



Università di Padova

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA
APPLICATA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI "M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

Comunicare sottraendo: il caso Bottega Veneta

Relatore

Ch.mo Prof. Romano Cappellari

Laureanda

Sara Pucci

Matricola n. 2100416

ANNO ACCADEMICO 2025-2026

Ringraziamenti

Alla mia famiglia, a mia mamma, a mio papà e a mio fratello, grazie per aver creduto in me anche quando ero io la prima a dubitare, per avermi sempre sostenuta e per aver reso ogni traguardo un po' anche vostro.

Un grazie speciale alla mia nonna, che ha vissuto questi anni insieme a me, condividendo ogni attesa, ogni sacrificio e ogni piccolo traguardo.

Infine, un grazie a me stessa, per aver trovato sempre la forza di andare avanti, di ricominciare ogni volta e di farlo con determinazione, cercando sempre di dare il meglio di me.

SOMMARIO

Introduzione	1
Capitolo 1 - Il marketing nel settore del lusso	4
1.1 Definizione di lusso	4
1.2 I consumatori del lusso	6
1.3 I prodotti di lusso	8
1.4 Il mercato del lusso: le caratteristiche principali	10
1.5 Comunicazione nel lusso contemporaneo	14
Capitolo 2 - L'azienda Bottega Veneta	18
2.1 Il Gruppo Kering	18
2.2 La storia di Bottega Veneta	20
2.3 Quiet luxury come posizionamento strategico di Bottega Veneta	23
2.4 Dal quiet luxury al digital detox	25
2.5 Evoluzione della comunicazione dopo l'uscita dai social	26
Capitolo 3 - Strategie di visibilità nel lusso: un confronto attraverso le sfilate	31
3.1 - Le sfilate di Bottega Veneta	31
3.2 - Le sfilate di Gucci	34
3.3 - Le sfilate di Balenciaga	37
3.4 - Strategie di visibilità a confronto	39
Conclusioni	42
Bibliografia	44

Introduzione

Negli ultimi decenni, diversi studiosi, tra cui Lipovetsky (2008), Kapferer e Bastien (2009) e Fabris (2003), hanno evidenziato come il settore del lusso abbia attraversato una profonda evoluzione, modificando non solo le modalità di produzione e distribuzione dei beni, ma anche il significato stesso attribuito al concetto di lusso.

Tradizionalmente associato all'ostentazione della ricchezza e alla distinzione sociale (Lipovetsky, 2008), il lusso contemporaneo si presenta oggi come un fenomeno più complesso, in cui elementi quali esperienza, identità personale, artigianalità, autenticità e valore simbolico assumono un ruolo sempre più centrale.

Parallelamente, la rivoluzione digitale ha modificato profondamente le dinamiche della comunicazione di marketing. L'affermazione dei social media ha consentito alle aziende di instaurare relazioni dirette con i propri pubblici, favorendo una comunicazione continua e immediata (Kotler et al., 2015). Tuttavia, nel settore del lusso questa evoluzione ha generato una tensione tra due esigenze apparentemente contrapposte: da un lato la necessità di aumentare la visibilità del brand e raggiungere nuovi consumatori, dall'altro il bisogno di preservare esclusività, rarità e desiderabilità, caratteristiche che costituiscono il fondamento stesso del valore dei marchi di alta gamma.

In questo scenario emerge una riflessione particolarmente rilevante per gli studi di marketing e comunicazione: è davvero indispensabile per un marchio del lusso essere costantemente presente sui canali digitali per mantenere la propria rilevanza? È possibile costruire notorietà e desiderabilità attraverso strategie comunicative alternative?

Tra i casi più interessanti del panorama contemporaneo si colloca Bottega Veneta, Maison italiana appartenente al gruppo Kering, che ha costruito nel tempo un'identità distintiva fondata su artigianalità, discrezione, qualità manifatturiera e assenza di loghi appariscenti. Tali caratteristiche hanno reso il brand uno dei principali interpreti di questa filosofia, oggi comunemente definita *quiet luxury*, ovvero una concezione del lusso che privilegia il valore intrinseco del prodotto rispetto all'ostentazione del marchio.

Particolarmente significativa, in questa prospettiva, è stata la decisione assunta dall'azienda nel 2021 di abbandonare i principali social media, scelta che ha suscitato un ampio dibattito all'interno del settore moda e lusso. In un periodo storico caratterizzato da una crescente centralità delle piattaforme digitali, Bottega Veneta ha infatti intrapreso un percorso comunicativo alternativo, fondato sul rafforzamento di canali proprietari, sulla

valorizzazione delle esperienze fisiche e sulla diffusione indiretta dei contenuti attraverso celebrity, media e community digitali.

L'obiettivo di questo elaborato è analizzare le strategie di comunicazione adottate da Bottega Veneta, approfondendo il rapporto tra visibilità, esclusività e costruzione dell'identità di marca. Attraverso l'analisi del caso aziendale, il lavoro intende comprendere se e in che modo la riduzione della presenza diretta del brand sulle piattaforme social sia compatibile con il mantenimento della desiderabilità e della rilevanza culturale del marchio, nonostante il ruolo centrale che tali strumenti rivestono nella comunicazione contemporanea.

L'analisi si colloca nell'ambito degli studi di marketing e comunicazione del lusso e si fonda sui contributi teorici di Kapferer e Bastien (2009) sul luxury marketing, sulle riflessioni di Lipovetsky (2008) riguardanti l'evoluzione del consumo di lusso e sugli studi di Kotler et al. (2015, 2022) relativi alla comunicazione di marketing e alla gestione del brand.

Tali riferimenti consentono di interpretare il caso Bottega Veneta alla luce delle trasformazioni che caratterizzano il lusso contemporaneo.

L'ipotesi di ricerca che guida il presente lavoro è che, nel settore del lusso contemporaneo, la costruzione della visibilità e della desiderabilità di marca non dipenda necessariamente da una presenza continua e diretta sui social media, ma possa essere ottenuta attraverso strategie comunicative selettive, coerenti con l'identità del brand e capaci di valorizzare elementi quali esclusività, artigianalità ed esperienza.

Dal punto di vista metodologico, il lavoro adotta un approccio qualitativo.

La ricerca combina l'analisi della letteratura scientifica e manageriale sul marketing e sulla comunicazione del lusso con l'esame di fonti aziendali, documenti istituzionali e materiali comunicativi prodotti da Bottega Veneta. A tali fonti si aggiunge un'intervista in profondità ad un'ex dipendente della Maison, la quale ha preferito rimanere anonima. L'intervista ha costituito un importante valore aggiunto per la ricerca, in quanto Bottega Veneta, storicamente caratterizzata da un elevato livello di riservatezza e da una comunicazione rigorosamente controllata, solitamente limita l'accesso a testimonianze dirette provenienti da figure che hanno ricoperto ruoli all'interno dell'azienda. Tale accesso risulta infatti poco frequente e difficilmente reperibile attraverso le fonti pubbliche. Pertanto, il contributo dell'ex dipendente ha rappresentato una preziosa fonte primaria di ricerca, consentendo di approfondire aspetti dell'identità aziendale e della cultura organizzativa che difficilmente sarebbero emersi dalla sola analisi documentale.

Il presente elaborato si articola in tre capitoli.

Nel primo capitolo viene delineato il quadro teorico di riferimento attraverso l'analisi del concetto di lusso, delle caratteristiche dei consumatori contemporanei, delle peculiarità del mercato dei beni di lusso e delle principali strategie di comunicazione adottate nel settore. Il secondo capitolo è dedicato all'analisi di Bottega Veneta, della sua evoluzione storica, del suo posizionamento fondato sul *quiet luxury* e delle trasformazioni intervenute nella strategia comunicativa, con particolare attenzione al fenomeno del digital detox e alle modalità di comunicazione sviluppate successivamente all'abbandono dei social media. Infine, il terzo capitolo propone un confronto tra le strategie di visibilità adottate da Bottega Veneta, Gucci e Balenciaga. Attraverso l'analisi delle rispettive sfilate e delle modalità con cui queste vengono diffuse e comunicate, vengono evidenziate similitudini, differenze e implicazioni strategiche.

Capitolo 1 - Il marketing nel settore del lusso

1.1 Definizione di lusso

Il termine lusso deriva dal latino *luxus*, utilizzato per indicare una condizione di sovrabbondanza o eccesso. Parlare di lusso significa quindi fare riferimento a qualcosa che non è strettamente necessario, ma che eccede ciò che è sufficiente o adeguato alle normali esigenze della vita (Treccani, s.v. "lusso").

In questa accezione, il lusso non è semplicemente un bene materiale, ma rappresenta una condizione culturale e sociale legata all'idea di prestigio e distinzione.

Già da questa sommaria definizione, si evince una duplice interpretazione del concetto di lusso, una positiva e una negativa. Tale dualità è confermata anche dal punto di vista etimologico: il termine latino *luxus* deriva dalla radice *lux* (luce), che richiama concetti di splendore e magnificenza. Al contempo, da *luxus* deriva anche il termine *luxuria*, che fa riferimento a una perdita di autocontrollo e una deviazione dal comportamento virtuoso, considerata da molte religioni un peccato (Sabatini, Coletti, 2012, s.v. "lussuria").

Sebbene l'origine etimologica del termine sia rimasta invariata, il suo significato si è profondamente trasformato nel tempo.

Come evidenzia Lipovetsky (2008), in passato il cosiddetto «lusso tradizionale» era riservato all'élite e si basava sul concetto del «consumo vistoso» di Veblen (1899): si acquistavano beni di lusso non necessari, per ostentare la propria ricchezza e comunicare l'elevato status sociale.

Con il fenomeno della «democratizzazione del lusso» (Kapferer, Bastien, 2009), sviluppatosi tra gli anni '90 e i primi anni 2000, tale funzione ha progressivamente perso centralità. L'accesso più ampio ai beni di alta gamma ha infatti consentito a un numero maggiore di consumatori di acquistare prodotti di lusso, ampliando la clientela ma, allo stesso tempo, riducendo il livello di esclusività tradizionalmente associato a questo settore.

In questo contesto, si è progressivamente affermata una nuova concezione del consumo di lusso, maggiormente orientata alla dimensione individuale e autoreferenziale dell'esperienza di acquisto: il possesso di beni di lusso non rispondeva più esclusivamente a esigenze di riconoscimento sociale, ma anche alla ricerca di gratificazione personale e di piacere legato all'esperienza di consumo (Lipovetsky, 2008).

Da questa trasformazione emerge in modo naturale il concetto di neolusso, inteso come evoluzione del lusso tradizionale, alla luce dei processi di democratizzazione (Kapferer, Bastien, 2009) e della crescente centralità della dimensione esperienziale e individuale del consumo (Lipovetsky, 2008).

In particolare, nella società odierna, il neolusso si configura come un fenomeno complesso, caratterizzato da molteplici aspetti interconnessi. Difatti è generalmente riconosciuto come un fenomeno soggettivo, multidimensionale, relativo e in continua evoluzione.

Esso è soggettivo, in quanto la percezione di ciò che costituisce un bene di lusso varia significativamente da individuo a individuo: ciò che per alcuni rappresenta un prodotto esclusivo, per altri può risultare ordinario. Secondo Kapferer e Bastien (2009), tale soggettività riveste un'importanza cruciale nel contesto del marketing, poiché le imprese devono comprendere in profondità le aspettative e le percezioni del target di riferimento, per comunicare efficacemente il valore intrinseco dei propri prodotti.

Il lusso è inoltre multidimensionale, poiché un prodotto di lusso non è formato da una sola variabile, ma è composto da più dimensioni interconnesse: una dimensione materiale (il prodotto stesso), una dimensione esperienziale soggettiva (l'esperienza che suscita il prodotto) e una dimensione simbolica (il prestigio del brand) (Kapferer, Bastien, 2009).

Quando un cliente acquista un prodotto di lusso, in primo luogo si aspetta di comprare un prodotto di qualità, tuttavia questo attributo da solo non basta. Il cliente ha anche il desiderio di vivere un'esperienza unica e personale, che parte dal processo di acquisto del bene e arriva fino al post-acquisto. Questo consente di soddisfare il suo desiderio di collocarsi nell'alta società e distinguersi dalla massa.

Tuttavia, come evidenziano Kapferer e Bastien (2009), l'assenza del marchio metterebbe in discussione la natura stessa del prodotto di lusso. Il brand, infatti, non si limita a identificare il prodotto, ma ne rappresenta un elemento essenziale, poiché attraverso la propria reputazione, la propria storia e i valori che incarna, trasferisce al prodotto stesso il significato e lo status associati al lusso. Si consideri ad esempio come difficilmente i consumatori sarebbero disposti ad investire grandi somme di denaro in una borsa di nylon se questa non avesse cucito sopra il logo di un marchio prestigioso come Prada o Gucci.

In ultima analisi, secondo Kapferer e Bastien (2009), il concetto di lusso è relativo poiché la sua definizione è fortemente influenzata dal contesto storico, sociale e culturale: pertanto ciò che veniva percepito come lusso in epoche passate o in specifiche società, potrebbe non esserlo più nell'attuale contesto, e viceversa. Questa relatività impone alle aziende di aggiornare costantemente la propria strategia e comunicazione al fine di garantire una coerenza con i valori e le aspirazioni del consumatore contemporaneo.

1.2 I consumatori del lusso

Nell'attuale contesto socio-economico, risulta limitativo considerare il concetto di lusso esclusivamente in termini di ostentazione e opulenza, in quanto, come visto precedentemente, negli ultimi anni il lusso si è evoluto in dimensioni più complesse e articolate. Tale trasformazione, di conseguenza, ha determinato un cambiamento nei consumatori, i quali possiedono una maggiore selettività e consapevolezza nelle proprie scelte di consumo.

Questo fenomeno è attribuibile non solo all'incremento di istruzione formale, che si fa sempre più sofisticata e avanzata, ma anche a una maggiore apertura verso esperienze nuove e diverse. Inoltre, la diffusione di Internet ha consentito un accesso immediato ad una vasta quantità di informazioni relative a prezzi, prodotti e aziende, agevolando la ricerca del prodotto più adatto alle proprie esigenze (Cappellari, 2016).

Al fine di comprendere appieno le caratteristiche di questa nuova tipologia di consumatore più consapevole, il sociologo Giampaolo Fabris (2003) ha analizzato l'era della postmodernità, in cui il consumo assume un ruolo centrale e fondamentale. Fabris individua delle nuove dinamiche comportamentali del consumatore del neolusso attraverso l'acronimo CRESO:

- Cultura, intesa come senso estetico e valoriale;
- Ricerca, implica una selettività basata su qualità e dettaglio sia da parte dell'acquirente che del produttore;
- Esperienza, sottolinea la capacità dei prodotti di evocare emozioni;
- Sé, riferito all'aspetto individuale;
- Olismo, rappresenta l'integrazione di dimensioni simboliche, funzionali e valoriali.

Nasce quindi il cosiddetto «consumatore intelligente» (Cappellari, 2016, p. 22), il quale, attraverso un'analisi critica delle fonti a sua disposizione, riesce ad individuare il prodotto con il miglior rapporto qualità-prezzo, ovvero di scovare l'affare più vantaggioso.

A partire da queste trasformazioni del comportamento di consumo, il mercato del lusso appare sempre meno riconducibile a logiche omogenee e sempre più caratterizzato da una forte eterogeneità dei suoi consumatori. In tale contesto, diversi studi hanno analizzato questo mercato e definito dei modelli di segmentazione che categorizzano i consumatori in base a valori, atteggiamenti e comportamenti.

Secondo McKinsey & Company (2025), negli ultimi anni, il mercato del lusso ha evidenziato una crescente polarizzazione della domanda, distinguendosi in due segmenti principali: gli High Net Worth Individuals (HNWIs) e i consumatori aspirazionali. I primi, caratterizzati da un'elevata capacità di spesa, si dimostrano relativamente poco sensibili all'aumento dei prezzi e continuano a sostenere la domanda di beni di lusso, guidati principalmente da fattori quali esclusività, status e qualità percepita. Al contrario, i consumatori aspirazionali, che rappresentano una fascia di clientela interessata ad accedere simbolicamente al mondo del lusso, mostrano una maggiore sensibilità al prezzo. L'incremento progressivo dei prezzi dei beni di lusso ha infatti ridotto la loro capacità di spesa, determinando in molti casi una diminuzione della frequenza degli acquisti o, in altri, l'uscita dal mercato (McKinsey & Company, 2025).

Questo fenomeno evidenzia un cambiamento strutturale significativo: il lusso, che in passato aveva progressivamente ampliato la propria accessibilità assumendo una dimensione più democratica, sta oggi tornando a configurarsi come un settore maggiormente elitario. L'aumento dei prezzi e la crescente focalizzazione sui clienti ad alto reddito contribuiscono infatti a restringere il bacino di consumatori, rafforzando la natura esclusiva del lusso contemporaneo.

Anche l'evoluzione tecnologica e la crescente diffusione dell'Intelligenza Artificiale stanno contribuendo a un'ulteriore trasformazione del comportamento del consumatore nel mercato del lusso. In particolare, tale fenomeno ha comportato un aumento del numero di individui che si affidano ad agenti di shopping basati sull'IA per il monitoraggio dei prezzi e l'acquisto di prodotti (McKinsey & Company, 2025).

Secondo i dati analizzati da McKinsey & Company (2025), sebbene i motori di ricerca continuino a generare circa l'80% del traffico complessivo, la rapida diffusione delle modalità di scoperta basate sull'Intelligenza Artificiale segnala un cambiamento

significativo nel modo in cui gli individui ricercano e valutano i prodotti. A livello globale, circa il 23% dei consumatori utilizza dell'IA generativa come punto di partenza primario nel proprio percorso di acquisto.

Con il progressivo miglioramento di questi strumenti e il consolidarsi della fiducia nei loro confronti, è probabile che sempre più consumatori si rivolgeranno all'IA per proprie decisioni di spesa.

Inoltre, i dati mostrano che il 41% dei consumatori si fida maggiormente dei risultati di ricerca generati dall'IA rispetto agli annunci a pagamento. Di conseguenza, i consumatori sono sempre più propensi ad acquistare in base alle raccomandazioni generate dall'intelligenza artificiale (McKinsey & Company, 2025).

Il consumatore del lusso contemporaneo si caratterizza dunque per una maggiore complessità e consapevolezza rispetto al passato, grazie ai processi di evoluzione culturale, tecnologica e alla crescente disponibilità di informazioni.

In questo contesto, il consumo non risponde più soltanto a logiche di status, ma si orienta sempre più verso valori, esperienze e identità personale. Al contempo, la crescente polarizzazione della domanda e l'impatto delle innovazioni digitali contribuiscono a ridefinire le dinamiche del settore, rendendo fondamentale comprendere l'evoluzione del consumatore per interpretare il mercato del lusso contemporaneo.

1.3 I prodotti di lusso

Come emerso in precedenza, i beni di lusso sono tutti quei beni che, grazie alla loro capacità comunicativa, offrono benefici di status e prestigio ai loro consumatori, poiché percepiti come di qualità superiore, più esclusivi e rari rispetto ai prodotti commerciali.

Possedere, ostentare o utilizzare questi beni permette all'individuo di esprimere la propria identità e il proprio stile di vita, ottenendo riconoscimento, considerazione e ammirazione dal gruppo sociale di riferimento.

Non esiste tuttavia una classificazione ufficiale e universalmente condivisa dei beni di lusso, ma la letteratura e gli studi di settore hanno individuato diverse categorie che consentono di delinearne i principali ambiti. Tali categorie comprendono moda e accessori, beni personali di alta gamma, automobili e mezzi di trasporto esclusivi, ospitalità e turismo di lusso, beni preziosi e da investimento, nonché prodotti legati all'enogastronomia e alle esperienze di alta qualità (D'Arpizio et al., 2025).

In particolare, nel settore della moda, i beni assumono sempre più una valenza simbolica, spesso superiore agli attributi funzionali o materiali del prodotto. Il valore di un bene di lusso infatti, non dipende unicamente dalla qualità dei materiali o dal livello di manifattura, ma soprattutto dal significato culturale, emotivo e identitario che esso assume per il consumatore (Rullani, 2004). Ad esempio, una borsa firmata Bottega Veneta, Prada, Gucci o un orologio di alta gamma, come gli orologi Rolex, non sono sicuramente apprezzati solo per le loro caratteristiche tecniche, ma soprattutto per il prestigio e lo status che comunicano alla società.

Questa dimensione comunicativa influenza in modo significativo i comportamenti di consumo e le dinamiche sociali, poiché i beni di lusso contribuiscono alla costruzione e alla condivisione di significati culturali all'interno della società (Veblen, 1899).

In questo contesto, tale prospettiva trova una delle sue prime elaborazioni teoriche nell'opera *Teoria della classe agiata* (1899) del sociologo ed economista statunitense Thorstein Veblen, il quale introduce il concetto di «consumo vistoso» (*conspicuous consumption*). Con questa espressione egli fa riferimento all'acquisto e all'esibizione di beni non tanto per la loro utilità pratica, quanto per comunicare ricchezza, prestigio e status sociale.

Secondo l'autore, gli individui appartenenti alle classi sociali più elevate adottano comportamenti di consumo ostentativo al fine di differenziarsi dalle classi inferiori e rafforzare la propria posizione sociale. Tale dinamica non riguarda esclusivamente i beni materiali, come abbigliamento o gioielli costosi, ma si estende anche a servizi e attività di lusso, ovvero a quelle pratiche che segnalano disponibilità di tempo e risorse economiche, come viaggi esclusivi o eventi culturali di alto livello (Veblen, 1899).

Le idee di Veblen risultano ancora oggi fondamentali per comprendere la natura del consumo di lusso, poiché evidenziano come tali beni non siano semplici strumenti funzionali, ma dispositivi di distinzione sociale e di comunicazione simbolica all'interno della società.

1.4 Il mercato del lusso: le caratteristiche principali

Il settore del lusso si configura come uno dei più dinamici e innovativi dell'economia globale, contraddistinto da prodotti e servizi che superano la semplice funzionalità d'uso e la qualità dei materiali impiegati, offrendo ai consumatori esclusività, personalizzazione dei prodotti, esperienze uniche e status sociale elevato.

Il marketing del lusso si distingue dal marketing tradizionale per diversi aspetti chiave.

In primo luogo, il fulcro di ogni strategia di marketing dei beni di consumo tradizionali è il posizionamento, ovvero la percezione del brand da parte dei consumatori. Tale aspetto risulta fondamentale in quanto genera una preferenza per un brand specifico, influenzando così le scelte di acquisto (Kapferer, Bastien, 2009).

Il posizionamento, tuttavia, assume forme diverse nel marketing di lusso rispetto a quello tradizionale. In questo ambito, non si configura alcun confronto con altri concorrenti, poiché solitamente un brand preferisce restare fedele a un'identità piuttosto che preoccuparsi continuamente della propria posizione rispetto ad un concorrente (Kapferer, Bastien, 2009).

In virtù di ciò, l'esclusività è un elemento fondamentale del mercato del lusso: a differenza del marketing di massa, il luxury marketing mira a creare un senso di rarità e unicità.

Una delle sfide più grandi per le aziende di oggi è difatti la ricerca dell'esclusività, dunque una «fuga dalla massificazione e un crescente individualismo» (Cappellari, 2016, p. 41).

Questo ha spinto le aziende a implementare strategie di marketing differenziato (o segmentato), che prevedono risposte su misura per i diversi segmenti di consumatori presenti sul mercato. Alcune aziende sono arrivate a praticare il marketing individuale, o *one-to-one marketing*, che considera ogni consumatore un segmento a sé stante e sviluppa risposte personalizzate per soddisfare le sue esigenze specifiche (Kotler et al., 2015).

Seguendo questa logica, negli ultimi anni, le aziende hanno introdotto le edizioni speciali e le cosiddette *capsule collection*, ovvero collezioni limitate di articoli esclusivi (solitamente 6-15 pezzi). Queste collezioni sono spesso frutto di collaborazioni temporanee con altre aziende del medesimo settore e sono strettamente legate a specifici eventi o ricorrenze (Cappellari, 2016).

Un esempio recente è la *capsule collection* tra il noto brand di lusso Gucci e quello sportivo Adidas, nel 2022. Questa collaborazione ha combinato l'estetica sofisticata e iconica di Gucci con il design sportivo e riconoscibile di Adidas, creando una linea di

prodotti esclusivi e limitati che ha generato grande attenzione mediatica e forte desiderio tra i consumatori.

Negli ultimi anni inoltre, si è assistito ad un incremento significativo nella diffusione e nella possibilità di acquistare beni personalizzati, altra caratteristica distintiva del mercato del lusso.

Al fine di differenziarsi e proporre esperienze esclusive, numerose aziende del lusso hanno adottato piattaforme di personalizzazione che consentono agli utenti di modificare specifiche caratteristiche dei prodotti selezionati, con un incremento sul prezzo base del prodotto. I marchi di lusso possono trarre vantaggio dall'adozione di questo approccio, in quanto l'esclusività percepita del prodotto aumenta, assieme all'incremento della relazione intima tra azienda e cliente (Yoo, Park, 2016). Ad esempio, Louis Vuitton offre la possibilità di personalizzare le proprie borse, Golden Goose le proprie sneakers, mentre Bulgari consente la customizzazione di alcuni dei suoi gioielli più iconici.

L'unicità e l'adattamento alle preferenze specifiche del cliente sono fattori chiave che giustificano il prezzo aggiuntivo, che il consumatore è disposto a sostenere per un prodotto personalizzato e unico.

Questa tendenza si inserisce nel più ampio concetto della «mass customization», introdotto da Pine (1993) e successivamente approfondito da Tiihonen e Felfernig (2017). Questo fenomeno combina la logica della produzione industriale su larga scala con la possibilità di adattare il prodotto alle preferenze individuali del consumatore, offrendo beni standardizzati nella loro struttura di base, ma personalizzabili in alcuni elementi specifici (Tiihonen, Felfernig, 2017).

Nel settore del lusso, l'eccellenza della *customer experience*, unitamente alla qualità intrinseca dei prodotti e servizi offerti, rappresenta il fattore distintivo per eccellenza.

L'esperienza fornita ai clienti deve essere in perfetta armonia con la *brand identity*, capace di suscitare emozioni profonde e di soddisfare appieno le aspettative dei consumatori che si affidano al brand (Kapferer e Bastien, 2009).

Il settore del lusso, in particolare quello del retail, necessita di un'innovazione costante per soddisfare le crescenti aspettative della clientela. I consumatori dei beni di lusso sono generalmente molto esigenti, prestando particolare attenzione non solo alla qualità del prodotto e al suo design, ma anche alla personalizzazione dei servizi e all'eccellenza dell'esperienza d'acquisto, per la quale sono disposti a investire considerevoli risorse.

È quindi fondamentale per le aziende garantire la soddisfazione dei clienti al fine di instaurare un rapporto di fedeltà e promuovere la *brand loyalty* (Kotler et al., 2015).

Un esempio emblematico di tale strategia è rappresentato da Louis Vuitton, che offre ai propri clienti esperienze esclusive, quali il trasporto privato verso i punti vendita e l'accesso a stanze private dedicate all'esposizione e alla prova dei prodotti, assicurando così un servizio altamente personalizzato e riservato. Tali esperienze conferiscono al cliente una sensazione di tutela e benessere, contribuendo inoltre a proiettare un'immagine di elevato status sociale.

Un tratto distintivo del mercato dei beni di lusso è infine rappresentato dal prezzo elevato dei prodotti. Nei mercati tradizionali, i brand si concentrano sull'incremento delle vendite attraverso la riduzione dei prezzi, usando strategie come gli sconti stagionali, il *bundle pricing*, o attraverso l'ampliamento delle funzionalità offerte.

Al contrario, nei mercati del lusso, il prezzo non costituisce uno strumento di vendita, bensì un indicatore di prestigio. Kapferer e Bastien (2009) sottolineano che un prodotto di lusso non deve mai apparire economico, poiché un prezzo basso ne comprometterebbe il valore percepito.

In questo contesto, il prezzo elevato rafforza quindi la percezione di esclusività e il valore simbolico del prodotto, conferendo al consumatore la sensazione di possedere qualcosa di raro e desiderabile (Kapferer e Bastien 2009).

È infine opportuno analizzare il mercato dei beni di lusso di seconda mano, che ha registrato una crescita significativa negli ultimi anni, in concomitanza con l'affermazione del Vintage come trend globale.

Il mercato di lusso di seconda mano ha avuto un incremento notevole principalmente in seguito alla pandemia globale di Covid-19 (vedi Figura 1): tale evento ha favorito la proliferazione di diverse piattaforme dedicate alla compravendita e allo scambio di abbigliamento, accessori e articoli di seconda mano, tra cui Vinted, Vestiaire Collective, Rebelle, Instant Luxe e Collector Square, che hanno conseguito un notevole successo.

Secondo le previsioni di Statista (2025), come illustrato in Figura 1, il mercato del lusso di seconda mano è in costante crescita e si prevede che supererà i 15 miliardi di dollari entro il 2028. Questa significativa espansione è in parte attribuibile alle difficoltà economiche incontrate da molti giovani nell'acquistare borse o abbigliamento di lusso direttamente presso i punti vendita fisici o i siti web ufficiali. Di conseguenza, l'acquisto di articoli di seconda mano consente loro di accedere al lusso ad un costo inferiore.

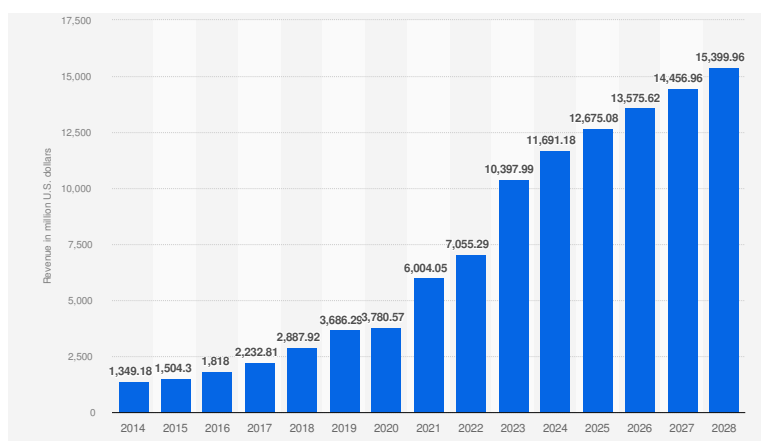


Figura 1 - Entrate del mercato dei beni di lusso di seconda mano nel mondo in dollari (2014-2028)

Fonte: Statista (2025). Disponibile su: [Statista](https://www.statista.com)

Un ulteriore fattore che contribuisce all'incremento dell'acquisto di articoli di seconda mano è rappresentato dalla diffusione di modelli di consumo più consapevoli, in linea con i valori personali e morali degli individui. I consumatori mostrano difatti una maggiore propensione ad acquistare beni o a sostenere marchi che rispecchiano tali valori, evidenziando un crescente interesse per il lusso sostenibile e socialmente responsabile.

Numerosi studi hanno inoltre evidenziato come le principali motivazioni alla base dell'acquisto di prodotti di seconda mano siano riconducibili a preoccupazioni ambientali, all'approvvigionamento etico e alla responsabilità sociale d'impresa, che influiscono in modo significativo nelle decisioni di consumo nel mercato del lusso (Becheur et al., 2025).

Al fine di concludere in maniera esaustiva l'analisi del mercato del lusso, è opportuno individuare i principali brand che ne detengono la leadership.

Nel settore della moda e degli accessori, si distinguono due gruppi leader: LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), che comprende diversi marchi prestigiosi tra cui Louis Vuitton, Christian Dior, Fendi, Celine, Givenchy e Loewe; e il gruppo Kering, che include marchi quali Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen e Pomellato. A seguire, si collocano altri marchi come Hermès, rinomato per la sua esclusività e artigianalità, Chanel, uno dei nomi più illustri del settore moda, e il Prada Group, marchio italiano costituito da Prada, Miu Miu, Versace e altri.

Per quanto concerne l'alta gioielleria, si annoverano Rolex, brand top of mind nel settore orologiero, Cartier (parte del Gruppo Richemont) e Tiffany & Co. (sempre parte del gruppo LVMH).

1.5 Comunicazione nel lusso contemporaneo

La comunicazione rappresenta un elemento fondamentale del marketing contemporaneo, costituendo il principale strumento attraverso il quale le imprese veicolano informazioni, significati e valori ai propri pubblici di riferimento. Secondo Kotler et al. (2015), la comunicazione di marketing non si limita alla semplice trasmissione di informazioni relative all'offerta, bensì assume una funzione strategica che integra l'informazione, la persuasione e il consolidamento della brand awareness, contribuendo così alla gestione efficace della relazione con il cliente.

In tale contesto, la comunicazione si integra all'interno del sistema delle comunicazioni di marketing integrate (*Integrated Marketing Communications* - IMC), attraverso il quale l'impresa coordina e armonizza i diversi strumenti comunicativi al fine di assicurare coerenza e continuità del messaggio rivolto al mercato (Kotler et al., 2015). Questo approccio evidenzia come la comunicazione non sia un'attività isolata, ma un processo strutturato e strategico orientato alla creazione e al consolidamento del valore di marca.

È fondamentale per un'azienda definire una strategia di comunicazione efficace che non solo raggiunga il pubblico target, ma che lo coinvolga in maniera profonda e significativa. Pur essendo la pubblicità uno degli elementi centrali nei programmi di comunicazione di marketing, essa non rappresenta sempre il fattore determinante per la creazione di valore del marchio, in particolare per i brand di lusso (Kotler et al., 2022).

Si definisce *communication mix* (o mix promozionale) l'insieme degli strumenti e delle strategie impiegati da un brand per attuare la propria strategia di comunicazione. Tale mix può comprendere elementi quali la pubblicità, le pubbliche relazioni, la vendita personale, le promozioni e il *direct marketing*. Ogni strumento possiede caratteristiche distintive ed è progettato e selezionato per raggiungere un target specifico e un obiettivo mirato (Kotler et al., 2022).

Secondo le definizioni di Kotler et al. (2015), la pubblicità è una qualsiasi forma di comunicazione a pagamento e non personale, finalizzata alla presentazione e promozione di idee, beni o servizi da parte di un promotore identificato.

Le pubbliche relazioni (PR) comprendono tutte le attività strategiche volte a costruire e mantenere un'immagine aziendale positiva e a gestire la reputazione dell'organizzazione.

La vendita personale si configura come una presentazione diretta e personalizzata effettuata dalla forza vendita dell'impresa, con l'obiettivo di concludere le vendite e instaurare rapporti di fiducia e collaborazione con la clientela.

Le promozioni delle vendite rappresentano incentivi a breve termine volti a stimolare l'acquisto immediato di un prodotto o servizio, quali coupon, sconti stagionali o offerte speciali.

Infine, il *direct marketing* (o marketing diretto) si caratterizza per una comunicazione diretta e mirata con il singolo consumatore, finalizzata ad ottenere una risposta immediata e alla coltivazione di relazioni durature con la clientela.

Al fine di acquisire una comprensione approfondita delle strategie di comunicazione adottate dai marchi di lusso, è necessario innanzitutto analizzare i fattori che ne determinano la ricerca e l'interesse da parte dei consumatori.

Per far ciò è necessario fare riferimento alla piramide di Abraham Maslow (Figura 2), un modello psicologico che rappresenta i bisogni umani in forma piramidale, illustrando così la cosiddetta «Gerarchia dei bisogni» (Maslow, 1954).



Figura 2 - Piramide dei bisogni di Maslow

Fonte: Venturi (2024), disponibile su <https://www.chiaraventuri.it/piramide-di-maslow/>

I beni di lusso si collocano al vertice della piramide di Maslow, dato che soddisfano i bisogni di stima e autorealizzazione. Essi incarnano pienamente il concetto di lusso, che si riferisce a prodotti che comunicano alta qualità, esclusività e prestigio.

Come analizzato in precedenza, i marchi di lusso non si limitano alla semplice vendita di prodotti o servizi; il loro obiettivo primario è la creazione di un'esperienza unica e distintiva. Attraverso strategie mirate di comunicazione del lusso, essi esprimono i valori intrinseci ai prodotti commercializzati.

La pubblicità di un brand di lusso riveste dunque un ruolo cruciale, in quanto deve essere sofisticata, unica nel suo genere e mirata a suscitare emozioni. I grandi marchi, infatti,

collaborano frequentemente con fotografi, registi e artisti di fama internazionale per assicurare che le loro campagne siano visivamente accattivanti e rispecchino il prestigio del marchio. Chanel, ad esempio, ha consolidato la propria immagine nel corso degli anni anche grazie a collaborazioni con fotografi di altissimo livello, quali Peter Lindbergh, noto per le sue campagne cinematografiche in bianco e nero.

L'organizzazione di eventi ed esperienze rappresenta un ulteriore strumento di promozione di rilevanza strategica per i brand di lusso. Questa leva comunicativa si configura come particolarmente efficace poiché consente all'azienda di promuovere attività non direttamente correlate alla vendita dei prodotti, offrendo al consumatore l'opportunità di instaurare interazioni dirette con il brand. Tale approccio contribuisce ad accrescere la visibilità del brand e ad associarlo a valori positivi (Cappellari, 2016).

Un esempio di questa leva comunicativa è il Gucci Garden a Firenze, uno spazio espositivo creato dall'omonimo brand, dove vi sono esposte installazioni artistiche contemporanee, abiti e collezioni iconiche di Gucci, coinvolgendo il visitatore in un percorso immersivo che integra arte, moda e narrazione del brand. Questo fa sì che il consumatore entri in contatto diretto con i valori e l'identità della marca, rafforzando il legame emotivo e contribuendo alla costruzione di un'immagine esclusiva e culturale del marchio.

Negli ultimi anni, i marchi di lusso hanno intrapreso una revisione strategica delle loro pratiche pubblicitarie, trasferendo gli investimenti dagli spazi pubblicitari tradizionali a quelli digitali. Nell'era pre-internet, i media si limitavano a fornire informazioni ai consumatori, i quali assumevano un ruolo prevalentemente passivo nel processo decisionale d'acquisto. Al contrario, al giorno d'oggi il «consumatore intelligente» (Cappellari, 2016, p. 22) partecipa attivamente alla scelta dei beni e servizi da acquistare. Questo cambiamento di paradigma è evidente nel ruolo fondamentale che il passaparola digitale riveste oggi, in quanto la maggior parte dei consumatori si affida alle recensioni online e ai contenuti pubblicati sui social media prima di procedere all'acquisto. Pertanto, le immagini di prodotti condivise su piattaforme come Instagram e i video di recensione pubblicati su TikTok costituiscono strumenti essenziali del communication mix per qualsiasi marchio che operi nel mercato attuale.

Ciò non implica che le aziende debbano abbandonare completamente le altre strategie di comunicazione a favore di un'esclusiva promozione sui social media, poiché l'interconnessione dei diversi canali di comunicazione, facilitata dal web, è ormai un dato

di fatto (Cappellari, 2016). È fondamentale dunque che le aziende garantiscano la coerenza dei messaggi veicolati attraverso i diversi canali, evitando lacune informative o potenziali danni alla reputazione aziendale. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante in considerazione della crescente attenzione dei consumatori verso la selezione di prodotti che rispecchino pienamente i propri valori e il proprio stile di vita.

Alla luce delle considerazioni fatte, il quadro teorico delineato nel presente capitolo costituisce la base interpretativa necessaria per l'analisi del caso studio oggetto della ricerca, permettendo di comprendere in modo più approfondito le scelte strategiche e comunicative adottate da Bottega Veneta nel mercato del lusso contemporaneo.

Capitolo 2 - L'azienda Bottega Veneta

2.1 Il Gruppo Kering

Kering è un gruppo del lusso globale che opera nel settore del prêt-à-porter, dell'alta moda, della pelletteria, della gioielleria, degli occhiali e della bellezza.

Si configura come una holding, ossia una società che detiene e controlla altre aziende, dunque, pur non producendo direttamente tutti i suoi prodotti, Kering coordina le strategie, gli investimenti e lo sviluppo dei marchi.

Il Gruppo comprende alcuni dei brand più prestigiosi a livello internazionale, tra cui Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, DoDo, Qeelin e Ginori 1735 (Kering, s.d.).

Pur essendo attualmente uno dei principali protagonisti nel settore globale del lusso, le origini dell'impresa si collocano in un contesto completamente differente. L'azienda fu fondata a Rennes nel 1962 da François Pinault, come impresa familiare operante nel commercio di legname e materiali da costruzione. Trent'anni dopo, *Pinault SA* si affermava come leader francese nel mercato del legname. Negli anni '90, il Gruppo indirizzò la propria attenzione verso la distribuzione e modificò la denominazione in *Pinault-Printemps-Redoute*, successivamente abbreviata in PPR.

Un nuovo capitolo si aprì negli anni 2000 con l'acquisizione di Gucci, seguita a breve da altre Maison iconiche. Rinominato Kering nel 2013, il Gruppo completò la propria trasformazione, affermandosi come attore del lusso attraverso l'acquisizione di ulteriori Maison e la creazione, nel 2014, di un'entità dedicata all'occhialeria di lusso: Kering Eyewear.

Fin dalla sua fondazione, il Gruppo ha continuato a svilupparsi ed evolversi fino a diventare un colosso del settore del lusso. La crescita di Kering persiste tuttora, alimentata dalle competenze delle Maison, dalla loro ispirazione e dal loro universo di creatività e autenticità costruito nel corso degli ultimi due secoli (Kering, s.d.).

Dal 2005 al 2025, François-Henri Pinault, figlio del fondatore, ha guidato il gruppo Kering. Durante il suo mandato, l'azienda ha portato a termine un significativo riposizionamento strategico, culminato nel 2013 con il cambio di nome da PPR a Kering e la graduale uscita dalle attività non legate al lusso (Kering, s.d.).

A partire da Settembre 2025 invece, la carica di CEO e amministratore del Gruppo è stata affidata a Luca de Meo. Questa decisione, voluta da François-Henri Pinault, segna una tappa importante nell'evoluzione della governance di Kering e rafforza la guida del Gruppo in una nuova fase del suo sviluppo (Kering, 2025).

Il 16 aprile 2026, in occasione del Capital Markets Day, Luca de Meo ha presentato il piano strategico *ReconKering*, volto a rilanciare la desiderabilità dei brand, rafforzare l'eccellenza operativa e guidare la prossima fase evolutiva del lusso.

La strategia si inserisce in un nuovo capitolo del processo di trasformazione di Kering e mira a ristabilire chiarezza strategica, disciplina esecutiva e una traiettoria di crescita sostenibile nel lungo periodo (Kering, 2026).

Il piano si basa sul consolidamento dei principi del *True Luxury*, definiti come sintesi di creatività, artigianalità, rilevanza culturale ed eccellenza del prodotto, e sulla loro integrazione con le dinamiche emergenti del *Next Luxury*, caratterizzato da innovazione tecnologica, evoluzione delle aspettative dei consumatori e crescente complessità competitiva. In questo contesto, il gruppo si propone di rilanciare la desiderabilità dei propri marchi attraverso un riposizionamento più coerente delle identità dei brand e una maggiore attenzione alla qualità e alla coerenza dell'offerta (Kering, 2026).

Parallelamente, il piano prevede l'adozione di un modello operativo più disciplinato e integrato, basato su una piattaforma di gruppo strutturata attorno a funzioni chiave quali tecnologia, gestione del cliente, sostenibilità e capacità industriali.

Tale approccio consente di combinare economie di scala ed efficienza operativa con il mantenimento dell'autonomia creativa delle singole Maison, tra cui Gucci, Saint Laurent e Bottega Veneta (Kering, 2026).

Il piano *ReconKering* si divide in tre fasi principali: *reset*, *rebuild* e *reclaim*, previste rispettivamente entro il 2026, 2028 e 2030.

La prima fase, *reset*, mira a un rinnovamento strutturale del Gruppo, ponendo solide basi per una crescita sostenibile a lungo termine. La fase successiva, *rebuild*, si concentra su una crescita rinnovata e sostenibile, con una maggiore chiarezza nell'espressione dei brand, un rafforzamento del coinvolgimento dei clienti e un miglioramento dell'esecuzione. Infine, con l'ultima fase *reclaim*, entro la fine del 2030, l'azienda si propone di riconquistare la leadership come attore di riferimento nel *Next Luxury* (Kering, 2026).

Come precedentemente menzionato, il piano *ReconKering* prevede una trasformazione delle diverse Maison del Gruppo. Tra queste è presente Bottega Veneta, la quale riveste un ruolo di particolare importanza, in quanto rappresenta un posizionamento distintivo fondato su discrezione, artigianalità e valore intrinseco del prodotto.

Pertanto, il capitolo successivo sarà dedicato ad un'analisi della Maison, con l'intento di esaminarne l'evoluzione storica, l'identità di marca e le principali strategie implementate all'interno del sistema Kering e nel più ampio contesto competitivo del settore del lusso.

2.2 La storia di Bottega Veneta

La Maison Bottega Veneta nasce nel 1966 a Vicenza, nel cuore del distretto produttivo veneto, per iniziativa di Michele Taddei e Renzo Zengiaro (Kering, s.d.).

Fin dalle origini, l'azienda si distingue nel panorama del lusso italiano per un approccio produttivo fortemente orientato alla qualità, alla manualità e alla cura del dettaglio.

Difatti il nome stesso, Bottega Veneta, richiama l'idea di laboratorio artigianale radicato nel territorio, sottolineando il legame con la tradizione manifatturiera italiana.

L'importanza attribuita all'artigianalità emerge anche dall'intervista ad un ex dipendente di Bottega Veneta, la quale ha definito artigianalità, timelessness e heritage come le pietre miliari della Maison. Secondo il suo racconto, tali valori vengono concretamente preservati attraverso la valorizzazione delle figure artigiane, la presenza di una scuola interna e collaborazioni con università e istituzioni formative, con l'obiettivo di trasmettere il savoir-faire della Maison alle nuove generazioni.

Uno degli elementi fondativi dell'identità del brand è la scelta, già nei primi anni di attività, di non utilizzare loghi visibili sui propri prodotti. Questa decisione strategica, atipica rispetto ad altri marchi del lusso, si basa sull'idea che la riconoscibilità debba derivare dalla qualità del prodotto e dalla sua lavorazione, piuttosto che dall'esibizione di segni distintivi esterni (Bottega Veneta, s.d.). Tale filosofia ha contribuito nel tempo a definire il posizionamento della Maison come simbolo di lusso discreto e raffinato.

Negli anni Settanta, Bottega Veneta introduce una delle innovazioni più significative della propria storia: la tecnica dell'Intrecciato. Questa lavorazione, realizzata intrecciando sottili strisce di pelle, nasce inizialmente come soluzione tecnica per rinforzare materiali morbidi, ma si trasforma rapidamente in una vera e propria firma estetica del brand (Kering, s.d.).

L'Intrecciato diventa infatti un elemento distintivo riconoscibile a livello internazionale, simbolo di artigianalità e savoir-faire italiano, oltre che espressione concreta dell'identità estetica della Maison (vedi Figura 3 e 4).

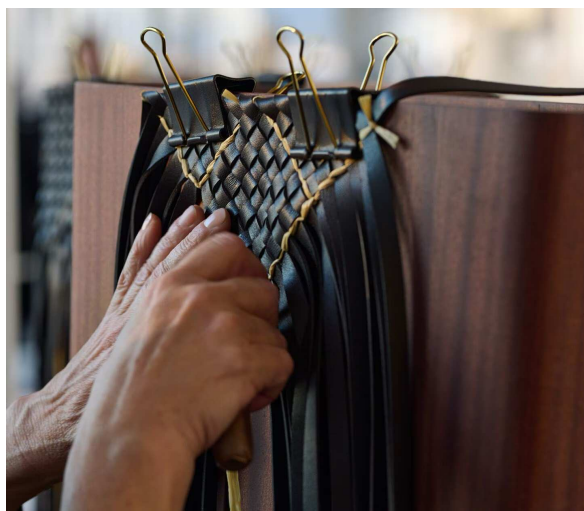


Figura 3 - Lavorazione intrecciato (1)

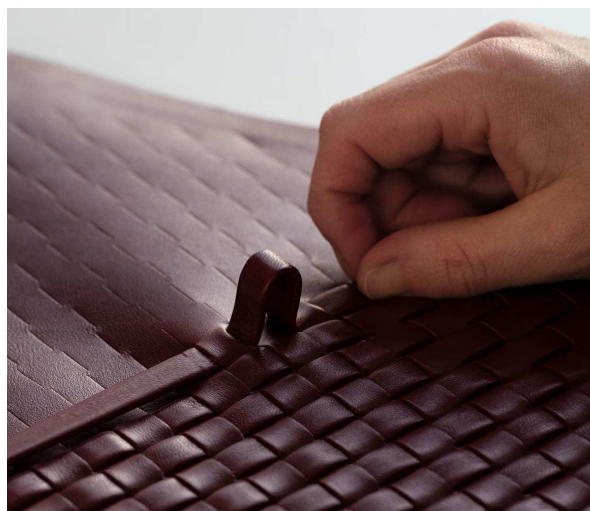


Figura 4 - Lavorazione intrecciato (2)

Fonte: Bottega Veneta, *Founding Principles*. Disponibile su: <https://www.bottegaveneta.com/en-ro/founding-principles/founding-principles.html>

L'Intrecciato costituisce dunque un vero e proprio codice identitario di Bottega Veneta e viene applicato in maniera trasversale alle diverse categorie di prodotto. Ad esempio, come emerso dall'intervista, anche la gioielleria di Bottega Veneta presenta il caratteristico dettaglio dell'intreccio. Questo viene realizzato sia con la tecnica della microfusione, che permette di riprodurre un determinato motivo, sia utilizzando fettucce d'argento intrecciate.

Nel 1978, il rinomato Andy Warhol Studio ha ideato un'intera campagna pubblicitaria per il brand, dove è stata coniata l'iconica frase *When your own initials are enough*, che successivamente è diventata lo slogan del marchio. Questa affermazione sottolinea come il brand fosse talmente forte da poter fare apparire il proprio logo solamente in modo discreto all'interno dei prodotti (Silbert, 2022).

Lo slogan è poi divenuto il fondamento dell'intera cultura organizzativa dell'azienda. Il concetto di discrezione si riflette anche nel *modus operandi* e nella rappresentazione aziendale, configurando Bottega Veneta come un'entità orientata al «non show off». Tale approccio si manifesta non solo nelle collezioni, ma anche negli spazi aziendali e nelle modalità espressive adottate dall'organizzazione.

Spostando l'attenzione sull'evoluzione della direzione creativa dell'azienda, un passaggio significativo è rappresentato dalla nomina di Edward Buchanan come primo design director, ruolo ricoperto dal 1995 al 2000. Fino a quel momento, il brand era concentrato principalmente sulla produzione di accessori in pelle. Buchanan introduce una capsule collection di abbigliamento pensata per completare l'offerta esistente, mantenendo coerenza con i valori della Maison, in particolare l'assenza di loghi vistosi e la centralità dell'Intrecciato come elemento identitario (Milano Ferri, 2025).

Nel febbraio 2001, Bottega Veneta viene acquisita dal Gruppo Kering (Kering, s.d.).

Nel giugno dello stesso anno, Tomas Maier viene nominato Direttore Creativo, ruolo che ricopre per diciassette anni, fino al 2018 (Kering, 2018).

Durante la sua direzione, Maier contribuisce alla costruzione di un immaginario estetico coerente, fondato su un dialogo tra moda, arte e linguaggi visivi contemporanei. In questo contesto sviluppa il progetto *Art of Collaboration* (vedi Figura 5), volto alla realizzazione di campagne pubblicitarie che coinvolgono artisti e autori provenienti anche da ambiti esterni al sistema moda, arricchendo la dimensione culturale del brand (Galli, 2018).

Come emerso dall'intervista, la direzione creativa di Maier ha rivestito un'importanza fondamentale per Bottega Veneta, definendo i pilastri identitari sui quali l'azienda poggia tuttora. L'eredità progettuale di Maier permane come un filo conduttore nelle collezioni successive: numerosi capi d'abbigliamento e borse iconiche reinterpretano elementi d'archivio e codici estetici originariamente concepiti dal designer.



Figura 5 - Fotografia di Nan Goldin per il progetto Art of Collaboration

Fonte: *AnOther Magazine* (2015). Disponibile su: <https://www.anothermag.com/fashion-beauty/8024/bottega-venetas-tomas-maier-on-the-art-of-collaboration>

Al termine del suo mandato nel 2018, Maier viene sostituito da Daniel Lee, il quale ha assunto la carica di Direttore Creativo fino al 2021 (Kering, 2021). Sotto la sua direzione, la Maison ha introdotto una visione del lusso più contemporanea e urbana, caratterizzata da silhouette oversize, volumi strutturati, rendendo ancora più desiderate le borse di Bottega Veneta, grazie all'utilizzo del famoso intrecciato in formati esagerati (Tashjian, 2021).

Nel 2021 Daniel Lee lascia la direzione creativa e viene succeduto da Matthieu Blazy, già membro del team design interno dell'azienda. Con Blazy, Bottega Veneta prosegue il percorso di evoluzione, enfatizzando ulteriormente la dimensione artigianale e sperimentale del prodotto (Kering, 2021).

Nel 2024 Blazy si dimette e nel 2025 Louise Trotter diventa la prima direttrice creativa donna dell'azienda, inaugurando una nuova era per Bottega Veneta sotto l'egida di Kering (Kering, 2024).

2.3 Quiet luxury come posizionamento strategico di Bottega Veneta

L'identità di marca rappresenta l'insieme degli elementi distintivi attraverso cui un'impresa definisce sé stessa e comunica il proprio valore ai consumatori (Kapferer, Bastien, 2009). Come analizzato in precedenza, nel settore del lusso tale identità assume un ruolo particolarmente rilevante, poiché consente al brand di costruire un universo simbolico coerente, capace di differenziare l'azienda all'interno di un mercato altamente competitivo (Kotler et al., 2015).

In questo contesto, la strategia di posizionamento di Bottega Veneta si caratterizza per l'adozione di un approccio al lusso definito «silenzioso», o *quiet luxury*. Tale termine si riferisce ad una tendenza emergente nel settore della moda, incentrata sulla qualità intrinseca dei materiali e sull'eccellenza artigianale, in contrapposizione all'ostentazione di marchi e loghi appariscenti.

Rientrano in questa categoria prodotti caratterizzati da un'estetica essenziale e da una forte attenzione alla materia, in cui elementi come forme pulite, palette cromatiche neutre e assenza di loghi visibili, costituiscono codici comunicativi impliciti (vedi Figura 6 e 7) (Greenberg et al., 2020). In questo senso, il valore del prodotto non è immediatamente esplicito, ma richiede una capacità di lettura più attenta da parte del consumatore.



Figura 6 - Bottega Veneta SU26 (1)



Figura 7 - Bottega Veneta SU26 (2)

Fonte: *Bottega Veneta, Sfilata Summer 2026*. Disponibile su: <https://www.bottegaveneta.com/it-it/summer-2026.html>

Il *quiet luxury*, pur essendosi affermato negli ultimi anni come una tendenza rilevante nel settore della moda, rappresenta soprattutto una modalità di consumo tipica di quei consumatori caratterizzati da elevata disponibilità economica e da una limitata necessità di esibire il proprio status sociale. Questi individui tendono infatti a privilegiare prodotti contraddistinti da qualità, artigianalità e discrezione estetica. Al contrario, i consumatori con un'elevata capacità di spesa ma un più marcato bisogno di riconoscimento sociale, spesso definiti «nuovi ricchi», orientano le proprie scelte verso capi e accessori caratterizzati da loghi evidenti e da una maggiore riconoscibilità dei brand (Taylor et al., 2024).

Bottega Veneta ha adottato l'approccio del *quiet luxury* sin dalla sua fondazione, concentrandosi sulla creazione di pezzi di alta qualità e senza tempo, anticipando la tendenza contemporanea che privilegia un lusso discreto e sobrio.

Come dichiarato da Blazy in un'intervista: «È la tendenza di oggi e siamo stati noi a cominciare» (Blazy in La Conceria, 2023). Tale affermazione evidenzia come l'attuale posizionamento strategico di Bottega Veneta non rappresenti una semplice reazione alle dinamiche evolutive del mercato del lusso contemporaneo, bensì la riscoperta e la valorizzazione di una filosofia identitaria profondamente radicata nel DNA della Maison. Questo concetto viene riaffermato nel famoso slogan dell'azienda *When your own initials are enough*.

Anche a livello comunicativo e strategico, il piano *ReconKering* presentato da Luca de Meo il 16 aprile 2026, evidenzia la volontà del Gruppo Kering di rafforzare la visibilità di Bottega Veneta secondo una logica definita «senza rumore», coerente con il posizionamento storico dell'azienda.

In particolare, la strategia delineata mira ad attrarre le nuove generazioni di consumatori attraverso un incremento controllato della presenza del brand sui mercati internazionali, mantenendo tuttavia invariata la sua identità basata sulla discrezione e sulla centralità del prodotto.

In questa prospettiva, la maggiore esposizione del marchio si traduce in un aumento delle sfilate e degli eventi globali, nonché in campagne comunicative più strutturate, pur senza compromettere il carattere essenziale e silenzioso che contraddistingue il brand.

Il piano conferma inoltre il ruolo centrale della pelletteria e della lavorazione Intrecciato, elementi storicamente identitari del brand, che continuano a rappresentare il fulcro del posizionamento strategico di Bottega Veneta all'interno del gruppo (de Meo, 2026).

2.4 Dal quiet luxury al digital detox

Per una più approfondita comprensione del posizionamento di Bottega Veneta, risulta di particolare rilevanza analizzare il modo in cui l'azienda abbia integrato la filosofia del *quiet luxury* nelle proprie strategie comunicative e promozionali.

Il 5 gennaio 2021, sotto la direzione creativa di Daniel Lee, Bottega Veneta ha deciso di disattivare i propri account sui principali social media, tra cui Instagram, Facebook, Twitter e altri social network cinesi, avviando un periodo di *digital detox*. Tale decisione ha comportato la rimozione di tutte le icone di collegamento agli account social ufficiali dal sito web aziendale, generando sorpresa e interrogativi tra gli addetti ai lavori del settore, ma soprattutto tra i consumatori e seguaci dell'azienda (Yotka, 2021).

La decisione audace di Bottega Veneta, appare coerente con la visione personale di Daniel Lee, noto per il suo approccio critico nei confronti di tali piattaforme. Nel corso degli anni, il designer ha dichiarato in diverse interviste di non possedere profili pubblici sulle principali piattaforme digitali e di limitare l'utilizzo dello smartphone alle sole attività ritenute essenziali. Egli sostiene che i social media rappresentino l'omogeneizzazione della cultura, poiché tutti gli utenti sono esposti allo stesso flusso di contenuti (Cartner-Morley, 2021).

L'intervistata, presente in azienda durante il periodo della direzione creativa di Daniel Lee, ha descritto il *digital detox* come una scelta fortemente sostenuta dal designer, coerente con la sua visione personale e con il desiderio di rafforzare ulteriormente il carattere esclusivo del marchio. Pur riconoscendo il rischio associato all'abbandono dei social media, l'ex dipendente ritiene che tale decisione sia stata coerente con il DNA della Maison, tradizionalmente orientato a una comunicazione «sottovoce».

Tuttavia, tale scelta non dovrebbe risultare eccessivamente sorprendente, in quanto il settore del lusso è caratterizzato da regole che sono «anti-marketing»: atemporalità e controllo totale su tutta la catena del valore sono due dei principi chiave delle scelte strategiche in questo ambito (Kapferer, Bastien, 2009).

Anche le tempistiche di questo *digital detox* sono state particolarmente significative.

A gennaio 2021, periodo in cui il mondo era ancora profondamente segnato dalla pandemia di Covid-19, i social media e il web erano diventati il punto di riferimento per i consumatori, che avevano completamente modificato le proprie abitudini d'acquisto, spostandosi dai negozi fisici all'online. In quel periodo, i social media rappresentavano l'unico punto di contatto diretto con il cliente e l'unica soluzione per la creazione e la partecipazione ad eventi, seppur a distanza.

La decisione di Bottega Veneta di disconnettersi da questo contesto, quasi ignorando la situazione globale, sottolinea la volontà del brand di non dipendere da tali strumenti e di poter prosperare anche al di fuori di una società digitalizzata (Newbold, 2021).

Questa strategia ha differenziato Bottega Veneta rispetto alle altre Maison del settore moda, dimostrando una visione completamente distinta del mondo. In una realtà in cui la maggior parte dei marchi di lusso si sta uniformando, copiandosi a vicenda e adottando strategie sempre più simili, questa mossa audace rappresenta una dichiarazione che ha aumentato la percezione di esclusività e desiderabilità del brand.

2.5 Evoluzione della comunicazione dopo l'uscita dai social

Dopo la disattivazione degli account social, Bottega Veneta non ha interrotto la propria attività comunicativa, ma ha progressivamente spostato il focus verso canali proprietari e maggiormente controllabili. Dunque la comunicazione non si è ridotta, ma si è trasformata in una forma più selettiva, coerente con i principi di esclusività propri del lusso.

Uno dei principali strumenti introdotti in questa nuova fase è stata la creazione di un canale editoriale proprietario. Nel febbraio 2021, a poche settimane dall'uscita dai social media, Bottega Veneta ha presentato *Issue*, una rivista digitale triennale, sviluppata come spazio editoriale autonomo (Cartner-Morley, 2021). Attraverso questo progetto, il brand ha dimostrato come la rinuncia ai social non coincidesse con una riduzione della presenza mediatica, bensì con una ridefinizione delle modalità di comunicazione. *Issue* ha permesso alla Maison di consolidare un universo estetico e culturale coerente, sottraendosi ai ritmi rapidi e frammentati delle piattaforme digitali.

Una delle peculiarità di *Issue* è la sua natura di magazine audiovisivo, ovvero che abbraccia arte, fotografia, musica, design grafico, racconto, senza alcun testo o descrizione. Ogni numero della rivista si configura come un progetto editoriale indipendente, privo delle logiche di aggiornamento continuo tipiche dei social media, e caratterizzato invece da una cadenza più lenta e ragionata (Cartner-Morley, 2021). In questo senso, *Issue* rappresenta non solo un mezzo di comunicazione, ma anche uno strumento di posizionamento culturale, attraverso il quale Bottega Veneta rafforza la propria identità di brand distante dalla comunicazione di massa.

Inoltre, nonostante l'assenza di account ufficiali, la presenza digitale di Bottega Veneta è rimasta costantemente elevata grazie a un sistema di visibilità indiretta, basato sulla diffusione spontanea di contenuti da parte di figure pubbliche. In questo contesto assumono un ruolo centrale celebrity, ambassador, fashion editor e content creator, che contribuiscono alla circolazione dell'immagine del brand attraverso pratiche di condivisione non direttamente controllate dalla Maison. Questo tipo di contenuti gioca a favore dell'azienda in quanto vengono percepiti più veritieri e organici.

Tra gli esempi più significativi si possono citare figure come il tennista italiano Lorenzo Musetti e l'attore Jacob Elordi, frequentemente associati all'estetica del brand attraverso apparizioni pubbliche e contenuti diffusi dai media e dalle community digitali. A questi si aggiungono altre personalità del mondo della musica e della moda, come A\$AP Rocky e Kendall Jenner, che contribuiscono a rafforzare la percezione del marchio all'interno dell'immaginario contemporaneo del lusso (vedi Figura 8 e 9).



Figura 8 - Jacob Elordi

Fotografia di Aissaoui Nacer

Fonte: *Vogue*, 2025. Disponibile su:
<https://www.vogue.com/article/jacob-elordi-bottega-boy-baggage>



Figura 9 - Kendall Jenner

Fonte: *Vogue*, 2023. Disponibile su:
<https://www.vogue.com/article/kendall-jenner-bottega-veneta-boots-denim-dress>

Un ulteriore fattore che contribuisce alla presenza di Bottega Veneta sui social media è il profilo Instagram denominato *New Bottega*. Si tratta di un account indipendente, non ufficiale, creato nel 2019 da una studentessa italiana come fan page del brand, con l'obiettivo di celebrare l'estetica di Bottega Veneta durante la direzione creativa di Daniel Lee (NNS Magazine, 2019). Attualmente, l'account conta 1,6 milioni di followers e si è affermato come uno spazio curatoriale capace di raccogliere e diffondere contenuti inerenti all'estetica del marchio, configurandosi di fatto come un punto di riferimento per la narrazione visiva di Bottega Veneta. In questo senso, il profilo rappresenta un esempio emblematico di come la comunicazione del lusso contemporaneo possa svilupparsi anche attraverso dinamiche non ufficiali, in cui la costruzione dell'immaginario del brand è parzialmente delegata alla community e ai media digitali.

Infine, Bottega Veneta mantiene una presenza attiva anche al di fuori dell'ambiente digitale attraverso una strategia di comunicazione esperienziale basata su sfilate, eventi esclusivi e installazioni artistiche.

Come enunciato da de Meo al Capital Markets Day 2026, il contatto diretto con il pubblico selezionato, con la stampa specializzata e con opinion leader internazionali, diventa uno

strumento fondamentale per rafforzare la *desirability* del marchio e consolidarne il posizionamento nel segmento del lusso (Kering, 2026).

Il gruppo Kering e l'azienda stessa, si impegnano ad aumentare la visibilità del marchio grazie alle sfilate presentate regolarmente durante le Fashion Week, le quali non si configurano come semplici presentazioni di prodotto, ma come veri e propri dispositivi narrativi. Ogni show viene costruito come un'esperienza immersiva capace di generare forte risonanza mediatica e culturale, attraverso scenografie distintive, collaborazioni artistiche e una forte attenzione all'elemento emozionale. Un esempio significativo è la sfilata di Bottega Veneta per la collezione Primavera-Estate 2025, la quale si era focalizzata sul concetto di *inner child*, inteso come richiamo all'infanzia e come condizione mentale associata alla curiosità, alla spontaneità e alla capacità di meravigliarsi.

Lo spazio espositivo era stato progettato per creare un ambiente immersivo e ludico: le sedute, costituite da pouf a forma di animali, contribuivano a evocare un immaginario infantile e giocoso. In questo modo, il pubblico è stato coinvolto in un'esperienza emotiva e narrativa capace di tradurre visivamente i temi di meraviglia, immaginazione e libertà espressiva (Nichols, 2024).

Accanto alle sfilate, Bottega Veneta ha progressivamente consolidato la propria presenza mediante eventi fisici, attivazioni culturali e installazioni artistiche. In linea con questa prospettiva, la Maison ha orientato la propria strategia verso eventi altamente selettivi e iniziative rivolte a pubblici ristretti, in cui le dimensioni relazionale e sensoriale assumono un ruolo centrale.

Un esempio significativo di questa direzione è rappresentato dalle collaborazioni con il mondo dell'arte e della performance. In occasione della Milano Design Week del 2024, presso Palazzo San Fedele a Milano, Bottega Veneta ha presentato un'installazione intitolata *On the Rocks*. Il progetto, realizzato in collaborazione con Cassina e Fondation Le Corbusier, era un omaggio al celebre sgabello LC14 del noto architetto, simbolo di bellezza minimale ed essenziale. Attraverso un processo di reinterpretazione estetica, gli sgabelli sono stati accumulati, sovrapposti e ripensati come elementi scultorei, dando origine a strutture monumentali che occupavano lo spazio centrale del palazzo (vedi Figura 10). Parte degli elementi è stata inoltre rivestita mediante la tecnica dell'intrecciato in pelle, generando un dialogo tra artigianalità tradizionale, design modernista e sperimentazione materica (Holgate, 2024).



Figura 10 - Installazione "On the Rocks" Milano Design Week 2024

Fonte: *Vogue*, 2024. Disponibile su https://www.vogue.com/article/bottega-veneta-matthieu-blazy-le-corbusier-tabouret-cabanon?utm_source=chatgpt.com

Nel complesso, l'evoluzione della comunicazione di Bottega Veneta dopo l'uscita dai social media evidenzia un riposizionamento strategico più che una riduzione della presenza mediatica. Questo mostra quindi come, nel settore del lusso contemporaneo, la costruzione del valore non dipenda necessariamente dalla presenza sulle piattaforme digitali, ma possa essere ottenuta attraverso un sistema integrato di esperienze fisiche, narrazioni culturali e diffusione indiretta dei contenuti. In questo senso, il brand si configura come un esempio paradigmatico di comunicazione post-social, in cui l'esclusività non è soltanto un attributo del prodotto, ma anche una modalità di gestione della visibilità.

Capitolo 3 - Strategie di visibilità nel lusso: un confronto attraverso le sfilate

Come evidenziato nei capitoli precedenti, la costruzione della visibilità rappresenta una componente fondamentale delle strategie di comunicazione nel settore del lusso. In particolare, il caso di Bottega Veneta ha mostrato come la notorietà e la desiderabilità di un brand possano essere costruite non soltanto attraverso una presenza costante sui canali digitali, ma anche mediante forme di comunicazione più selettive e coerenti con i valori identitari della Maison.

In questo contesto, le sfilate assumono un ruolo di particolare rilevanza. Oltre a rappresentare il momento di presentazione delle nuove collezioni, esse costituiscono veri e propri strumenti di comunicazione strategica, attraverso i quali i brand trasmettono valori, visioni creative e universi simbolici. Le sfilate contemporanee non si configurano più come semplici eventi dedicati agli addetti ai lavori, ma come esperienze narrative capaci di generare visibilità mediatica, coinvolgimento emotivo e diffusione dei contenuti su scala globale.

Alla luce di queste considerazioni, il presente capitolo propone un confronto tra Bottega Veneta e alcuni dei principali competitor del settore del lusso, analizzando il modo in cui le sfilate vengono utilizzate come strumento di costruzione della visibilità e dell'identità di marca. Attraverso l'analisi di alcune sfilate rappresentative, sarà possibile evidenziare come differenti approcci comunicativi riflettano differenti concezioni del lusso, della relazione con il pubblico e della gestione della notorietà del brand.

L'obiettivo non è confrontare gli aspetti stilistici delle collezioni, bensì comprendere come le Maison utilizzino la sfilata come dispositivo comunicativo e narrativo, capace di influenzare la percezione del brand all'interno del mercato di lusso contemporaneo.

3.1 - Le sfilate di Bottega Veneta

Come evidenziato nel capitolo precedente, Bottega Veneta attribuisce alle sfilate un ruolo centrale all'interno della propria strategia di comunicazione. Nel settore del lusso contemporaneo, infatti, le fashion week non rappresentano più esclusivamente occasioni di presentazione delle nuove collezioni, ma costituiscono veri e propri strumenti di branding attraverso cui le Maison plasmano la propria identità, generano attenzione mediatica e rafforzano la relazione con il pubblico (Moreno Albarracín & Blanco Sánchez, 2024).

Nel caso di Bottega Veneta, tale funzione riveste un'importanza strategica di rilievo, soprattutto in seguito alla decisione di disattivare i canali social ufficiali nel 2021.

In assenza di una presenza costante e continuativa sulle principali piattaforme digitali, le sfilate assumono un ruolo fondamentale nel processo di costruzione e consolidamento della visibilità del brand, nonché nella diffusione dei contenuti relativi alle collezioni.

A differenza di altri marchi concorrenti, Bottega Veneta si concentra esclusivamente sulla realizzazione delle sfilate, senza procedere alla loro divulgazione sui social media, limitandone così la fruizione ai soli partecipanti e conferendo all'esperienza un carattere più intimo ed esclusivo.

Solamente al termine della sfilata, i contenuti relativi alle collezioni vengono resi pubblici, principalmente attraverso il sito ufficiale del brand, che funge da archivio digitale delle sfilate, delle campagne pubblicitarie e dei lookbook stagionali. Parallelamente, anche la rivista editoriale digitale *Issue offre* interpretazioni approfondite delle collezioni, pur non configurandosi come un archivio esaustivo e sistematico dei *runway show*.

Nel capitolo precedente è stata brevemente analizzata, a titolo esemplificativo, la sfilata Primavera-Estate 2025 di Bottega Veneta, per la quale Matthieu Blazy aveva scelto di sviluppare il tema dell'*inner child*. Questa sfilata costituisce un esempio efficace del modello comunicativo adottato da Bottega Veneta, basato su una strategia che privilegia la costruzione di immaginari ed esperienze rispetto alla ricerca di una visibilità immediata e spettacolare.

Un ulteriore esempio più recente, è rappresentato dalla sfilata della collezione Estate 2026 di Bottega Veneta, presentata durante la Milano Fashion Week 2025 e coincidente con il debutto di Louise Trotter come nuova direttrice creativa.

Il tema della sfilata era il ritorno alle radici nel territorio veneto, attraverso un'esplorazione della ricchezza culturale, artistica e architettonica di Venezia. Tra i fattori che hanno contribuito alla scelta di questa tematica vi è certamente il cinquantesimo anniversario della tecnica dell'intrecciato, avvenuto nel 2025 (Bottoni, 2025).

L'allestimento, in linea con il tema della collezione, traeva ispirazione dalla tradizione e dall'artigianato veneto (vedi Figura 11 e 12). Le sedute erano realizzate in vetro di Murano, mentre lo spazio espositivo era arricchito da installazioni in tessuto crochet sospese sopra la passerella, che richiamavano in forma astratta la tecnica dell'intrecciato (Pellegrino, 2025).



Figura 11 - Allestimento sfilata SU26
Bottega Veneta (1)



Figura 12 - Allestimento sfilata SU26
Bottega Veneta (2)

Fonte: *Architectural Digest Italia*, 2025. Disponibile su: <https://www.ad-italia.it/article/sfilata-bottega-veneta-louise-trotter-set-design-milano/>

Un aspetto particolarmente interessante emerso dall'intervista riguarda l'evoluzione della messa in scena delle sfilate. Prima dell'arrivo di Daniel Lee alla direzione creativa, le presentazioni del marchio si caratterizzavano per un'estetica estremamente essenziale, rispecchiata non solo nelle collezioni ma anche nella scelta delle location e degli allestimenti, generalmente sobri e minimali. Un'eccezione significativa è rappresentata dalla sfilata Fall/Winter 2018, realizzata sotto la direzione creativa di Thomas Maier a New York, in cui venne ricreata un'ambientazione che richiama gli spazi di un'abitazione privata, introducendo una dimensione più narrativa e immersiva. Al di là di questo episodio, tuttavia, le sfilate mantennero un approccio prevalentemente discreto.

Secondo quanto emerso dall'intervista, questa scelta non era casuale, ma rifletteva il posizionamento storico di Bottega Veneta come azienda fortemente orientata al prodotto piuttosto che al marketing. Tale approccio rappresenta una delle principali differenze che distinguono Bottega Veneta da molti altri brand del lusso contemporaneo, i quali fanno spesso leva sulla spettacolarizzazione delle sfilate e sulla visibilità mediatica come strumenti centrali di costruzione del valore del marchio.

Con l'arrivo di Daniel Lee, Bottega Veneta ha iniziato a porre maggiore attenzione alla dimensione scenografica e all'impatto visivo delle presentazioni, pur mantenendo una certa coerenza con l'identità del brand. Questo cambiamento evidenzia una progressiva evoluzione del ruolo della sfilata, non più concepita esclusivamente come momento di presentazione del prodotto, ma anche come strumento di comunicazione e rafforzamento dell'immagine del marchio.

Da questi esempi emerge come le sfilate di Bottega Veneta rappresentino uno dei principali strumenti attraverso cui il brand costruisce la propria visibilità, adottando una strategia più selettiva e controllata. L'accesso all'esperienza rimane limitato agli invitati, mentre la diffusione dei contenuti avviene successivamente attraverso media specializzati, giornalisti, celebrity e membri della community. La visibilità non viene quindi ricercata attraverso la massima esposizione possibile, ma attraverso una gestione accurata dei tempi e delle modalità di diffusione dei contenuti.

Le sfilate assumono così una duplice funzione: da un lato rappresentano momenti di presentazione delle collezioni, dall'altro costituiscono dispositivi narrativi capaci di trasmettere i valori identitari della Maison.

Alla luce di queste considerazioni, il modello adottato da Bottega Veneta può essere interpretato come una forma di visibilità selettiva, nella quale l'esclusività non deriva dall'assenza di comunicazione, bensì dal controllo dei canali, dei tempi e delle modalità attraverso cui il brand sceglie di raccontarsi.

Tale approccio risulta particolarmente interessante se confrontato con quello di altri marchi del lusso contemporaneo, le cui sfilate seguono logiche comunicative differenti e spesso orientate a una maggiore esposizione mediatica.

3.2 - Le sfilate di Gucci

Se nel caso di Bottega Veneta la visibilità viene costruita attraverso una comunicazione selettiva e un'attenta gestione della diffusione dei contenuti, Gucci adotta un approccio differente, caratterizzato da una maggiore apertura mediatica e da una più intensa esposizione pubblica delle proprie iniziative.

Pur operando entrambe nel settore del lusso e pur appartenendo entrambe al gruppo Kering, le due Maison interpretano in maniera completamente diversa il ruolo delle sfilate all'interno delle rispettive strategie di comunicazione.

A differenza di Bottega Veneta, Gucci mantiene una presenza costante e attiva sui principali social media, considerati strumenti essenziali per la comunicazione con un pubblico globale. Instagram, in particolare, rappresenta uno dei pilastri della strategia digitale della Maison: nel 2026, il profilo ufficiale supera i 50 milioni di follower, confermandosi un canale strategico per il rafforzamento della notorietà e dell'immagine del brand. Attraverso questa piattaforma, Gucci diffonde campagne pubblicitarie, promuove collaborazioni artistiche e racconta gli eventi del marchio, contribuendo a consolidarne il posizionamento a livello internazionale.

Tale approccio si riflette anche nella gestione delle sfilate che, a differenza di Bottega Veneta, vengono concepite non solo come eventi fisici destinati agli ospiti presenti, ma anche come contenuti digitali rivolti a un pubblico internazionale. Le passerelle vengono infatti trasmesse in diretta streaming e successivamente diffuse attraverso immagini, video, backstage e contenuti esclusivi pubblicati sui canali ufficiali del brand. In questo modo, la sfilata si trasforma in un evento mediatico capace di generare ampia copertura online e un elevato livello di coinvolgimento del pubblico.

Un esempio recente di questo modello comunicativo è costituito dalla presentazione della collezione «La Famiglia», presentata durante la Milano Fashion Week 2025 e coincidente con il debutto di Demna alla direzione creativa della Maison (Toriello, 2025).

Il titolo della collezione non è stato inteso come famiglia tradizionale, ma come l'insieme di archetipi, volti e personaggi che incarnano i molteplici riflessi di Gucci (Toriello, 2025).

Particolarmente interessante è stata la strategia adottata per il lancio della collezione. Pochi giorni prima dell'inizio della Milano Fashion Week 2025, Gucci ha rimosso tutti i contenuti precedentemente pubblicati sul proprio account instagram e ha condiviso l'intero lookbook fotografico della collezione «La Famiglia» (vedi Figura 13 e 14).

Questa scelta ha assunto una forte valenza simbolica, segnando una rottura con il passato e l'avvio di una nuova fase creativa per la Maison. Al tempo stesso, la pubblicazione anticipata delle immagini ha suscitato curiosità e alimentato l'attesa nei confronti della collezione che sarebbe stata presentata durante la Milano Fashion Week (Toriello, 2025).



Figura 13 - “La Bomba” collezione *La Famiglia*, Gucci



Figura 14 - “La Cattiva” collezione *La Famiglia*, Gucci

Fonte: *Vanity Fair Italia*, 2025. Disponibile su: <https://www.vanityfair.it/gallery/gucci-riparte-dai-valori-tradizionali-della-famiglia>

Accanto alla strategia comunicativa sviluppata sui social media, Gucci ha presentato la collezione attraverso un evento immersivo strettamente connesso al luogo e all’allestimento scelti per l’occasione. La collezione non è stata infatti introdotta secondo il tradizionale formato della passerella lineare, ma attraverso una première cinematografica ospitata presso Palazzo Mezzanotte a Milano. L’evento è stato creato attorno alla proiezione del cortometraggio *The Tiger*, il quale racconta le dinamiche di una famiglia immaginaria e disfunzionale, utilizzata come dispositivo narrativo per rappresentare in forma simbolica le diverse identità e personalità che compongono l’universo Gucci (Gucci, 2025). L’evento ha dato dunque vita ad una narrazione che ha intrecciato moda e cinema, offrendo al pubblico un’esperienza coinvolgente e distintiva, in linea con il carattere sperimentale della nuova direzione creativa della Maison.

Si osserva pertanto che, in contrapposizione al modello implementato da Bottega Veneta, Gucci concepisce la sfilata come un evento articolato e concepito per la condivisione sui social media, con l’obiettivo di generare attenzione, coinvolgimento e diffusione virale a livello globale. Tale strategia si traduce in una maggiore accessibilità e in un incremento del passaparola, trasformando la sfilata in un vero e proprio evento culturale.

Il confronto tra i due brand evidenzia l’esistenza di due modelli comunicativi distinti, ma entrambi efficaci all’interno del sistema del lusso contemporaneo.

3.3 - Le sfilate di Balenciaga

Se Bottega Veneta costruisce la propria visibilità attraverso una comunicazione selettiva e Gucci attraverso una diffusione mediatica estesa, Balenciaga adotta un approccio ancora differente, pur appartenendo anch'essa al gruppo Kering.

Balenciaga è un brand di lusso noto per il suo carattere provocatorio e anticonvenzionale, manifestato attraverso campagne promozionali audaci e controverse che mettono in discussione norme estetiche e sociali. Nel corso degli anni, la Maison ha sviluppato una strategia comunicativa fondata sulla capacità di generare attenzione e dibattito, trasformando la provocazione in un elemento distintivo della propria identità di marca. Questa strategia non si limita al marketing e alla promozione del brand, ma viene impiegata anche nella creazione di collezioni eccentriche e sfilate che incorporano elementi controversi e inusuali.

Questa impostazione comunicativa si manifesta con particolare chiarezza nella collezione Primavera-Estate 2023, presentata alla Paris Fashion Week 2022 sotto la direzione creativa di Demna. Lo show, successivamente denominato dalla stampa «The Mud Show», si è tenuto all'interno di una vasta arena ricoperta da 275 metri cubi di fango, creando una profonda fossa stratificata con terreni paludosi, evocando un ambiente post-apocalittico (vedi Figura 15 e 16) (Parkes, 2022).



Figura 15 - Balenciaga SS23 (1)



Figura 16 - Balenciaga SS23 (2)

Fonte: *Vogue Italia*, 2022. Disponibile su: <https://www.vogue.it/moda/article/balenciaga-sfilata-paris-fashion-week-primavera-estate-2023>

Secondo quanto dichiarato dallo stesso direttore creativo, la passerella di fango rappresentava una metafora del percorso dell'individuo all'interno di una realtà caratterizzata da incertezza, conflitti e instabilità. I modelli avanzavano con difficoltà attraverso il terreno accidentato, simboleggiando la capacità di continuare a progredire nonostante gli ostacoli e le difficoltà imposte dal contesto sociale e politico contemporaneo (Giamberardino, 2022).

La dimensione narrativa della sfilata non si limitava tuttavia alla scenografia. Anche l'invito all'evento costituiva parte integrante del concept: gli ospiti ricevettero un portafoglio apparentemente smarrito, contenente fotografie, ricevute, carte fedeltà e altri oggetti personali appartenenti ad un individuo non identificato. Attraverso questo dispositivo, Balenciaga invitava il pubblico a una riflessione sul concetto di identità e sulle tracce materiali che definiscono la quotidianità individuale (Giamberardino, 2022).

L'esperienza della sfilata aveva dunque inizio ben prima dell'effettivo svolgimento dello show e si estendeva oltre la mera presentazione della collezione. In tal modo, Balenciaga ha configurato la sfilata come un dispositivo comunicativo complesso, in grado di coinvolgere il pubblico su più livelli e di generare un'ampia copertura mediatica, anche grazie alla trasmissione in diretta streaming sui canali social della Maison.

Analizzando il «Mud Show», emerge come Balenciaga sfrutti le proprie sfilate non soltanto come mezzo per la presentazione delle collezioni, ma anche come strumento per catalizzare l'attenzione e stimolare il dibattito pubblico. L'utilizzo di scenografie immersive, simbolismi provocatori e dispositivi narrativi che coinvolgono il pubblico oltre la durata della passerella consente alla Maison di creare un fenomeno mediatico attraverso il quale vengono veicolati messaggi sull'attualità sociale e culturale.

In questo modo, Balenciaga si distingue nel panorama del lusso per un approccio in cui la sfilata non si limita a comunicare valori estetici e identitari, ma diventa anche uno spazio di riflessione su temi più ampi, contribuendo ad ampliare la portata discorsiva del brand all'interno del sistema mediatico.

Balenciaga si colloca dunque all'estremo opposto del continuum comunicativo rispetto a Bottega Veneta, adottando un approccio provocatorio e fortemente mediatico, in contrasto con quello selettivo e controllato della Maison veneta.

3.4 - Strategie di visibilità a confronto

L'analisi delle sfilate di Bottega Veneta, Gucci e Balenciaga consente di osservare come, all'interno del settore del lusso contemporaneo, la visibilità possa essere costruita attraverso strategie comunicative profondamente differenti.

Come evidenziato nei capitoli precedenti, la crescente digitalizzazione dei processi comunicativi ha trasformato il concetto stesso di visibilità, rendendolo un elemento centrale per la costruzione della notorietà e della desiderabilità dei brand. In questo contesto, le sfilate non rappresentano più esclusivamente momenti di presentazione delle nuove collezioni, ma assumono il ruolo di strumenti strategici attraverso i quali le Maison definiscono la propria identità, instaurano relazioni con il pubblico e generano attenzione mediatica.

L'analisi dei casi selezionati mostra come ciascun brand interpreti in maniera differente il rapporto tra esclusività, accessibilità e diffusione dei contenuti. Sebbene Bottega Veneta, Gucci e Balenciaga operino all'interno dello stesso settore e condividano l'obiettivo di rafforzare il valore simbolico del marchio, le modalità attraverso cui perseguono tale finalità risultano significativamente diverse. Le sfilate diventano pertanto uno strumento interessante per comprendere le differenti logiche di costruzione della visibilità adottate dalle Maison del lusso contemporaneo.

Bottega Veneta sviluppa una strategia fondata sulla selettività e sul controllo della comunicazione. In linea con la filosofia che caratterizza il brand, la visibilità non viene perseguita attraverso una presenza continua e diffusa sui social media, bensì mediante una gestione accurata dei canali e dei tempi di diffusione dei contenuti. Le sfilate assumono quindi il ruolo di esperienze esclusive riservate a un pubblico ristretto, mentre la successiva circolazione delle immagini e delle informazioni avviene in maniera controllata attraverso media specializzati, celebrity e membri della community del brand. In questo modello, l'esclusività non deriva dall'assenza di comunicazione, ma dalla capacità della Maison di selezionare le modalità attraverso cui rendersi visibile.

Gucci adotta invece una strategia di comunicazione caratterizzata da una maggiore apertura mediatica. Le sfilate vengono concepite non esclusivamente come eventi fisici riservati agli ospiti presenti, ma vengono inoltre condivise attraverso i social media, le dirette streaming e la produzione di contenuti aggiuntivi, consentendo un'amplificazione significativa della portata comunicativa. In tale contesto, la visibilità viene costruita

mediante la partecipazione, la condivisione e il coinvolgimento del pubblico, trasformando la sfilata in un evento culturale in grado di generare conversazioni e interazioni a livello internazionale.

Balenciaga rappresenta infine un modello ancora differente, caratterizzato dall'utilizzo della provocazione come leva comunicativa. Le sfilate della Maison non si limitano alla presentazione delle collezioni, ma si configurano come veri e propri dispositivi narrativi capaci di suscitare dibattito e attirare l'attenzione dei media. Attraverso scenografie immersive, simbolismi controversi e riferimenti a tematiche sociali e culturali contemporanee, il brand costruisce la propria visibilità stimolando reazioni e discussioni che si estendono ben oltre la durata dell'evento. In questo caso, il valore comunicativo della sfilata risiede nella sua capacità di generare rilevanza mediatica e alimentare il discorso pubblico attorno al marchio.

Al fine di comprendere al meglio le differenze tra le strategie di visibilità adottate da Bottega Veneta, Gucci e Balenciaga, la Tabella 1 sintetizza i principali elementi emersi dall'analisi, evidenziando le diverse modalità attraverso cui le tre Maison utilizzano la sfilata come strumento di comunicazione e costruzione della notorietà.

Tabella 1

	Bottega Veneta	Gucci	Balenciaga
Obiettivo della sfilata	Rafforzare l'esclusività e l'identità della Maison	Ampliare la notorietà e coinvolgere un pubblico globale	Generare attenzione mediatica e stimolare il dibattito
Modalità di diffusione	Controllata e successiva all'evento	Ampia, immediata e multicanale	Ampia e fortemente mediatizzata
Ruolo dei social media	Limitato	Centrale	Centrale
Accessibilità dell'evento	Selettiva, riservata agli invitati	Estesa attraverso streaming e contenuti digitali	Estesa attraverso streaming e copertura mediatica
Tipologia di esperienza	Esclusiva e curatoriale	Partecipativa e narrativa	Provocatoria e immersiva
Leva principale di visibilità	Controllo della comunicazione ed esclusività	Diffusione mediatica e coinvolgimento del pubblico	Provocazione e generazione del dibattito
Valore comunicato	Esclusività, artigianalità e discrezione	Condivisione, partecipazione e spettacolarizzazione	Innovazione, provocazione e riflessione culturale

Concludendo, l'analisi comparativa evidenzia come Bottega Veneta, Gucci e Balenciaga adottino approcci profondamente differenti nella costruzione della visibilità e nella gestione della relazione con il pubblico. Tuttavia, non è possibile individuare una strategia universalmente più efficace delle altre, poiché il successo di tali pratiche dipende dalla loro coerenza con l'identità, i valori e il posizionamento del brand.

Le tre Maison dimostrano infatti come la visibilità nel settore del lusso possa essere costruita attraverso modalità diverse: mediante l'esclusività e il controllo della comunicazione, attraverso la diffusione mediatica e il coinvolgimento della community oppure tramite la provocazione e la capacità di generare dibattito. In tutti i casi analizzati, la sfilata si conferma uno strumento strategico capace non solo di presentare una collezione, ma anche di rafforzare l'identità del marchio e consolidarne la rilevanza all'interno del panorama del lusso contemporaneo.

Conclusioni

Il presente elaborato ha analizzato le strategie di comunicazione adottate da Bottega Veneta nel contesto del lusso contemporaneo, con l'obiettivo di comprendere se e in che modo un brand possa mantenere elevati livelli di desiderabilità e rilevanza pur rinunciando a una presenza diretta e costante sui principali social media.

L'analisi svolta suggerisce che, nel settore del lusso, la costruzione della visibilità non dipenda esclusivamente dalla quantità dell'esposizione mediatica, ma possa essere sostenuta anche da una comunicazione coerente con l'identità del brand e con i suoi valori distintivi.

Il caso di Bottega Veneta evidenzia come la riduzione della presenza diretta sui social network possa accompagnarsi a modalità alternative di costruzione e diffusione dell'immaginario di marca, fondate su canali proprietari, eventi esclusivi, collaborazioni culturali e forme di visibilità indiretta. In questa prospettiva, l'analisi mette in luce come strategie comunicative selettive e coerenti con il posizionamento del marchio possano contribuire al mantenimento della sua desiderabilità e della sua rilevanza culturale anche nell'era digitale.

Lo studio del caso ha inoltre evidenziato come il posizionamento di Bottega Veneta si distingua all'interno del panorama del lusso contemporaneo per la capacità di tradurre il concetto di *quiet luxury* in una vera e propria filosofia aziendale. In questo senso, la comunicazione non rappresenta soltanto uno strumento di promozione, ma un'estensione dell'identità del brand e dei valori che ne caratterizzano la storia. La discrezione, la centralità del prodotto e l'attenzione all'artigianalità emergono infatti come elementi che orientano non solo le collezioni, ma anche le scelte strategiche e comunicative della Maison.

Il confronto con Gucci e Balenciaga ha ulteriormente evidenziato come la visibilità possa essere costruita attraverso approcci differenti, suggerendo che nel settore del lusso non esista un modello comunicativo universalmente valido. L'efficacia di una strategia dipende piuttosto dalla sua capacità di riflettere in maniera autentica il posizionamento e l'identità del marchio. In questo scenario, Bottega Veneta rappresenta un caso particolarmente significativo poiché suggerisce come una strategia di sottrazione comunicativa possa trasformarsi in una leva di differenziazione e contribuire a rafforzare la percezione di esclusività del marchio.

Uno degli aspetti più rilevanti emersi dalla ricerca riguarda il contributo fornito dall'intervista realizzata con un'ex dipendente della Maison. La testimonianza raccolta ha consentito di integrare le fonti bibliografiche e documentali con una prospettiva interna sull'azienda, offrendo una comprensione più approfondita delle logiche che guidano le scelte strategiche e comunicative del brand. In particolare, l'intervista ha permesso di comprendere più approfonditamente il ruolo dell'artigianalità, dell'heritage, della timelessness e della discrezione, confermando tali elementi come pilastri fondamentali dell'identità di Bottega Veneta. Tali valori, lungi dal configurarsi come semplici elementi di comunicazione, emergono dalla testimonianza raccolta come componenti profondamente radicate nella cultura organizzativa della Maison e contribuiscono a spiegare la coerenza che caratterizza le sue scelte nel corso del tempo.

Alla luce delle evidenze emerse, il caso Bottega Veneta suggerisce che il futuro della comunicazione del lusso potrebbe essere sempre più orientato verso modelli capaci di privilegiare autenticità, coerenza e qualità della relazione con il consumatore rispetto alla sola massimizzazione della visibilità. In un contesto caratterizzato da una crescente saturazione dei contenuti digitali, la capacità di mantenere una forte identità e di costruire un immaginario distintivo può rappresentare una risorsa strategica utile per preservare il valore e la desiderabilità del brand nel lungo periodo.

Pur concentrandosi su un singolo caso aziendale, questa ricerca offre un contributo alla riflessione sulle trasformazioni in atto nel marketing e nella comunicazione del lusso contemporaneo, evidenziando come, nel caso analizzato, una gestione selettiva della visibilità possa configurarsi non come un limite, ma come una potenziale opportunità di differenziazione strategica.

Bibliografia

Becheur, I., Atallah, E., & Bayarassou, O. (2025). *Personal and social motivations of second-hand luxury consumption among millennials*. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 16(1), 1–16. Disponibile su: <https://www.igi-global.com/gateway/article/367725> (consultato l'8 aprile 2026).

Bottega Veneta. (s.d.). *Founding principles*. Disponibile su: <https://www.bottegaveneta.com/en-ro/founding-principles/founding-principles.html> (consultato il 15 aprile 2026).

Bottoni, V. (2025). *Bottega Veneta, la Primavera-estate 2026 che segna il debutto di Louise Trotter riparte dall'Intrecciato*. *Vanity Fair Italia*. Disponibile su: <https://www.vanityfair.it/article/bottega-veneta-primavera-estate-2026> (consultato il 2 giugno 2026).

Cappellari, R. (2016). *Il marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Milano: Carocci Editore.

Cartner-Morley, J. (2021). *Bottega Veneta ditches Instagram to set up “digital journal”*. *The Guardian*. Disponibile su: <https://www.theguardian.com/fashion/2021/mar/31/bottega-veneta-ditches-instagram-digital-journal-fashion-social-media-issue> (consultato il 7 maggio 2026).

D'Arpizio, C., Levato, F., Steiner, A., & de Montgolfier, J. (2025). *Luxury in transition: Securing future growth*. Bain & Company & Fondazione Altagamma. Disponibile su: <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/> (consultato il 19 aprile 2026).

De Meo, L. (2026). *Capital Markets Day – ReconKering strategy presentation* [Video]. YouTube. Disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=2bOx1fxTTXM> (consultato il 6 maggio 2026).

Fabris, G. (2003). *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: FrancoAngeli.

Galli, M. (2018). *Intervista a Tomas Maier*. *Vogue Italia*. Disponibile su: <https://www.vogue.it/news/vogue-arte/2018/04/18/intervista-a-tomas-maier-vogue-italia-aprile-2018> (consultato il 16 aprile 2026).

Giamberardino, G. (2022). *10 (+1) curiosità dietro “The Mud Show”, la sfilata Balenciaga per la primavera estate 2023*. *Vogue Italia*. Disponibile su: <https://www.vogue.it/moda/article/balenciaga-sfilata-paris-fashion-week-primavera-estate-2023> (consultato il 6 giugno 2026).

Greenberg, D., Ehrensperger, E., Schulte-Mecklenbeck, M., Hoyer, W. D., Zhang, Z. J., & Krohmer, H. (2020). *The role of brand prominence and extravagance of product design in luxury brand building: What drives consumers' preferences for loud versus quiet luxury?* *Journal of Brand Management*, 27(2), 195–210. Disponibile su: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-019-00175-5> (consultato il 26 maggio 2026).

Gucci. (2025). *THE TIGER*. Disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=Y7MgcDKBPpw&t=1827s> (consultato il 5 giugno 2026).

Holgate, M. (2024). *Matthieu Blazy on taking cues from Le Corbusier and his new Bottega Veneta furniture collaboration*. Vogue. Disponibile su: <https://www.vogue.com/article/bottega-veneta-matthieu-blazy-le-corbusier-tabouret-cabanon> (consultato il 16 maggio 2026).

Intervista ad un'ex dipendente di Bottega Veneta, condotta dall'autore il 17 giugno 2026.

Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page.

Kering. (2018). *Bottega Veneta and Tomas Maier end their collaboration*. Disponibile su: <https://www.kering.com/en/news/bottega-veneta-tomas-maier-end-their-collaboration/> (consultato il 30 aprile 2026).

Kering. (2021). *Bottega Veneta nomina Matthieu Blazy direttore creativo*. Disponibile su: <https://www.kering.com/it/news/bottega-veneta-nomina-matthieu-blazy-direttore-creativo/> (consultato il 30 aprile 2026).

Kering. (2024). *Louise Trotter nominata Direttrice Creativa di Bottega Veneta*. Disponibile su: <https://www.kering.com/it/news/louise-trotter-nominata-direttrice-creativa-di-bottega-veneta/> (consultato il 30 aprile 2026).

Kering. (2025). *Kering annuncia la nomina di Luca de Meo alla carica di Amministratore Delegato*. Disponibile su: <https://www.kering.com/it/news/kering-annuncia-la-nomina-di-luca-de-meo-alla-carica-di-amministratore-delegato/> (consultato il 30 aprile 2026).

Kering. (2026). *RECONKERING TRUE LUXURY. NEXT LUXURY*. Disponibile su: <https://www.kering.com/en/news/recon-kering-true-luxury-next-luxury/> (consultato il 30 aprile 2026).

Kering. (s.d.). *Il Gruppo*. Disponibile su: <https://www.kering.com/it/il-gruppo/> (consultato il 15 aprile 2026).

Kering. (s.d.). *La nostra storia*. Disponibile su: <https://www.kering.com/it/il-gruppo/cultura-e-patrimonio/la-nostra-storia/> (consultato il 15 aprile 2026).

Kering. (s.d.). *Scopri Kering*. Disponibile su: <https://www.kering.com/it/il-gruppo/scopri-kering/> (consultato il 10 aprile 2026).

Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Leong, S. M., & Tan, C. T. (2015). *Principi di marketing* (15^a ed.). Pearson.

Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A., Ancarani, F., & Costabile, M. (2022). *Marketing Management*. Pearson.

La Conceria. (2023). *Blazy (Bottega Veneta): "Vi spiego il quiet luxury"*. Disponibile su: <https://www.laconceria.it/lusso/blazy-bottega-veneta-vi-spiego-il-quiet-luxury/> (consultato il 6 maggio 2026).

- Lipovetsky, G. (2008). *Il tempo del lusso*. Palermo: Sellerio Editore.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row
- McKinsey & Company, & The Business of Fashion. (2025). *The State of Fashion 2026: When the rules change*. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion> (consultato il 19 aprile 2026).
- Milano Ferri, F. (2025). *Intervista a Edward Buchanan. D la Repubblica*. Disponibile su: <https://d.repubblica.it/fashion/moda/2025/06/03/news/intervista-a-edward-buchanan-il-primo-design-director-nella-storia-di-bottega-veneta-424645686/> (consultato il 16 aprile 2026).
- Moreno Albarracín, B., & Blanco Sánchez, T. (2024). *Instagram como canal promocional de moda de lujo. Estudio de los desfiles como herramientas de comunicación*. Revista de Comunicación, 23(2). Disponibile su: <https://revistadecomunicacion.com/index.php/rcom/es/article/view/3583> (consultato il 30 maggio 2026).
- Newbold, A. (2021). *This Is Why Bottega's Instagram Went Dark*. Vogue. Disponibile su: <https://www.vogue.co.uk/news/article/bottega-veneta-instagram> (consultato il 7 maggio 2026).
- NSS Magazine. (2019). *Il successo di @newbottega e il ruolo di Instagram nell'industria della moda*. NSS Magazine. Disponibile su: <https://www.nssmag.com/it/fashion/19993/new-bottega-instagram-bottega-veneta> (consultato l'8 maggio 2026).
- Nichols, K. (2024). *Bottega Veneta Does Sophisticated Milanese Style With a Playful Twist*, disponibile su: https://www.whowhatwear.com/fashion/runway/bottega-veneta-milan-fashion-week-spring-summer-2025?utm_source=chatgpt.com (consultato il 16 Maggio 2026).
- Parkes, J. (2022). *Santiago Sierra creates mud runway for Balenciaga during Paris Fashion Week*. Dezeen. Disponibile su: <https://www.dezeen.com/2022/10/14/santiago-sierra-balenciaga-runway-mud-paris-fashion-week-fashion/> (consultato il 6 giugno 2026).
- Pellegrino, A. (2025). *La sfilata Bottega Veneta secondo la nuova direttrice creativa Louise Trotter: intrecci di tempo e spazio e un set design concettuale*. Architectural Digest Italia. Disponibile su: <https://www.ad-italia.it/article/sfilata-bottega-veneta-louise-trotter-set-design-milano/> (consultato il 2 giugno 2026).
- Pine II, B. J. (1993). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Roma: Carocci.
- Sabatini, F., & Coletti, V. (2012). *Il Sabatini Coletti. Dizionario della lingua italiana*. Firenze: Sansoni per la scuola.
- Silbert, J. (2022). *Bottega Veneta Padded Cassette Bag & Andy Warhol*. Highsnobiety. Disponibile su: <https://www.highsnobiety.com/p/bottega-veneta-padded-cassette-bag-andy-warhol/> (consultato il 15 aprile 2026).

Statista. (2025). *Estimated revenue of the second-hand luxury goods market worldwide from 2014 to 2028*. Statista Research Department. Disponibile su: <https://www.statista.com/statistics/1315892/secondhand-luxury-market-revenue/> (consultato l'8 aprile 2026).

Tashjian, R. (2021). *“Perché il percorso di Daniel Lee da Bottega Veneta è giunto alla fine?”*. GQ Italia. Disponibile su: <https://www.gqitalia.it/moda/article/daniel-lee-lascia-bottega-veneta> (consultato il 30 aprile 2026).

Taylor, C. R., Borenstein, B., & Pangarkar, A. (2024). *What, no logos? Why some minimalists prefer quiet luxury*. *Journal of Marketing*, 88(6), 1–18. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/383849999_What_no_logos_Why_some_minimalists_prefer_quiet_luxury (consultato il 6 maggio 2026).

Tiihonen, J., & Felfernig, A. (2017). *An introduction to personalization and mass customization*. *Intelligent Information Systems*, 49, 1–7. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/317754540_An_introduction_to_personalization_and_mass_customization/link/5fbc3958a6fdcc6cc664f458/download (consultato il 26 maggio 2026).

Toriello, A. (2025). *La nuova era Gucci riparte (con effetto sorpresa) da La Famiglia: ci sono il Figo, l'Incazzata e Miss Aperitivo, ma non solo*. Vanity Fair Italia. Disponibile su: <https://www.vanityfair.it/gallery/gucci-riparte-dai-valori-tradizionali-della-famiglia> (consultato il 5 giugno 2026).

Treccani. (s.d.). Voce “Lusso”. *Vocabolario online*. Disponibile su: <https://www.treccani.it/vocabolario/lusso/> (consultato il 19 marzo 2026).

Veblen, T. (1899). *Teoria della classe agiata*. Torino: Einaudi.

Yoo, J., & Park, M. (2016). *The effects of e-mass customization on consumer perceived value, satisfaction, and loyalty toward luxury brands*. *Journal of Business Research*, 69(12), 5775–5784. Disponibile su: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316304258> (consultato l'8 aprile 2026).

Yotka, S. (2021). *In an increasingly digital world, Bottega Veneta signs off from social media*. Vogue UK. Disponibile su: <https://www.vogue.co.uk/fashion/article/bottega-veneta-offline> (consultato il 7 maggio 2026).