delle festività natalizie⁸⁰. Tuttavia, tra gli elementi di sfondo vi sono oggetti considerati inopportuni come calici di vino, collari dai chiari rimandi a pratiche sessuali estreme, cinghie e gli orsacchiotti-fetish⁸¹.

Figura 10: *La campagna Gift Shop 2023*



Fonte: <https://www.thecut.com/article/what-to-know-about-the-balenciaga-ad-scandal.html>

Presto le immagini hanno catturato l'attenzione del pubblico di Internet, il quale ha però espresso le sue perplessità riguardante l'apparente ispirazione allo stile bondage. Questo accostamento ha suscitato delle critiche alla sessualizzazione dell'innocenza dei bambini, legando la campagna a temi come la pedofilia e la pedopornografia. Il web pullulava di commenti negativi: *“Disturbante”*. *“Queste foto mi mettono a disagio”*. *“Come vi è venuto in mente di postarle?”*. *“C'è qualcosa di sbagliato nell'accostare una bambina ad un orsetto fetish”*. *“Un bel mix di sadomaso e bambini”*⁸².

⁸⁰ https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/

⁸¹ <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/scandalo-balenciaga-cosa-e-successo-dopo-luscita-della-nuova-campagna-con-i-bambini-e-i-peluche/>

⁸² https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2022/11/17/news/balenciaga_objects_demna_campagna_publicitaria_bambini-374918026/

Il brand spagnolo non si è arrestato a seguito dell'indignazione pubblica, lanciando il 21 novembre la nuova campagna Spring 2023, Balenciaga Garde-Robe⁸³ in collaborazione con Adidas. Le immagini erano ambientate in un immaginario ufficio da top manager di Manhattan con star internazionali come Bella Hadid, Nicole Kidman e Isabelle Huppert.

Figure 11, 12 e 13: *Bella Hadid, Nicole Kidman e Isabelle Huppert per Garde-Robe 2023.*



Fonte: <https://www.reeditionmagazine.com/fashion/nicole-kidman-isabelle-huppert-han-so-hee-bella-hadid-khadim-sock-for-balenciaga-garde-robe-campaign-spring-2023>

In una delle foto è raffigurata una borsa posata su una pila di fogli. Ingrandendo le fotografie si poteva leggere il contenuto dei documenti facenti da sfondo, ossia la sentenza del 2008 della United States v. Williams, la Corte Suprema la quale confermò i diritti stabiliti dal Primo Emendamento⁸⁴ che sottrasse alla pedopornografia le tutele della libertà d'espressione⁸⁵.

Figura 14: *Balenciaga Garde-Robe 2023*

⁸³ <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/scandalo-balenciaga-cosa-e-successo-dopo-luscita-della-nuova-campagna-con-i-bambini-e-i-peluche/>

⁸⁴ https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/

⁸⁵ https://www.corriere.it/economia/moda-business/22_dicembre_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dff40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml



Fonte: <https://www.insidemarketing.it/campagna-balenciaga-bambini-peluche-bondage/>

Inoltre, in un altro scatto si può cogliere nello scenario un libro sull'opera del pittore belga Michael Borremans⁸⁶, un dettaglio che non è passato inosservato dato lo stile dell'artista. Nelle opere di Borremans emergono suggestioni dal carattere dark e inquietante, in cui compaiono sfumature di profonda introspezione. All'interno dei suoi dipinti si possono ravvisare, inoltre, soggetti raffiguranti bambini nudi, inseriti in contesti surreali che evocano misteri e segreti ancestrali. Il linguaggio dell'artista si spinge verso il confine dell'esplorazione dell'umano, toccando tematiche di sangue e riti occulti, con l'intento di esplorare l'anima e suscitare reazioni viscerali nel fruitore dell'arte. Tutti questi elementi non solo visibili nella campagna, ma il nome del pittore evoca un messaggio subliminale legato alla campagna precedente.

⁸⁶ <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/scandalo-balenciaga-cosa-e-successo-dopo-luscita-della-nuova-campagna-con-i-bambini-e-i-peluche/>

Figura 15: L'opera di Borremans nella campagna Garde-Robe 2023.



Fonte: <https://fashionindustrybroadcast.com/2022/12/09/balenciaga-caught-up-in-child-pornography-easter-egg-scandal/>

Gli utenti scorsero anche un finto diploma appeso a una parete della scenografia, con su scritto il nome di un condannato per abusi su minori⁸⁷. Se nella prima campagna poteva trattarsi di un errore di valutazione, nella seconda vi è un'intenzionalità sfidante innegabile.

La maison di Balenciaga è conosciuta per il suo approccio audace, provocatorio e quasi kafkiano e ciò ha spesso affascinato il pubblico negli ultimi anni. Tuttavia, in questa occasione sembra essersi scontrata con una realtà inattesa. L'insieme di elementi politici inseriti in un'immagine già di per sé intrigante ha, involontariamente, favorito l'estrema destra americana, che ha strumentalizzato il brand come simbolo dell'immoralità delle élite progressiste⁸⁸, gettando un'ulteriore cattiva luce sulla sua immagine.

3.3. LE REAZIONI DEL PUBBLICO: IL FUROR MEDIATICO

Sul web, il pubblico si è diviso fra chi ha apprezzato la campagna trovandola geniale e chi ha trovato il suo contenuto disturbante condannando pubblicamente il brand spagnolo. Nella dimensione dei social network sono esplosi contenuti contro Balenciaga come video, post e commenti. In particolare su TikTok ha

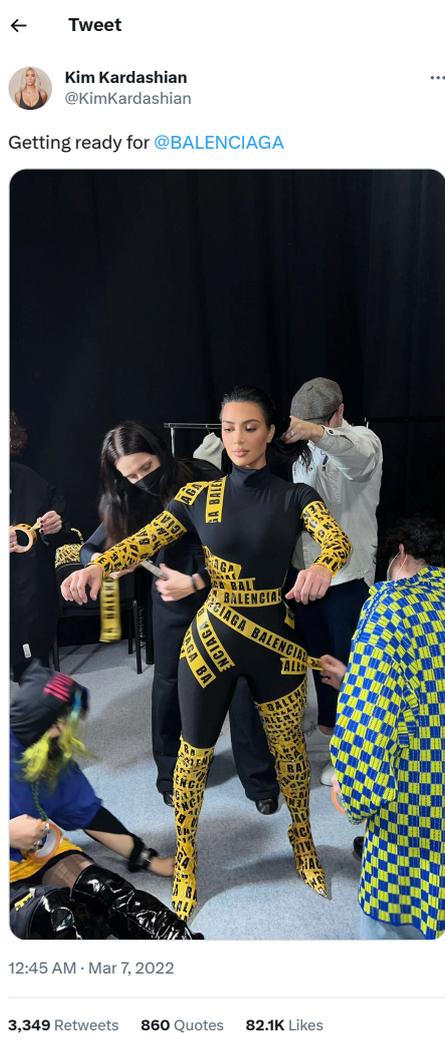
⁸⁷ https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/

⁸⁸ <https://style.corriere.it/moda/scandalo-balenciaga-cosa-sta-succedendo/>

preso piede il trend *#balenciagacancelled*, che ha raggiunto un totale di 22 milioni di visualizzazioni, consistente in filmati di persone intente a distruggere le loro borse o a buttarle via nell'immondizia o ancora a restituirle: «Nessuna pietà per i pedofili»⁸⁹.

La feroce protesta ha avuto una risonanza così forte da mettere in discussione anche la credibilità delle star che erano legate alla casa di moda. La pioniera nel rompere il ghiaccio è stata Kim Kardashian, il volto di Balenciaga, memore ambassador e testimonial del brand⁹⁰, legata anche alla linea *Objects*, pubblicizzata nella campagna *Gift Shop*, per aver pubblicizzato il nastro adesivo da cui si fece avvolgere⁹¹ in occasione della sfilata Autunno/Inverno 2022/2023 alla Paris Fashion Week.

Figure 16 e 17: *La collaborazione di Kim Kardashian per la linea Objects*



Fonte: <https://www.vanityfair.it/gallery/kim-kardashian-balenciaga-look-scotch-giallo>

⁸⁹ https://www.corriere.it/economia/moda-business/22_dicembre_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dffc40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml

⁹⁰ <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/scandalo-balenciaga-cosa-e-successo-dopo-luscita-della-nuova-campagna-con-i-bambini-e-i-peluche/>

⁹¹ https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2022/11/17/news/balenciaga_objects_demna_campagna_publicitaria_bambini-374918026/

Dato il suo rapporto molto intenso e la sua affinità con il brand e il direttore creativo Demna, che da molto tempo cura i suoi outfit negli eventi importanti, il 28 novembre si è espressa su Twitter e su Instagram a seguito delle critiche per il suo silenzio, dichiarando di aver atteso prima di palesare la sua opinione, preferendo parlare personalmente con il team per conoscere la situazione dall'interno.

Figura 18: Dichiarazioni di Kim Kardashian su Twitter a seguito dello scandalo

← **Tweet**

 **Kim Kardashian** 
@KimKardashian ...

I have been quiet for the past few days, not because I 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.

[Traduci il Tweet](#)

12:58 AM · 28 nov 2022

3.612 Retweet **5.428** citazioni **66.734** Mi piace **2.171** segnalibri

Fonte: <https://twitter.com/KimKardashian/status/1597017102665142272?s=20>

Ha poi aggiunto, in quanto madre di quattro figli, di essere anche lei turbata dalle immagini sconvolgenti e che «La sicurezza dei bambini deve essere tenuta con la massima considerazione e qualsiasi tentativo di normalizzare gli abusi sui minori di qualsiasi tipo non dovrebbe avere posto nella nostra società, punto». La diva ha ammesso di aver avuto contatti con il brand e ha espresso la sua convinzione nel fatto che avrebbero preso tutte le misure necessarie per ovviare all'errore ed impedire che riaccada in futuro, manifestando di star valutando la sua collaborazione col marchio se non terrà fede alle sue promesse.

Figura 19: Altre dichiarazioni di Kim Kardashian su Twitter a seguito dello scandalo



Fonte: <https://twitter.com/KimKardashian/status/1597017102665142272?s=20>

A causa della tempesta mediatica, un'altra celebrità incriminata è stata Bella Hadid, la quale non si è espressa, ma si è limitata ad eliminare su Instagram i post nei quali posava per la campagna del brand. Nonostante la modella abbia preso le distanze dal brand, i commenti negativi sono arrivati sotto altri suoi post pubblicati i primi giorni di novembre per la Maison: *“Se si fosse trattato di un attacco alla comunità Lgbt avresti cancellato queste foto. Ma supportare una campagna che sessualizza i bambini è okay”*⁹².

In Italia, tra le voci che hanno commentato il brand vi è quella del designer e brand strategist Andrea Batilla, il quale ha dedicato un post su Instagram per esprimere la propria visione riguardo la questione. Nello specifico, ha evidenziato quanto una comunicazione complessa, fatta di analogie e segni evocativi possa non solo essere fraintesa, ma anche stravolta a causa di una comprensione fallace del significato. In più, il consulente strategico ha evidenziato una connessione fra queste incomprensioni e la rottura del legame tra Demna e Kanye West.

Figura 20: *Andrea Batilla parla dello scandalo su Instagram*

⁹² <https://www.elle.com/it/moda/a42065445/bella-hadid-foto-balenciaga-polemica/>



Mi piace: 3.539

andreabatilla Stare sull'orlo della controversia, dell'opinabilità, della doppia o tripla lettura, del dadaismo, di Camus o di qualunque altra cosa vi venga in mente che non ha una logica apparente è sempre stato il segno distintivo di Balenciaga. Sta nel suo genoma perché sta nella mente del suo direttore creativo che è uno che ha sempre deciso di rimanere sulla soglia della porta, senza entrare veramente ma guardandosi bene dall'uscire. Se decidi di organizzare il tuo linguaggio su figure retoriche come la metafora, la metonimia o l'ossimoro, figure retoriche complesse, devi però sapere che il significato delle tue azioni potrebbe essere frainteso, incompreso o, peggio ancora, ribaltato. Questo è successo a Balenciaga non per la questione degli orsetti con armamentari bdsm in mano a bambini innocenti ma perché Kanye West a un certo punto ha smesso di essere la traslazione vivente dell'equivoco linguistico ed è diventato, improvvisamente, il colpevole, il reietto, il cattivo. Kanye ha rotto la fragile magia su cui si basava l'intelligente comunicazione di Demna e l'ha privata di senso, commettendo una colpa da tragedia greca, quella di rinnegare la sua famiglia o per meglio dire, la sua comunità. Perso questo potere magico Balenciaga è atterrato nel pianeta degli umani in cui è accettabile vedere un film su adolescenti antropofagi ma non è accettabile associare un bambino a pratiche sessuali estreme. Nel primo caso si riconosce una visione autoriale, nel secondo no. E questo non è colpa del contesto, la moda, ma del peccato originale di Demna di non avere condannato in maniera chiara Kanye, rimanendo invischiato nella melma dell'incomprensione. Edipo si acceca dopo aver scoperto di avere una relazione con la madre e facendolo riazzerà il suo rapporto con la divinità, cominciando un cammino di redenzione. Da Balenciaga nessuno pare essere stato in grado di reagire all'errore, anche inconsapevole, per non perdere la dimensione magica in cui stava il marchio. Oggi è tutto tanto difficile, lo so. Ma non credo esistano altre strade se non la sincerità radicale di fronte a spaccature come questa. E non credo che il problema siano i bambini. Il problema sono, sempre, gli adulti.

Fonte: <https://www.instagram.com/p/CljmlLcseCv/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==>

Balenciaga aveva tagliato i ponti con Kanye West, ex marito di Kim Kardashian a causa delle sue pericolose affermazioni antisemite su Twitter, ma soprattutto dopo aver indossato alla Paris Fashion Week una maglietta con su scritto "White Live Matter". Da lì la casa di moda dichiarò di non aver più intenzione di intrattenere

rapporti lavorativi con il rapper. Nonostante ciò, egli fu tra i pochi a prendere le difese del brand a seguito delle critiche generate dalle rovinose campagne. Su Twitter egli ha testualmente scritto: *“Sto dalla parte di Balenciaga e denuncio ogni caccia alle streghe. Il traffico dei bambini non comincia né finisce con una campagna di moda”*. Successivamente, ha pubblicato un’immagine che ritraeva in tenuta d’assalto, aggiungendo: *“Mai voltare le nostre spalle a Demna e la famiglia di Balenciaga per la vita. Cancellate la ‘cancel culture’”*. Ad oggi questi contenuti non sono visibili sul social poiché, dopo aver postato un tweet con una svastica dentro la stella di Davide, il nuovo proprietario di Twitter Elon Musk ha bannato il suo profilo⁹³.

Antecedentemente allo scoppio della bufera mediatica, Demna Gvasalia, direttore creativo di Balenciaga, concorreva ai Fashion Awards 2022 nel titolo di Best designer of The Year. Tuttavia, il suo invito è stato cancellato sia dalla lista degli invitati sia dalle nomination in gara a causa della catastrofica campagna pubblicitaria⁹⁴.

Secondo i dati forniti dalla piattaforma globale di shopping *Lyst*, si è assistito a una subitanea eclissi del brand dal prestigioso ranking trimestrale dei marchi più bramati al mondo, dopo aver detenuto il supremo dominio per molteplici anni⁹⁵.

Se in termini sociali e di immagine Balenciaga ha subito delle perdite, ciò si ravvisa anche sul piano economico. Nell’ultimo trimestre del 2022 Kering ha registrato un calo dei ricavi del -2% e nei primi mesi del 2023 ha assistito a un aumento delle vendite di solo un +2%, corrispondente a circa 5 miliardi di euro, una netta differenza rispetto ai competitor francesi come Lvmh ed Hermès, i quali hanno sperimentato rialzi delle vendite rispettivamente pari a +17% e +23%⁹⁶. Durante una conferenza con gli analisti, il vicedirettore generale della fondazione Kering, Jean-François Palus, ha confermato che le controversie legate allo scandalo hanno vincolato le performance di Balenciaga negli ultimi mesi, in particolare negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Medio Oriente⁹⁷.

La crisi mediatica ha avuto effetti devastanti per la maison e per il suo direttore artistico, evidenziando l’importanza della gestione della comunicazione verso il pubblico. Sarà cruciale per il marchio intraprendere azioni concrete e rispondere al pubblico in modo chiaro e trasparente al fine di ripristinare la fiducia e la reputazione che si stavano via via sgretolando.

3.4. SUL SENTIERO DELLA REDENZIONE: LA RISPOSTA DELLA MAISON

⁹³ <https://tg24.sky.it/spettacolo/2022/12/02/balenciaga-demna-gvasalia>

⁹⁴ <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/british-fashion-awards-2022-trionfa-piccioli-di-valentino-cancellate-le-nomination-per-balenciaga/>

⁹⁵ https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/

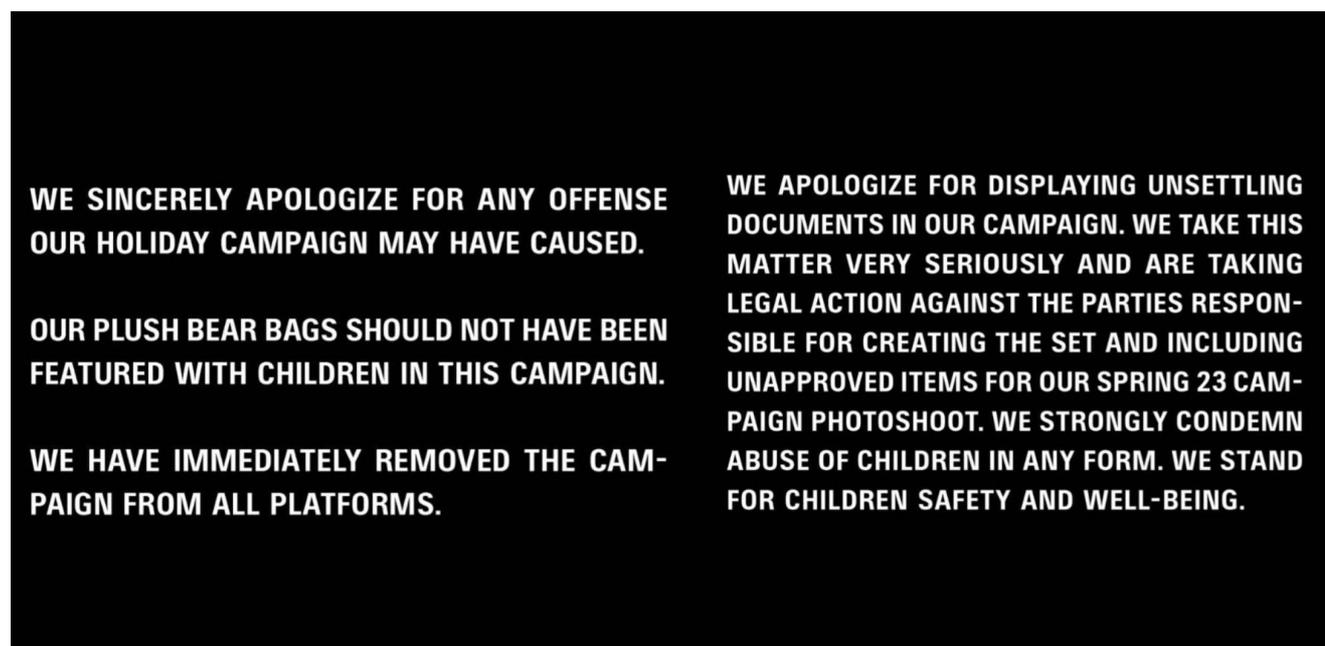
⁹⁶ <https://www.ilbollettino.eu/2023/05/16/lusso-francese-kering-strategie/>

⁹⁷ <https://it.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-rivede-la-sua-strategia-dopo-lo-scandalo-delle-pubblicita-controverse,1487406.html>

Di fronte all'irrefrenabile vortice mediatico, la maison si è vista costretta a ritirare le proprie campagne pubblicitarie, restando al di fuori delle accuse di promozione intenzionale di pedofilia.

Il marchio non ha risposto alle critiche fin da subito, infatti solo il 24 novembre avviene il suo comunicato di scuse, con la promessa di rimuovere la campagna dai social network⁹⁸. Su queste piattaforme sono pubblicamente giunti i suoi atti di scuse, evidenziando la volontà di adottare misure punitive nei confronti dei responsabili, assicurando fermamente il proprio impegno nella ricerca e nell'evoluzione di un'espressione artistica rispettosa e socialmente responsabile. Il 28 novembre Balenciaga ha pubblicato sulle storie di Instagram le scuse, poi ripubblicate sul profilo di Demna Gvasalia:

Figure 21 e 22: *Le scuse di Balenciaga*



Fonte: <https://www.indiatoday.in/lifestyle/what-s-hot/story/balenciaga-says-sorry-after-getting-slammed-for-ad-featuring-children-with-bondage-teddy-bears-2301095-2022-11-24>

«CI SCUSIAMO SINCERAMENTE PER QUALSIASI OFFESA CHE LA NOSTRA CAMPAGNA PER LE VACANZE POSSA AVER CAUSATO.

LE NOSTRE BORSE DI PELUCHE NON AVREBBERO DOVUTO ESSERE PRESENTI CON I BAMBINI IN QUESTA CAMPAGNA.

ABBIAMO IMMEDIATAMENTE RIMOSSO LA CAMPAGNA DA TUTTE LE PIATTAFORME».

«CI SCUSIAMO PER AVER MOSTRATO DOCUMENTI INQUIETANTI NELLA NOSTRA CAMPAGNA. PRENDIAMO LA QUESTIONE MOLTO SERIAMENTE E STIAMO INTRAPRENDENDO UN'AZIONE LEGALE CONTRO I RESPONSABILI DELLA CREAZIONE DEL SET E DELL'INCLUSIONE DI OGGETTI

⁹⁸ https://www.corriere.it/economia/moda-business/22_dicembre_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dffc40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml

NON APPROVATI PER IL SERVIZIO FOTOGRAFICO DELLA NOSTRA CAMPAGNA DELLA PRIMAVERA 23. CONDANNIAMO FERMAMENTE L'ABUSO DEI BAMBINI IN QUALSIASI FORMA. SIAMO A FAVORE DELLA SICUREZZA E DEL BENESSERE DEI BAMBINI».

Il giorno successivo, ossia il 25 novembre, per quanto concerne la campagna pubblicitaria per la Primavera del 2023 riguardo gli oggetti ambigui, la cui presenza era sconosciuta da parte del brand, la casa di moda ha aperto una causa di 25 milioni di dollari nei confronti dei responsabili del set design e dello shooting, ovvero la società di produzione North Six e lo scenografo Nicholas Des Jardinis. Secondo quanto riportato da New York Times, i documenti esplicitavano una serie di inquietanti *«atti e omissioni inspiegabili»*, caratterizzati da un'inclinazione malevola e sconsiderata⁹⁹. L'azione legale è stata intrapresa a dimostrazione della ferma volontà del brand di proteggere la propria reputazione e i valori in cui crede, promuovendo valori di integrità creativa e rispetto della sensibilità del pubblico. Infatti, in un post pubblicato su Instagram il 28 novembre, il brand dichiara che: *«Tutti gli elementi inclusi nello shooting sono stati portati da terze parti che hanno confermato per iscritto che si trattava di falsi documenti da ufficio. Si sono poi rivelati essere veri documenti legali, probabilmente derivanti dal set di una serie tv. L'inserimento di questi documenti non approvati è stato il risultato di una negligenza sconsiderata per cui Balenciaga ha sporto denuncia. Prendiamo piena responsabilità per la nostra mancanza di controllo e avremmo potuto fare le cose diversamente»*¹⁰⁰. Se dunque per la seconda campagna è stata sporta denuncia, ciò non è avvenuto per la prima, poiché la casa di moda si è assunta tutte le responsabilità, ammettendo che le borsette Plush Bear e la collezione Gift non avrebbero dovuto essere presentate insieme ai bambini, avendo commesso così un errore di valutazione. Anche il fotografo Galimberti si è espresso per difendersi dalle critiche, dichiarando: *«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»*¹⁰¹.

Dopo aver rinnovato le scuse, la corrente dissenziente del pubblico era ormai inarrestabile. Il 28 novembre The Business of Fashion ha revocato il premio Global Voices 2022 destinato a Demna, spiegando che le immagini della campagna erano incoerenti con i valori da loro promossi. Il sito web ha poi rivelato che l'invito al brand, teso a fornire una spiegazione, era stato rifiutato dalla casa di moda stessa.

Figura 23: *Il Tweet di The Business of Fashion*

⁹⁹ https://www.corriere.it/economia/moda-business/22_dicembre_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dffc40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml

¹⁰⁰ https://www.corriere.it/economia/moda-business/22_dicembre_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dffc40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml

¹⁰¹ https://www.corriere.it/economia/moda-business/22_dicembre_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dffc40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml

An update on BoF VOICES 2022.

Update on BoF VOICES 2022

Since its inception, BoF VOICES has been a platform for important, honest and sometimes uncomfortable conversations that have helped to address key issues in the fashion industry head on.

Earlier this year, we invited Balenciaga's creative director Demna to BoF VOICES to receive our Global VOICES Award for 2022.

At BoF, we hold the safety of children in the highest regard. And like many, we have been seeking the truth about how children appeared with BDSM-inspired products in Balenciaga's recent campaign images, which are wholly inconsistent with our values. As a result, we will not be presenting Demna with the Global VOICES Award this year.

Nonetheless, we asked the leadership at Balenciaga to come to VOICES to take responsibility for releasing these images and offer an explanation. They declined our invitation to speak at this time, but BoF remains open to having this important conversation.

6:07 PM · Nov 28, 2022

119 Retweets 102 Quotes 610 Likes 20 Bookmarks



Fonte: <https://twitter.com/BoF/status/1597275905222639618?s=20>

Nella data del 2 dicembre, il direttore artistico Demna ha rilasciato un comunicato nel quale ha espresso la sua presa di responsabilità per la campagna Objects: «Voglio scusarmi personalmente per l'errata scelta artistica del concept della campagna con i bambini e mi assumo le mie responsabilità. È stato inappropriato

promuovere attraverso dei bambini oggetti che non avevano nulla a che fare con loro. Per quanto a volte mi piaccia provocare una riflessione attraverso il mio lavoro, non potrei MAI concepire di farlo con un argomento così terribile come l'abuso di minori, che io condanno»¹⁰².

Lo stesso giorno, anche il CEO e presidente di Balenciaga ha emanato un comunicato a nome del brand, delineando le strategie di riassetto per la risoluzione del problema ed eliminando la possibilità di avviare cause legali. Il piano consiste in una revisione e riorganizzazione del dipartimento affinché sia in linea con le direzioni aziendali. Inoltre, la Maison si impegnerà a donare a favore delle organizzazioni per la protezione dei bambini¹⁰³.

Nei due mesi successivi non vi sono state ulteriori dichiarazioni da parte della Maison. Ferme le comunicazioni ufficiali, scomparsi i post sui social e annullati gli eventi pubblici, nessuna celebrity indossava i capi del brand sui red carpet: Balenciaga si era avvolta in un velo di silenzio. A rompere il ghiaccio è stata la questione sollevata per una sfilata a Parigi prevista per il mese di marzo, la quale ha messo in luce una dicotomia tra perdono e condanna diffusa tra il pubblico: da una parte la concessione di una seconda possibilità a Demna, dall'altra l'esigenza di non abbandonare nel dimenticatoio gli errori commessi, o addirittura di condannare il direttore artistico e lasciarlo cadere nell'oblio, così come successe a John Galliano in seguito di espressioni antisemite o ad Alexander Wang, accusato di molestie¹⁰⁴.

Nell'intervista del 9 febbraio a Vogue, Gvasalia ha espresso il suo punto di vista riguardante l'accaduto. Ne è emerso il suo pentimento e la consapevolezza di aver commesso un errore. La sua natura di provocatore non rappresenta un alibi per quanto successo: egli discerne questo suo lato dallo sbaglio avvenuto, assumendosi la responsabilità dell'inappropriata presenza dei bambini nel contesto punk, poiché ciò ha snaturato la vera essenza della campagna dandole un errato aspetto di tipo sessuale. *“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... Abbiamo imparato la lezione e d'ora in poi ci saranno controlli più accurati”*. Per quanto riguarda invece la campagna primavera-estate, lo stilista dichiara di non avere nessuna correlazione con quella che definisce una coincidenza della presenza degli oggetti in scena tanto discussi. Egli aveva effettivamente approvato gli scatti, ma non aveva posto la giusta attenzione a quegli elementi dai significati oscuri che erano passati inosservati al suo sguardo.

Figura 24: *L'intervista di Demna con Vogue*

¹⁰² https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/

¹⁰³ https://www.corriere.it/economia/moda-business/22_dicembre_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dffc40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml

¹⁰⁴ https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/



Fonte: https://www.instagram.com/p/CocinrGluZU/?img_index=1

“Ho assistito a molti drammi nella mia vita, ma questo è stato particolarmente difficile da vivere, un errore da cui imparare. È stato doloroso, per me, soprattutto perché non riuscivo a spiegarmi tutto questo, ma anche perché il nome di Balenciaga e l'eredità di Cristóbal Balenciaga mi stanno a cuore, nutro per loro il massimo rispetto, ne sono affascinato. Balenciaga è una maison che ha più di un secolo e si fonda su valori creativi forti, meravigliosi, e io ho speso ogni mia energia creativa per portarla alla sua attuale rilevanza. Ecco che però, d'un tratto, siamo stati attaccati ed etichettati per cose che non abbiamo fatto e che non siamo. Abbiamo sicuramente commesso un errore enorme e stupido con la campagna dedicata ai regali, e sicuramente ne abbiamo tratto una lezione”¹⁰⁵.

3.5. I PROVVEDIMENTI DI BALENCIAGA E DELLA FONDAZIONE KERING

Dopo aver ritirato la campagna *Gift Shop* da tutti i canali con un messaggio di scuse, Balenciaga tramite il CEO Cédric Charbit in una dichiarazione rilasciata a Vogue ha annunciato che la casa di moda stava avviando una procedura di riorganizzazione interna, la quale verteva sulla formalizzazione di maggiori controlli editoriali prima dei lanci di nuove campagne e sulla previsione di incontri con team incaricati alla difesa e

¹⁰⁵ <https://www.vogue.it/moda/article/demna-balenciaga-prima-intervista-polemica-campagne>

protezione dei diritti dei bambini. In aggiunta, tra i cambiamenti in corso è prevista l'introduzione di una nuova posizione di responsabile della sicurezza del marchio. Il brand ha istituito anche un consiglio d'immagine con l'obiettivo di supervisionare tutti i contenuti di marketing in uscita.

Il Presidente ha pubblicato su Instagram un post inerente alle azioni prese da Balenciaga per rimediare agli errori commessi.

Figura 25: *Il post di Cédric Charbit su Instagram*

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**

Fonte: <https://fashionindustrybroadcast.com/2022/12/09/balenciaga-caught-up-in-child-pornography-easter-egg-scandal/>

“NUOVE ISTANZE DI CONTROLLO:

- *IL NOSTRO ATTUALE PROCESSO DI CONVALIDA DEI CONTENUTI NON È FALLITO E RICONOSCIAMO LA NECESSITÀ DI FARE MEGLIO*

- *SUL LATO INTERNO, NOMINIAMO CON EFFETTO IMMEDIATO UN COMITATO DI IMMAGINE INCARICATO DI VALUTARE LA NATURA DEI NOSTRI CONTENUTI DAL CONCEPT AL RISULTATO FINALE, INCLUSE LE COMPETENZE LEGALI, DI SOSTENIBILITÀ E DIVERSITÀ*
- *SUL LATO ESTERNO, ABBIAMO NOMINATO UN'AGENZIA BEST-IN-CLASS PER VALUTARE E VALUTARE I NOSTRI CONTENUTI*

ORGANIZZAZIONE:

- *ABBIAMO RIORGANIZZATO IL NOSTRO DIPARTIMENTO IMMAGINE PER GARANTIRE IL PIENO ALLINEAMENTO CON LE NOSTRE LINEE GUIDA AZIENDALI*

CAUSA:

- *BALENCIAGA HA DECISO DI NON PROSEGUIRE IL CONTENZIOSO*

IMPARA E CONTRIBUISCI:

- *VOGLIAMO IMPARARE, AIUTARE E CONTRIBUIRE A PROTEGGERE I BAMBINI*
- *STIAMO AVVIANDO I CORSI DI FORMAZIONE SULLA COMUNICAZIONE RESPONSABILE TRA I NOSTRI TEAM*
- *INSIEME AL MIO TEAM, ANDREMO IN "TOUR DI ASCOLTO" PER COINVOLGERE I GRUPPI DI ADVOCACY CHE MIRANO A PROTEGGERE I BAMBINI*

DONAZIONE:

- *ABBIAMO STOCCATO UN SIGNIFICATIVO FONDO PER SOVVENZIONI ALLE ORGANIZZAZIONI PER CONTRIBUIRE A FARE LA DIFFERENZA NELLA PROTEZIONE DEI BAMBINI*

DESIDERO RIBADIRE PERSONALMENTE LE SCUSE SINCERE PER L'OFFESA CAUSATA E ASSUMERMI LA MIA RESPONSABILITÀ.

A BALENCIAGA, SIAMO INSIEME PER LA SICUREZZA DEI BAMBINI E NON TOLLERIAMO E TIPO DI VIOLENZA E MESSAGGIO DI ODIO.”

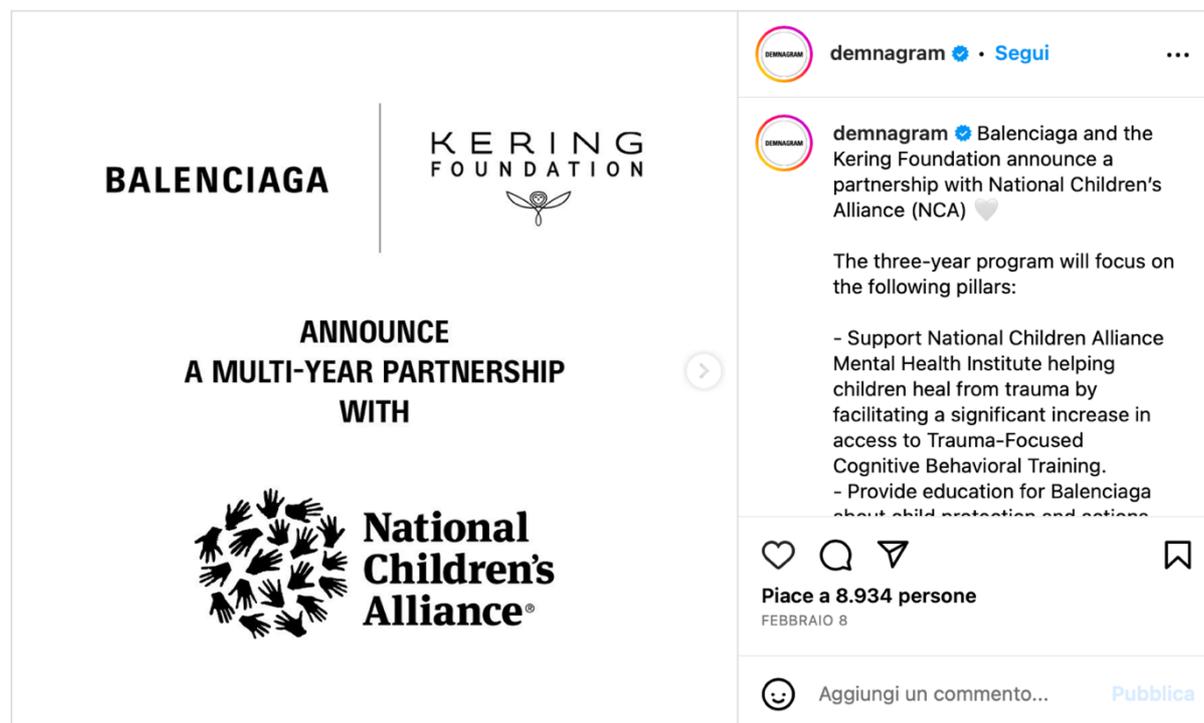
Inoltre, Cédric Charbit ha annunciato l'archivio della causa legale che era stata mossa a discapito della società di produzione North Six e dello scenografo Nicholas Des Jardins, dichiarando che *«Le nostre indagini hanno rivelato che non si è trattato di un atto deliberato o malevolo, e a quel punto abbiamo immediatamente posto fine all'azione legale»*¹⁰⁶.

Al fine di esternare una parvenza di altruismo, Balenciaga e la fondazione Kering hanno reso nota la loro collaborazione triennale con National Children's Alliance (NCA) a beneficio del suo Mental Health Institute *in primis* con lo scopo di dare il suo appoggio ai bambini nella guarigione da traumi, ma anche per promuovere la sensibilizzazione sulla tutela dei bambini. Il punto focale del progetto consiste nella formazione di più di

¹⁰⁶ <https://www.vogue.it/moda/article/demna-balenciaga-prima-intervista-polemica-campagne>

2000 esperti nel supporto psicologico dei fanciulli vittime di violenza, in cui il brand stesso seguirà dei corsi di formazione ¹⁰⁷.

Figura 26: La partnership di Kering con la National Children's Alliance



Fonte: https://www.instagram.com/p/CoZ28RoIRau/?utm_source=ig_embed&ig_rid=f97f9b4a-b84b-42df-810b-0a21c0674f16

Balenciaga ha preso la decisione di riportare l'attenzione esclusivamente sulla moda e sui prodotti, scelta confermata da Demna. Il direttore artistico ha comunicato di voler rivedere ogni aspetto del suo lavoro e rinnovare la sua modalità di creazione. Egli ritiene di dover adottare un approccio più serio e maturo, concentrandosi solo sul perfezionamento delle sue collezioni, abbandonando i fronzoli e la comunicazione teatrale e dimostrando di volersi focalizzare sull'espressione artistica e sulla raffinatezza delle sue creazioni: *"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... Disegnare abiti è un lavoro serio"*¹⁰⁸.

L'amministratore delegato di Kering François-Henri Pinault ha annunciato durante una conferenza stampa che la casa di moda avrà un approccio molto più semplice alle sfilate, a differenza del passato: *"Le sfilate sono state molto importanti per costruire l'immagine di Balenciaga e il riposizionamento della maison quando Demna è arrivato nel 2016. La maison non ha più bisogno di tutto questo"*¹⁰⁹. Tale decisione, in un'ottica

¹⁰⁷ https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/

¹⁰⁸ https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/

¹⁰⁹ <https://it.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-rivede-la-sua-strategia-dopo-lo-scandalo-delle-pubblicita-controverse,1487406.html>

strategica, si coordina con la ridefinizione della distribuzione, destinata a un pubblico di nicchia. Ciò comporta la diminuzione dei clienti multimarca per favorire la vendita diretta. Jean-Marc Duplaix, il direttore finanziario di Kering, ha dichiarato che questa strategia comporterà al brand un aumento della sua quota di vendite al dettaglio, grazie alla distribuzione altamente selezionata ed esclusiva. Questa decisione comporterà importanti investimenti che avranno un impatto sulla redditività aziendale, considerando che il livello di Balenciaga è molto elevato. Duplaix è apparso molto fiducioso nel marchio, elemento necessario per poter continuare ad investire senza compromettere la capacità di generare profitto¹¹⁰.

Le azioni intraprese da Balenciaga rivelano il suo impegno nell'apprendimento degli errori, nel cambiamento e nella protezione dei bambini, riflettendo un approccio più maturo e concentrato sulla qualità dei prodotti di alta moda.

*«La crisi non è più l'eccezione alla regola, ma essa stessa regola nella nostra società»¹¹¹ (M. Benasayag & G. Schmit, *L'epoca delle passioni tristi*).*

¹¹⁰ <https://it.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-rivede-la-sua-strategia-dopo-lo-scandalo-delle-pubblicita-controverse,1487406.html>

¹¹¹ Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, p.190.

CONCLUSIONI

L'approccio comunicativo di Balenciaga si basa sulla continua provocazione e sull'esaltazione di tutto ciò che è controcorrente, inconsueto, fuori dalle righe. Questo *modus operandi* ha condotto il brand a superare quella linea di confine che si pone tra l'innovativo e l'inappropriato, tra il rivoluzionario e l'eccessivo, raccontando una storia che probabilmente il pubblico non era pronto per leggere o che non ha saputo cogliere. L'intento non è sicuramente stato quello di sessualizzare i pargoli, ma, presumibilmente, quello di dare un carattere più "punk" alla scenografia. Il brand ha commesso un errore di valutazione, forse sovrastimando l'effettiva adeguatezza del messaggio e degli strumenti utilizzati per trasmetterlo. In particolare, l'accostamento di quegli accessori in pelle sono risultati troppo aggressivi per il mondo dei bambini, giocattoli e peluche, soprattutto se quelli presenti sul set erano sfigurati: dettagli troppo invasivi.

Un elemento che avrebbe potuto giovare all'infelice vicenda sarebbe stata una salda presa di posizione dei vertici, invece ciò che è emerso dalle loro dichiarazioni è che se ne sono lavati le mani e hanno addossato la colpa ad altri soggetti. È alquanto improbabile che questi individui abbiano agito di nascosto e senza autorizzazioni condannando il marchio alla catastrofe. Ciò che più verosimilmente può essere accaduto è che sia stata sottovalutata la gravità degli elementi presenti nelle campagne, ignorando la discordia che avrebbero generato tra gli utenti.

Ciò che è davvero successo dietro le quinte non lo sapremo mai, ma questo studio sul caso Balenciaga ha evidenziato la fondamentale importanza per un grande brand di sottoporre ad un attento monitoraggio tutti i contenuti che vengono trasmessi all'esterno, poiché tutti hanno il potere di alterare la reputazione del marchio. Balenciaga ha dimostrato di aver appreso questo concetto, istituendo figure professionali *ad hoc*, mostrandosi come un brand maturo, aperto al cambiamento e allo sviluppo.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Capitolo 1

<https://www.treccani.it/enciclopedia/comunicazione/>

<https://www.treccani.it/vocabolario/comunicazione/>

Moroni, Pietro. *Capirsi, ascoltare, parlare. Un nuovo approccio alla comunicazione in azienda*. Vol. 300. FrancoAngeli, 2005.

Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019.

Okonkwo, U. (2014). *Luxury fashion branding: Trends, Tactics, techniques*. Palgrave Macmillan.

<https://eoc.vision/differenza-brand-identity-e-brand-image/>

Campobasso, Gian Franco, and Mario Campobasso. *Diritto commerciale*. Utet, 1993.

Bang, Hyejin, Michael A. Odio, and Thomas Reio. *The moderating role of brand reputation and moral obligation: An application of the theory of planned behavior*. *Journal of Management Development* 33.4 (2014), pp. 282-298.

Fombrun, Charles, and Cees van Riel. *The reputational landscape: a convergence of research and practice*. *Corporate reputation review* 1.1 and 2 (1997), pp. 1-16.

Walker, Kent. *A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory*. *Corporate reputation review* 12 (2010), pp. 357-387.

Mazzei, Alessandra, and Rossella Gambetti. *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni*. *Proceedings of the congress: Le Tendenze del Marketing, Venice-Italy*. 2006.

<https://www.treccani.it/vocabolario/crisi/>

Comin G., *Comunicazione integrata e Reputation management*, LUISS University Press, 2019, pp.189-207.

Adriani, Roberto. *Crisis Communication. Gestire la comunicazione aziendale quando accade l'imprevisto*, 2013.

Padula, Massimiliano. *Crisis communication. Come comunicare le emergenze*. Effata Editrice IT, 2005.

Ventura, Sofia. *La gestione della crisi e il meaning-making. Narrazione e manipolazione nelle conferenze stampa di Giuseppe Conte durante la pandemia del coronavirus*. *Comunicazione politica* 22.1 (2021): 19-46.

Boin, Arjen, Eric Stern, and Bengt Sundelius. *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press, 2016.

Comin, Gianluca. *L'impresa oltre la crisi: per una gestione efficace della reputazione aziendale*. Marsilio Editori spa, 2016.

Poma, Luca, and Giampiero Vecchiato. *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore, 2012.

Moschino, Graziella. *Il costo dei conflitti aziendali: strumenti e strategie per prevenire le crisi. La mediazione come composizione amichevole delle controversie*.

Capitolo 2

<https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso/>

<https://www.etimoitaliano.it/2014/11/lusso.html>

Aristotle, and William David Ross. *Aristotelis Fragmenta Selecta. Recognovit Brevique Adnotatione Instruxit* WD Ross. Oxonii, 1955.

Calonghi, F. (1999). *Dizionario della lingua latina*. Rosenberg & Sellier.

<https://storiografia.me/2013/02/21/il-concetto-di-lusso/>

Michel Chevalier & Gérald Mazzalovo. (2012). *Luxury Brand Management A World Of Privilege. A World of Privilege*. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

Aiello, Gaetano, and Raffaele Donvito. "L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso." *5th International Congress Marketing trends*, (Venecia-Italia). 2006.

Allèrès Danielle. (1997). *Luxe: Stratégies, marketing*. Economica.

<https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

<https://www.indicam.it/news/i-focus-di-indicam-il-consumatore-di-lusso-ruoli-comportamenti-e-motivazioni-dallantica-grecia-al-post-moderno-4/>

Okonkwo, U. (2014). *Luxury fashion branding: Trends, Tactics, techniques*. Palgrave Macmillan.

<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/2022-global-powers-luxury-goods.html>

<https://dizionari.simone.it/6/legge-di-engel>

<https://dizionari.simone.it/6/paradosso-di-giffen>

https://www.okpedia.it/elasticita_domanda_al_reddito

Spallino, M., Bellante, F., Lupo, G. (2014). *Le peculiarità del mercato del lusso*. Annali della facoltà di economia. Università di palermo, 2014

Analisi Sui Consumatori di Alta Gamma. Mercato Globale. Retrieved April 21, 2022, from <https://mglobale.promositalia.camcom.it/analisi-di-mercato/tutte-le-news/analisi-consumatori-alta-gamma.kl>

<https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-touch-points/>

<https://www.cegid.com/it/blog/retail-di-lusso-identikit-consumatori-alto-spendenti/>

<https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-visual-storytelling-retail/>

<https://www.ars.srl/i-segreti-della-comunicazione-del-lusso/>

<https://www.ars.srl/marketing-tradizionale-vs-marketing-del-lusso-le-regole-da-capovolgere/>

<https://marketing-espresso.com/luxury-marketing-come-funzionano-le-strategie-del-lusso/>

Ekström, K. M. (2010). A consumer perspective on fashion communication. *Nordic Textile Journal*, (1), 4-13.

<https://isabellaratti.com/caratteristiche-comunicative-brand-lusso-moda/>

<https://www.launchmetrics.com/it/risorse/blog/comunicatostampa2-0>

<https://wordrobeshop.com/breve-storia-della-comunicazione-di-moda/>

POPESCU, Liana Maria. "FASHION COMMUNICATION."

Amatulli, C., Guido, G., Iaia, P. L., & Aquaro, S. (2015). Il linguaggio del silenzio nella comunicazione pubblicitaria della moda e del lusso: un'indagine semiotica. *Lingue e Linguaggi*, 13, 7-22.

Cantoni, L., Cominelli, F., Kalbaska, N., Ornati, M., Sádaba, T., & SanMiguel, P. (2020). Fashion communication research: A way ahead. *Studies in Communication Sciences*, 20(1), 121-125.

Talevi, Carlotta. "CSR e settore del fashion: caso Gucci Equilibrium." (2022).

Bufano, Chiara. "La comunicazione del luxury fashion: il caso Bulgari." (2022).

Costa, Edoardo. "I grandi gruppi internazionali del lusso: la fine del made in Italy?." (2019).

Capitolo 3

Jouve, Marie-Andrée. Balenciaga. FeniXX, 1996.

Miller, Lesley Ellis, and Victoria and Albert museum (Londres, Royaume-Uni). Balenciaga: Shaping Fashion. V & A Publishing, 2017.

Zeitune, Leonardo Jacques Gammal. Popularizing haute couture: A Balenciaga brand case study. *Art and Design Review* 9.1 (2021), pp. 46-57.

<https://web.archive.org/web/20070311030353/http://www.iht.com/articles/2006/02/26/opinion/rprada.php>

<https://www.marieclaire.it/moda/fashion-news/a19453325/cristobal-balenciaga-biografia/>

<https://artsandculture.google.com/asset/balenciaga-s-first-atelier-in-san-sebastian/AQEH6MSelmh5mg>

<https://www.pasqualetarantinopiscitelli.com/2015/07/07/balenciaga-il-sommo/>

<https://archive.pinupmagazine.org/articles/article-balenciaga-couture-headquarters>

<https://www.wondernetmag.com/2022/05/17/cristobal-balenciaga-ritratto-dello-stilista/>

<https://www.beatricebrandini.it/balenciaga-il-creatore-di-moda-che-cercava-la-vera-eleganza/>

<https://www.harpersbazaar.com/it/moda/storie/a42743546/vestiti-iconici-cristobal-balenciaga/>

https://www.icon-icon.com/en/balenciagas-baby-doll-dress/?utm_content=cmp-true

<https://lartechevestelamoda.wordpress.com/2019/09/11/balenciaga-il-picasso-della-moda/>

https://www.metmuseum.org/toah/hd/bale/hd_bale.htm

<https://www.kering.com/it/maisons/moda-e-pelletteria/balenciaga/storia/>

https://www.corriere.it/economia/moda-business/22_dicembre_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dffc40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml

<https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a41484689/sfilata-balenciaga-moda-primavera-estate-2023/>

<https://www.insidemarketing.it/campagna-balenciaga-bambini-peluche-bondage/>

[\[beauty/2022/11/17/news/balenciaga_objects_demna_campagna_pubblicitaria_bambini-374918026/\]\(https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2022/11/17/news/balenciaga_objects_demna_campagna_pubblicitaria_bambini-374918026/\)](https://www.repubblica.it/moda-e-</p></div><div data-bbox=)

<https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/scandalo-balenciaga-cosa-e-successo-dopo-luscita-della-nuova-campagna-con-i-bambini-e-i-peluche/>

[\[beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/\]\(https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/\)](https://www.repubblica.it/moda-e-</p></div><div data-bbox=)

<https://www.thecut.com/article/what-to-know-about-the-balenciaga-ad-scandal.html>

<https://supreme.justia.com/cases/federal/us/553/285/>

<https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/F3/444/1286/546289/>

<https://supreme.justia.com/cases/federal/us/413/376/>

<https://www.reeditionmagazine.com/fashion/nicole-kidman-isabelle-huppert-han-so-hee-bella-hadid-khadim-sock-for-balenciaga-garde-robe-campaign-spring-2023>

<https://fashionindustrybroadcast.com/2022/12/09/balenciaga-caught-up-in-child-pornography-easter-egg-scandal/>

<https://style.corriere.it/moda/scandalo-balenciaga-cosa-sta-succedendo/>

https://www.corriere.it/economia/moda-business/22_dicembre_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dffc40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml

<https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/scandalo-balenciaga-cosa-e-successo-dopo-luscita-della-nuova-campagna-con-i-bambini-e-i-peluche/>

<https://twitter.com/KimKardashian/status/1597017102665142272?s=20>

<https://www.vanityfair.it/gallery/kim-kardashian-balenciaga-look-scotch-giallo>

<https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/bambini-e-peluche-bondage-kim-kardashian-rivaluta-il-rapporto-con-balenciaga-immagini-disturbanti/>

<https://tg24.sky.it/spettacolo/2022/11/28/balenciaga-scandalo-bambini-kim-kardashian>

https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/

<https://www.amica.it/2022/12/06/british-fashion-awards-2022-valentino-pierpaolo-piccioli-balenciaga/>

<https://www.ilbollettino.eu/2023/05/16/lusso-francese-kering-strategie/>

<https://www.elle.com/it/moda/a42065445/bella-hadid-foto-balenciaga-polemica/>

<https://www.instagram.com/p/CljmlLcseCv/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==>

<https://tg24.sky.it/spettacolo/2022/12/02/balenciaga-demna-gvasalia>

<https://it.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-rompe-con-kanye-west,1451379.html>

<https://www.indiatoday.in/lifestyle/what-s-hot/story/balenciaga-says-sorry-after-getting-slammed-for-ad-featuring-children-with-bondage-teddy-bears-2301095-2022-11-24>

<https://www.vogue.it/moda/article/demna-balenciaga-prima-intervista-polemica-campagne>

https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/02/14/news/balenciaga_demna_intervista_scandalo_campagna_pedofilia-387360646/

<https://it.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-rivede-la-sua-strategia-dopo-lo-scandalo-delle-pubblicita-controverse,1487406.html>

https://www.instagram.com/p/CoZ28RoIRau/?utm_source=ig_embed&ig_rid=f97f9b4a-b84b-42df-810b-0a21c0674f16

<https://fashionindustrybroadcast.com/2022/12/09/balenciaga-caught-up-in-child-pornography-easter-egg-scandal/>

Comin G., Comunicazione integrata e Reputation management, LUISS University Press, 2019, p.190.

RINGRAZIAMENTI

Desidero esprimere la mia più profonda gratitudine al Professore Gianluca Comin e la Professoressa Gaia Castriota per aver creduto in me e avermi fornito il supporto necessario durante l'importante processo di scrittura della tesi.

Ringrazio i miei genitori per avermi dato la possibilità di studiare in questa meravigliosa università. La loro costante fiducia nelle mie capacità e il loro sostegno incondizionato hanno costituito un fondamentale sostegno nei miei anni di studio, motivandomi a perseguire i miei sogni. Questa dedica non va solo a loro ma alla mia intera famiglia, che è stata una fonte inesauribile preziosi consigli, affetto e amore.

Un ringraziamento speciale va ad Elisabetta, per avermi fatta rinascere, perché senza di lei non avrei raggiunto questo traguardo.

Ringrazio le mie sorelle e mio fratello, da sempre la mia ancora e la mia forza, per avermi sostenuta nei momenti difficili e per avermi dimostrato ininterrottamente la loro stima nei miei confronti.

Ringrazio Cristiana per aver condiviso con me, oltre che la vita, il terzo anno di studio, per avermi appoggiata nei momenti di crollo ed essere stata sempre al mio fianco.

Ringrazio le mie amiche Chiara ed Eleonora per avermi fatta sentire meno sola facendomi avvertire la loro vicinanza durante il mio periodo difficile e trascorrendo insieme immense serate di gossip.

Ringrazio Giovanni per essere sempre pronto ad ascoltarmi e per aver prestato il suo contributo nelle scelte stilistiche di questa tesi.

Ringrazio il piccolo Gabb per avermi fatta entrare nel suo piccolo grande mondo, facendomi sentire ogni volta che siamo insieme la persona migliore della terra.

Ringrazio tutte le mie amiche che, nonostante la distanza, hanno dimostrato interesse sincero nei miei confronti in questi tre anni: un pensiero a Chiara, Marina, Laura, Sivia & Marina.

Ringrazio Lorenzo, il mio punto di riferimento, la persona che mi anima, per aver accolto le mie fragilità, aver visto in me la luce quando io non la vedevo ed essere la mia spalla da tre anni: la cosa più bella è vedere riflesso nei suoi occhi quello sguardo intriso di orgoglio, come se fosse lo specchio del suo successo.

Infine ringrazio il gruppo esteso del Gallo, per avermi dimostrato tanto affetto, avermi accolta e avermi fatta sentire parte di qualcosa di bellissimo.

Questa laurea è anche vostra.