



LUMSA
UNIVERSITÀ

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE, MARKETING E DIGITAL MEDIA

TESI DI LAUREA IN

GESTIONE DELLA REPUTAZIONE E RELAZIONI PUBBLICHE DIGITALI

**EFFETTI DELLA CRISI SULLA REPUTAZIONE DEL BRAND: IL CASO
BALENCIAGA**

**CRISIS EFFECTS ON THE REPUTATION OF THE BRAND: THE BALENCIAGA
CASE**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Luca POMA

Laureanda:

Beatrice Mazzanti

Matricola 31927/110

Anno accademico 2022 - 2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1 – REPUTAZIONE AZIENDALE.....	5
1.1 Il concetto di reputazione	5
1.2 Reputazione, identità e immagine	8
1.3 Corporate Social Responsibility	11
CAPITOLO 2: CRISI REPUTAZIONALE	16
2.1 La crisi aziendale, definizioni e tipologie di crisi	16
2.2 Il processo crisis management.....	19
2.3 Crisis communication.....	20
2.4 Prevenzione e conseguenze della crisi	23
CAPITOLO 3 - CRISI REPUTAZIONALE: IL CASO BALENCIAGA.....	25
3.1 Storia del Brand.....	25
3.2 Crisi comunicative del brand, in particolare: la campagna “Balenciaga Gift Shop”	26
3.3 Teorie del complotto	29
3.4 Balenciaga ad oggi	31
CONCLUSIONI.....	34
BIBLIOGRAFIA	36
SITOGRAFIA.....	39

INTRODUZIONE

Le argomentazioni trattate nel presente lavoro intendono affrontare la tematica riguardante gli effetti della crisi sulla reputazione del brand, in particolar modo verrà approfondito il caso Balenciaga.

Lo scopo della tesi è quello di analizzare il tema della crisi aziendale in relazione ad uno degli scandali più recenti, lo scandalo Balenciaga, facendo riferimento ad una delle più controverse campagne “Balenciaga Gift Shop”.

Nella prima parte dell’elaborato è analizzato il concetto di reputazione aziendale, la reputazione, l’identità e l’immagine ed il Corporate Social Responsibility.

Il concetto di reputazione evoca persone, idee, relazioni e comunicazioni. Rappresenta un costrutto sociale costituito da credenze, valutazioni e percezioni degli individui formate dalla comunità. Non si tratta solo di individui, ma può anche riferirsi a organizzazioni che conducono valutazioni degli stakeholder, dove gli stessi sono definiti come: qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Sono attori importanti nella reputazione di un’azienda e alcuni possono svolgere un ruolo più attivo di altri, a seconda del tipo di esigenze e interessi che li guidano.

Ci sono principalmente due elementi che caratterizzano la reputazione: uno temporale e l’altro situazionale. Il fattore temporale fa riferimento al fatto che le reputazioni si costruiscono e si consolidano nel tempo; inoltre, proprio perché coinvolge i valori e le percezioni articolate dagli stakeholder, non può essere definito statico. Le percezioni possono cambiare e, di conseguenza, anche la reputazione può avere significati diversi. Allo stesso modo, la reputazione cambia a seconda del contesto di riferimento. La stessa entità, che si tratti di un individuo o di un’azienda, può avere una buona reputazione in un’area ma non in un’altra.

In riferimento alla Corporate Social Responsibility, essa è definita come l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali da parte delle aziende nelle loro

operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate. Consiste in un modello di gestione strategica finalizzato alla creazione di valore per tutti gli stakeholder. La CSR comporta l'assunzione di responsabilità sociale nei confronti di diversi stakeholder sia all'esterno che all'interno dell'organizzazione: esternamente in relazione alla società circostante e internamente all'azienda.

La seconda parte dell'elaborato si concentra sulla crisi reputazionale, dando una definizione alla crisi aziendale e alle tipologie di crisi, successivamente tratta del processo di Crisis Management, Crisis Communication, la prevenzione e conseguenze della crisi.

Una crisi aziendale si verifica quando un'azienda non è in grado di prevedere eventi che ne danneggino la reputazione. Poiché le perdite dovute a disastri aziendali possono essere ingenti e di lunga durata, la gestione delle crisi sta diventando sempre più importante. Ogni azienda deve implementare un modello di gestione dei problemi per gestire quelli che possono portare ad una crisi e un modello di gestione delle crisi per gestire al meglio il disastro, ridurre l'impatto negativo e collocarsi nel gruppo dei recoverers.

La crisis management è definita come “la funzione strutturale del processo di gestione di un'organizzazione per analizzare, preparare e coordinare la gestione di situazioni di crisi prevedibili”. È un processo di medio - lungo termine che comprende tutte le varie attività da svolgere prima, durante e dopo un evento avverso, al fine di proteggere l'azienda dalla minaccia e ridurre il severo impatto.

Il crisis management si occupa delle funzioni strutturali di un'organizzazione, mentre la crisis communication si occupa dell'aspetto comunicativo. L'Heath definisce il crisis communication come: “l'insieme delle attività di comunicazione che un'organizzazione intraprende durante una crisi”. Essa include la conservazione della credibilità, della reputazione aziendale e il mantenimento delle relazioni con il pubblico. Questo compito è spesso affidato ai dipartimenti di pubbliche relazioni.

Infine, nell'ultimo capitolo, si tratterà della storia del brand Balenciaga, dalle sue origini fino ad arrivare ad oggi, affrontando la crisi reputazionale avvenuta a causa dello scandalo della campagna “Balenciaga Gift Shop”, creando sdegno e forti critiche per l'utilizzo di bambini molto piccoli con chiari riferimenti alla pratica del bondage e non solo.

CAPITOLO 1 – REPUTAZIONE AZIENDALE

1.1 Il concetto di reputazione

Il concetto di reputazione può essere analizzato da diverse prospettive ed ha interessato diversi studiosi di varie discipline.

La reputazione non è un concetto nuovo. L'interesse accademico per questo concetto è cresciuto in modo significativo dalla seconda metà degli anni '80. Per portare a maturazione concetti ancora nascenti nella ricerca aziendale e manageriale, gli studiosi hanno fornito molte definizioni e adottato vari metodi di misurazione della reputazione aziendale, dando vita ad una vasta letteratura dai contorni vaghi¹ (Gotsi & Wilson, 2001).

Nel corso del tempo, molti studiosi hanno cercato di organizzare una materia così frammentata, sistematizzando i vari contributi esistenti in letteratura.

Gotsi e Wilson tentarono per la prima volta di formulare un'unica definizione del concetto di reputazione aziendale nel 2001. Evidenziando:

- La reputazione aziendale raffigura un concetto dinamico;
- Si costruisce nel tempo;
- Esiste una relazione doppia tra reputazione aziendale e immagine aziendale: infatti, la reputazione aziendale è dipendente dall'immagine dell'azienda da parte degli stakeholder, ma allo stesso tempo tale immagine è influenzata dalla reputazione stessa;
- Le valutazioni sulla reputazione di un'impresa possono variare a seconda delle diverse categorie di stakeholder considerate² (Corradini & Nardelli, 2016).

La reputazione non è un concetto assolutamente definito, stabile o duraturo, ma è soggetta a cambiamenti, a volte anche improvvisi.

¹ Gotsi M., Wilson A., (2001) Corporate Reputation: Seeking a Definition, *Corporate Communications an International Journal*, 6(1):24-30

² Corradini I., Nardelli E. (2016), *La reputazione aziendale*, Franco Angeli, pp. 9-11

Maslow nel 1954 identificò una gerarchia di bisogni biologici e psicologici necessari per la crescita e lo sviluppo personale, raffigurati con una rappresentazione piramidale, dai bisogni fisiologici all'autorealizzazione.

PIRAMIDE DEI BISOGNI DI MASLOW (1954)



Figura 1 – Piramide dei bisogni di Maslow. Fonte: Lester D, Hvezda J, Sullivan S, Plourde R. Maslow's Hierarchy of Needs and Psychological Health. *J Gen Psychol.* 1983 Jul;109(1):83-85

L'uomo, in quanto essere sociale, è molto sensibile a certi bisogni, come il rispetto e il senso di appartenenza, che devono essere pienamente soddisfatti. L'espressione di questi bisogni va vista nel contesto del presente, che espone l'individuo ad un pubblico sempre più ampio. Pertanto, per comprendere il significato attuale del concetto di reputazione, è necessario considerare molteplici aspetti: dal naturale bisogno di appartenenza e rispetto delle persone, alle modalità con cui si stabiliscono le identità sociali, come si formano le impressioni, fino all'importanza della comunicazione nella società³ (Lester et al., 1983).

Il concetto di reputazione evoca persone, idee, relazioni e comunicazioni. Rappresenta un costrutto sociale costituito da credenze, valutazioni e percezioni degli individui formate dalla comunità. Non si tratta solo di individui, ma può anche riferirsi a organizzazioni che conducono valutazioni degli stakeholder⁴ (Freeman et al., 2014), dove gli stakeholder

³ Lester D., Hvezda J., Sullivan S., Plourde R. Maslow's Hierarchy of Needs and Psychological Health. *J Gen Psychol.* 1983 Jul;109(1):83-85

⁴ Freeman E., Rusconi G., Dorigatti M. (2014), *Teoria degli stakeholder*; FrancoAngeli, p.31

sono definiti come: qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Sono attori importanti nella reputazione di un'azienda e alcuni possono svolgere un ruolo più attivo di altri, a seconda del tipo di esigenze e interessi che li guidano. In termini di organizzazioni, possiamo parlare dei loro valori consolidati e delle relazioni di fiducia con i loro stakeholder.

Ci sono principalmente due elementi che caratterizzano la reputazione: uno temporale e l'altro situazionale. Il fattore temporale fa riferimento al fatto che le reputazioni si costruiscono e si consolidano nel tempo; inoltre, proprio perché coinvolge i valori e le percezioni articolate dagli stakeholder, non può essere definito statico. Le percezioni possono cambiare e, di conseguenza, anche la reputazione può avere significati diversi. Allo stesso modo, la reputazione cambia a seconda del contesto di riferimento. La stessa entità, che si tratti di un individuo o di un'azienda, può avere una buona reputazione in un'area ma non in un'altra.

In generale, una buona reputazione fa bene sia all'individuo che all'azienda, ed è appropriato nel lungo periodo: investire sui comportamenti giusti stimola la continuità e previene il manifestarsi di comportamenti antisociali. Anche il mondo del lavoro è particolarmente sensibile allo sviluppo di un'immagine positiva. Le imprese possono ottenere un vantaggio competitivo grazie ad una migliore consapevolezza tra le parti interessate⁵ (Corradini & Nardelli, 2016).

Rispetto a quanto detto, va ricordato che le reputazioni si formano nella mente degli stakeholder e sono fondamentalmente basate sulla percezione. Inoltre, la reputazione è un concetto dinamico che si sviluppa nel tempo ed evolve con la storia di un'azienda perché si basa sulla coerenza e sul mantenimento nel tempo della sua identità e delle sue caratteristiche comportamentali. In questa chiave, il fattore tempo rappresenta la risorsa dell'impresa, in quanto si innesca un effetto protettivo se il segnale informativo ricevuto/percepito è incoerente con il giudizio formatosi nel tempo, creando così una

⁵ Corradini I., Nardelli E. (2016), *La reputazione aziendale*, Franco Angeli, pp. 11-15

resistenza alla modifica del giudizio, limitando così il potenziale danno alla reputazione di un'impresa, che può essere di natura economica.

Da quanto sopra, si possono trarre le seguenti conclusioni:

1. La reputazione non è un concetto univoco;
2. La reputazione non può essere misurata direttamente;
3. La qualità del prodotto/servizio fornito non è sufficiente a rifletterne l'efficacia;
4. È essenzialmente una dimensione soggettiva e può essere instabile;
5. Non c'è una sola reputazione aziendale, ma tante quanti sono gli stakeholder⁶ (Schwaiger M., 2004).

1.2 Reputazione, identità e immagine

Barnett, Jermier e Lafferty sottolineano che uno dei fattori che maggiormente ostacolano una chiara definizione di reputazione aziendale è la confusione di reputazione d'impresa nel mondo accademico e letteratura manageriale, sugli elementi che compongono il concetto di reputazione, nello specifico sono l'immagine e l'identità⁷ (Barnett et al., 2006).

Per quanto riguarda il concetto di identità, la letteratura tende a delineare due distinti significati: identità organizzativa e aziendale. L'identità organizzativa rappresenta la valutazione e la percezione dell'organizzazione da parte dei dipendenti, ovvero i loro sentimenti, pensieri e comprensioni delle caratteristiche principali e salienti dell'organizzazione.

L'immagine aziendale, nota anche come immagine strategica o desiderata, è il concetto di immagine più comune nel marketing. Si fa riferimento ad elementi visivi come nomi, loghi e altri simboli, oppure elementi strategici come vision (ciò che l'azienda aspira ad essere), mission (come l'azienda intende realizzare la propria visione) e filosofia

⁶ Schwaiger, M. (2004) Components and Parameters of Corporate Reputation, An Empirical Study. *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, January, pp. 46-71.

⁷ Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A., (2006) Corporate reputation: the definitional landscape, "Corporate Reputation Review", Vol. 9, N. 1, Palgrave MacMillan, pp. 26-38

aziendale (i valori che guidano le sue azioni) e dovrebbe incarnare una personalità aziendale radicata nel comportamento dei membri dell'organizzazione.

Il concetto di identità implica principalmente la risposta a due domande fondamentali, ovvero “Chi siamo?” e “Come viene percepita all'interno l'organizzazione?”. L'identità, quindi, deriva da come gli stakeholder interni percepiscono la loro azienda.

Tuttavia, per quanto riguarda il concetto di immagine, una notevole confusione è stata creata dall'uso inappropriato del termine. Infatti, i concetti di reputazione e immagine sono spesso usati come sinonimi e in modo intercambiabile nella letteratura di marketing.

In pratica, il rapporto tra questi due fattori è piuttosto complicato, ma quel che è certo è che il concetto di reputazione è molto diverso dal concetto di immagine. L'identità aziendale rappresenta la percezione matura degli stakeholder esterni sull'azienda con cui entrano in contatto direttamente o indirettamente e risponde alla domanda “Come ci vedono gli altri?”.

Inoltre, la reputazione si differenzia dal concetto di immagine non solo perché tiene conto anche della percezione degli interlocutori interni, ma soprattutto del valore storico che detiene. Implica un rapporto basato sull'esperienza accumulata nel tempo da vari attori interni ed esterni, mentre l'immagine può svilupparsi anche senza acquisire alcun tipo di esperienza o contatto reale con l'azienda. L'importanza fondamentale è subito evidente da questa affermazione: l'immagine può essere facilmente modificata attraverso campagne di comunicazione ad hoc, mentre anche il più piccolo cambiamento per incidere sulla reputazione richiede tempo, investimenti consistenti e uno sforzo sostenuto sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione⁸ (Poma & Grandoni, 2021).

L'immagine rappresenta il modo in cui gli stakeholder percepiscono l'organizzazione dell'azienda, consiste nelle opinioni, sentimenti e convinzioni generate dagli stakeholder dopo un particolare evento. Pertanto, un'azienda ha un numero infinito di “immagini” in quanto le percezioni individuali variano a seconda di fattori soggettivi. Inoltre,

⁸ Poma L., Grandoni G. (2021) *Il reputation management spiegato semplice, con un focus sulla misurazione della reputazione*, Celid, pp. 33-35

l'organizzazione comunica con diversi tipi di clienti, e potrebbe non essere interessata a presentarsi con la stessa immagine⁹ (Falco & Carboniero, 2012).

L'immagine aziendale e l'identità si riferiscono rispettivamente a informazioni su cosa sia un'impresa e su come si presenta; la reputazione collega le suddette informazioni in una relazione interattiva bilaterale. Pertanto, si ritiene che immagine, identità organizzativa e immagine aziendale costituiscano le componenti fondamentali della reputazione aziendale, che deve essere studiata a partire da questi tre elementi. L'immagine del gruppo dipende anche dalla gestione dell'identità: una gestione coerente, efficace ed efficiente dell'immagine e dell'identità consente alle organizzazioni di costruire nel tempo una reputazione solida e positiva.

È proprio tra il concetto di identità e immagine che si inserisce quello di reputazione, che identifica il grado di allineamento tra identità dell'organizzazione e immagine, che si costruisce nel tempo attraverso l'interazione con i suoi stakeholder¹⁰. La reputazione si costruisce nel tempo, assieme ai pubblici dell'organizzazione, creandosi un'opinione, valutando tutte le informazioni e soprattutto le azioni, coerenti con i messaggi dell'organizzazione stessa.

La reputazione di un'azienda (e dei suoi prodotti) dipende dal rispetto e dall'affidabilità dell'organizzazione da parte degli stakeholder; è il risultato di giudizi socialmente condivisi espressi da quest'ultimi:

- basati sulle azioni dell'azienda;
- risultati precedenti;
- capacità di soddisfare le aspettative;
- creare valore.

A differenza dell'immagine aziendale, rappresenta l'accumulo di una serie di impressioni, che si formano in un certo periodo di tempo, anche prolungato, che consente alle parti interessate di conoscere meglio l'azienda e valutare il livello di rispetto per l'azienda.

⁹ Falco V., Carboniero V. (2012) *La reputazione aziendale come leva competitiva*, *Micro & Macro Marketing* (ISSN 1121-4228) Fascicolo 2, Doi: 10.1431/37989

¹⁰ Poma L., Grandoni G. (2021) *Il reputation management spiegato semplice, con un focus sulla misurazione della reputazione*, Celid, p. 34

La reputazione è determinata o influenzata da più variabili. Alcune dimensioni utili per misurare la reputazione sono: prodotto/servizio dell'azienda, performance, qualità della gestione e la responsabilità sociale¹¹ (Falco & Carboniero, 2012). Per rafforzare la fiducia degli stakeholder, è necessario capire quali indicatori in ogni dimensione della reputazione hanno un impatto sulla fiducia. Tale analisi consente ad un'azienda di esaminare i propri punti di forza e di debolezza in modo da poter sviluppare un efficace piano di gestione della reputazione.

1.3 Corporate Social Responsibility

La corporate social responsibility è definita come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali da parte delle aziende nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate¹² (Poma & Grandoni, 2021). In sintesi, la CSR consiste in un modello di gestione strategica finalizzato alla creazione di valore per tutti gli stakeholder.

La CSR comporta l'assunzione di responsabilità sociale nei confronti di diversi stakeholder sia all'esterno che all'interno dell'organizzazione: esternamente in relazione alla società circostante e internamente all'azienda¹³ (Macassa et al., 2017).

Un approccio alla CSR orientato agli stakeholder sottolinea il ruolo dell'organizzazione nel contesto di una vasta rete di stakeholder, ognuno dei quali può porre delle richieste all'organizzazione¹⁴ (Barrena-Martínez et al., 2016). Alcuni sostengono che i manager devono essere consapevoli delle entità nel loro ambiente, hanno potere e intendono imporre la loro volontà all'organizzazione.

¹¹ Falco V., Carboniero V. (2012) *La reputazione aziendale come leva competitiva*, *Micro & Macro Marketing* (ISSN 1121-4228) Fascicolo 2, Doi: 10.1431/37989

¹² Poma L., Grandoni G. (2021) *Il reputation management spiegato semplice, con un focus sulla misurazione della reputazione*, Celid, pp. 33-35

¹³ Macassa G., Francisco JC, McGrath C. (2017) Responsabilità sociale d'impresa e salute della popolazione. *Health Science Journal*, 11, 528.

¹⁴ Barrena-Martínez JB, Fernández ML, Fernández PMR (2016) Responsabilità sociale d'impresa: evoluzione attraverso prospettive istituzionali e degli stakeholder. *European Journal of Management and Business Economics*, 25, pp. 8-14.

La responsabilità sociale esterna si estende alla comunità e alla società in generale, così come alle preoccupazioni ambientali, mentre la responsabilità interna è correlata alla forza lavoro dell'entità aziendale.

Un'organizzazione che vuole definirsi socialmente responsabile deve avere una chiara comprensione delle azioni che sta intraprendendo e del significato di queste azioni nel contesto complessivo di tutte le sue attività. Naturalmente, queste azioni varieranno sia quantitativamente che qualitativamente, dato che ogni situazione ha caratteristiche che la distinguono nettamente dalle altre. Ciò che può e deve essere paragonato è l'approccio adottato.

La responsabilità sociale definita a livello generale pone dei limiti "sfumati", ma in ogni caso il suo campo di applicazione è ben definito. Si può parlare di organizzazione socialmente responsabile, escludendo le singole azioni, solo in presenza di un quadro complessivo che l'azienda comprenda chiaramente e persegua efficacemente.

Pertanto, non tutte le aziende devono scegliere di assumersi la responsabilità sociale, ma solo quelle che credono in vantaggi competitivi, guadagni di efficienza, miglioramento della felicità generale delle persone e miglioramento dell'efficienza a diversi livelli e sotto diverse cognizioni, obiettivi sociali e qualsiasi altro obiettivo generale che desideri identificare come obiettivo di riferimento.

Naturalmente la scelta di una strategia socialmente responsabile è di gran lunga uno degli strumenti più concreti per migliorare la competitività complessiva di un'azienda nell'attuale contesto socioeconomico. Tuttavia, è per questo motivo che ogni organizzazione deve essere libera di compiere questa scelta sulla base di valutazioni interne, piuttosto che ricorrere ad iniziative coercitive.

Quello che può fare la differenza dipende dalle scelte che si fanno, da come si decide di definire le politiche per le persone, gli azionisti, i fornitori, l'ambiente, le istituzioni, e da come si decide di allocare il valore complessivo delle attività generate dall'azienda tra questi soggetti. L'idea più nuova e rivoluzionaria è che questo possa avvenire in tempi brevi, può influenzare rapidamente le decisioni di acquisto di clienti e consumatori,

mettendo le organizzazioni in una posizione di vantaggio rispetto ad altri concorrenti¹⁵ (Cavallo & Chiocca, 2016).

Le organizzazioni utilizzano sempre più attività di responsabilità sociale d'impresa, ad esempio attraverso relazioni annuali e siti Web, per posizionare il proprio marchio aziendale agli occhi dei consumatori e di altre parti interessate. Allo stesso tempo, la letteratura discute se le organizzazioni debbano comunicare le loro iniziative di CSR e, qualora le organizzazioni scelgano di comunicare, se gli strumenti di marketing tradizionali siano appropriati.

Tuttavia, secondo una recente ricerca, la comunicazione sulle attività sociali non è sempre vantaggiosa per l'organizzazione che comunica, soprattutto perché la comunicazione CSR può suscitare scetticismo e cinismo tra le parti interessate.

Uno studio sistematico e interdisciplinare della comunicazione della CSR può fornire una definizione di base per il campo della comunicazione, sottolineare il ruolo della comunicazione della CSR, delineare le principali strategie, come la rendicontazione sociale e ambientale, quadri CSR riconosciuti a livello internazionale e diversi mezzi per coinvolgere le parti in un processo di comunicazione bidirezionale¹⁶ (Craig E. C., 2013).

Le principali aree di intervento di CSR, ovvero le aziende che adottano strategie responsabili, dovrebbero garantire i propri risultati positivi, possono essere raggruppate in quattro aree distinte¹⁷ (Sun, Stewart, & Pollard, 2010):

- 1- Impatto di mercato (economico): la CRS sta diventando un fattore decisivo di differenziazione del mercato. L'attuazione delle politiche di responsabilità aziendale è aumentata a causa delle pressioni del mercato: nuove normative, esigenze e aspettative dei clienti, pressioni ed eventi sociali e ambientali.
- 2- Impatto sociale: è necessario trattare i dipendenti con la massima priorità dell'azienda, poiché sono la risorsa più importante della stessa. Una strategia responsabile non deve solo costruire relazioni tra dipendenti e dirigenti aziendali,

¹⁵ Cavallo M., Chiocca M. (2016) *La responsabilità sociale*, Le imprese, il territorio, Clueb, pg. 2-5

¹⁶ Craig E. C. (2013), *Corporate Branding and Corporate Reputation*, Wiley Blackwell, <https://doi.org/10.1002/9781118335529.ch36>

¹⁷ Sun, W., Stewart, J., & Pollard, D. (2010). *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*. UK: Emerald, pp. 281-287

investire nella formazione e motivare i dipendenti, ma deve includere importanti aspetti dell'equilibrio tra lavoro e vita privata: opportunità eque, protezione dei lavoratori e diversità per costruire un marchio che rispetti i suoi dipendenti.

- 3- Comunità (impatto sociale): la CRS è vista come una strategia per stimolare e favorire lo sviluppo sociale. Decidere di investire in risorse chiave come le conoscenze e le competenze può avere un impatto positivo sulle aree che creano valore per la società.
- 4- Ambiente (impatto ambientale): una delle aree più importanti della politica di CRS è l'ecologia. L'azienda riconosce l'importanza delle iniziative volte alla tutela degli ecosistemi e alla riduzione dell'impatto ambientale.

L'assunzione di responsabilità sociale è una dimensione strutturale della vita di un'azienda che, nello svolgimento della sua tipica missione produttiva, investe inevitabilmente più soggetti, creando o distruggendo valore per ciascuno. La sinergia tra socialità ed economia non avviene mai automaticamente, ma è il risultato di un processo in cui professionalità manageriale e creatività imprenditoriale si interconnettono per contribuire allo sviluppo dell'impresa, tenendo conto anche dell'interlocutore sociale.

Ci sono sei condizioni principali affinché gli interventi di RSI siano efficaci:

1. Il coinvolgimento del top management
2. L'esistenza di vari strumenti di CRS, ed è importante incorporare le singole pratiche di CRS in iniziative e comportamenti socialmente orientati;
3. Compatibilità economica delle azioni intraprese;
4. Coerenza interna e integrazione con la strategia aziendale;
5. Inquadramento in uno specifico contesto nazionale, regionale o anche locale, tenendo conto di fattori quali la storia, la cultura, il livello di sviluppo sociale ed economico e il ruolo dello stato.
6. Comunicare gli interventi con adeguata documentazione. L'orientamento alla CSR rappresenta un modo di essere per l'azienda.

I protagonisti scelgono questa strada perché ritengono che sia un'espressione della cultura aziendale. Tuttavia, di solito non considerano la convenienza delle varie azioni, ma piuttosto l'esito complessivo dell'impresa a cui queste e molte altre azioni di diversa natura contribuiscono. Pertanto, una corretta gestione dell'intero processo può migliorare la reputazione e quindi creare valore aziendale sostenibile.

Questo processo deve essere realizzato attraverso un efficace piano di comunicazione che consenta agli stakeholder di percepire e valutare l'impatto complessivo della strategia di gestione e della sua attuazione sulla società e sull'ambiente. Proprio perché la rendicontazione sociale consente di comunicare gli impatti sociali e ambientali, è uno strumento essenziale per creare un clima di accettazione sociale nelle aziende¹⁸ (Goodpaster & Matthews, 1982), valorizzando la reputazione dell'azienda come condizione per la creazione di valore, generare fiducia, che a sua volta è la base per migliorare le transazioni economiche e finanziarie.

Per mantenere la propria reputazione e la fiducia, che sono gli elementi chiave nella generazione del valore aziendale, è quindi importante che le aziende siano in grado di dimostrare attraverso la rendicontazione sociale, la misura e i limiti della propria responsabilità sociale¹⁹ (Figge & Schaltegger, 2000).

¹⁸ Goodpaster K., Matthews B. (1982), Can a corporation have a Conscience? *Harvard Business Review*.
Link: <https://hbr.org/1982/01/can-a-corporation-have-a-conscience> Ultimo accesso 20 giugno 2023

¹⁹ Figge F., Schaltegger S. (2000), Stakeholder value: Ein Konzept, von dem alle profitieren Können, *Financial Times Deutschland*, Ultimo accesso 2 giugno
Link: <http://www.ftd.de>

CAPITOLO 2: CRISI REPUTAZIONALE

2.1 La crisi aziendale, definizioni e tipologie di crisi

La parola “crisi” ha un’etimologia greca, deriva da “krisis”, che significa decisione, giudizio²⁰ (Norsa, 2009), ma esprime anche trasformazione, cambiamento radicale, rottura di un equilibrio preesistente.

Il significato attuale della parola crisi è il risultato di diversi significati che la parola ha avuto nel corso dei secoli, a partire dal mondo antico.

Nel tempo, il termine ha acquisito una connotazione negativa, denotando un periodo di grande avversità, soprattutto nel settore economico, ma lo stesso denota anche circostanze eccezionali che un’azienda può incontrare durante il suo ciclo di vita. Ci si riferisce agli imprevisti che la danneggiano gravemente in termini reddituali e di immagine.

Secondo Invernizzi²¹ (Invernizzi, 2007), la crisi è caratterizzata da tre aspetti:

1. L’eccezionalità dell’evento critico, straordinario e spesso inatteso;
2. Visibilità esterna degli eventi negativi e del loro impatto man mano che vengono pubblicizzati e amplificati dai media. L’unica realtà di una crisi è il riferimento dell’organizzazione a ciò che il pubblico percepisce come vero²² (Lombardi, 1993);
3. La necessità di una risposta tempestiva e pertinente entro le 24 ore successive è fondamentale per il successo della protezione degli obiettivi fondamentali e per il mantenimento della reputazione dell’organizzazione.

Bland sostiene: “Dal punto di vista delle pubbliche relazioni, una vera crisi non è ciò che accade realmente, ma ciò che la gente pensa sia successo²³” (Bland, 1998).

²⁰ Norsa L. (2009). Risk, Issue e Crisis Management. Gestire l’inevitabile per salvaguardare il valore aziendale. *IPSOA Gruppo Wolters Kluwer*. Italia.

²¹ Invernizzi E., Gambetti R.C. (2013), “*La comunicazione per la gestione delle crisi*”. In: Invernizzi E., Romenti S., Relazioni pubbliche e corporate communication, Vol. 1. Milano: McGraw-Hill, pp. 139-153.

²² Lombardi M. (1993), *Tsunami. Crisis management della comunicazione*, Vita e pensiero

²³ Bland M. (1998), *Communicating Out of a Crisis*, Palgrave MacMillan, Edizione 18 giugno 1998.

Quindi, le crisi possono anche essere cambiamenti nelle percezioni degli stakeholder organizzativi. Da ciò si evince che riconoscere l'importanza delle diverse percezioni è fondamentale per orientare le attività di comunicazione di un'azienda: in base al tipo di crisi e alla tipologia di target che impatterà, è possibile individuare diverse risposte dei soggetti ai maggiori eventi di impatto.

Secondo Timothy Coombs, una crisi è “la percezione di eventi imprevisti che possono avere un impatto negativo sulla capacità di un'organizzazione di operare, danneggiando le aspettative degli stakeholder²⁴”. L'Institute for Crisis Management (Icm) definisce in maniera accademica il termine come “una difficile interruzione dell'attività che si traspone in un'ampia copertura mediatica.

L'interesse pubblico che ne deriva interrompe il normale funzionamento dell'organizzazione e può influire sui suoi affari politici, legali, finanziari e governativi²⁵” (Center & Jackson, 2003).

Mitroff, fondatore dell'Institute for Crisis Management, ritiene che ogni organizzazione non dovrebbe mai chiedersi se subirà una crisi, “che tipo di crisi e quando accadrà”.

Una crisi può progredire in due modi:

- *Strisciante*: la crisi inizia quasi impercettibilmente, ad esempio con un reclamo del consumatore su un blog, ma nel tempo può trasformarsi in un caso reale. Il vantaggio di tali crisi è che anche i segnali deboli possono essere affrontati in modo ottimale, se son disponibili degli strumenti di monitoraggio. Purtroppo, però, questi segnali vengono ignorati e risolvere la situazione diventa molto più difficile.
- *Improvvisa*: esplose in un momento preciso senza preavviso e coglie di sorpresa l'organizzazione. Raggiunge rapidamente il suo apice proprio perché diviene subito una notizia diffusa sui media. Questa è una delle crisi più gravi per le

²⁴ Coombs T. W. (2008) “Crisis communication and social media”. Ultimo accesso 15 giugno
Link: www.instituteofpr.org,

²⁵ Center A. H., Jackson P. (2003), “*Public Relations Practices. Managerial Case Studies and Problems*, UPPER SADDLER RIVER: Prentice Hall

organizzazioni perché richiede una risposta rapida ai problemi a cui è improbabile che le aziende siano in grado di rispondere immediatamente.

L'ulteriore classificazione determinata dall'Institute of Public Relations si basa sulla responsabilità dell'organizzazione interessata. Distinguiamo tra:

- Crisi vittima (responsabilità minima o nulla): gli eventi critici sono causati da eventi naturali, voci negative, atti di violenza o azioni estremiste da parte di agenti esterni volti ad attaccare direttamente l'azienda.
- Crisi imprevista (bassa responsabilità): possono essere identificate come crisi impreviste, una strategia errata per risolvere una situazione critica.
- Crisi deliberata (responsabilità elevata): in questo caso, l'organizzazione è direttamente colpevole di illecito.

Un ultimo modo di categorizzare le emergenze è considerare gli attori coinvolti nell'evento²⁶ (Lagadec, 1994):

- crisi che colpiscono solo l'organizzazione, i suoi dipendenti e le parti interessate;
- crisi che coinvolgono anche i consumatori;
- crisi che interessano anche la comunità in cui l'azienda opera, l'ambiente, i concorrenti e altri attori a livello nazionale e internazionale.

²⁶ Lagadec P. (1994), *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano, p.24-130

2.2 Il processo crisis management

Una crisi aziendale si verifica quando un'azienda non è in grado di prevedere eventi che ne danneggino la reputazione. Poiché le perdite dovute a disastri aziendali possono essere ingenti e di lunga durata, la gestione delle crisi sta diventando sempre più importante. Ogni azienda deve implementare un modello di gestione dei problemi per gestire quelli che possono portare ad una crisi e un modello di gestione delle crisi per gestire al meglio il disastro, ridurre l'impatto negativo e collocarsi nel gruppo dei recoverers.

La crisis management è definita come “la funzione strutturale del processo di gestione di un'organizzazione per analizzare, preparare e coordinare la gestione di situazioni di crisi prevedibili²⁷” (Muzi & Falconi, 2003).

È un processo di medio - lungo termine che comprende tutte le varie attività da svolgere prima, durante e dopo un evento avverso, al fine di proteggere l'azienda dalla minaccia e ridurre il severo impatto.

Il processo si compone di tre fasi principali:

1. Ricerca: in questa fase, tutti i processi sono finalizzati alla prevenzione e all'adeguata preparazione prima che scoppi una crisi. In particolare, le procedure finalizzate alla prevenzione delle crisi sono: l'analisi delle aree vulnerabili e il monitoraggio dei segnali deboli;
2. Risposta: si tratta della fase di gestione vera e propria, in cui vengono applicate diverse strategie di risposta, tra cui soprattutto quelle di comunicazione;
3. Recovery: si entra finalmente nella fase finale post-crisi, dove si recuperano le situazioni di crisi e si prospettano immediati piani di riequilibrio per cercare di capitalizzare le opportunità create dagli eventi chiave.

²⁷ Muzi Falconi T. (2003), *Governare le relazioni: Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24 Ore, Milano

2.3 Crisis communication

Il crisis management si occupa delle funzioni strutturali di un'organizzazione, mentre la crisis communication si occupa dell'aspetto comunicativo. L'Heath definisce il crisis communication come: "l'insieme delle attività di comunicazione che un'organizzazione intraprende durante una crisi²⁸" (Fink, 2013). Essa include la conservazione della credibilità, della reputazione aziendale e il mantenimento delle relazioni con il pubblico. Questo compito è spesso affidato ai dipartimenti di pubbliche relazioni.

Come afferma Poma: "La comunicazione di crisi non è altro che un'estensione della comunicazione quotidiana²⁹" (Muzi Falconi, 2003). La comunicazione in situazioni di crisi estende la comunicazione quotidiana, richiedendo maggiori aggiornamenti e la trasmissione di maggiori informazioni.

Mentre per Fink, rappresenta una strategia per trasmettere al pubblico le informazioni necessarie e il grado in cui l'azienda desidera che le informazioni siano percepite: "crisis communication è gestire le percezioni della stessa realtà. Racconta al pubblico cosa sta accadendo, plasma l'opinione pubblica³⁰" (Poma, 2010). Comunicare in base a ciò che è ritenuto necessario in un dato momento può cambiare la percezione di una crisi. La comunicazione di crisi, oltre a indirizzare le comunicazioni con il pubblico, protegge le imprese nella comunicazione con le parti interessate durante una crisi, secondo la Corporate Social Responsibility³¹ (Fink, 2013).

Durante una crisi, le aziende, e in particolare il team di crisi, devono considerare tutti i tipi di pubblico in grado di percepire il messaggio. In particolare, è necessario considerare a chi dare la priorità nella consegna dei messaggi. "Le organizzazioni devono considerare tutti i tipi di pubblico che desiderano ricevere informazioni tempestive in tempi di crisi,

²⁸ Fink S. (2013), *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA, p.8

²⁹ Muzi Falconi T. (2003), *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle re- lazioni pubbliche*, Il Sole 24Ore, Milano

³⁰ Poma L. (2010), *Le reti neurali complesse. Nuovi strumenti per la CSR*, *Ferpi News*

Link: <https://creatoridifuturo.it/articoli-luca-poma/nuovi-strumenti-per-la-csr-2/> Ultimo accesso 20 giugno

³¹ Fink S., (2013) *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA, p.9

si consiglia ai professionisti di sostenere la necessità di un piano di risposta alle crisi, formarsi ed esercitarsi per implementarlo³²” (Olaniran et al., 2012).

Vecchiato e Poma sottolineano l'importanza della consegna tempestiva delle informazioni alle famiglie o ai dipendenti delle vittime e la necessità di dare priorità alle famiglie rispetto ai media: “È fondamentale essere in grado di comunicare nel modo giusto alle persone, mettendo sempre al primo posto i soggetti più colpiti, come la famiglia o i dipendenti della vittima³³” (Vecchiato & Poma, 2012).

Pertanto, una volta individuati i destinatari prioritari del messaggio, occorre formulare compiutamente il messaggio, perché si tratta di temi molto delicati.

Bolanle sostiene che è discutibile quanto possa essere efficace la personalizzazione delle informazioni in assenza di conoscenza, di come le informazioni saranno percepite: “Ci si è chiesti quanto sia efficace questo tipo di comunicazione perché tutti interpretano i messaggi in modo diverso in base all'esperienza, agli interessi, al background, alle conoscenze e ai valori posseduti³⁴” (Olaniran et al., 2012). Per comprendere meglio il messaggio trasmesso al pubblico, si raccomanda un linguaggio semplice che riveli le emozioni, fornendo allo stesso tempo delle informazioni utili.

È necessario il dialogo con il pubblico e gli stakeholder, se non indispensabile, soprattutto in un ambiente digitale: “In una crisi aziendale, i social possono anche essere utilizzati per organizzare rapidamente l'azione, creare intelligenza collettiva e formare opinioni, costringendo le autorità e la società ad agire³⁵” (Olaniran et al., 2012).

L'intelligenza collettiva consente di raccogliere informazioni da diverse fonti e confrontare diverse prospettive. Avere più fonti consente di vedere il quadro più ampio. Come nota Jenkins, “l'intelligenza collettiva si basa sul fatto che “[...] nessuno di noi può

³² Olaniran B., Williams D., Coombs T. (2012) , *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York, p.110

³³ Vecchiato G., Poma L. (2012), La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, *Il sole 24 ore*, Milano, p.72

³⁴ Olaniran B., Williams D., Coombs T. (2012), *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York, p.45

³⁵ Olaniran B., Williams D., Coombs T. (2012), *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York, p.42

sapere tutto; Ognuno di noi sa qualcosa, se mettiamo in comune le nostre risorse e competenze, possiamo mettere insieme i pezzi³⁶” (Jenkins, 2007).

Attraverso il dialogo tra top management, dipendenti e consumatori, viene creato un linguaggio comune attraverso il quale identificare le minacce. Ciò consente all’azienda di continuare a crescere. Se i membri di un’organizzazione segnalassero errori, si dovrebbe presumere che esista un clima di comunicazione aperta e che la direzione comprenda e apprezzi le informazioni sugli errori. Solo allora l’intera organizzazione può imparare e svilupparsi continuamente. Un prerequisito per un efficace riconoscimento del segnale è l’esistenza di condivisione all’interno dell’organizzazione.

La comunicazione stessa rappresenta un flusso di comunicazione aperto, che consente di creare un dialogo trasparente. I processi di comunicazione cambiano costantemente per adattarsi ai cambiamenti culturali, per questo è importante generare feedback aziendali continui; ciò consente alle aziende di adattarsi a questi cambiamenti.

Le aziende che conducono simulazioni di scenari di crisi possono utilizzare l’analisi condotta per sviluppare piani basati su possibili minacce che potrebbero trasformarsi in una crisi. Chiaramente, le percezioni e le risposte alle crisi cambiano man mano che si verificano e vengono vissute. Bisogna tener conto che ogni crisi è unica, le circostanze in cui si verifica cambiano, e così anche gli approcci e la gestione delle stesse. Diversi background culturali possono dar luogo a diverse percezioni di ciò che è accaduto.

La crisi non riguarda solo le imprese, i prodotti e i servizi, ma anche le persone. C’è bisogno di comunicare ciò che sta accadendo, di evitare di mettere a tacere i media, e quindi di creare uno spazio libero di interpretazione. La percezione pubblica può determinare il futuro di un’azienda.

Il miglioramento delle relazioni con i media, della comunicazione interna e l’instaurazione di un dialogo adeguato al cambiamento culturale rendono l’azienda una fonte primaria di informazioni. Quando si consegna un messaggio, è fondamentale

³⁶ Jenkins H. (2007), *Convergence culture: Where old and new media collide. New York: New York University Press*, p.4

ricordare che, se una crisi ha un impatto, viene prestata maggiore attenzione alla scrittura e alla consegna del messaggio.

2.4 Prevenzione e conseguenze della crisi

Le caratteristiche distintive di una situazione di crisi possono essere:

- *Sorpresa*: a meno che le cattive notizie non siano pianificate e annunciate dall'azienda, come i licenziamenti: tali eventi accadono all'improvviso e colgono di sorpresa il management;
- *Informazioni insufficienti*: proprio perché improvvise, si hanno poche informazioni su queste crisi e sulle loro cause;
- *Eventi a catena*: lo scoppio di una crisi, di solito, produce una serie di eventi a catena che esacerbano la crisi, come interventi e indagini giudiziarie, proteste violente, anche da parte dei manifestanti.
- *Perdita di controllo*: in queste situazioni, il top management ha spesso paura di lasciare che la situazione sfugga di mano, il che è normale ma non dovrebbe esserne sopraffatto. Questa è una condizione psicologica molto comune nel contesto delle indagini giudiziarie su presunti atti illeciti o danni ambientali. In altre parole, il management sente lo sguardo e il giudizio dell'opinione pubblica.
- *Mentalità da assedio*: Questa è una diretta conseguenza del punto precedente, dove il management si sente giudicato e preferisce ritirarsi senza comunicare o comunicare il meno possibile. Questo è un errore da evitare, perché i media saranno comunque interessati a questa crisi³⁷ (Morelli, 1997).
- *Concentrarsi sul breve termine*: anche questo è un errore che possono commettere i manager, concentrandosi sul breve termine senza cercare di immaginare come si evolverà la crisi nel medio termine e adottare misure preventive³⁸.

³⁷ Morelli M. (1997), *La Comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine*, Milano, Franco Angeli, p. 85

³⁸ Di Raco A., Santoro G.M. (2003), *Il manuale della comunicazione interna*, Milano, Guerini e Associati.

Nelle attività di preparazione e prevenzione occorre cercare nuovi tipi di crisi, imprevedibili, inimmaginabili, che consentano di superare i limiti delle tradizionali categorie che, non sono adeguate alla crisi in arrivo.

Pertanto, la pratica di crisis management include anche attività per prevenire e identificare tutti i potenziali scenari di crisi che possono insorgere e non si limita al solo sviluppo di un piano di gestione delle stesse. In effetti, quest'ultimo è solo una componente di un più ampio piano di gestione che le aziende dovrebbero implementare.

In questo senso, una strategia di gestione della crisi deve includere l'individuazione dei "deboli segnali di crisi", cioè indicatori di problemi che comportano rischi organizzativi, e la valutazione del livello di effettiva prontezza a farvi fronte.

In caso di crisi aziendale, è fondamentale assegnare preventivamente ruoli e compiti da svolgere a ciascun soggetto e informare tutti (interni ed esterni all'azienda eventualmente coinvolti) su cosa fare in caso di crisi, al fine di intervenire in modo mirato e tempestivo, quando necessario³⁹ (Morelli, 1997).

³⁹ Morelli M. (1997), *La Comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine*, Milano, Franco Angeli, p. 90.

CAPITOLO 3 - CRISI REPUTAZIONALE: IL CASO BALENCIAGA

3.1 Storia del Brand

Balenciaga è una delle case di moda di lusso più importanti al mondo. I suoi capi sono tra i più ammirati e indossati dalle grandi star e dalle celebrità del nostro tempo. Non solo abbigliamento maschile e femminile, anche accessori come le borse sono oggetto del desiderio della maggior parte delle persone.

La storia di Balenciaga risale agli inizi del '900, più precisamente al 1917, quando Cristobal Balenciaga aprì il suo primo negozio di haute couture a San Sebastian, in Spagna⁴⁰ (Cabigiosu, 2020). La boutique ebbe un successo immediato e tra la sua clientela figuravano membri della famiglia reale e numerosi membri dell'aristocrazia spagnola. Quando scoppiò la guerra civile spagnola, Balenciaga fu costretto a chiudere i suoi saloni e a lasciare la città, approdando a Parigi.

Aprì una boutique al 10 Avenue George V e la presentazione della sua prima collezione conquistò subito stampa e buyer. In breve tempo lo stilista conquistò la città francese, la stampa lo definì un rivoluzionario e i suoi modelli furono i più apprezzati.

Lo stile di Balenciaga si basa su linee pure, qualità preziose, perfetta vestibilità e sviluppo dei volumi, il legame con l'arte è evidente fin da subito⁴¹ (Piancatelli, Carbonare & Cuadrado-García, 2020). Dalla metà degli anni '40, il marchio si è guadagnato una reputazione mondiale come simbolo di lusso eccezionale, con clienti come Helena Rubenstein e Grace Kelly.

Tuttavia, nel 1968, Balenciaga decise di chiudere il suo atelier a causa dell'avvento del prêt-à-porter (che gli stilisti ritenevano fosse la causa della perdita di eleganza della moda). L'azienda rimase inattiva fino al 1986, quando il marchio fu acquisito dal Gruppo Bogart. Fu durante gli anni '90 e l'inizio degli anni 2000 che il marchio si rinnovò e tornò

⁴⁰ Cabigiosu A. (2020) *Digitalization in the Luxury Fashion Industry: Strategic Branding for Millennial Consumers*, Macmillan

⁴¹ Piancatelli C., Mion Dalle Carbonare P., Cuadrado-García M. (2020) *Balenciaga: The Master of Haute Couture*, Published, pp.141-162

nella fascia alta, anche grazie al lavoro di Nicolas Ghesquière, divenuto direttore creativo del marchio nel 1997.

Nel 2011 Balenciaga è stata acquisita dal gruppo Gucci, che successivamente è entrato a far parte del gruppo Kering⁴² (Cabigiosu, 2020). Nello stesso anno, sotto la direzione dell'amministratore delegato Isabelle Guichot, inizia un processo di espansione internazionale attraverso l'apertura di negozi a gestione diretta, nonché di e-commerce e franchising.

Nel 2012, Alexander Wang, nome già noto, è stato nominato nuovo direttore creativo, ha arricchito la tradizione del marchio con design moderni e ha continuato il processo di espansione internazionale, disegnando anche un'intera serie appositamente progettata per il mercato cinese, vendendola nel negozio di Pechino. Wang ha prestato servizio fino al 2015, lo stesso anno in cui è subentrato Demna Gvasalia (ancora oggi direttore creativo di Balenciaga). Nel complesso, il marchio ha condotto e continuerà a guidare sviluppi così straordinari che, secondo Pinault, fondatore e direttore del Gruppo Kering, ha mostrato il tasso di crescita più rapido rispetto a tutti gli altri marchi del gruppo, con un tasso di crescita più elevato.

3.2 Crisi comunicative del brand, in particolare: la campagna “Balenciaga Gift Shop”

Il 16 novembre 2022 Balenciaga amplia la sua gamma di oggetti e idee regalo con tanti nuovi prodotti che arricchiscono la collezione: si tratta di articoli per animali, accessori per la casa, fragranze, oggetti da collezione e piccole opere d'arte; campagna denominata 'Balenciaga Gift Shop'. Le foto, scattate dal fotografo Gabriele Galimberti, hanno deliziato i fan di Balenciaga da un lato, ma ne hanno anche sconvolti parecchi, in uno spot tutto Demnaico, dove non mancano note apertamente provocatorie.

⁴² Cabigiosu A. (2020) *Op. Cit.*



Figura 2- Campagna Balenciaga Gift Shop. Fonte: Balenciaga

Galimberti è noto per le sue immagini di persone circondate da oggetti che le rappresentano. Nella campagna Balenciaga: una bambina posa nella sua camera da letto, circondata dai capi della collezione. Oltre a ciò, molti degli articoli hanno connotazioni fetish e ricordano il mondo BDSM, tra cui guinzagli, collari, catene, peluche effetto bondage⁴³.

Una volta pubblicata la campagna su Instagram, i fan si sono divisi. Alcuni lo hanno trovato geniale ed erano ansiosi di acquistare uno degli articoli, mentre altri hanno riscontrato che il contenuto

presentava seri problemi critici, con alcuni utenti che lo hanno definito “inquietante”, “Abbinare una ragazzina con un ossessivo orsacchiotto è problematico⁴⁴” “Un mix perfetto tra sadomasochismo e bambini⁴⁵”. Su Demnagram, un account fan, che è diventato la fonte ufficiale di tutti i contenuti relativi a Balenciaga, c’era addirittura un’insinuazione che si trattasse di “propaganda pedofila”.

Anche la musa del direttore creativo e ambasciatrice del marchio, Kim Kardashian ha preso le distanze dalla campagna.

⁴³Mattioli G. (2022) *La polemica: Balenciaga Objects, i regali di Natale di Demna con i bambini scatenano i social*, ultimo accesso 20 agosto 2023
Link: https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2022/11/17/news/balenciaga_objects_demna_campagna_pubblicitaria_bambini-374918026/

⁴⁴Mattioli G. (2022) *Op. Cit.*

⁴⁵Mattioli G. (2022) *Op. Cit.*



Figura 3 – Campagna Balenciaga Gift Shop. Fonte: Balenciaga

A fine novembre, Kim Kardashian ha rilasciato una dichiarazione su Instagram e Twitter: “Sono stata in silenzio negli ultimi giorni non perché non fossi disgustata e arrabbiata per le recenti attività di Balenciaga⁴⁶”. La sua dichiarazione prosegue dicendo che sta attualmente rivalutando il suo futuro rapporto con il marchio “sulla base della loro volontà di assumersi la responsabilità di qualcosa che non sarebbe mai dovuto accadere⁴⁷”.

Julia Fox ha pubblicato una serie di dichiarazioni su TikTok. “Non ho niente a che fare con il marchio. Non sono mai stata nemmeno a uno dei loro spettacoli; non mi hanno invitata”, “Comunque, penso che faccia schifo, mi viene letteralmente il mal di stomaco leggendo e guardando tutti i video⁴⁸”.

A febbraio, il direttore creativo di Balenciaga, Demna, ha rotto il silenzio durante un servizio fotografico. In un'intervista con Vogue, il designer ha parlato degli eventi della primavera 2023 e del Gift shop Balenciaga, discutendo dei difetti che hanno portato ad un errore così grave, scusandosi con coloro che sono rimasti feriti dalle azioni della casa

⁴⁶ Qui finanza (2022) Campagna pubblicitaria da “scandalo”: noto marchio spagnolo nella bufera, ultimo accesso 22 agosto 2023

Link: <https://quifinanza.it/economia/campagna-pubblicitaria-balenciaga-scandalo/679753/>

⁴⁷ Qui finanza (2022) *Op. Cit.*

⁴⁸ Qui finanza (2022) *Op. Cit.*

di moda. Balenciaga e la Fondazione Kering hanno inoltre annunciato una partnership con la National Alliance for Children (NCA) per i successivi tre anni.

Cédric Charbit, presidente e amministratore delegato di Balenciaga, ha affermato che anche il marchio ha subito una ristrutturazione interna, implementando nuovi controlli editoriali e un programma educativo per garantire che qualcosa del genere non accada più. La casa di moda ha rilasciato delle dichiarazioni tramite le sue storie su Instagram, scusandosi per gli orsacchiotti che, secondo loro, “non avrebbero dovuto essere in questa campagna pubblicitaria⁴⁹”.

Intanto Gabriele Galimberti, il fotografo ideatore della campagna, ha rilasciato una dichiarazione, prendendo le distanze da quest’ultima: “Non posso commentare le scelte di Balenciaga, ma devo sottolineare che non ho il diritto, in alcun modo di scegliere prodotti, stili o combinazioni degli stessi. Come fotografo mi viene chiesto solo di illuminare una scena e scattare immagini nel mio stile unico⁵⁰”.

3.3 Teorie del complotto

Come già descritto nel precedente paragrafo, all’inizio di dicembre 2022, Balenciaga è stata travolta dallo scandalo. Il motivo risiede in due campagne pubblicitarie lanciate dal brand: Balenciaga Gift Shop e Balenciaga/adidas, accusate di pornografia infantile e satanismo. Per quanto riguarda la collezione Balenciaga/adidas per la stagione primavera-estate 2023, le immagini scattate negli uffici della Borsa di New York dal fotografo Chris Maggio, sono state ulteriore oggetto di controversia.

Nelle foto scattate, tra i documenti sparsi sul tavolo dell’ufficio, sotto l’iconica borsa hourglass di Balenciaga, è apparso un estratto di una sentenza del 2008 che, ribadisce “la promozione o la pubblicità della pornografia infantile come crimine federale non protetto

⁴⁹ The cut (2023) Cosa sapere sullo scandalo pubblicitario di Balenciaga, ultimo accesso 25 agosto 2023
Link: <https://www.thecut.com/article/what-to-know-about-the-balenciaga-ad-scandal.html>

⁵⁰ The cut (2023) *Op. Cit.*

dalla libertà di parola⁵¹”. Ancora, nel setting, in cui posa Isabelle Huppert è stato incluso un libro d’arte di Michael Borremans: “Il suo lavoro è caratterizzato da bambini e adulti nudi coinvolti in atti di violenza, incluso il cannibalismo⁵²”.

Ma insieme alle feroci critiche arrivano la disinformazione e i suoi diffusori, che sono felici di avere ancora un altro motivo per credere che i vertici dello star system, la politica progressista e della moda non siano altro che un gruppo di satanisti e pedofili. Tuttavia, vengono spesso utilizzate informazioni false e fuorvianti.

“Bal enci aga” significa “Baal il re” in latino. Se ricordiamo che il marchio è coinvolto nella pubblicità e nella normalizzazione in una società di pedofilia e cannibalismo, e per chi sa cosa è il Baal (la divinità più crudele, in seguito conosciuta come uno dei principali demoni dell’inferno), tutto comincia ad avere un senso.

Ma la fretta di portare alla luce i brutti segreti dietro le maschere dorate dell’alta moda può portare a commettere alcuni errori. Partiamo dal presupposto dell’utente: secondo la demonologia ebraica e cristiana, Baal è in realtà uno dei sette principi dell’inferno. È il dio della fertilità fenicio: è menzionato anche nell’Antico Testamento. Ciò non significa però che, se si separa il marchio in Baal-enci-aga, si otterrà la traduzione latina: “Baal è il re”.

Ma perché, se si attiva Google Translate e si traducono le tre sillabe sopra citate dal latino all’italiano, il risultato è “Baal è il re”? Questo è un errore. Infatti, si può notare che i servizi di traduzione dei motori di ricerca hanno identificato la lingua di partenza come: Sotho settentrionale, ovvero una lingua del Sud Africa. Tuttavia, anche in quella lingua non sembra esserci un significato simile, cosa che si può verificare impostando la lingua suggerita nelle impostazioni di avvio. Quindi questa volta l’equivoco sembra essere stato innescato da una sorta di bug di Google Translate⁵³.

⁵¹ Vanity fair (2022), Orsetti fetish e documenti inquietanti: perché Balenciaga ha ritirato le sue due ultime campagne (chiedendo scusa)? Ultimo accesso 11 Settembre 2023

Link: <https://www.vanityfair.it/article/balenciaga-accuse-pedofilia-campagna-natale>

⁵² Vanity fair (2022) *Op. Cit.*

⁵³ Open (2022) No! Il nome «Balenciaga» non cela nessun messaggio satanico: la teoria del complotto nasce da una traduzione sbagliata, Ultimo accesso 28 agosto 2023

Link: <https://www.open.online/2022/12/30/nome-balenciaga-latino-satanismo-fc/>

È bene sottolineare che esiste una spiegazione più semplice per l'origine del marchio. La maison Balenciaga prende il nome dal cognome del suo fondatore, lo stilista spagnolo Cristobal Balenciaga⁵⁴. In definitiva, la teoria secondo cui il nome di Balenciaga nasconderebbe messaggi satanici occulti è considerata fuorviante.

Va ricordato che in tali situazioni di crisi si verificano spesso dinamiche sui social network che portano a percezioni distorte e imprecise dei fatti da parte dell'opinione pubblica. Se da un lato alcune delle accuse rivolte a Balenciaga possono sembrare esagerate o addirittura cospiratorie, dall'altro restano poco chiare le motivazioni che portano un brand a compiere tali scelte comunicative, nelle quali è difficile non vedere il nesso tra i bambini e pratiche di bondage.

3.4 Balenciaga ad oggi

L'organizzazione ha adottato delle misure per evitare che tutto ciò che è accaduto in passato accada di nuovo. “Stiamo rivedendo alcune procedure e integrandone altre per rafforzare i controlli interni⁵⁵”, ha spiegato Jean-François Palus (vicedirettore generale della fondazione Kering). In particolare, è stata integrata una nuova posizione di responsabile della sicurezza del marchio a livello di gruppo. Ogni grande campagna deve essere sistematicamente controllata dal marchio e dal gruppo prima di essere lanciata.

Inoltre, Balenciaga ha rivisto e ristrutturato il suo reparto immagine, creando un comitato immagine con una supervisione estesa di tutti i contenuti, selezionando una nuova nota agenzia esterna per supervisionare anche i controlli del content marketing. Quindi, come ha spiegato il manager, è stato adottato un nuovo approccio: “non solo cambiare le persone, ma rafforzare l'organizzazione sostenendo più diversità, intelligenza collettiva e capacità di esprimere il dissenso nel giudizio⁵⁶”.

⁵⁴ Open (2022) *Op. Cit.*

⁵⁵ Fashion network (2023) Balenciaga rivede la sua strategia dopo lo scandalo delle pubblicità controverse, ultimo accesso 30 agosto 2023

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

⁵⁶ Fashion network (2023) *Op. Cit.*

Partendo da questo, è stata finora condotta una riflessione approfondita sulle modalità comunicative di Balenciaga veicolate in veri e propri successi mediatici. Dalle sfilate spettacolari, come le ultime tenutesi in tempeste di neve o giganteschi campi di fango, a episodi memorabili realizzati con i Simpson, fino a molteplici provocazioni pensate per creare scalpore, come commercializzare scarpe da ginnastica e borse distrutte, vendute a 1500 euro. Oggigiorno, le idee a volte sovversive e distruttive che hanno definito il successo del marchio negli ultimi anni, garantendone l'esplosione sui social network e tra le fashioniste, sembrano essere fuori dall'agenda.

In un'intervista alla rivista Vogue, Demna ha dichiarato di volersi concentrare sul prodotto, rafforzando ulteriormente il suo legame con l'eredità del fondatore Cristóbal Balenciaga. La sfilata successiva è stata caratterizzata da set volutamente minimal affinché tutti possano concentrarsi sulla collezione e ha svelato il nuovo look del brand, per confermarne la strategia di rinnovamento. Il management del gruppo ha inoltre spiegato che dopo il silenzio di dicembre, il brand sta gradualmente riconquistando il diritto di parola, e la sua comunicazione ha ritrovato un ritmo normale dopo la sfilata a Parigi.

Dal punto di vista commerciale, la rinnovata focalizzazione sui prodotti di fascia alta è stata accompagnata da una ristrutturazione della distribuzione, riducendo le reti di clienti multimarca a favore di una maggiore focalizzazione sulla vendita diretta. La politica avrà un impatto sulla redditività, portando ad investimenti significativi⁵⁷.

La sfilata di Balenciaga è stata una delle più attese della Paris Fashion Week. Non si è trattato solo di una sfilata memorabile, sovversiva e significativa della stilista Demna, ma, cosa ancora più importante, è stata un'occasione di riscatto dopo lo scandalo che ha travolto il marchio. In un'intervista, Demna Gvasalia ha predetto che andrà avanti e ricomincerà da capo, cominciando da ciò che ama di più: la sartoria. Sono cambiati il luogo, la musica e l'atmosfera delle sfilate, e sono ancora una volta gli abiti, non il messaggio, ma i protagonisti.

⁵⁷ Fashion network (2023) Balenciaga rivede la sua strategia dopo lo scandalo delle pubblicità controverse, ultimo accesso 30 agosto 2023
Link: <https://it.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-rivede-la-sua-strategia-dopo-lo-scandalo-delle-pubblicita-controverse,1487406.html>

Gli ospiti della sfilata hanno ricevuto un cartamodello come invito: cosicché il tema della sfilata fosse chiaro. Anche la location era ricoperta di tele bianche, utilizzate per imbastire i vestiti. Il designer ha scelto di realizzare giacche e pantaloni da zero, cappotti doppiopetto e abiti oversize; è stata un inno alla sartorialità⁵⁸.

Ritornano anche i pezzi preferiti del marchio: occhiali futuristici, scarpe a calzino, tute anni '90 e stivali per sfrecciare tra le piste da sci e le navette spaziali⁵⁹.

Oltre ai modelli cyborg, però, c'è una nuova leggerezza negli abiti plissettati e negli scintillanti abiti da sera con fiocchi in vita. Nel complesso, più semplicistico, con forme e silhouette che ritornano all'essenziale. Sono finiti gli accessori provocatori, così come la scena post-apocalittica: sono rimasti gli abiti, realizzati con precisione, dai trench stampati ai maxi-abiti.

Abbassare il volume del gioco e della provocazione (tipico mestiere di un direttore creativo) è la nuova politica del brand, che torna al pubblico e inaugura con una lunga serie di abiti neri o scuri, declinati al maschile e al femminile, che rendono bene il tono della collezione⁶⁰.

⁵⁸ Matarrese G. (2022) *Cosa possiamo imparare dal caso Balenciaga*, ultimo accesso 4 settembre 2023
link: <https://creatoridifuturo.it/comunicazione/comunicazione-crisi/oltre-le-congetturecosa-possiamo-imparare-dal-caso-balenciaga/>

⁵⁹ Fanpage (2023), *La svolta di Balenciaga dopo lo scandalo: addio provocazioni, a Parigi sfilata l'abito sartoriale*, ultimo accesso 31 agosto 2023
Link: <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/la-svolta-di-balenciaga-dopo-lo-scandalo-addio-provocazioni-a-parigi-sfila-labito-sartoriale/>

⁶⁰ Amica (2023) *Balenciaga: qualcosa è cambiato*, ultimo accesso 2 settembre 2023
Link: <https://www.amica.it/2023/03/06/balenciaga-autunno-inverno-2023-2024-sfilata/>

CONCLUSIONI

Oggi, la rilevanza della reputazione per l'emergere della fiducia e della cooperazione nelle interazioni socioeconomiche è un tema centrale, soprattutto perché porta vantaggi competitivi e allo stesso tempo è diventata una delle principali opportunità di creazione e protezione del valore per le aziende. È un vantaggio competitivo, in quanto, attrae talenti, crea fedeltà, credibilità degli investitori, genera attenzione da parte dei media, incoraggia la motivazione dei dipendenti e dà il beneficio della presunzione di innocenza in caso di crisi.

Entrando nel nuovo secolo, la crescita esponenziale della reputazione aziendale è caratterizzata dalla responsabilità sociale delle imprese, e l'opinione pubblica è diventata più sensibile a questioni come quest'ultima e lo sviluppo sostenibile. Quanto più le strategie e i comportamenti messi in atto da un'impresa sono coerenti con i principi della responsabilità sociale d'impresa, tanto più la sua fama e reputazione diventeranno elementi di valutazione positiva da parte della società. Oggi, è una delle pratiche che occorre attuare per distinguersi dalla concorrenza: comprende tutte le attività messe in atto dalle aziende per promuovere temi di sostenibilità sociale e ambientale.

Allo stesso tempo, è importante che le aziende costruiscano una reputazione forte, duratura e positiva che possa portare molteplici benefici all'azienda. Consente, inoltre, di tutelarsi da scandali e controversie aziendali e di gestire i rischi in modo più adeguato.

La gestione della reputazione aziendale è diventata ancora più importante, soprattutto in considerazione dell'emergere dei nuovi media digitali e del crescente potere nelle mani degli utenti. Un aspetto fondamentale da considerare è che le aziende non devono considerare Internet e i social media come semplici passatempi, ma come veri e propri seri strumenti di azione.

Una strategia è sicuramente quella di selezionare e formare professionisti specifici, evitando di lasciare questo lavoro nelle mani di social media manager improvvisati e, per questo motivo, privi delle giuste competenze. Solo così, l'impresa può relazionarsi al meglio con tutti i suoi pubblici di riferimento, tentando di colmare costantemente il gap esistente fra identità e immagine e garantendosi una buona corporate reputation.

Ed è proprio questo che si è riscontrato nel caso trattato, dopo lo scandalo della campagna “Balenciaga Gift Shop”. Nonostante le scuse pubbliche, il marchio ha dovuto affrontare una significativa perdita di reputazione a causa delle polemiche, e sebbene l’evoluzione della faccenda sia stata difficile da prevedere, il marchio ha dovuto affrontare molteplici conseguenze. Molti consumatori, infatti, non hanno esitato a condividere la loro delusione online, pubblicando anche video di abiti Balenciaga bruciati. Anche celebrità come Kim Kardashian, che aveva precedentemente collaborato con il marchio, hanno iniziato a prendere le distanze da Balenciaga, tanto che la rivista Business of Fashion ha revocato un premio assegnato al marchio poco dopo lo scandalo. Pertanto, è chiara l’importanza di mantenere una reputazione del brand positiva e forte.

In particolare, è stata integrata una nuova posizione di responsabile della sicurezza del marchio a livello di gruppo. Ogni grande campagna dovrà essere sistematicamente controllata dal marchio e dal gruppo prima di essere lanciata.

Inoltre, Balenciaga ha rivisto e ristrutturato il suo reparto immagine, creando un comitato con una supervisione estesa di tutti i contenuti, selezionando una nuova nota agenzia esterna per supervisionare anche i controlli del content marketing. È stato adottato un nuovo approccio: “non solo cambiare le persone, ma rafforzare l’organizzazione sostenendo più diversità, intelligenza collettiva e capacità di esprimere il dissenso nel giudizio”.

BIBLIOGRAFIA

- Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A. (2006) *Corporate reputation: the definitional landscape*, "Corporate Reputation Review", Vol. 9, N. 1, Palgrave MacMillan.
- Barrena-Martínez JB, Fernández ML, Fernández PMR. (2016) Responsabilità sociale d'impresa: evoluzione attraverso prospettive istituzionali e degli stakeholder. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Bland M. (1998), *Communicating Out of a Crisis*, Palgrave MacMillan, Edizione 18 giugno.
- Cabigiosu A. (2020) *Digitalization in the Luxury Fashion Industry: Strategic Branding for Millennial Consumers*, Macmillan.
- Cavallo M., Chiocca M. (2016) *La responsabilità sociale*, Le imprese, il territorio, Clueb.
- Center A. H., Jackson P. (2003), *Public Relations Practices. Managerial Case Studies and Problems*, UPPER SADDLER RIVER: Prentice Hall.
- Corradini I., Nardelli E. (2016), *La reputazione aziendale*, Franco Angeli.
- Craig E. C. (2013), *Corporate Branding and Corporate Reputation*, Wiley Blackwell, <https://doi.org/10.1002/9781118335529.ch36>
- Di Raco A., Santoro G.M. (2003), *Il manuale della comunicazione interna*, Milano, Guerini e Associati.
- Falco V., Carboniero V. (2012) *La reputazione aziendale come leva competitiva*, Micro & Macro Marketing (ISSN 1121-4228) Fascicolo 2, Doi: 10.1431/37989
- Fink S. (2013), *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA.

- Freeman E., Rusconi G., Dorigatti M. (2014), *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli.
- Gotsi M., Wilson A., (2001) Corporate Reputation: Seeking a Definition, *Corporate Communications an International Journal*, 6(1).
- Invernizzi E., Gambetti R.C. (2013), “*La comunicazione per la gestione delle crisi*”. In: Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e corporate communication*, Vol. 1. Milano: McGraw-Hill.
- Jenkins H. (2007), *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York: New York University Press.
- Lagadec P. (1994), *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano.
- Lester D., Hvezda J., Sullivan S., Plourde R. (1983) Maslow's Hierarchy of Needs and Psychological Health. *J Gen Psychol*. Jul;109(1).
- Lombardi M. (1993), *Tsunami. Crisis management della comunicazione*, Vita e pensiero.
- Macassa G., Francisco JC, McGrath C. (2017) Responsabilità sociale d'impresa e salute della popolazione. *Health Science Journal*, 11.
- Morelli M. (1997), *La Comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine*, Milano, Franco Angeli.
- Muzi Falconi T. (2003), *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle re- lazioni pubbliche*, Il Sole 24Ore, Milano.
- Norsa L. (2009). *Risk, Issue e Crisis Management. Gestire l'inevitabile per salvaguardare il valore aziendale*. IPSOA Gruppo Wolters Kluwer. Italia.
- Olaniran B., Williams D., Coombs T. (2012), *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York.

- Piancatelli C., Mion Dalle Carbonare P., Cuadrado-García M. (2020) Balenciaga: The Master of Haute Couture, *Published*.
- Poma L., Grandoni G. (2021) *Il reputation management spiegato semplice, con un focus sulla misurazione della reputazione*, Celid.
- Schwaiger, M. (2004) Components and Parameters of Corporate Reputation, An Empirical Study. *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, January.
- Sun, W., Stewart, J., & Pollard, D. (2010). *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*. UK: Emerald.
- Vecchiato G., Poma L. (2012), La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, *Il sole 24 ore*, Milano.

SITOGRAFIA

- Amica (2023) Balenciaga: qualcosa è cambiato, ultimo accesso 2 settembre 2023
Link: <https://www.amica.it/2023/03/06/balenciaga-autunno-inverno-2023-2024-sfilata/>
- Coombs T. W. (2008) Crisis communication and social media, ultimo accesso 15 giugno
Link: www.instituteofpr.org.
- Fanpage (2023), La svolta di Balenciaga dopo lo scandalo: addio provocazioni, a Parigi sfilata l'abito sartoriale, ultimo accesso 31 agosto 2023
Link: <https://www.fanpage.it/stile-e-trend/moda/la-svolta-di-balenciaga-dopo-lo-scandalo-addio-provocazioni-a-parigi-sfila-labito-sartoriale/>
- Fashion network (2023) Balenciaga rivede la sua strategia dopo lo scandalo delle pubblicità controverse, ultimo accesso 30 agosto 2023
Link: <https://it.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-rivede-la-sua-strategia-dopo-lo-scandalo-delle-pubblicita-controverse,1487406.html>
- Figge F., Schaltegger S. (2000), Stakeholder value: Ein Konzept, von dem alle profitieren Können, Financial Times Deutschland, Ultimo accesso 2 giugno
Link: <http://www.ftd.de>
- Goodpaster K., Matthews B. (1982), Can a corporation have a Conscience? Harvard Business Review.
Link: <https://hbr.org/1982/01/can-a-corporation-have-a-conscience>, ultimo accesso 20 giugno 2023
- Matarrese G. (2022) *Cosa possiamo imparare dal caso Balenciaga*, ultimo accesso 4 settembre 2023
Link: <https://creatoridifuturo.it/comunicazione/comunicazione-crisi/oltre-le-congetturecosa-possiamo-imparare-dal-caso-balenciaga/>

- Mattioli G. (2022) La polemica: Balenciaga Objects, i regali di Natale di Demna con i bambini scatenano i social, ultimo accesso 20 agosto 2023
Link: https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2022/11/17/news/balenciaga_objects_demna_campagna_pubblicitaria_bambini-374918026/

- Open (2022) No! Il nome «Balenciaga» non cela nessun messaggio satanico: la teoria del complotto nasce da una traduzione sbagliata, ultimo accesso 28 agosto 2023
Link: <https://www.open.online/2022/12/30/nome-balenciaga-latino-satanismo-fc/>

- Poma L. (2010), Le reti neurali complesse. Nuovi strumenti per la CSR, Ferpi News, ultimo accesso 20 giugno
Link: <https://creatoridifuturo.it/articoli-luca-poma/nuovi-strumenti-per-la-csr-2/>

- Qui finanza (2022) Campagna pubblicitaria da “scandalo”: noto marchio spagnolo nella bufera, ultimo accesso 22 agosto 2023
Link: <https://quifinanza.it/economia/campagna-pubblicitaria-balenciaga-scandalo/679753/>

- The cut (2023) Cosa sapere sullo scandalo pubblicitario di Balenciaga, ultimo accesso 25 agosto 2023
Link: <https://www.thecut.com/article/what-to-know-about-the-balenciaga-ad-scandal.html>

- Vanity fair (2022), Orsetti fetish e documenti inquietanti: perché Balenciaga ha ritirato le sue due ultime campagne (chiedendo scusa)? Ultimo accesso 11 Settembre 2023
Link: <https://www.vanityfair.it/article/balenciaga-accuse-pedofilia-campagna-natale>