



Dipartimento di: IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra: COMUNICAZIONE DI MARKETING E LINGUAGGI DEI NUOVI

MEDIA

Corporate reputation e IMC strategy:  
il caso Dolce & Gabbana in Cina

RELATORE

Prof. Paolo Peverini

CANDIDATO

Aurelio Curiale

Matr. 685691

CORRELATORE

Prof. Michele Costabile

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

# Indice

<b>Introduzione .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Corporate Reputation .....</b>	<b>4</b>
1.1 Theoretical Background .....	4
1.2 Working Definition .....	10
1.3 Offline & Online Reputation .....	11
1.4 Corporate Reputation e Image .....	12
1.5 Word-of-Mouth .....	13
1.6 User-Generated Content .....	16
1.7 L'importanza del medium per il consumatore .....	17
1.8 L'importanza del medium per il marketer .....	20
<b>2. La domanda, il caso e il contesto .....</b>	<b>24</b>
2.1 La domanda di ricerca .....	24
2.2 Case study .....	25
2.2.1 <i>L'azienda – Dolce&amp;Gabbana</i> .....	26
2.2.2 <i>La comunicazione, lo storytelling e le controversie</i> .....	28
2.2.3 <i>La Cina e il luxury</i> .....	45
2.2.4 <i>Premessa: Dolce &amp; Gabbana – #DGLovesChina</i> .....	49
2.2.5 <i>Dolce &amp; Gabbana – The Great Show</i> .....	50
<b>3. L'analisi e i risultati .....</b>	<b>59</b>
3.1 Analisi quantitativa .....	59
3.1.1 <i>Google Trends</i> .....	59
3.1.2 <i>Facebook</i> .....	62
3.1.3 <i>Twitter</i> .....	69
3.1.4 <i>YouTube</i> .....	74
3.1.5 <i>Instagram</i> .....	78
3.1.6 <i>Sina Weibo</i> .....	82
3.2 Analisi semiotica .....	84

3.2.1	<i>L'analisi degli spot</i> .....	86
3.2.2	<i>Il confronto con i video parodia</i> .....	104
3.2.3	<i>Analisi degli UGC</i> .....	119

<b>Conclusioni</b> .....	<b>127</b>
--------------------------	------------

<b>Sintesi</b> .....	<b>143</b>
----------------------	------------

<b>Bibliografia</b> .....	<b>134</b>
---------------------------	------------

<b>Sitografia</b> .....	<b>139</b>
-------------------------	------------

## Introduzione

*“In Internet i contenuti non si limitano ad essere esposti ma vengono presi, scaricati, visti e rivisti, inviati agli amici per condividerli. Insomma, la «vita media» di un video è molto più lunga di qualsiasi campagna pubblicitaria.”*

(Stefano Carli, Repubblica, 8 gennaio 2007, Affari & Finanza, p. 22)

“Il termine si riferisce ai giudizi collettivi degli osservatori di una società sulla base di valutazioni degli impatti finanziari, sociali e ambientali attribuiti alla società stessa nel tempo”<sup>1</sup>. Questa è una delle tante definizioni che si riferiscono al concetto di corporate reputation, oggetto da tempo di diversi studi di marketing e non. Molti sono stati anche gli autori che ne hanno studiato la comunicazione strategica, i processi ed i meccanismi che ne influenzano i rapporti con i maggiori soggetti più rilevanti per l’organizzazione.

Durante la sua evoluzione, in letteratura si sono susseguite numerose definizioni e innumerevoli approcci di analisi per determinare il suo impatto nella vita aziendale. Ma non si è mai data una definizione che fosse fissa, assiomatica nel tempo. Specialmente ad oggi che, con l’avvento di Internet, la nascita del web 2.0 e la vera e propria esplosione dei social media, la strategia di comunicazione ha subito un radicale cambiamento, e con essa la reputazione aziendale (Fombrun, 2015; Etter, Ravasi, & Colleoni, 2017). Gli scambi di informazioni diventano fluidi, rapidi ed eterogenei. Non si assiste più ad una comunicazione unidirezionale brand-consumer, ma ad una multidirezionale, che coinvolge le comunicazioni brand-consumer, consumer-brand e consumer-consumer. Il passaparola si trasferisce e si amplia sul web, diventando electronic Word of Mouth (o *eWOM*), diventando così arduo per le aziende da intercettare e veicolare, specialmente in caso di errori strategici che conducono a crisi reputazionali (Baker, Donthu, & Kumar, 2016; De Angelis, Bonezzi, Peluso, Rucker, & Costabile, 2012; Zhu, 2017).

Questa disamina vuole indagare sulle strategie di Integrated Marketing Communication<sup>2</sup> (o *IMC*) e sulla loro influenza sulla formazione dei giudizi reputazionali collettivi, alla luce dei nuovi media e dei cambiamenti all’interno dei processi comunicativi. In particolare, si prende riferimento principalmente da due studi di questi distinti ambiti:

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://lexicon.ft.com/Term?term=corporate-reputation>

<sup>2</sup> L’uso di strategie marketing per ottimizzare la comunicazione di un messaggio unico agli stakeholder attraverso più canali (Kitchen & Burgmann, 2015)

- lo studio delle strategie di IMC di Batra e Keller (2016): gli autori, attraverso l'analisi empirica di casi di comunicazione, sviluppano un modello concettuale che collega gli stadi del *consumer decision journey* con gli obiettivi di comunicazione aziendali, attraverso l'uso del medium appropriato per ottimizzarne il raggiungimento;
- lo studio ad opera di Etter, Ravasi e Colleoni (2017) sul cambiamento della formazione dei giudizi reputazionali collettivi alla luce della nascita dei *new media* del web 2.0.

Entrambi questi lavori hanno un elemento in comune che è risultato fondamentale per questa disamina: il medium della comunicazione. Se da una parte, per il marketer il mezzo comunicativo può presentare una risorsa e un tool fondamentale per la comunicazione dei valori aziendali, dall'altra per lo user diventa uno strumento attraverso il quale esprimere idee, condividere contenuti che possono influenzare la formazione dei giudizi reputazionali.

Il presente lavoro *vuole indagare il ruolo ricoperto dalle strategie di IMC nello scatenare e nel diffondere una crisi di reputazione aziendale*, attraverso lo studio di un caso specifico. Più in dettaglio, l'analisi condotta ha l'obiettivo di *descrivere quali aspetti della comunicazione aziendale possono portare ad una crisi per un brand e comprendere quali fattori e circostanze (all'interno di una crisi) possono portare alla creazione e diffusione di User-generated Content (UGC)*.

Per rispondere a tali interrogativi, il seguente lavoro è stato strutturato in tre capitoli.

Lungo il primo capitolo viene esaminata la letteratura relativa alla reputazione e alla gestione della stessa. È stata innanzitutto fornita una *working definition* proveniente dal background teorico che riunisce gli elementi chiave della reputazione, analizzando poi gli elementi fondamentali che la costituiscono, segnando i punti di forza e i punti di debolezza. Il capitolo si conclude con l'esposizione dei punti salienti per la ricerca degli studi sopra citati.

Il secondo capitolo si concentra invece sulla formulazione della domanda di ricerca e sulla presentazione del caso aziendale.

È stata presa in analisi la campagna pubblicitaria online diffusa dal gruppo del fashion luxury Dolce & Gabbana in Cina per la sponsorizzazione del *The Great Show*, una sfilata evento che, secondo i numeri, è la più grande produzione del genere realizzata nel Paese asiatico nel 2018. La storia di comunicazione del duo stilistico è sempre stata frastagliata di stereotipi e critiche, ma la campagna in questione è stata ritenuta dalla maggior parte degli user sessista, stereotipata, razzista e offensiva per il popolo, la tradizione e la cultura cinese, portando alla cancellazione della campagna da tutte le piattaforme social. Alla luce, poi, di alcuni messaggi privati ad opera di uno dei due stilisti, Stefano Gabbana, in cui si riportavano offese e insulti alla regione cinese, la crisi di reputazione è stata inevitabile.

Il terzo capitolo si occuperà dell'analisi del caso preso in esame. In primo luogo, sarà fornita un'analisi quantitativa per quantificare l'impatto che tale campagna ha avuto a livello social per il brand; una seconda analisi di carattere semiotico per comprenderne il significato più profondo, il linguaggio e le caratteristiche che l'hanno contraddistinta. Saranno poi analizzati, sempre con un approccio semiotico, gli UGC per decifrarne le pratiche di manipolazione effettuate e la percezione che questi ultimi hanno avuto sulla campagna di comunicazione, estrapolando il sentiment ed il linguaggio di risposta al brand.

Nell'ultima parte dell'elaborato verranno esposte le implicazioni manageriali e le conclusioni, rispondendo alla domanda di ricerca precedentemente elaborata.

# 1. Corporate Reputation

“La reputazione è una caratteristica talmente rilevante da poter essere definita come il primo prodotto dell’essere umano, il resto: una conseguenza. Essa precede il soggetto, lo anticipa. Predisporre un gruppo sociale ad accoglierlo, a rifiutarlo, a combatterlo, a sostenerlo. Una condanna sociale, ben più di una giudiziaria, non lascia scampo.”  
(Lampignano, 2016)

Lungo questo primo capitolo, verranno analizzati i concetti e le definizioni che si pongono come fondamenta dello studio della corporate reputation. Effettuando una profonda ricerca tra gli autori e le fonti letterarie che più hanno influenzato la dottrina tanto del marketing e della comunicazione in generale quanto della reputazione aziendale nello specifico, si delineerà la definizione univoca più adatta ai fini della ricerca. Successivamente sarà effettuata uno studio dell’evoluzione della corporate reputation alla luce dell’introduzione dei new media, sottolineando i nuovi elementi che ad oggi portano un radicale cambiamento nella concezione della reputazione aziendale. Da questi assunti, verrà sottolineata l’importanza della relazione che lega la reputation con il medium, sia in un’ottica teorica quanto in un’ottica pratico-manageriale.

## 1.1 Theoretical Background

La parola reputazione deriva dal verbo latino reputare, letteralmente “fare i conti, stimare”. In questo senso, la reputazione si presenta come una valutazione basata su un set di criteri più o meno coerenti, ad opera di una persona su un’altra persona o entità. Il dizionario di The Heritage recita: “la reputazione è l’opinione generale o il giudizio del pubblico su una persona o cosa”. La nozione, come è naturale, può essere estesa e declinata in una pluralità di contesti anche diversi tra loro: volgendo lo sguardo al campo economico, il termine reputazione si è esteso a tal punto da diventare un vero e proprio settore, corporate reputation management.

Molti esempi nella letteratura hanno evidenziato come la corporate reputation costituisca un importante asset strategico e manageriale (Barnett & Pollock, 2012; Brown T. J., 2006; Dowling, 2016), che è necessario saper misurare, specie quando la sua comunicazione colpisce e influenza le relazioni con i soggetti più rilevanti per l’organizzazione. Sono i portatori di interessi rilevanti per l’azienda, i cosiddetti “stakeholder”, ad avere un ruolo chiave nella costruzione e nel mantenimento della reputazione aziendale. Dal momento che il flusso delle relazioni mediate dai canali tecnologici

espone costantemente individui e aziende a valutazioni e giudizi, la reputazione costituisce una risorsa strategica che ogni azienda deve tutelare.

Sul concetto di reputazione non c'è ancora un consenso unanime. Di certo, però, esso si lega alle relazioni sociali e ai processi di comunicazione. Ogni soggetto, per il solo fatto di essere inserito in una rete sociale, è oggetto di scambi comunicativi che determinano la bontà o la negatività della sua reputazione. Persone e organizzazioni sono interessate a conseguire una “buona” reputazione, per i suoi effetti positivi.

La valutazione della reputazione aziendale e la conoscenza del proprio valore reputazionale diventano strategie vantaggiose e tappe obbligate per qualsiasi organizzazione che opera nell'attuale contesto economico e sociale: in situazioni caratterizzate da incertezza e asimmetria informativa, una buona reputazione può fornire una fonte di fiducia e confidenza nel comportamento dell'organizzazione coinvolta. Al contrario, una cattiva reputazione indica che le parti dovrebbero evitare rapporti con l'organizzazione o cercare migliori informazioni sul suo vero carattere, o ancora prendere precauzioni quando si ha a che fare con essa (Dowling, 2016). Il *reputation management*, termine nato dal settore di Public Relation, grazie al rapido sviluppo di internet, dei social media e la comparsa di società specializzate nella gestione della reputazione, ha assunto un ruolo da protagonista nelle strategie di reputazione tanto degli individui, quanto delle organizzazioni (Conner, 2016).

Il concetto di reputazione aziendale è ad oggi oggetto di grande interesse per la letteratura, molto di più che in passato, e a causa dell'ampio ambito di applicazione del costrutto e delle sue implicazioni pratiche, è stato studiato in vari settori come marketing, gestione delle risorse umane, gestione generale, economia, strategia, responsabilità sociale delle imprese nonché lo stesso settore emergente del *reputation management* con la rivista specializzata *Corporate Reputation Review*. La reputazione in campo aziendale rappresenta quindi il modo in cui l'identità dell'azienda viene percepita dagli stakeholders, diviene perciò una componente della *corporate identity* stessa.

L'esigenza di dare una maggiore rilevanza alla letteratura sull'argomento trova il suo culmine alla fine degli anni Novanta, con la pubblicazione del primo volume della suddetta *Corporate Reputation Review*, precisamente nel 1997. Il primo articolo, dal nome *The reputational landscape*, ad opera di Fombrun e Van Riel, fornisce un riordinamento degli approcci teorici più importanti in ambito reputazionale fino ad allora. “La mancanza di un'attenzione sistematica alla reputazione aziendale può essere ricondotta alla diversità delle letterature accademiche e dei professionisti pertinenti che esplorano diversi aspetti del costrutto” (Fombrun & van Riel, *The Reputational Landscape*, 1997).



Nello specifico, vengono individuate cinque differenti prospettive di analisi dei fenomeni aventi il focus comune sulla reputazione aziendale come parte fondamentale ma spesso trascurata dalle compagnie:

- l'ottica *economica* dove la reputazione è vista come la percezione che gli osservatori esterni hanno dell'impresa, il che influisce in modo determinante sulle scelte strategiche. Prendendo a riferimento la teoria dei giochi, l'asimmetria informativa costringe i consumatori ad affidarsi alla reputazione delle aziende perché hanno meno informazioni dei dirigenti sull'impegno delle imprese a fornire caratteristiche di prodotto desiderabili come la qualità o l'affidabilità. Da questo ne deriva che i manager possano fare un uso strategico della reputazione di un'azienda per segnalare la sua attrattività, specialmente quando la qualità dei prodotti o servizi di un'azienda non è direttamente osservabile;
- l'ottica *strategica* dove la reputazione deriva da delle caratteristiche uniche interne all'azienda, che la rendono difficile da imitare e quindi elemento fondante di un vantaggio competitivo. Anche in questo caso la reputazione viene percepita all'esterno dell'azienda stessa, quindi per i manager essa costituisce una variabile più complessa da controllare. Viene poi descritta come una risorsa immateriale *inerziale*: gli osservatori resistono al cambiamento delle valutazioni reputazionali spesso anche se esposti ad elementi o informazioni negative;
- l'ottica *marketing*: in questo ambito (spesso erroneamente etichettata come “immagine di marca”) la reputazione si concentra prevalentemente sulla natura delle elaborazioni delle informazioni, risultando come “immagini nella mente”, ad opera dei consumatori su un oggetto a cui sono stati direttamente o indirettamente esposti. Il grado di questa elaborazione è una conseguenza della conoscenza esistente del soggetto, il suo livello di coinvolgimento con l'oggetto e l'intensità e la natura integrata delle comunicazioni di marketing attraverso cui un'azienda prova a creare un marchio attraente e desiderabile;
- l'ottica *organizzativa* pone le basi della reputazione nelle esperienze dei dipendenti. La cultura e l'identità di un'azienda plasmano le pratiche commerciali di un'azienda, così come i tipi di relazioni che i manager stabiliscono con le principali parti interessate. Quindi, l'identità aziendale è in grado di influenzare il modo in cui i manager interpretano e reagiscono alle circostanze ambientali;
- l'ottica *sociologica* dove la reputazione aziendale arriva a rappresentare valutazioni aggregate del prestigio istituzionale dell'impresa e descrive la stratificazione del sistema sociale che circonda l'industria e le industrie. Per i sociologi, la reputazione si sostanzia in

indicatori di legittimità: valutazioni aggregate delle prestazioni aziendali relative a aspettative e norme in un contesto istituzionale. Essi indicano come fondamentale la molteplicità degli attori coinvolti nel processo di costruzione della reputazione e della loro interconnessione.

Dall'analisi teorica, gli autori definiscono un framework unico con il quale poter delineare (almeno in parte) la reputazione che si concentra nella definizione unica: “corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environment<sup>3</sup>.” (Fombrun & van Riel, *The Reputational Landscape*, 1997, p. 10).

Cercando di rispondere agli stessi interrogativi, nell'introduzione a *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, gli autori affermano che uno dei problemi chiave irrisolti in questo campo è quello di articolare ciò che è e ciò che non è la reputazione aziendale (Barnett & Pollock, 2012).

Su questa scia, Brown et al. (2006), analizzando i costrutti della letteratura e nel tentativo di trovare un'univocità della questione dal punto di vista di un'organizzazione, forniscono una visione d'insieme su quattro dimensioni che corrispondono alle associazioni mentali degli stakeholder sull'organizzazione:

1. Chi siamo come organizzazione? – *identity*;
2. Cosa l'organizzazione vuole che gli altri pensino della stessa? – *intended image*;
3. Cosa l'organizzazione crede che gli altri pensino della stessa? – *construed image*;
4. Cosa pensano gli stakeholder riguardo l'organizzazione? – *reputation*.

Per quanto riguarda la quarta dimensione, appunto *reputation* (come si può vedere dalla *Figure 1*), la prospettiva è unidirezionale: è un costrutto che appartiene alle associazioni mentali degli stakeholder ma che va ad influire sull'organizzazione. Questo costrutto però non prende in considerazione le azioni dell'azienda che possano influire sulla formazione della corporate reputation nella mente degli stakeholders. Al costrutto quindi non prende parte la dimensione temporale, ovvero le azioni passate e le prospettive future che riguardano l'azienda (Walker, 2010). Rappresentati graficamente come dei viewpoints che intercorrono tra gli attori presi in considerazione:

---

<sup>3</sup> “La reputazione aziendale è una rappresentazione collettiva delle azioni passate di un'azienda e dei risultati che descrive la capacità dell'impresa di fornire risultati di valore a più parti interessate. Misura il rapporto di una società sia internamente con i dipendenti che esternamente con i suoi stakeholder, sia nei suoi ambienti competitivi che istituzionali.”

### Key Organizational Viewpoints

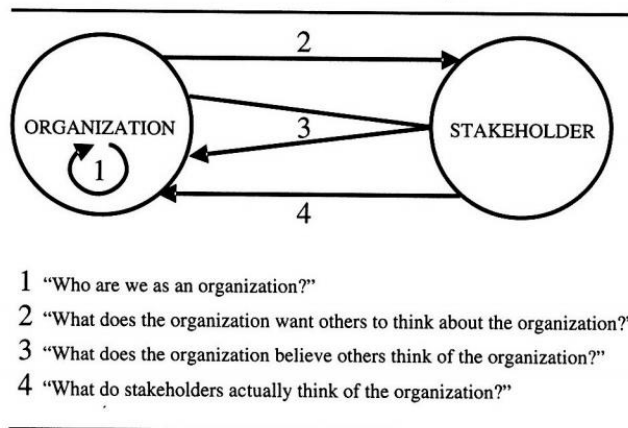


Figura 1. I viewpoints chiave per l'organizzazione

In questo costrutto esistono due unità di analisi da considerare: l'*organizzazione* e lo *stakeholder* che valuta l'organizzazione. La formazione della reputazione e la sequenza di valori sono così costituiti dall'organizzazione tramite una serie di affermazioni identificative correlate su sé stessa che sono valutate dai suoi stakeholder e quindi il valore di queste viene ponderato dall'organizzazione. Concentrarsi sull'unità di analisi e una sequenza logica dell'attività organizzativa aiuta a stabilire la validità convergente e discriminante del costrutto della reputazione aziendale.

Un altro tentativo di rispondere alla domanda posta da Barnett e Pollock è stato proposto dal professor Grahame R. Dowling, docente di marketing alla School of Business, University of Technology Sydney, Australia, nel suo articolo *Defining and Measuring Corporate Reputations* (European Management Review, Vol. 13, 2016). Lo studioso propone un costrutto della reputazione aziendale prendendo a riferimento alcune delle definizioni letterarie dal 1983 fino al 2014, per un totale di cinquanta definizioni fondamentali. Nonostante lo stesso Dowling affermi che la complessità di date definizioni costituisca "un'ampia fonte di errori di valutazione in misure che si discostano dal significato comune del termine", la sua lista ordinata secondo l'ordine cronologico, ha la doppia funzionalità di ricercare dei punti teorici in comune rimasti stabili nel tempo nelle definizioni nominali di "corporate reputation" e di verificare il tipo di evoluzione naturale avvenuta attraverso gli anni.

Tuttavia, il costrutto che emerge dall'articolo poco si presta ad un'analisi qualitativa, mentre risulta certamente più inerente per un tipo di indagine quantitativa riguardo la reputazione aziendale. Data questa premessa, le definizioni elencate da Dowling forniscono un'eloquente rappresentazione della mutevolezza della definizione di "corporate reputation" nel tempo.

**Table 3** Scholarly conceptualizations of corporate reputation

	<i>Beliefs</i>	<i>Evaluation</i>	<i>Signal</i>	<i>Status</i>	<i>Total</i>
Individual	8	5			13
Collective	16	22			38
Unspecified	4	2	6	5	17
Total	28	29	6	5	68

Numbers add to more than 50 because some definitions contain multiple conceptualizations.

*Figura 2. Letteratura sul concetto di corporate reputation*

L'autore infine classifica le definizioni in base al modo in cui ciascuna fa riferimento ai *beliefs* e/o alle valutazioni di un individuo o di un gruppo di individui, o ancora in che modo si riferisce alla reputazione come segnale su alcuni aspetti dell'organizzazione o sul suo status. I *beliefs* riflettono il concetto di qualcosa di noto riguardo l'organizzazione mentre le *evaluation* sono di natura affettiva e riflettono la bontà o la cattiveria di un'organizzazione. *Signal* esprime invece un concetto economico: l'idea che un'azienda può suggerire di avere certe caratteristiche sconosciute, comunicandone altre facilmente visibili. Infine, lo *status* si riferisce alla posizione dell'organizzazione rispetto ai competitor.

La scansione di queste varie letterature rivela una varietà di diverse prospettive di reputazione aziendale. Una prospettiva è che diversi gruppi di persone valutano un'organizzazione in modo diverso. Ad esempio, gli investitori identificano le aziende come opportunità di investimento e valutano la reputazione di un'azienda dal punto di vista del suo potenziale di investimento. I consumatori considerano un'azienda come una fonte di prodotti e servizi di marca, ovvero la società dietro il marchio. I dipendenti considerano le organizzazioni come datori di lavoro. L'opinione pubblica considera le organizzazioni come cittadini (parafrasando Dowling, *cittadini aziendali*) e forma la reputazione di queste organizzazioni da episodi di comportamento buono o cattivo come il pagamento o meno dell'imposta sulle società. Quindi, da questa prospettiva multi-stakeholder, una particolare organizzazione non ha una reputazione ma diverse, in base al soggetto che la analizza (Dowling, 2001; Mitnick & Mahon, 2007).

Gran parte degli studiosi però è d'accordo: la reputazione di un'organizzazione è basata su valutazioni cognitive e/o affettive. I risultati suggeriscono anche che la maggior parte delle definizioni implica che la reputazione sia una valutazione collettiva. Tuttavia, l'insieme delle definizioni non dà risposta alla domanda fondamentale su cosa sia e cosa non sia una reputazione aziendale.

Inoltre, le opinioni tradizionali sulla reputazione la presentano come una risorsa da gestire strategicamente anche a livello manageriale, in particolare attraverso la produzione dei media. Questi studi sulla letteratura, tuttavia, hanno sempre più sottolineato la natura intrinsecamente dinamica, instabile e soggettiva della reputazione come un costrutto che deve essere costantemente negoziato tra organizzazioni e stakeholders.

## 1.2 Working Definition

Quanto definito nel paragrafo precedente fornisce delle linee guida sulla quale poter basare una working definition di corporate reputation da cui poter strutturare in maniera ottimale la presente disamina.

Tra le definizioni su citate, alcune si prestano maggiormente ad un approccio alla corporate reputation di tipo qualitativo. La prima, e più citata, definizione fa capo a Fombrum: “la reputazione aziendale è una rappresentazione percettiva collettiva delle azioni passate di un'azienda e dei risultati che descrive la capacità dell'impresa di fornire risultati di valore a più parti interessate. Misura il rapporto di una società sia internamente con i dipendenti che esternamente con i suoi stakeholder, sia nei suoi ambienti competitivi che istituzionali”.

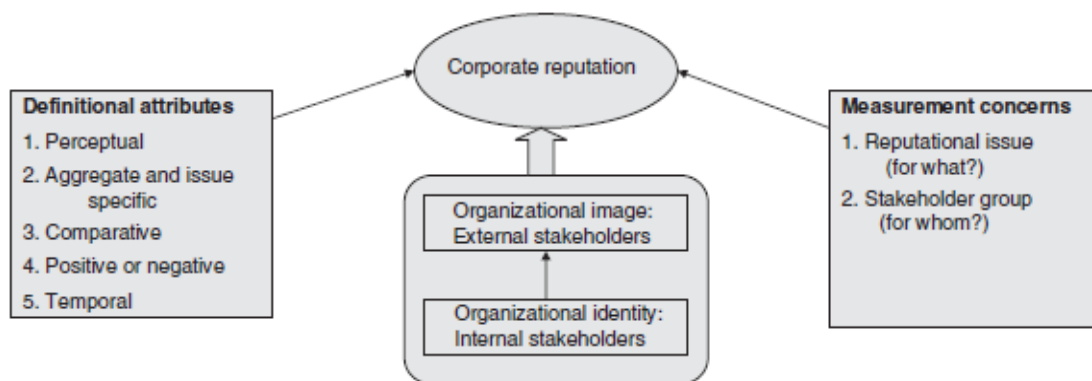


Figura 3. Attributi chiave della corporate reputation

Tre attributi chiave sono enfatizzati nella definizione di Fombrun (1996):

1. la reputazione è basata sulle percezioni;
2. la percezione è intesa come aggregata di tutti gli stakeholders;
3. è comparativa (Brown & Logsdon, 1997; Wartick, 2002).

Oltre a questi tre attributi, Walker (2010) nella sua analisi ne aggiunge due ulteriori per definire e comprendere maggiormente la reputazione aziendale:

4. può essere positiva o negativa – dimensione qualitativa – (Brown T. J., 2006; Rhee & Haunschild, 2006)
5. ed è stabile e duratura – dimensione temporale – (Barnett M. L., 2006).

Insieme, questi cinque attributi portano ad una definizione più completa della reputazione aziendale che riflette i principali articoli nella letteratura accademica.

La definizione integrata ad opera di Walker prende in considerazione gran parte degli aspetti fondamentali per un approccio di questo tipo: “una rappresentazione percettiva aggregata relativamente stabile e problematica delle azioni passate e delle prospettive future di un'azienda rispetto ad alcuni standard”.

### **1.3 Offline & Online Reputation**

Ma il concetto di reputazione (specialmente nel campo aziendale) non è rimasto immutato, anzi si dimostra dinamico e resiliente. Al cambiare dei tempi, e con essi dei mezzi di comunicazione, si è assistito ad un mutamento del concetto. Oggi si fa riferimento a due tipi di reputazione, in base ai canali comunicativi tramite cui si trasmette:

- *Offline reputation*: si riferisce al processo di gestione e monitoraggio della percezione pubblica di un certo soggetto al di fuori della sfera digitale utilizzando controlli e misure (tra i quali social responsibility, media visibility, etc.) per raggiungere un risultato ideale che più si avvicini a ciò che realmente pensano e percepiscono gli stakeholders riguardo a tale soggetto (Hall, 1992);
- *Online o web reputation* (Peverini, 2016): un'attività di raccolta e monitoraggio di tutto quanto viene detto online riguardo all'operato di un determinato soggetto. Si tratta di un'attività strategica fondamentale per le aziende e le organizzazioni, perché consente di capire qual è in generale l'opinione diffusa su web e social media riguardo alla tematica a cui si è interessati. Il monitoraggio della online reputation permette l'analisi di due riferimenti differenti: gli opinion leader e gli utenti direttamente interessati;

In generale si può dire per entrambi i casi che se una marca è anche costituita dall'insieme dei discorsi tenuti su di essa dalla totalità dei soggetti (individuali e collettivi) coinvolti nella sua generazione (Semprini, 1993), allora si può dedurre che la reputazione di una marca è il risultato di quello che viene detto sulla marca stessa attraverso i vecchi e i nuovi mezzi di comunicazione.

## 1.4 Corporate Reputation e Image

Per definire il concetto di corporate reputation, bisogna prima delineare la *corporate image*.

Il concetto di *immagine* indica quello che l'azienda dice di sé, quello che desidera rappresentare all'esterno.

Con l'avvento delle nuove tecnologie del Web 2.0, i consumatori non sono più semplici consumatori che scelgono in maniera acritica di comperare tutto ciò che viene loro proposto, ma sono degli individui con una propria sensibilità e con caratteristiche uniche che il l'impresa non può permettersi di trascurare: i clienti oggi vogliono contribuire allo sviluppo dei prodotti e dei brand, diventandone parte attiva.

Oggi i nuovi consumatori hanno molto più potere: si parlano tra loro attraverso la rete, riescono a scoprire eventuali difetti nell'offerta proposta, e possono attaccare facilmente le aziende coalizzandosi tra loro; inoltre, attraverso le opportunità offerte dal Web 2.0 i consumatori ricoprono sempre più il ruolo di protagonisti della vita di un brand, creando video e contenuti multimediali riguardanti prodotti e servizi, contenuti che poi saranno condivisi attraverso blog e social network.

Questi profondi cambiamenti rappresentano una nuova sfida per l'impresa, infatti affiancati a numerose opportunità esistono anche innumerevoli elementi di rischio, in primo luogo la difficoltà nel mantenere il controllo sulla propria immagine.

Qui entra in gioco il ruolo della reputazione: se la creazione dell'immagine di marca è un processo unidirezionale, con la corporate reputation, invece, siamo di fronte ad un processo bidirezionale, in cui non c'è solo l'azienda che produce gli input e gli output, ma è il risultato di un processo collettivo, nel quale giocano un ruolo fondamentale tutti gli stakeholders dell'impresa, a cominciare dagli utenti, e da come loro percepiscano il brand e le azioni che l'azienda intraprende quotidianamente.

Quindi, se una marca è anche costituita dall'insieme dei discorsi tenuti su di essa dalla totalità dei soggetti (individuali e collettivi) coinvolti nella sua generazione (Semprini, 1993), da questa definizione si può dedurre che la reputazione di una marca è il risultato di quello che viene detto sulla marca stessa da una pluralità di soggetti, attraverso i nuovi mezzi di comunicazione. Viene da sé che un forte strumento come i social media permette la convivenza di una moltitudine di valutazioni che sfuggono al controllo delle organizzazioni.

Secondo Lampignano (2016) “si può affermare che immagine e reputazione afferiscono a segmenti diversi dell'agire/reagire pubblico:

- utilizzano strumenti e metodi realizzativi diversi;
- hanno meccanismi di controllo diversi;

- hanno un diverso impatto emotivo;
- hanno differenti tempi di influenza sull'opinione pubblica (tempo d'impatto e durata);
- hanno un differente legame con il marketing.”

Le differenze sostanziali che sussistono tra immagine e reputazione sono rappresentate nella seguente tabella:

<b>CARATTERISTICA</b>	<b>IMMAGINE</b>	<b>REPUTAZIONE</b>
<b>Proiezione</b>	Forma	Forma e Sostanza
<b>Processo</b>	Controllato	Controllabile
<b>Dipendenza</b>	Emittente	Emittente e Riceventi
<b>Ciclo di Vita (costruzione/gestione)</b>	Breve	Medio - Lungo
<b>Memoria sociale</b>	Breve	Lunga
<b>Tempo Osservato</b>	Contemporaneo	Contemporaneo e Passato
<b>Impatto</b>	Immediato	Immediato e prolungato
<b>Azione</b>	Esteriorità	Comportamenti
<b>Impatto Digital Marketing</b>	Basso	Alto

Da qui emergono due analisi differenti: se l'immagine ha un aspetto effimero e di breve termine, la reputazione ha invece caratteristiche stabili e di lunga durata.

## **1.5 Word-of-Mouth**

Propulsore della reputazione (aziendale e non) è certamente il passaparola, altrimenti detto *Word of Mouth* (WOM).

Ditcher, nel 1966, definiva il passaparola in marketing come “l'attività di comunicazione informale tra consumatori avente per oggetto informazioni di vario tipo circa prodotti, servizi, marche o imprese”, cioè lo scambio di comunicazioni informali che avviene tra consumatori riguardo i brand (De Angelis, 2012). In questo caso quindi non si tratta della tradizionale comunicazione azienda-consumatore (*one to many*), bensì di una forma che coinvolge più soggetti come generatori e destinatari del messaggio (*many to many*) in grado di far espandere la circolazione dei messaggi.



La parola di particolari utilizzatori esperti, un gruppo di fan entusiasti o delusi, un gruppo di acquisto solidale, amici, parenti e più in generale tutte le forme di comunicazione che trasformano teorici destinatari di messaggi rielaborati in ri-elaboratori di processi narrativi (Lampignano, 2016) hanno un effetto su cosa i soggetti pensano, leggono, fanno e acquistano. Può essere vista come una forma di *call to action* che non è attivata dal brand ma che parte dal basso. È proprio questa *call to action* è il fattore principale che guida il 20-50% di tutte le decisioni individuali di acquisto (Bughin, 2010).

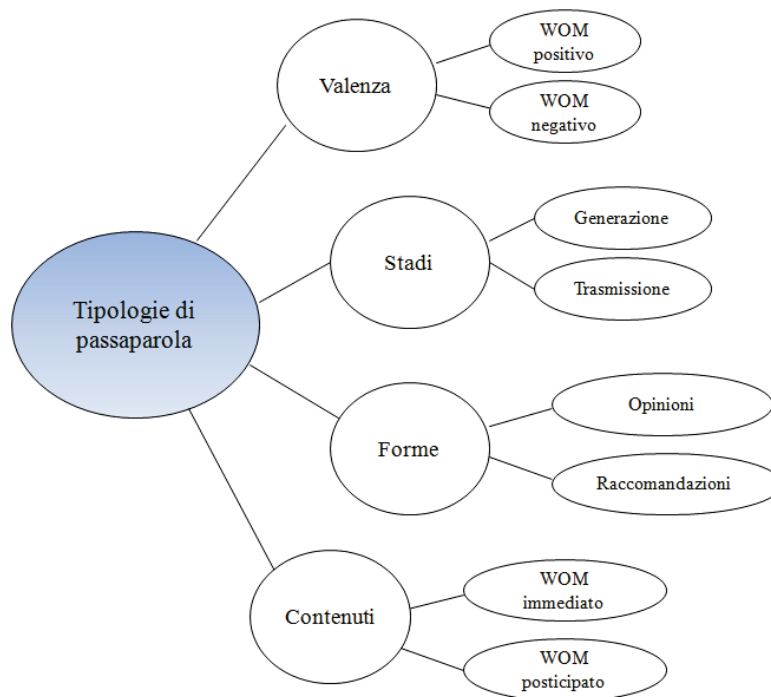
La frequenza del passaparola è stata dimostrata da molti studi (Mehl *et al.*, 2007; Keller e Libai, 2009) dove si sottolinea che ogni giorno un consumatore medio condivide più di sedicimila parole, e ogni ora vengono registrati più di cento milioni di discussioni sui marchi aziendali.

Una precisazione è dovuta: quando si parla di WOM è importante sottolineare la natura dei soggetti comunicatori; Arndt tra i primi notò che questo particolare aveva una rilevanza fondamentale nel processo decisionale del consumatore. Il soggetto rielaboratore e narratore deve essere percepito come un soggetto “non commerciale” (privi di un diretto interesse nel prodotto, azienda o marca di cui parla), qualificandola come la più importante fonte di informazioni per i consumatori nei loro processi decisionali. Questo porta al motivo per cui il passaparola risulta più efficace ed efficiente della tradizionale pubblicità. Innanzitutto, ha una naturale connotazione empatica: se il soggetto narratore appare come non motivato da obiettivi di tipo commerciale, il destinatario delle informazioni sarà portato a considerarlo sincero ed affidabile (l'esempio tipico è quella di una discussione tra amici).

Seconda caratteristica importante riguarda il target: il passaparola è mirato. Mentre con il marketing e con la comunicazione tradizionale azienda-consumatore rischia spesso di rivolgersi anche a target non interessati, di solito dietro costi non indifferenti, il WOM ha per sua natura un pubblico interessato a costo zero. Secondo Berger “non raccontiamo una nuova storia né consigliamo una certa cosa a tutti quelli che conosciamo; tendiamo invece a selezionare le persone che pensiamo possano trovare più significativa una determinata informazione”.

Con l'avvento di Internet, e in particolare con l'esplosione dei social media, il fenomeno del WoM si è esteso per nuovi canali e per nuove dinamiche. Secondo Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh e Gremler (2004), il *eWOM* può essere definito come “un'affermazione fatta da clienti potenziali, attuali o precedenti circa un prodotto o un'impresa, e resa disponibile a una moltitudine di persone e istituzioni tramite Internet”.

De Angelis (2012), in “Bolle reputazionali”, mette in atto una categorizzazione del WOM, (e quindi anche dell'eWoM) secondo uno schema semplice ed efficace:



In questo modo si consente un'analisi più completa del fenomeno al fine di agevolare il marketing management nella comprensione delle dinamiche del passaparola, indipendentemente dal canale profuso. Le categorie riscontrate si possono quindi dividere in:

- WOM positivo/negativo in base alla valenza;
- Generazione/trasmissione del WOM (De Angelis, 2012), fa riferimento al tipo di informazione che viene condivisa tra i soggetti: si parla di *generazione* nel caso vengano condivise esperienze vissute in prima persona da chi comunica; invece, si parla di *trasmissione* quando la notizia o l'esperienza in oggetto non è stata vissuta in prima persona dal soggetto che comunica, ma ne è venuto a conoscenza essendo accadute a terzi (in questo caso, se la trasmissione si protrae, verrebbero a crearsi i cosiddetti *rumors*);
- Opinioni e raccomandazioni: si riferiscono alle forme che può assumere il passaparola. Opinioni e raccomandazioni si sostanziano nell'espressione di un giudizio di valore da parte di un soggetto, e si differenziano per la presenza aggiuntiva nelle raccomandazioni di un'esplicita indicazione ad agire per il ricevente;
- In ultimo si distingue tra il passaparola «immediato», ovvero quello che si verifica immediatamente dopo che un consumatore ha avuto un'esperienza di consumo, da quello «posticipato» (o *ongoing*), che tende, invece, a diffondersi dopo un certo periodo di tempo (settimane o mesi) dal momento in cui l'esperienza oggetto di comunicazione si è verificata.

## 1.6 User-Generated Content

Concetto strettamente legato al eWOM è quello di *user-generated content* (UGC), definito come un contenuto creato e pubblicato online dai consumatori di tutti i giorni, non da professionisti dei media e delle comunicazioni (Wang & Rodgers, 2011). Il legame che intercorre tra questi due contesti si può già evincere dalle definizioni: entrambi vengono applicati su Internet da consumatori in un'ottica *peer-to-peer*.

Con l'avvento dei social media, il cambio di paradigma rispetto al tipo di comunicazione marketing tradizionale si è sostanziato in un'influenza sempre più importante da parte dei consumatori e dei mercati su brand e aziende. Da questo punto di vista, appare necessario che i manager comprendano le maggiori proxy intorno alla creazione dei contenuti online dei consumatori e il loro conseguente impatto sui brand.

Gli UGC costituiscono una forza motrice in rapida crescita per le conversazioni sui brand e consumer insights. La crescita delle community di brand online, compresi i siti di social networking, ha supportato lo sviluppo della creazione dei contenuti da parte degli utenti.

Un fattore importante, già esposto riguardo al WOM, è la partecipazione dei consumatori. I consumatori apprezzano l'empowerment offerto dalla co-creazione, che è notevolmente facilitato da Internet. La co-creazione del valore percepito significa che i consumatori si considerano parte integrante del sistema di creazione di valore, influenzando quando, dove e come il valore viene generato attraverso più punti di scambio.

Per quanto riguarda i contenuti ad opera degli utenti, nonostante la letteratura a riguardo sia limitata e ancora agli albori, si possono delineare quattro caratteristiche chiave, anche se ancora agli albori, degli User-Generated Content (Christodoulides, Jevons, & Bonhomme, 2012):

<b>Factor</b>	<b>Description</b>
Co-Creation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Co-customers as a social benefit factor</li><li>• Risk reduction</li></ul>
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Changed perceptions and influence people</li><li>• Feelings of power and control</li><li>• Increased willingness to engage online/reveal personal information</li><li>• Filling a void left by conventional media</li><li>• Forum to request greater choice</li></ul>
Community	<ul style="list-style-type: none"><li>• Knowledge-sharing</li><li>• Advocacy</li><li>• Social connections/contact</li><li>• Wanting to be heard</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desire to interact and collaborate</li> <li>• Social networking</li> </ul>
Self-Concept	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal documentation</li> <li>• Self-expression</li> <li>• Creativity</li> <li>• Social function—expressing attitudes/behaviors that are agreeable to others</li> <li>• Self promotion</li> <li>• Identity shaping</li> <li>• Ego defensive—minimize self-doubt, create a sense of belonging</li> </ul>

## 1.7 L'importanza del medium per il consumatore

Ultima variabile che ha assunto un ruolo fondamentale durante l'ultimo ventennio, è costituita dai (social) media con i quali vengono diffuse le informazioni e attraverso i quali vengono quindi formate le reputazioni.

Gli statement teorici precedenti alla nascita dei social media riguardo la formazione e la trasformazione della corporate reputation, prendevano in esame i mezzi di diffusione di informazioni tradizionali (esempi lampanti di questi media sono la televisione ed i giornali). Tali assunti fanno emergere le caratteristiche legate ai media presenti prima dell'introduzione e della diffusione dei social.

I media tradizionali si presentano in numero molto limitato, sono spesso sottostanti a pressioni normative (ovvero, a norme professionali) che fanno prevalere nella diffusione uno stile neutrale e un linguaggio che rispecchia tali norme, con una struttura gerarchica di diffusione top-down (one-to-many) di informazioni e contenuti relativamente omogenei tra loro a causa delle limitate ma affidabili fonti a cui attingere e dell'influenza (diretta o indiretta) delle organizzazioni sulle informazioni stesse. Queste infatti provengono in gran parte dalla stessa comunicazione aziendale, in rari casi se ne discostano; inoltre i media possono essere riluttanti a diffondere notizie negative riguardo l'organizzazione per non correre il rischio di perdere l'accesso preferenziale alle informazioni. Come è ovvia conseguenza, tutte queste caratteristiche permettono con i media tradizionali la formazione di una reputazione organizzativa relativamente omogenea, con un giudizio del pubblico basato prevalentemente su contenuti informativi e convergenti tra i media.

Questi assunti devono quindi essere rideterminati e riposizionati alla luce dell'introduzione e della diffusione dei social media. A tal proposito, Michael Etter, Davide Ravasi ed Elanor Colleoni, nel loro lavoro *Social Media and the Formation of Organizational Reputation* (2017) si interrogano proprio sul ruolo dei social media e delle nuove tecnologie sulla formazione della corporate

reputation. Il framework da loro teorizzato (*Figura 4*) contrappone i new media ai media tradizionali in termini di diffusione delle informazioni, il ruolo dell'audience e le loro interazioni.

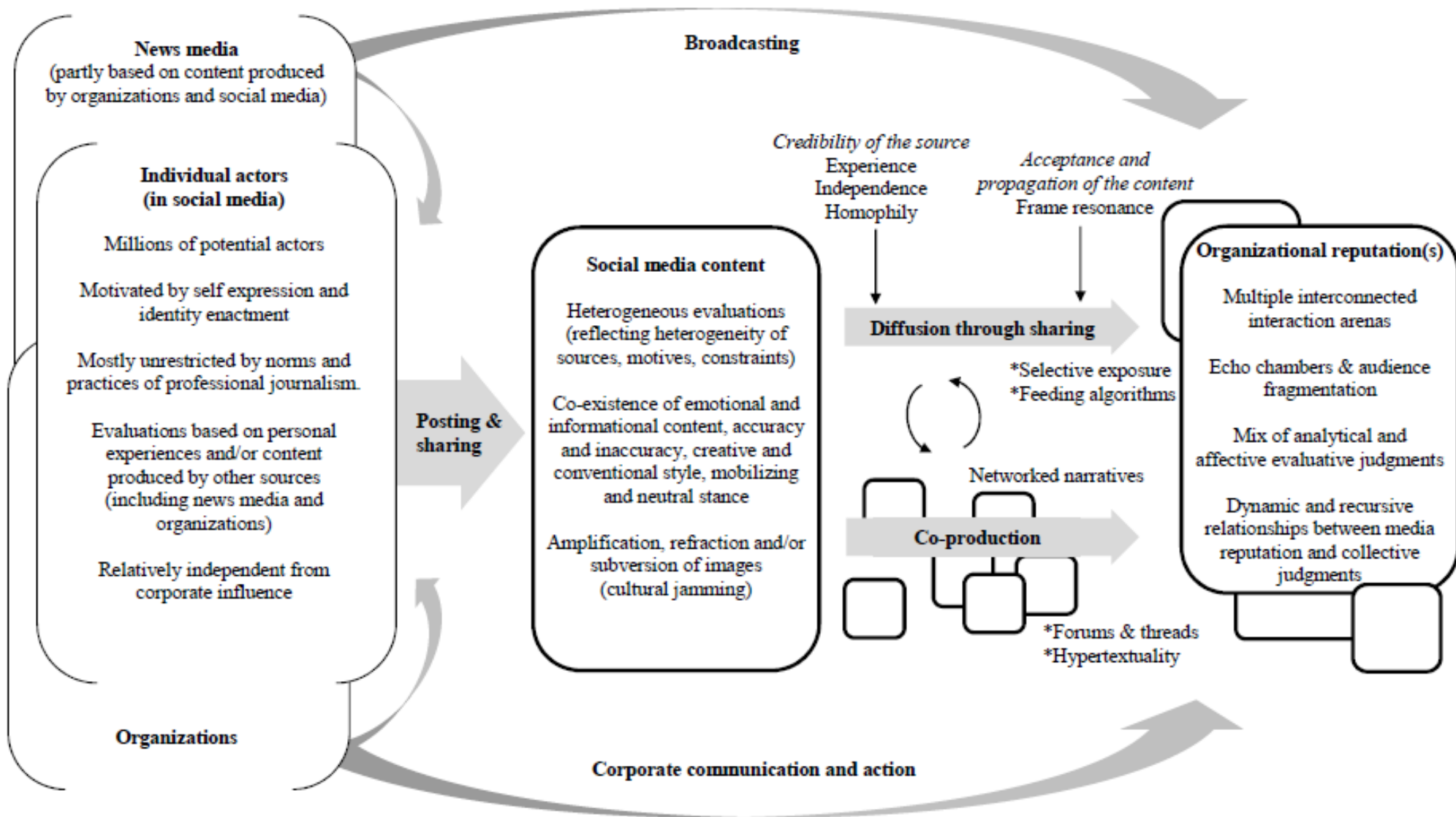


Figura 4. Modello concettuale sulla formazione della reputazione aziendale secondo Etter et al.

In questo nuovo paradigma i mezzi di informazione sono solamente in parte basati sui contenuti prodotti dalle organizzazioni, ma d'altra parte coinvolgono milioni di potenziali attori (gli user dei social media) che si presentano totalmente slegati da qualunque norma professionale, indipendenti dall'influenza aziendale. Questi attori sui social condividono valutazioni basate su contenuti prodotti da altre fonti e su esperienze personali (molto spesso, insieme alle emozioni che hanno provato) e ciò porta alla coesistenza di valutazioni eterogenee (in base alle fonti), contenuti testuali e audio/visivi, informativi ed emotivi, accurati e imprecisi e con una varietà infinita di stili. L'affidabilità delle fonti è lasciata al giudizio personale (sulla base di esperienza, indipendenza e omofilia), fonti i cui contenuti vengono propagati ad un'esposizione selettiva – come già detto in precedenza – e che possono subire alterazioni e modifiche da parte degli utenti, in una vera e propria co-produzione dei contenuti<sup>4</sup>.

La nuova reputazione delineata dagli studiosi allora appare diversa rispetto a quella formatasi coi media tradizionali: non più omogenea, ma divisa in più arene di interazione, l'audience risulta frammentato e spesso riunito in delle *echo chambers*<sup>5</sup>, il giudizio su un'organizzazione non è più solo analitico e razionale ma anche intriso di valutazioni affettive ed emotive in base alle informazioni con le quali il pubblico è venuto a contatto.

## 1.8 L'importanza del medium per il marketer

Analizzando la diffusione delle informazioni attraverso i media, sorge spontaneo su come questi stessi possano essere utilizzati dai marketer per poter influenzare e in qualche modo dirigere la reazione dei consumatori attraverso la comunicazione. Un interessante studio di ricerca per fornire un modello comunicazione di marketing integrato (IMC, ovvero *Integrated Marketing Communication*) condiviso dove posizionare e adattare i comportamenti dei consumatori che creano e condividono contenuti è stato suggerito nell'articolo *Integrating Marketing Communications: New Findings; New Lessons and New Ideas* ad opera di Batra e Keller. Gli autori propongono un *communication matching model* per scegliere le strategie di comunicazione in base alla loro efficacia di realizzare gli effetti voluti dai marketers nei differenti touchpoints del consumer decision journey. Tenendo ben presenti il tipo di outcome che differenti forme di comunicazione tendono a creare e gli outcome che desiderano i marketer nei differenti passaggi del consumer decision journey, viene declinato nell'articolo il tipo di comunicazione e media preferibili per ogni differente touchpoint con cui il consumatore è a contatto.

---

<sup>4</sup> Non è raro, nel caso in cui la fonte sia ufficiale, assistere ad amplificazioni, rifrazioni e sovversioni di immagini anche con toni umoristici: il fenomeno che prende il nome di *cultural jamming* si manifesta, ad esempio, nell'alterazione creativa del materiale aziendale per esprimere critiche alle politiche o decisioni aziendali, facendo emergere le contraddizioni tra le immagini che proiettano e la realtà delle loro azioni (Peverini, 2015)

<sup>5</sup> Spazi online come blog, forum o community attive che ospitano dialogo e scambio di informazioni tra utenti fedeli ad uno stesso pensiero riguardo un preciso argomento, aberrando e nascondendosi da pensieri opposti o non in linea con il loro.

Vengono quindi analizzati i 12 passaggi attraverso il consumer decision journey su cui poter disegnare un modello che traduca le strategie di comunicazione vincenti.

Il modello viene quindi disegnato sulla base di sette criteri (*the 7Cs*) estrapolati dalla letteratura di maggior rilievo riguardo l'IMC:

1. **Coverage**, ovvero l'entità e la proporzione dell'audience potenziale per ogni opzione di comunicazione applicata;
2. **Cost**, il costo che garantisca l'efficienza e l'efficacia di ogni proposta di comunicazione (insieme alla coverage costituiscono i due criteri rappresentativi dell'efficienza dei media per raggiungere il giusto target);
3. **Contribution**, o la capacità insita nella comunicazione marketing di creare il risultato e gli effetti desiderati sul consumatore in assenza di ulteriori esposizioni ad altre scelte di comunicazione;
4. **Commonality**, ovvero il grado con cui il tipo di comunicazione scelta riesca a rinforzare le associazioni più semplici e comuni, o, in altri termini, il grado con cui differenti scelte di comunicazione condividono lo stesso significato;
5. **Complementarity**: il grado con cui le scelte di comunicazione sottolineano differenti associazioni e legami al brand;
6. **Cross-Effects**, riferito alle sinergie ed all'interazione tra le tattiche di comunicazione attuate attraverso una precisa ed appropriata sequenza;
7. **Conformability**, cioè il grado di adeguatezza ed efficacia della comunicazione con i vari bisogni e caratteristiche delle potenziali audience individuate (Batra & Keller, 2016).

Sotto queste linee guida, gli autori sviluppano il seguente modello concettuale di IMC, delineando i media preferibili per ogni step del consumer decision journey:



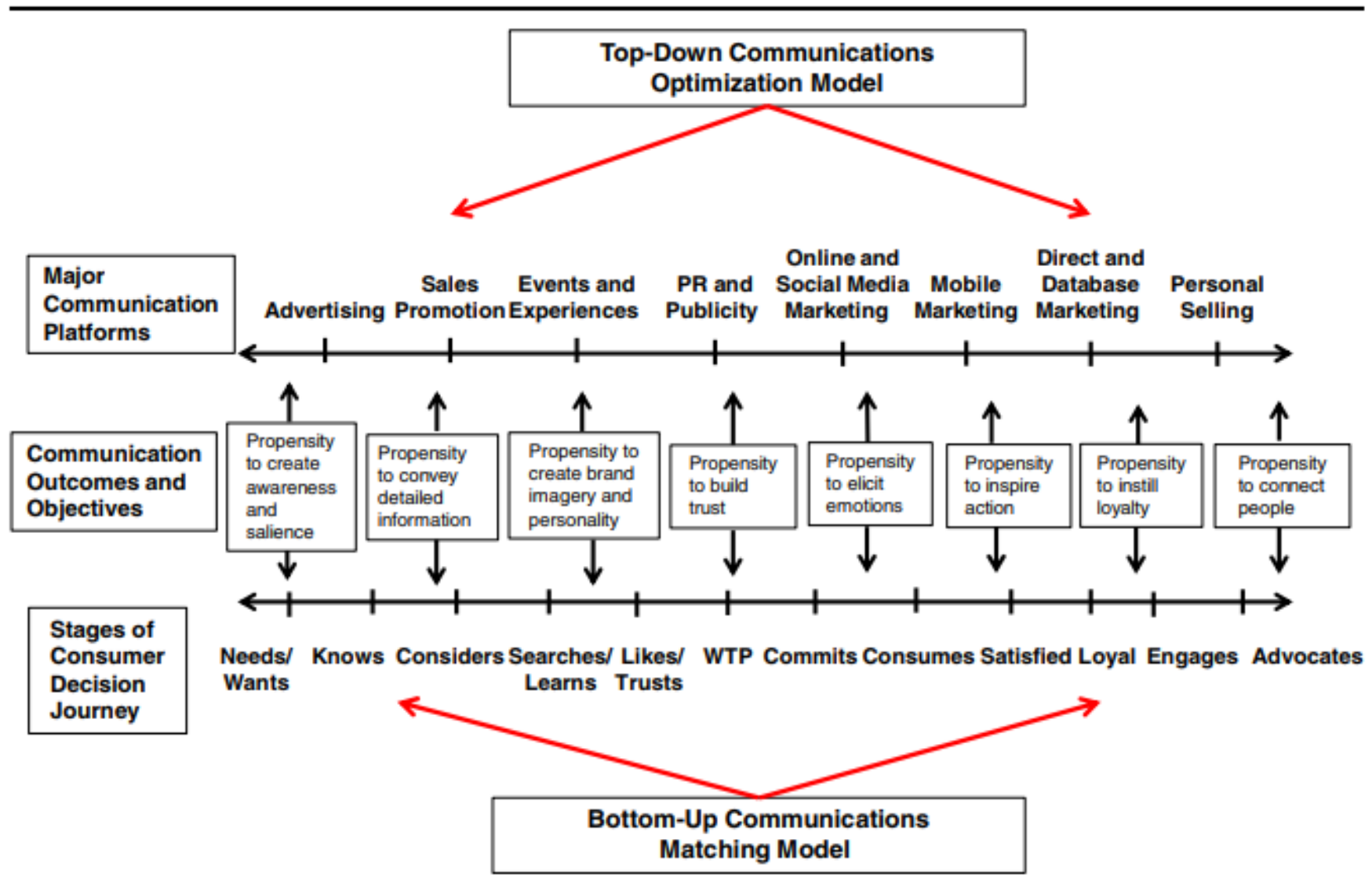


Figura 5. Integrated Marketing Communication Conceptual Framework

Come si può vedere dalla *Figura 5*, in realtà questo modello è il risultato da due modelli concettuali, combinati per gli scopi di IMC:

- 1- Il modello *communication matching* considera gli specifici obiettivi e reazioni desiderate nelle diverse fasi del consumer decision journey e le caratteristiche dei diversi media da usare per avere delle opzioni di comunicazione in linea e coerenti;
- 2- “Il modello di ottimizzazione della comunicazione valuta e stima tutte le opzioni di comunicazione in base all’effettività e all’efficacia per assicurare il massimo risultato”.

Viene così offerta una visione comprensiva sia top-down che bottom-up (*top-to-bottom*) dell’IMC a fronte dell’evoluzione dei media e delle tecniche di comunicazione, lasciando spazio a considerazioni nuove che coinvolgono tanto l’aria pratico-manageriale quanto la dottrina e la ricerca di marketing.

L’importanza del medium per il marketer diventa subito chiara alla luce delle implicazioni manageriali che possono essere declinati dallo studio. In primis, di importanza fondamentale risulta essere la conoscenza (per quanto più comprensiva possibile) da parte del marketer dei vari consumer decision journey ed i rispettivi touchpoints: il modello proposto ne delinea uno tra i più comuni, ma è giusto sottolineare che ne possono esistere di vari tipi e forme. Per poter sfruttare al meglio le potenzialità dell’IMC è necessario avere chiaro il processo decisionale del proprio target. Risulta poi importante per i marketer stabilire in maniera chiara l’effetto principale che l’opzione di comunicazione considerata abbia nel consumatore, come questa possa cambiare il suo modus operandi o di pensiero, le sue abitudini e i suoi comportamenti; quale sia il ruolo della comunicazione e perché per la propria strategia risulta indispensabile e, infine, in che modo questo tipo di comunicazione interagisca con le altre opzioni comunicative e strategiche, amplificandone gli effetti sui consumatori. In ultimo, i marketers devono condurre degli audit su ogni opzione di comunicazione proposta, verificandone la possibilità di integrazione strategica e i potenziali impatti e risultati. Le 7 C individuate precedentemente possono costituire degli ottimi criteri di giudizio delle proprie scelte di comunicazione strategica.

## 2. La domanda, il caso e il contesto

### 2.1 La domanda di ricerca

Quanto detto al precedente capitolo pone molti interrogativi riguardo le possibilità sul ruolo della reputazione e della sua formazione nell'era di internet e dei social. Se da un lato è stato spesso studiato che la reputazione delle grandi aziende a livello internazionale possa fungere da driver e da forza motrice per le strategie messe in atto dalle aziende stesse, dall'altro lato poco o niente è stato analizzato per la reputazione aziendale ad un livello più limitato come quello locale. Bisogna poi tenere presenti le differenze strategiche e strutturali dovute alla natura della comunicazione e dei comunicanti (ovvero siano essi offline o online).

I presupposti di questo elaborato pongono le proprie radici sulla letteratura riguardo la brand e corporate reputation, specialmente sul lavoro da parte di M. Etter, D. Ravasi e E. Colleoni nel loro articolo *Social Media and The Formation of Organizational Reputation* (2017). Il quadro alternativo fornito sulla formazione della reputazione e gli elementi che la influenzano, prende in considerazione le valutazioni e le stime delle audience in un framework che non ammette più una comunicazione esclusivamente *one-to-many*, ma anche *peer-to-peer*. Con l'innovazione portata dai nuovi media (specialmente i social media), nel concetto di reputation la dimensione temporale (Walker, 2010), e la dimensione comparativa (Brown & Logsdon, 1997; Wartick, 2002) vengono riportate in un contesto di scambi fluidi ed eterogenei di informazioni: la corporate image e la corporate reputation non sono più solamente figlie della comunicazione aziendale al proprio pubblico, tramite le proprie modalità ed i propri canali di comunicazione (assunto alla base della letteratura precedente o non inclusiva dei social media), bensì possono essere reinterpretate, modificate e diffuse anche da singole parti attive dell'audience.

Il nuovo modello concettuale ammette poi un sistema dove gli attori individuali sono potenzialmente milioni (portando quindi a valutazioni e fonti eterogenee), dove l'emotività gioca un ruolo fondamentale nella condivisione dei contenuti e delle informazioni e dove questa condivisione può subire (e spesso subisce) una sovversione delle immagini – *cultural jamming* – da parte degli utenti. In questo scenario, i social ed i new media danno possibilità di espressione al pubblico, con delle possibili risonanze che non sono facilmente intercettabili o modificabili da parte dell'azienda. I singoli utenti ed il pubblico non possono più essere considerati come meri recettori passivi di informazioni, bensì come nodi attraverso cui le informazioni possono subire più o meno cambiamenti e trasformazione (e tra queste trasformazioni si collocano gli UGC).

È naturale che, in un nuovo contesto dove la reputazione organizzativa è considerata dinamica e non statica nel tempo, le strategie aziendali di comunicazione debbano essere maggiormente efficaci e rapide, soprattutto se si affrontano emergenze di reputation crisis. Le strategie di Integrated Marketing

Communication (IMC) risultano quindi una risorsa fondamentale per l'azienda e per i marketer. A tal proposito, l'articolo *Integrated Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas* ad opera di R. Batra e K. L. Keller pone un focus sulle caratteristiche da tenere in evidenza quando si tratta di strategia di comunicazione: partendo dalla letteratura precedente ed espandendola con l'introduzione dei nuovi media, nel loro Bottom-Up Communication Matching Model considerano l'online and social media marketing come un delicato strumento di comunicazione che massimizza la propria efficacia quando usato per costruire o rafforzare il commitment del consumatore nei confronti del brand. Quindi, il corretto uso dei nuovi media per sollecitare e provocare emozioni può incrementare il valore percepito complessivo del brand, e la comunicazione aziendale può accrescere i *perceived "added value" benefits* anche attraverso meccanismi di trasferimento di significato culturale.

Ma per avere dei risultati ottimali e non rischiare ritorsioni nelle strategie, c'è anche bisogno in via preliminare di porre l'attenzione sugli indicatori fondamentali del IMC – gli autori le denominano come le 7C – senza il cui coordinamento e armonia si possono innescare delle reazioni a catena dal potenziale catastrofico per la reputation del brand.

Il presente lavoro vuole indagare il ruolo ricoperto dalle strategie di IMC nello scatenare e nel diffondere una crisi di reputazione aziendale, attraverso lo studio di un caso specifico. Più in dettaglio, l'analisi condotta ha l'obiettivo di *descrivere quali aspetti della comunicazione aziendale possono portare ad una crisi per un brand e comprendere quali fattori e circostanze (all'interno di una crisi) possono portare alla creazione e diffusione di User-generated Content (UGC).*

## 2.2 Case study

Il caso a cui si rivolge la disamina prende luogo nella seconda metà del 2018. Dolce & Gabbana è già presente in Cina: infatti, due importanti filiali per il gruppo hanno sede ad Hong Kong e Shanghai più un'unità con sede a Pechino. Insieme a tutte le attività e la comunicazione, unitamente ai dati di cui al paragrafo seguente, si può supporre<sup>6</sup> che l'area Asia-Pacifico pesa la bellezza di 400 milioni di ricavi (il 30% del totale del gruppo). Volendo aggiungere anche gli acquisti fatti in giro per il mondo (il 30% della spesa tax free in Europa è attribuita ai cinesi<sup>7</sup>), i dati relativi allo shopping fisico in negozi monomarca, department store e multimarca in cui è presente il marchio, e le piattaforme principali di e-commerce e e-commerce wholesale cinesi, il peso effettivo del Paese asiatico nei bilanci del gruppo sale ad un valore di

---

<sup>6</sup> L'azienda non segmenta i fatturati in bilancio (Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-23/dolcegabbana-e-gaffe-cina-rischio-500-milioni-negozi-fisici-e-web--191354.shtml?uuid=AEMvNQmG>)

<sup>7</sup> Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-23/dolcegabbana-e-gaffe-cina-rischio-500-milioni-negozi-fisici-e-web--191354.shtml?uuid=AEMvNQmG>

circa 500 milioni<sup>8</sup>. Sommando infine le previsioni di crescita per il Paese per l'anno 2019-2020 che danno il mercato del lusso come l'unico in crescita a due cifre, la Cina si potrebbe definire una manna per qualunque azienda in grado di soddisfare economicamente le esigenze asiatiche, ma anche un caposaldo del business di Dolce & Gabbana. Insomma, il posto peggiore dove scatenare una crisi di brand reputation.

### 2.2.1 L'azienda – Dolce&Gabbana



Figura 6. Il logo della maison milanese

Nato nel 1985, Dolce&Gabbana (D&G) è uno dei gruppi internazionali leader nel settore del fashion e del lusso. I fondatori, Domenico Dolce e Stefano Gabbana, sono da sempre la fonte creativa e stilistica di tutte le attività del brand, nonché i primi registi delle strategie di sviluppo, improntate ad una crescita equilibrata su scala globale ed alla focalizzazione sul core business.

Nonostante l'inizio incerto per i due stilisti (la prima collezione *Real Women* del 1985 fu una delusione di critiche e di vendite tanto da costringere Gabbana a disdire l'ordine di tessuti per creare la seconda collezione), raggiungono il successo nazionale affermando la propria identità con la loro quarta collezione: oggetto centrale (che diventerà stile portante di gran parte del marchio) è la Sicilia, regione natale di Domenico Dolce. Con questa nasce ufficialmente il “vestito siciliano” definito dall'autore Rubenstein come uno dei 100 vestiti più importanti mai disegnati. Rubenstein afferma: “il vestito siciliano è l'essenza di Dolce&Gabbana, prende spunto da una sottoveste che ha vestito Anna Magnani, Anita Ekberg, Sophia Loren, grandi donne alle quali milioni di donne in tutto il mondo e in tutte le epoche si sono ispirate” (Rubenstein, 2012).

---

<sup>8</sup> Il dato manca delle vendite online indirette, di difficile stima (Fonte: Bilancio di esercizio di Dolce & Gabbana s.r.l.)



Figura 7. Il vestito siciliano. Foto: F. Scianna, Marpessa per Dolce & Gabbana, 1987

Il duo raggiunge il successo mondiale negli anni Novanta grazie alla collaborazione con la popstar Madonna per il suo tour *Girlie Show*, collaborazione che si ripresenterà anche per una campagna pubblicitaria nel 2010.

Durante la sua carriera, Dolce&Gabbana si afferma come leader del fashion luxury e del made in Italy a livello mondiale, stringendo partnership nel mondo dello sport (note associazioni calcistiche come Milan, Chelsea e la Nazionale Italiana, nonché per il team di Boxe italiano, gli *Italia Thunder*), della telefonia (Motorola e Sony Ericsson tra gli altri, prestando il marchio per una linea di prodotti top di gamma), del automotive (Citroen, con la C3 Pluriel D&G) e del beverage (Martini, per un'edizione gold del vermouth della casa torinese).

Infine, Dolce&Gabbana vanta numerosissime collaborazioni con nomi illustri del cinema e della fotografia. Da citare tra i tanti: i registi e fotografi Giuseppe Tornatore, Steve Klein, il fotografo Ferdinando Scianna, il regista Luchino Visconti, il compositore Ennio Morricone e volti del panorama mondiale come Monica Bellucci, Sophia Loren, Gisele Bundchen e tanti altri.

La missione del Gruppo Dolce&Gabbana oggi è di “creare, produrre e distribuire abbigliamento, pelletteria, calzature e accessori di alta gamma a marchio Dolce&Gabbana, nonché gestire, tramite propri licenziatari, la produzione e la distribuzione delle linee profumi e occhiali, orologi e gioielli”<sup>9</sup>.

Il marchio è presente nel segmento del Prêt-à-porter con le collezioni Uomo, Donna e Bambino e in quello dell'Alta Artigianalità con le collezioni di Alta Moda, Alta Sartoria e Alta Gioielleria.

La struttura del gruppo Dolce&Gabbana include gli asset fondamentali per il continuo sviluppo: la proprietà del marchio, che fa totalmente capo all'azienda, così come la gestione ed il controllo delle tre divisioni operative, vale a dire Produzione, Distribuzione e Licenze. Il controllo diretto dell'intera catena del valore, dalla creazione alla vendita, consente di trasmettere con la massima efficacia in tutte le espressioni del marchio il suo stile fortemente distintivo e il suo solido DNA che si fonda sulla tradizione sartoriale e artigianale e sulla cultura mediterranea dell'Italia. Ciò che garantisce il continuo ampliamento e consolidamento del gruppo su scala globale è la gestione coordinata delle politiche distributive in grado di combinare la visione strategica dell'headquarter milanese con il presidio capillare del territorio tramite la rete di filiali (New York, Tokyo, Hong Kong, Shanghai e San Paolo)<sup>10</sup>.

### ***2.2.2 La comunicazione, lo storytelling e le controversie***

Se D&G è conosciuto da un lato come un brand leader nel fashion luxury e del made in Italy mondiale, dall'altro ha sempre comunicato il proprio stile in maniera spesso avanguardistica, non sempre capita, ma di sicuro di spicco e capace di far parlare di sé.

La narrazione dei due stilisti inizia nel 1987, quando la maison milanese, ancora sconosciuta ai più, afferma la propria identità e il proprio immaginario con la quarta collezione e la campagna siciliana ad opera e scatti di un allora ignoto Ferdinando Scianna. La modella protagonista della campagna è Marpessa, che da lì in poi diventerà la musa del fotografo e l'icona fissa della campagna Dolce&Gabbana. Già dalla serie di fotografie, si possono distinguere i primi tratti dei valori e dell'immaginario che porteranno il brand alla ribalta nel panorama della moda mondiale: i contrasti e le armonie creati dalla presenza di una donna dai lineamenti sofisticati in un contesto rustico, tradizionale come quello di una Sicilia in bianco e nero, che sembra ferma al secondo dopoguerra.

---

<sup>9</sup> Fonte : <http://www.dolcegabbana.it/corporate/it/gruppo/codice-etico.html>

<sup>10</sup> Fonte : <http://www.dolcegabbana.it/corporate/it/gruppo/profilo.html>





*Figura 8. Foto di F. Scianna, Marpessa per Dolce & Gabbana, 1987*



*Figura 9. Foto di F. Scianna, Marpessa per Dolce & Gabbana, 1987*

In *Figura 8* ed in *Figura 9* sono riportate due foto della campagna del 1987, la prima raffigura la modella Marpessa appoggiata al muro dove spicca in mezzo ad altre quattro donne anziane del paese; nella seconda la troviamo invece in un movimento più naturale, come se stesse per attraversare la strada in salita, con lo sguardo rivolto dal lato opposto ad una suora con vangelo alla mano che discende la stessa strada. Entrambe le foto, rappresentative della campagna, riportano il valore di contrasto e armonia che



sarà presente in molte delle campagne Dolce & Gabbana: il giovane con il vecchio, la ricerca con la tradizione, il sacro con il profano. Altro aspetto fondamentale che la coppia di stilisti affinerà nel tempo è la scelta di un immaginario senza tempo, tra il tradizionale e lo stereotipo, partendo da quella che è la terra natale di Domenico Dolce, la Sicilia.

Ed è proprio in Sicilia che nel 1994, Giuseppe Tornatore gira lo spot per il primo profumo da donna di Dolce & Gabbana: *Dolce & Gabbana Parfum*. Nonostante il duo di stilisti (come del resto il mondo del fashion luxury in generale) mantenga la comunicazione delle proprie collezioni e opere attraverso la stampa, che meglio si adatta al mondo della moda, per il loro primo prodotto di *eau de toilet* per donna decidono strategicamente di inserirsi nel segmento tramite la televisione.

Lo spot, dalla durata di 30 secondi, è stato in onda in Italia per diversi anni, restando ancora oggi uno tra i più celebri del brand. Con l'arrangiamento ad opera di Ennio Morricone e con il volto dell'attrice-modella Monica Bellucci, D&G presenta uno spot surrealista che molto riprende dalla campagna del 1987: sulle note in sottofondo di una melodia mormorata languidamente da una calda voce femminile, lo spot inizia con un uomo che sbatte un polpo contro i bordi di pietra di una pozza di marea. Si alza in piedi e guarda intorno a sé, dove ci sono diverse donne occupate nelle loro vite quotidiane. Una donna (la Bellucci) viene mostrata che indossa un vestito da bagno stile anni 50 dietro un lenzuolo bianco tenuto da due altre donne. Dopo essersi cambiata, lancia il suo reggiseno sopra le spine di un fico d'India e cammina verso l'oceano. In seguito, viene mostrata sdraiata sopra un letto ben fatto e l'uomo che la vede è in piedi fuori della sua finestra, che tiene il suo reggiseno sopra il proprio naso. La pellicola termina con l'immagine delle bottiglie di profumo di Dolce & Gabbana contro uno sfondo nero (Zannoni).

Insieme all'utilizzo della televisione come mezzo di comunicazione, lo spot trasmette gli stessi valori della campagna e dei cataloghi Dolce & Gabbana, arricchendola via via di nuovi. Si accentua molto di più il carattere sensoriale (il suono del polpo sbattuto sullo scoglio, il morso all'animale da parte dell'attore, l'azione di annusare l'intimo lasciato sulla spiaggia dall'attrice). Da questo primo passo della collaborazione con Giuseppe Tornatore sembra delinearsi una narrativa *sui generis*, folkloristica ma quasi surreale. L'intento è quello di comunicare il prodotto in un contesto (in questo caso, sempre la Sicilia, componente molto forte sia nello stile di comunicazione che nelle collection dei due stilisti<sup>11</sup>) che, più che essere rappresentato nella sua effettiva realtà, risulta estrapolato da un immaginario comune e tradizionale, che ormai non esiste più. Questo stile, privo di linguaggio verbale se non nella voce profonda e maschile che solo in ultima battuta annuncia il prodotto e il brand, esalta una comunicazione basata sui sensi e sulle sensazioni<sup>12</sup>: dai suoni e profumi evocati da una Sicilia in bianco e nero e senza tempo, ad una danza di sguardi fugaci e passioni tra i protagonisti.

---

<sup>11</sup> Fonte : <https://www.thefashioncommentator.com/it/2013/09/dolce-and-gabbana-story-of-art-fashion.html>

<sup>12</sup> Fonte : <https://www.insidemarketing.it/folklore-la-finzione-sud-non-esiste-nello-spot-dolce-gabbana-girato-napoli/>



Figura 10. <https://www.youtube.com/watch?v=E7TF6mbHIYE>

Con lo stesso regista e la stessa attrice, utilizzando e riprendendo il registro comunicativo e quella sicilianità intrinseca nella storia del marchio, torneranno in uno spot con stile analogo a quasi dieci anni di distanza, nel 2003, per sponsorizzare il profumo *Dolce & Gabbana Sicily*.

Nonostante negli anni il brand e la sua comunicazione abbiano navigato su vari registri, anche in base al tipo di prodotto che si voleva comunicare, il tema della tradizione e della sicilianità ricorre come *fil rouge* che collega la maggior parte delle campagne D&G.

Gli anni dell'esplosione dei social media diventano cruciali quando si parla di brand (e non solo) communication. A partire dal 2006, Dolce & Gabbana ampliano i propri mezzi di comunicazione, segnando un punto fondamentale nella storia del marketing del brand: l'avvicinamento al target dei Millennials. In quello stesso anno, infatti, la maison milanese apre i battenti su YouTube (*Dolce & Gabbana*) pubblicando lo spot, già in TV dal 2004, per la linea di orologi *D&G Time*.

Il video della durata di 30 secondi, presenta uno stile molto differente rispetto a quelli analizzati in precedenza. Viene realizzata una narrazione *sui generis* che rappresenta la risonanza del passaparola dei prodotti D&G: sulle note di *Baby Beat Box* degli Stylophonic, una ragazza in auto chiede indicazioni ad un passante suo coetaneo, l'inquadratura prende prima il ragazzo intento a gesticolare con il polso munito di due orologi (i prodotti in questione) ben in vista. La ragazza che inizialmente seguiva le mani, fissa lo sguardo sugli orologi, restandone quasi ammaliata. La scena dopo, la stessa ragazza è al tavolo in un disco-pub con i suoi amici mentre gli mostra i suoi nuovi acquisti: altri due orologi D&G (diversi da quelli prima presentati). Tra i ragazzi al tavolo, uno in particolare viene inquadrato come più interessato a ciò che la ragazza sta mostrando. Segue una scena in cui l'attore balla con una ragazza bionda che a sua

volta indossa due orologi della linea. In seguito, i prodotti che ha indossato la ragazza vengono notati da un altro attore mentre sorseggiano un cocktail ad un tavolo in un bar di classe. Quest'ultimo, si dimostra recitare la parte del fotografo pubblicitario proprio per la linea D&G Time: nella scena dove fa da protagonista, infatti, sta valutando i suoi scatti migliori per rappresentare gli orologi, in secondo piano risalta una foto specifica di due mani intrecciate, di cui una con gli orologi D&G. Nell'ultima scena, riappare il ragazzo che all'inizio dava indicazioni stradali alla prima attrice, portare un sacchetto di carta con delle bottiglie e poggiarlo sul cofano posteriore della macchina. Da quello anteriore (aperto) si avvicina un altro attore con uno straccio alla mano, come se avesse sistemato qualche avaria all'auto. Dopo che quest'ultimo fa un cenno con la mano, il ragazzo che mostra avere gli stessi due orologi della prima scena, gliene restituisce uno prima di baciarlo (si potrebbe ipotizzare che il ragazzo della prima scena stesse tenendo al polso anche l'orologio del suo ragazzo, quest'uso diventa poi una moda grazie al passaparola, diventando infine una pubblicità di Dolce & Gabbana). Lo spot termina con il cartellone pubblicitario della foto messa in risalto in una delle scene precedenti.



Figura 11. Spot D&G Time (<https://www.youtube.com/watch?v=0DjpFgNkUnM>)

Con questo spot a piccole trame intrecciate, i due stilisti pongono una comunicazione che abbandona il tema del classico e del black and white, in favore di un contesto più giovanile e, per così dire, “spensierato” che più si avvicina all’ipotizzato target dei Millennial. Una narrazione veloce e scorrevole, dettata dal ritmo della canzone di sottofondo che non viene spezzato dal linguaggio verbale, assente per tutta la durata dello spot. Insomma, un registro comunicativo molto diverso, quasi opposto allo spot girato da Tornatore.

Il 2007 vede invece i due stilisti nell'occhio del ciclone per una delle loro bufere mediatiche, tra le più ricordate ancora oggi. Dolce & Gabbana, sponsorizzando la propria collezione uomo, avvia una campagna di fotografie scattate da Steven Klein<sup>13</sup> a mezzo stampa e affissioni. L'immagine (Figura 12) che fa da oggetto delle critiche è stata spesso appellata in Spagna come *machista* (“maschilista” in spagnolo) raffigura una modella tenuta a terra per i polsi da un uomo a dorso nudo, mentre altri del “branco” stanno a guardare la scena, il tutto in un contesto surreale.



Figura 12. Un'immagine della campagna censurata

Dopo essere stata già bloccata nel Regno Unito nel gennaio 2007, la campagna ha suscitato non poche polemiche e denunce da parte dei consumatori e delle associazioni a favore dei diritti delle donne anche in Spagna dove, secondo l'Istituto della Donna, organismo autonomo del ministero del Lavoro, la pubblicità del marchio italiano incitava alla violenza contro le donne. Da questa immagine “si può dedurre che è ammissibile l'uso della forza come un mezzo per imporsi sulle donne”, ha sostenuto. L'Istituto ha ritenuto che questo tipo di immagini rafforzi “atteggiamenti che oggi sono un reato, attentano contro i diritti delle donne e denigrano la loro immagine”<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Fonte : <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2007/03/07/pubblicita-choc-le-scuse-di.html>

<sup>14</sup> Fonte: [https://www.corriere.it/Primo\\_Piano/Esteri/2007/02\\_Febbraio/20/pop\\_DG.shtml](https://www.corriere.it/Primo_Piano/Esteri/2007/02_Febbraio/20/pop_DG.shtml)

I creatori sono quindi costretti a censurarla. Ma la notizia aveva già iniziato a scatenare le polemiche anche in casa. In Italia a un mese dall'uscita della campagna, contro quell'immagine il Comitato di Controllo del Codice di Autodisciplina Pubblicitaria Italiana lanciò una diffida; poi, mancando una risposta degli stilisti, iniziò la censura, operativa dal 5 marzo, della pubblicità, definita anche qui “svilente perché mostra la donna come oggetto di prevaricazione maschile”. Contro la pubblicità avevano fatto appello al Giurì 13 senatori dell'allora Ulivo e di Forza Italia e la Cgil aveva minacciato per l'otto marzo una protesta per boicottare i prodotti dei due stilisti<sup>15</sup>. Le scuse richieste ai due stilisti però non arrivarono mai, nonostante la campagna fosse stata bloccata, anzi. In più interviste la coppia milanese sottolineò il bigottismo (Chan, 2015) dimostrato nei confronti del loro commercial<sup>16</sup> e difese la sua linea secondo la quale “anche le fotografie, e quindi le campagne pubblicitarie, sono una forma d'arte e rientrano nel grande tema della libertà artistica [...], allora bisognerebbe chiudere anche il Louvre.” Alle accuse di sessismo invece hanno asserito di capire, comprendere e venerare le donne (che compongono il 60% del fatturato del brand), “Per noi le donne sono delle regine, ma quella pubblicità la difendiamo”.

Gli anni a seguire sono quelli cruciali per quanto riguarda la comunicazione, specialmente quella online: dal 2008 al 2011, esplodono e proliferano i social media. Il brand, sempre al passo con i tempi, apre i propri profili sulle piattaforme più di tendenza come Facebook, Twitter e Instagram. Tra gli altri, Dolce & Gabbana si espande anche su piattaforme come Pinterest, Google Plus, Tumblr e Vimeo. Attraverso i social, il marchio avvia un tipo di comunicazione integrata, come un continuum su più piattaforme: una strategia olistica che permette di non perdere il fil rouge della propria comunicazione nonostante la pluralità dei media adoperati. Se su YouTube si possono trovare dai video integrali e backstage degli show alle campagne advertising che fanno discutere, su Facebook e Twitter ci si concentra molto di più sulla comunicazione (spesso solo visual) dei prodotti, sulle news riguardanti il brand e i due stilisti e sulle specifiche degli eventi. Su Instagram invece, che predilige un formato strettamente visual e video, ci si focalizza sul lifestyle, sulle campagne social, sulle collections e sulle foto delle sfilate.

L'aspetto fondamentale che il team di social media communication di Dolce & Gabbana riesce sfruttare è l'interattività con i propri follower, consumatori e non. Di spicco infatti è la campagna del 2013: la maison milanese avvia un progetto che prende il nome dal suo hashtag di riferimento, *#DGFfamily*, con il quale riprendono il tema della tradizione, in particolare della famiglia, e lo legano strettamente alla modernità dei new media.

Il 30 ottobre 2013 i profili D&G sui maggiori social recitavano in coro l'apertura del sito <http://www.dolcegabbana.com/dgfamily/> (Figura 13) tramite il quale si poteva fare l'upload dei ritratti di

---

<sup>15</sup> Fonte: <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2007/03/07/pubblicita-choc-le-scuse-di.html>

<sup>16</sup> “Che polemica retrograda! Siamo scioccati per lo scandalo sollevato in Italia, passi per la Spagna, ma qui è assurdo.” (Fonte : <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2007/03/07/pubblicita-choc-le-scuse-di.html>)



famiglia degli utenti, che sarebbero poi stati oggetto di un album di famiglia online sotto #DGFAMILY. Le uniche regole: “Le foto dovrebbero rappresentare la famiglia, in tutte le sue sfumature, con le generazioni di oggi e di ieri, dal XX secolo ai giorni nostri. Le persone non devono necessariamente indossare abiti Dolce & Gabbana ma, in termini di posa, affinità e contesto, i ritratti devono essere in linea con il mood della famiglia "Dolce & Gabbana-style" come raccontato nelle ultime stagioni attraverso le campagne di comunicazione.”<sup>17</sup>



Figura 13. Pagina del sito #DGFAMILY

<sup>17</sup> Fonte : <http://www.dolcegabbana.com/dgfamily/the-project>



Figura 14. Il post #DGFAMILY sui social.

Il progetto, che conta ancora ad oggi più di 93 mila post sul solo Instagram e 3.024 foto da tutto il mondo scelte e pubblicate sul sito, è diventato uno dei primi esempi riusciti di quello che nel mondo del fashion viene chiamato *moodboard*<sup>18</sup> per la presentazione del *Winter 2016 Men's Fashion Show*.

<sup>18</sup> Una serie di immagini unite tra di loro come in un collage che serve ai designer o ai progettisti a mostrare in un formato visivo un progetto e i concept ad esso correlati (Fonte: <https://it.wikipedia.org/wiki/Moodboard>)

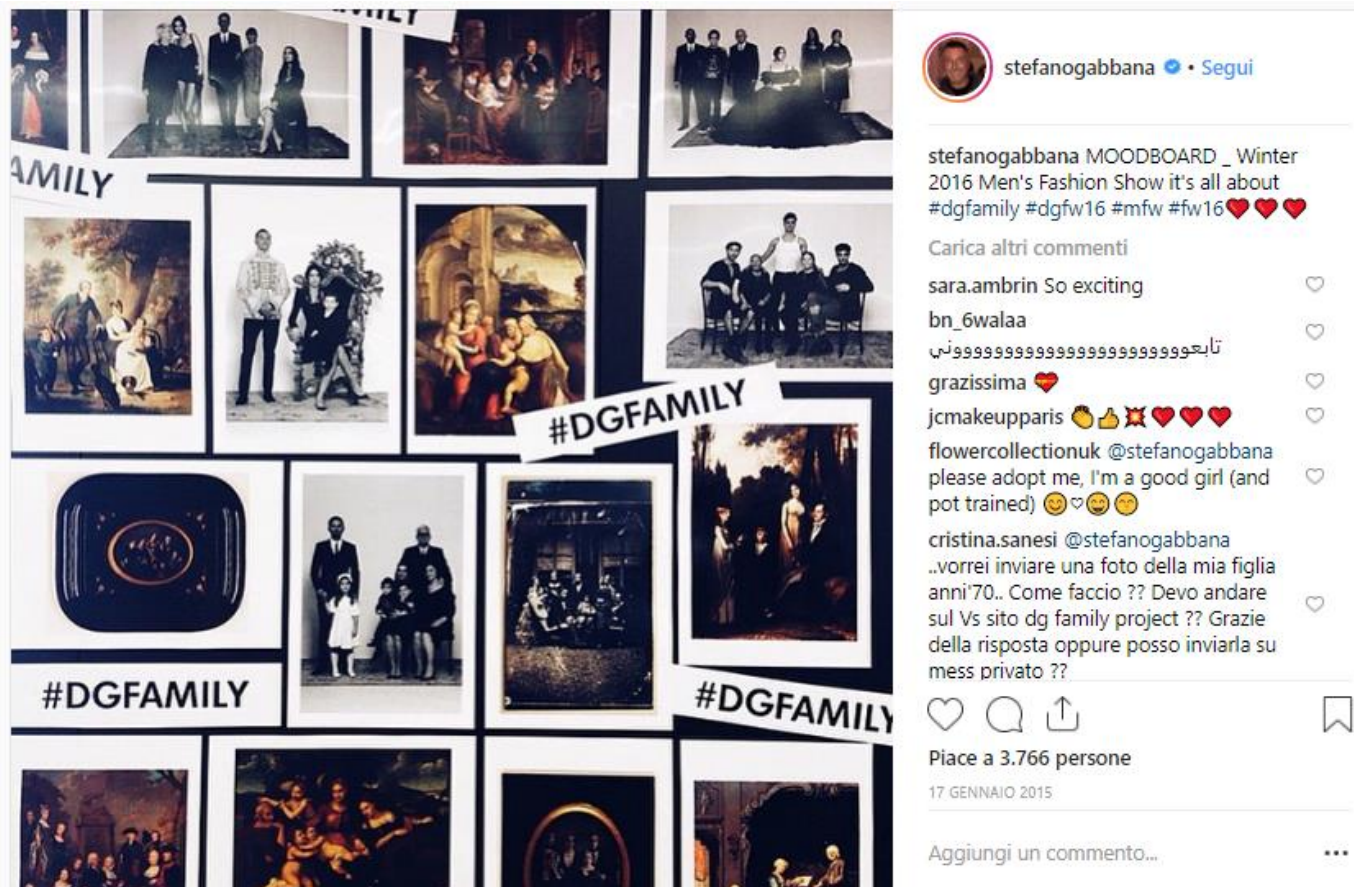


Figura 15. Stefano Gabbana pubblica il moodboard #DGFAMILY

Ma per la reputation del brand, se da un lato la strategia di social crowdsourcing attuata è capace di creare engagement e di corroborare il rapporto con i propri follower con l’interattività e la partecipazione attiva alla vita di Dolce & Gabbana, dall’altro i due stilisti vengono boicottati e spesso odiati per alcune loro affermazioni che nel 2015 dividono il mondo (social e non) in maniera polarizzante. E i topic discussi rimangono sempre la tradizione e la famiglia.

La copertina di *Panorama* del 12 marzo (Figura 16) mostrava l’immagine di Domenico Dolce e Stefano Gabbana con la scritta *VIVA LA FAMIGLIA (TRADIZIONALE)*.





Figura 16. La copertina di Panorama il 12 marzo 2015

Nell'intervista del settimanale, infatti, Domenico Dolce ha dichiarato "Tu nasci e hai un padre e una madre. O almeno dovrebbe essere così, per questo non mi convincono i figli della chimica, i bambini sintetici, uteri in affitto, semi scelti da un catalogo"<sup>19</sup>. È proprio questa intervista a movimentare il mondo social, primo user tra tutti una star mondiale padre di due figli avuti tramite fecondazione artificiale e utero in affitto: Sir Elton John, in un post su Instagram, richiama tutti al boicottaggio del brand: "Come osate riferirvi ai miei splendidi figli come sintetici? Vergognatevi di aver puntato il dito contro la fecondazione in vitro, un miracolo che ha consentito a legioni di persone che si amano, sia eterosessuali sia gay, di realizzare il loro sogno di avere figli. Il vostro pensiero arcaico è fuori dal tempo, come la vostra moda. Non indosserò più abiti di Dolce & Gabbana. #BoycottDolceGabbana".

Il post è stato condiviso e ripreso tra più social media (Twitter tra i primi) da volti e nomi di spicco del mondo dello spettacolo, della politica, dello sport e delle comunità LGBT in tutto il mondo, scatenando la bufera tra chi difende le opinioni dei due stilisti e chi li boicotta. In risposta, Stefano Gabbana ha scelto di postare contemporaneamente una serie di reazioni (contrarie al boicottaggio e favorevoli, di supporto a loro e di supporto a Elton John) come a dire "io lascio spazio a tutte le opinioni". Mentre Domenico Dolce ha dichiarato: "Sono siciliano e sono cresciuto con un modello di famiglia tradizionale, fatto di mamma, papà e figli. So che esistono altre realtà ed è giusto che esistano, ma nella mia visione questo è quello che mi è stato trasmesso, e con questi i valori dell'amore e della famiglia. Io sono cresciuto così, ma questo non vuol dire che non approvi altre scelte. Ho parlato per me, senza giudicare le decisioni

<sup>19</sup> Fonte: <https://www.panorama.it/news/cronaca/dolce-e-gabbana-famiglia-tradizionale-reazioni/>

altri”<sup>20</sup>. “Crediamo fermamente nella democrazia e pensiamo che la libertà di espressione sia una base imprescindibile per essa - ha aggiunto Gabbana - Noi abbiamo parlato del nostro modo di sentire la realtà, ma non era nostra intenzione esprimere un giudizio sulle scelte degli altri. Noi crediamo nella libertà e nell'amore”<sup>21</sup>.

**eltonjohn** 8h

Piace a 5.093 persone

eltonjohn How dare you refer to my beautiful children as "synthetic". And shame on you for wagging your judgemental little fingers at IVF - a miracle that has allowed legions of loving people, both straight and gay, to fulfil their dream of having children. Your archaic thinking is out of step with the times, just like your fashions. I shall never wear Dolce and Gabbana ever again. #BoycottDolceGabbana

**Ricky Martin** @ricky\_martin

.@dolcegabbana ur voices R 2powerfull 2B spreading so much h8 bit.ly/1CiY63B Wake up,Its 2015 Luv urselves guys #boycottdolcegabbana

Dolce and Gabbana Launch Tirade Against 'Non-Traditional Families' Dolce's name for babies born from donors: 'synthetic children.' advocate.com

07:20 - 15 mar 2015

3.387 Retweet 3.868 Mi piace

**courtneylove**

B ore fa

I just round up all my Dolce & Gabbana items and went to burn them. I'm just beyond words and emotions. Boycott senseless bigcry! #boycottD&G

Piace a sonnytyc, potatoisdrawing, marta0000 e altre 2,650 persone.

barf\_ight

Or sell all of that expensive bullshit and give the money to some other shit

cuhshizit

Love is to love gays

evihhnp

This makes me happy that my only pair of d&g sunglasses broke awesome ago

akj00

@loretta\_mi waaaaaaat is this all about?! #secface

lud\_z

well done Courtney!

**VANITY FAIR 2005**

**PANORAMA 2015**

**VIVA LA FAMIGLIA (TRADIZIONALE)**

Figura 17. Alcuni dei post contro le affermazioni dei due stilisti

<sup>20</sup> Fonte: <https://www.panorama.it/news/cronaca/elton-john-dolce-gabbana-dopo-lintervista-panorama-reazione-stampa/>

<sup>21</sup> Fonte :

[https://www.repubblica.it/spettacoli/people/2015/03/15/news/elton\\_john\\_contro\\_dolce\\_e\\_gabbana\\_per\\_fraasi\\_sui\\_figli\\_dei\\_gay\\_sui\\_social\\_si\\_scatenano\\_il\\_boicottaggio-109568823/](https://www.repubblica.it/spettacoli/people/2015/03/15/news/elton_john_contro_dolce_e_gabbana_per_fraasi_sui_figli_dei_gay_sui_social_si_scatenano_il_boicottaggio-109568823/)

La reazione degli stilisti non si è fatta attendere: Stefano Gabbana ha risposto al musicista direttamente su Instagram con un “Fascista!!!” e ha poi lanciato il contro-hashtag #boycotteltonjhon.

La disputa ebbe fine nell’agosto del 2015 (dopo circa 30 mila tweet e articoli su 1.200 siti in tutto il mondo), con le scuse pubbliche di Domenico Dolce attraverso la rivista *Vogue*<sup>22</sup> e la conseguente risposta di accettazione da parte della popstar Elton John, sempre su Instagram.

Ma è negli anni 2017 e 2018 che la reputazione del brand inizia a subire colpi molto più pesanti, spesso difendendosi e rispondendo anche a tono alle critiche pubbliche.

Per la festa di Capodanno la First Lady Melania Trump ha scelto d’indossare un abito firmato da Dolce & Gabbana che lo stesso stilista Stefano Gabbana, avendo notato il look, ha orgogliosamente condiviso la foto sul suo account Instagram<sup>23</sup>.



Figura 18. Il post di Stefano Gabbana su Melania Trump

In tempi record, il suo profilo è stato invaso da 1.400 commenti e quasi 14 mila like. Tra quei commenti, la maggior parte (con tanto di hashtag #BoycottDolceGabbana) erano ad opera di chi chiede che Dolce & Gabbana sposino il boicottaggio che già altri nomi illustri del mondo della moda (come Marc Jacobs e Tom Ford) hanno già avviato ai danni di Melania: le grandi marche, infatti, avevano già deciso di non voler vestire la moglie del neopresidente statunitense.

<sup>22</sup> Fonte: <https://www.vogue.com/article/dolce-and-gabbana-synthetic-babies-apology>

<sup>23</sup> Fonte: <https://www.panorama.it/societa/people/melania-trump-veste-dolcegabbana-e-scoppia-la-polemica-social/#gallery-0=slide-1>



Stefano Gabbana, andando controcorrente, ha dichiarato che la First Lady non ha dovuto ingaggiare il duo di stilisti, ma che avesse comprato il vestito da sola. Limitandosi nel ringraziarla per la scelta, lo stilista ha dichiarato “Cosa avrei dovuto fare? Dire: “Lei no, prego, si tolga il mio vestito”? Io non discrimino nessuno e cerco di rispettare tutti, ma questo non vuole dire essere d'accordo con le loro idee”.

Il protrarsi di questa “partnership” ha comportato parecchie lamentele (spesso da user degli States) durante tutto il primo semestre del 2017, tanto che, a giugno, la maison milanese pubblica in risposta una falsa campagna con un sit-in ironico per sponsorizzare delle nuove t-shirt bianche con la scritta *#Boycott Dolce & Gabbana*. Tutti i profili social di Dolce & Gabbana hanno pubblicato le foto e il video-campagna<sup>24</sup> dell’auto-boicottaggio: “rispondiamo all’odio girandolo in una risata. Gli altri ci boicottano? Noi rincariamo la dose e ci auto-boicottiamo”. Le magliette, effettivamente messe in vendita dalla maison, sono quindi protagoniste di una strategia comunicativa atta a sfruttare e capovolgere l’hashtag più usato dagli hater Dolce & Gabbana, in un prodotto di Dolce & Gabbana stesso.



Figura 19. Il post Instagram del falso sit-in

Una tra le ultime polemiche scatenate a danno del duo stilistico si è consumata proprio in casa loro. È il settembre 2017, Dolce & Gabbana commissiona al rinomato regista Matteo Garrone la direzione della campagna di spot per la fragranza *The One*. La scelta sugli attori ricade su due star in voga negli ultimi tempi, protagonisti della serie tv campione di incassi *Game of Thrones*: Emilia Clarke per la versione *pour femme* e Kit Harington per la versione *pour homme*. La location è uno degli emblemi del

<sup>24</sup> Il video: <https://www.youtube.com/watch?v=mnSOGYhQ1b4>

Sud Italia, per cui come già detto gli stilisti provano una passione viscerale, la capitale delle tradizioni e degli stereotipi ormai parte dell'immaginario tanto italiano quanto mondiale: Napoli.

I due spot, che poi saranno al centro delle critiche online, raffigurano ognuno uno delle due star immerse nel suggestivo scenario di una Napoli folcloristica e in festa. In mezzo a spaghetti, balli, mandolini e maschere della commedia dell'arte partenopea, i due attori passeggiano in piazza Riario Sforza (una delle più caratteristiche di Napoli) sulle note di *Tu vuo' fa l'americano* di Renato Carosone.



Figura 20. Il video di *The One* pour femme: <https://www.youtube.com/watch?v=Ebpiydeo3D4>

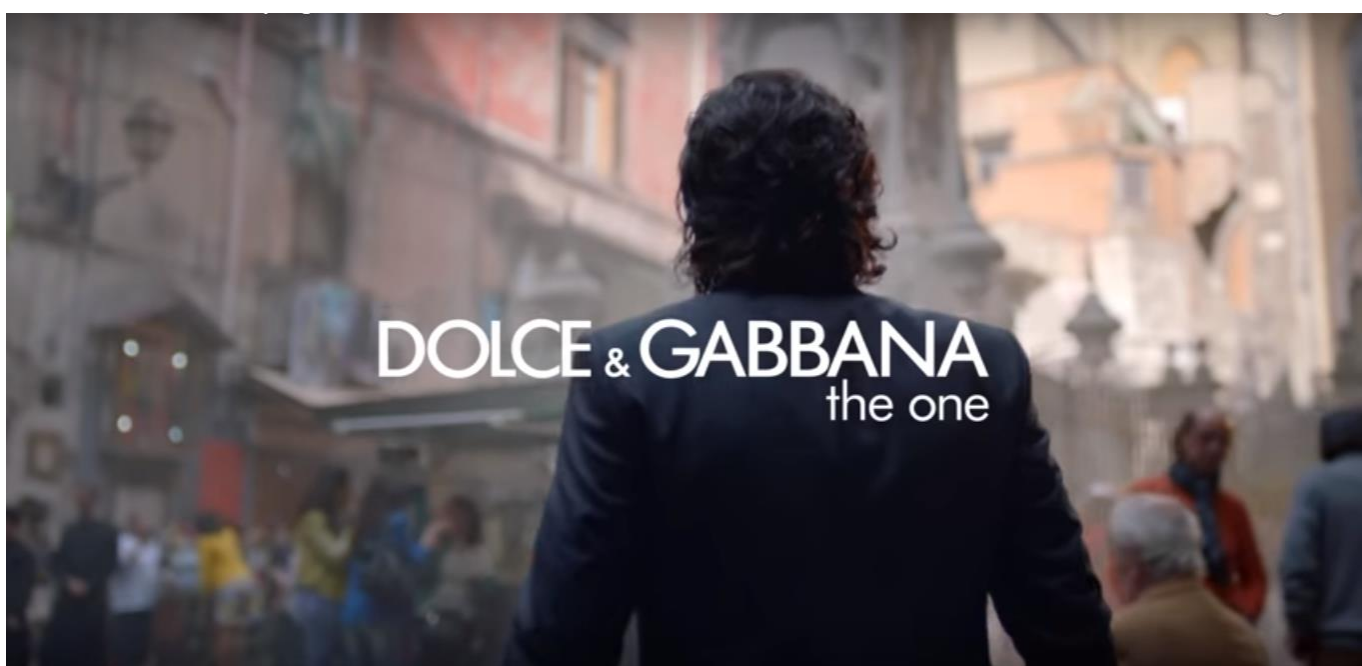


Figura 21. Il video di *The One* pour homme: <https://www.youtube.com/watch?v=ZKqRjSeSeBY>

Entrambi i video, pubblicati anche tramite le piattaforme social, fanno il boom di views tanto che su YouTube totalizzano quasi 5 milioni di visualizzazioni per Kit Harington e 3,7 milioni per Emilia Clarke. Quello che però può sembrare un gran successo dei due stilisti, si trasforma presto in una minaccia alla brand reputation: infatti la serie di spot indigna i residenti<sup>25</sup>. È l'ennesima battaglia che si svolge sui social, tra Instagram e Facebook: nonostante il resto del mondo abbia anche apprezzato lo stile degli spot e l'impronta stilistica lasciata da Garrone, i napoletani ribattono e commentano che non c'è Napoli in quei due minuti di video, c'è solo un'immagine stereotipata, da cartolina.

Proprio a proposito degli spot e della spirale di commenti negativi dei locali, la pagina partenopea *Identità Insorgenti* recitava “[...] La Clarke mangiaspaghetti, i re dentro una cornice movente, pulcinella, i parrucconi, un pazzariello con fascia tricolore che forse richiama anche de Magistris, le pizze che camminano nel caos, i babà, il chiasso partenopeo reso eccessivo e anche volgare, il teatrino artificiale, sono alcune delle immagini contestate dalla platea che commenta sotto lo spot”. E la risposta inaspettata di Stefano Gabbana attraverso delle Instagram Stories<sup>26</sup> non tarda ad arrivare:

---

<sup>25</sup> Fonte:

[https://www.ilmattino.it/napoli/cronaca/gli\\_spot\\_dolce\\_gabbana\\_girati\\_napoli\\_dividono\\_web\\_soliti\\_cliche\\_romantico\\_folclor\\_e\\_video-3219091.html](https://www.ilmattino.it/napoli/cronaca/gli_spot_dolce_gabbana_girati_napoli_dividono_web_soliti_cliche_romantico_folclor_e_video-3219091.html)

<sup>26</sup> Le Instagram Stories sono una feature di Instagram con la quale si possono creare slideshow di foto e video multipli – appunto, le Storie – che durano solo 24 ore e per poi scomparire al pubblico.





Figura 22. Una delle stories di Stefano Gabbana

Forse per il fatto che le Instagram Stories hanno una durata limitata di massimo 24 ore (sempre ammesso che il proprietario non le elimini prima), la notizia è passata in sordina, e gli insulti di Stefano Gabbana (alcune fonti danno il suo profilo come hackerato, come si ripresenterà nel caso di studio principale accaduto nel 2018) hanno colpito poche testate web e giornalistiche (Il Fatto Quotidiano è una di queste).

Come si può dedurre dalla storia della comunicazione appena fornita, Dolce & Gabbana si presenta come un brand al passo con i tempi: usa registri comunicativi differenti e diversi media in base al tipo di prodotto o target di riferimento, con una dialettica ben studiata e di impatto. Spesso risulta trasgressiva, e anche per questo motivo sono molto discussi nell'ambito del fashion luxury e non solo. Ciò che hanno portato avanti negli anni si presenta come uno stile di spot sensoriale: in tutti i commercial e le campagne, cercano di sfruttare e trasmettere al meglio le componenti fisiche che è difficile trasporre (soprattutto se si parla di un'immagine, di un video o di un vestito).

Ancora oggi risulta un marchio che fa discutere di sé. Come le loro collezioni e i loro eventi sono seguiti da ogni parte del mondo, anche le vite dei due stilisti sono ampiamente seguite e commentate sia da chi li ama ma anche da chi li odia: entrando nei social media quasi da early adopters (nel mondo del fashion), la

loro reputation – come quella di moltissimi brand – si trova quasi sempre in bilico tra commenti, dichiarazioni, trasgressioni e accuse. E se prima, una chiara minaccia alla reputazione aveva bisogno di tempi abbastanza lunghi per passare di bocca in bocca (il caso della campagna machista in Italia si manifestò un mese dopo che la campagna fosse già in atto) adesso bastano pochi click e in una manciata di ore il brand si può trovare ad affrontare una crisi senza precedenti, dovendo trovare nel minor tempo possibile il modo migliore in cui reagire per eliminare o al massimo arginare i danni.

### ***2.2.3 La Cina e il luxury***

Il mercato globale dei beni personali di lusso vale 249 mld di euro nel 2016, di cui la Cina rappresenta il 7%, ma i cinesi rappresentano invece ben il 30% del totale. La Cina è da diversi anni focus importante per i brand del lusso, ma recentemente sta mostrando un nuovo e più maturo dinamismo proprio a causa dell'approccio diverso da parte della nuova classe media cinese e del Governo cinese, che sta incoraggiando attivamente il consumo “domestico”. Questi fattori, insieme alla progressiva riduzione dei differenziali di prezzo rispetto all'Europa, stanno facendo sì che la classe media cinese sembri essere sempre più propensa a viaggiare meno all'estero per fare shopping e a consumare di più all'interno del Paese.

Dalla fine degli anni Ottanta molti brand occidentali del lusso hanno iniziato ad insediare il mercato cinese, tra questi i primi a “scavalcare la Muraglia” sono stati Ermenegildo Zegna, Salvatore Ferragamo e Louis Vuitton: i primi ad aprire i loro negozi in un mercato che nulla ha a che vedere con la cultura occidentale, come la Cina (Corbellini & Saviolo, 2017).

Dal 2001, con l'entrata nel World Trade Organization è iniziata per la Cina un periodo di apertura nei confronti dell'Ovest: a beneficiarne in gran parte è stato proprio il mercato del lusso: se prima del millennio nel 1998, il mercato del lusso in Cina registrava un valore minore dell'1% del totale mondiale, nel primo decennio del 2000 ha registrato una vertiginosa crescita arrivando a toccare la vetta del 6% del totale mondiale<sup>27</sup>.

Ad oggi, lungo il triennio 2015-2018, i cinesi con i loro acquisti in Cina hanno contribuito alla crescita il doppio rispetto alle loro spese all'estero: la quota di spesa globale dei consumatori cinesi è stimata ora al 33% della spesa globale per il lusso, (rispetto al 32% del 2017).

---

<sup>27</sup> Fondazione Altagamma, Bain & Company (2011). *China Luxury Market Study*



Soltanto in Cina, le vendite di prodotti di lusso sono cresciute del 18% a tassi di cambio correnti a €23 miliardi (del 20% a tassi di cambio costanti), guidate più dall'aumento della domanda che dall'aumento dei prezzi<sup>28</sup>.

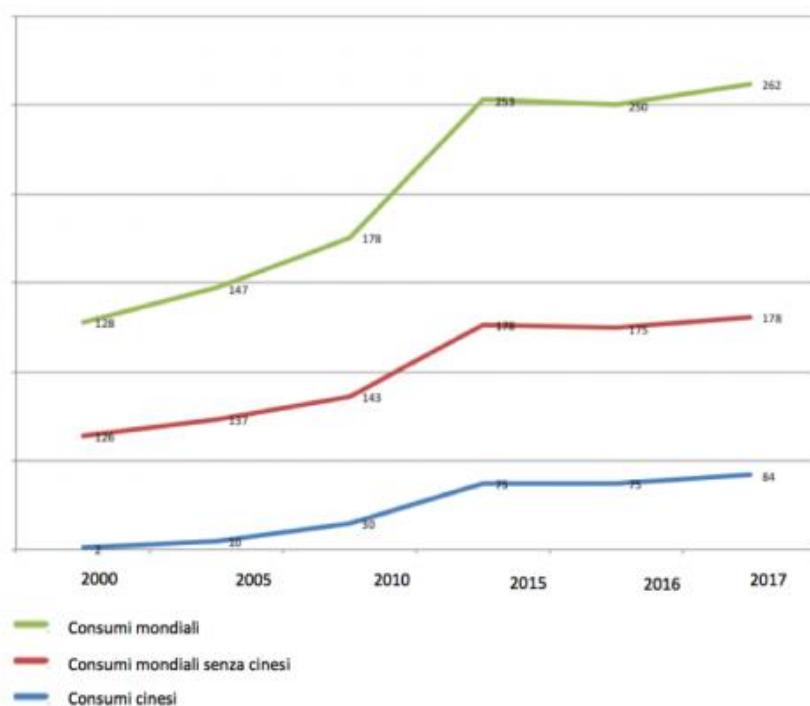


Figura 23. 2000-2017: crescita dei consumi dei beni di lusso per la persona, focus sui cittadini cinesi (€mld)<sup>29</sup>

Negli ultimi anni il consumatore cinese ha iniziato ad effettuare dei cambiamenti nei comportamenti di consumo: ad oggi gli acquisti di cinesi sono più consapevoli, con una maggiore attenzione sul prodotto e sullo stile e meno per il “logo” e maggiore richiesta per un alto rapporto qualità-prezzo<sup>30</sup>. E proprio per quanto riguarda la *perceived quality* di un brand, due caratteristiche risultano fondamentali agli occhi ed alle preferenze dei consumatori cinesi (Vescovi, 2011): il **riconoscimento globale** per il quale le marche e i prodotti devono essere in grado di presentarsi al consumatore cinese come comprensibili e accettabili nel contesto culturale locale, la brand identity viene riconosciuta quando trasmette i valori della cultura di riferimento; e l'**accessibilità globale** che invece riguarda la disponibilità di un dato brand nel contesto globale (il posizionamento del brand gioca quindi un ruolo fondamentale).

Date queste due caratteristiche, il consumatore cinese oggi si presenta anche come un consumatore esigente ed attento alle nuove tendenze, meno onnivoro.

<sup>28</sup>Fonte: <https://www.bain.com/it/about-bain/media-center/press-releases/italy/2018/il-mercato-globale-del-lusso-nel-2018-e-in-crescita-e-raggiunge-260-miliardi--un-andamento-positivo-e-solido-sino-al-2025/>

<sup>29</sup> Fonte : <http://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/04/26/esportare-lusso-italiano/>

<sup>30</sup> Fonte : <http://www.economia.rai.it/articoli/mercato-del-lusso-opportunit%C3%A0-per-il-made-in-italy-in-cina/38419/default.aspx>

Analizzando la composizione sociodemografica del consumatore cinese attuale e futuro, dallo studio effettuato da Bain&Company per MEI.com vengono evidenziati alcuni fattori fondamentali:

- i **Millennials**: i luxury consumer cinesi sono già più giovani dei loro corrispondenti europei e americani, (33 anni di medi), e nei prossimi 3-5 anni il mercato sarà dominato da consumatori ancora più giovani (25-30enni saranno la maggioranza), istruiti, amanti dei viaggi e delle tecnologie;
- le **donne**, che ad ora contano per i 3/5 del mercato del lusso in Cina (cresciute vertiginosamente solo nell'ultimo decennio), stanno acquisendo ruoli sempre più importanti e prestigiosi anche nel mondo del lavoro cinese, e continueranno a giocare un ruolo sempre più importante nel mercato dei luxury goods, influenzando di conseguenza le performance delle varie categorie prodotto.

Lo spostamento verso consumatori più giovani e femminili è una delle tendenze caratteristiche dei mercati emergenti e di quello cinese in modo particolare, in cui il cambiamento sociale e culturale sta dando spazio a categorie di clienti prima ignorate o sottovalutate. Negli ultimi anni però il profilo dei clienti del lusso si sta modificando notevolmente, in parte grazie ai cambiamenti sociali in atto che stanno portando l'individuo a percepire sé stesso anche come singolo e non solo come entità all'interno di un gruppo sociale più ampio (Xiao, 2005). Di conseguenza, gli acquisti diventeranno sempre più personali e privati, focalizzati sull'esperienza e il lifestyle.

Inoltre, ora i consumatori cinesi sono più informati e preparati riguardo ai brand e alla loro storia. Sono diventati più sofisticati e attenti alla qualità dei prodotti, non accontentandosi più del fatto che un prodotto sembrasse occidentale, ma ricercando quei marchi in grado di offrire loro qualcosa in più di un semplice oggetto, ma un servizio attento e un'esperienza completa durante il processo d'acquisto. Seguendo il modello dei mercati maturi, anche i consumatori cinesi hanno iniziato a spostare le spese da beni di lusso a "esperienze" di lusso. Questa consapevolezza dei propri gusti e delle proprie scelte porta il consumatore cinese ad informarsi tramite internet, social network e e-commerce (la Cina è diventata il più avanzato mercato dell'e-commerce al mondo, soprattutto da cellulare).

Appunto, altro elemento fondamentale del consumo dei beni di lusso da parte dei cinesi è la digitalizzazione. Il mercato online in Cina è molto più sviluppato rispetto alla media globale<sup>31</sup>: l'e-commerce, specialmente tramite mobile, può diventare la modalità d'acquisto standard. Il 78% dei consumatori cinesi reperiscono informazioni su beni di lusso da Internet e app mobile, contro il 31% che si informano tramite riviste e il 29% che prediligono il passaparola tra amici. Molti luxury brand presenti in Cina hanno già intuito l'opportunità offerta dall'esperienza d'acquisto di tipo digitale, nonché di un tipo di comunicazione attraverso i nuovi media.

---

<sup>31</sup> Fonte: <http://www.economia.rai.it/articoli/mercato-del-lusso-opportunit%C3%A0-per-il-made-in-italy-in-cina/38419/default.aspx>

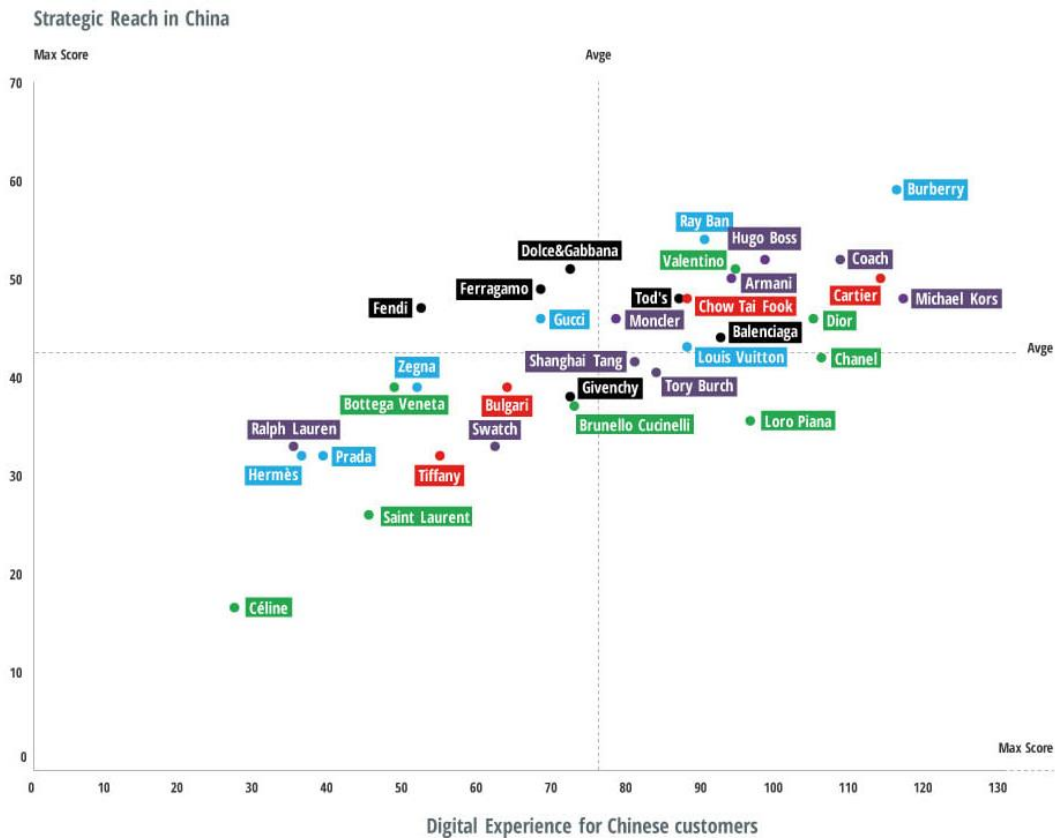


Figura 24. Digital Competitive Map sulla Cina<sup>32</sup>

Un appunto di riguardo va fatto per i social media cinesi: i due colossi social in Cina sono WeChat, ed il suo primo competitor, Sina Weibo (rilevante ai fini della disamina). Quest'ultimo, molto spesso associato a Twitter, viene utilizzato per condividere contenuti, reperire informazioni e news, ma a differenza del social network americano, consente anche di creare dei microblog e sondaggi, ascoltare musica e guardare video. Per tutte queste sue funzionalità e per gli insights che può fornire se utilizzato a fini aziendali, Sina Weibo risulta il medium preferito dalle imprese rispetto al suo rivale occidentale: in quanto l'interazione tra il brand e i propri consumatori risulta più immediata. L'importanza fondamentale di Sina Weibo per le aziende è data anche dalla partnership avviata nel 2013 con Alibaba Group leader cinese nell'e-commerce, a cui appartengono anche le piattaforme Aliexpress, Taobao e Tmall.com.

<sup>32</sup> Fonte : <https://contactlab.com/it/insights/cina-lusso/>

## 2.2.4 Premessa: Dolce & Gabbana – #DGLovesChina

La storia della strategia di comunicazione di Dolce & Gabbana in Cina aveva già riscontrato parecchi problemi nel 2017, quando per pubblicizzare una sfilata evento che si è tenuta a Pechino, è stata diffusa dal brand una campagna social (*DGLovesChina*)<sup>33</sup> costituita da immagini e film<sup>34</sup>, che si è ritorta contro il marchio rimuovendo le immagini da Weibo e WeChat in seguito a un contraccolpo pubblico. Le immagini mostravano modelli vestiti in abiti Dolce & Gabbana in posa tra la gente del posto e i turisti nelle attrazioni turistiche di Pechino, tra cui Piazza Tienanmen, i monumenti storici della città e sulla Grande Muraglia Cinese.



Figura 25. Un'immagine della campagna DGLovesChina

Le immagini sono state pesantemente criticate come “offensive” e stereotipate dai consumatori cinesi, accusando la campagna di descrivere una visione “arretrata” del paese selezionando le immagini nelle aree storiche, o vecchie, piuttosto che nella nuova Cina moderna.

È partita così l’inondazione sui profili del brand con commenti negativi e minacce di boicottaggio di negozi e prodotti da parte degli user cinesi.

<sup>33</sup> Fonte : <https://www.thedrum.com/news/2017/04/28/dolce-gabbana-pulls-campaign-weibo-and-wechat-following-public-backlash>

<sup>34</sup> Il video: <https://www.youtube.com/watch?v=pXf759oh3rU>

Dolce & Gabbana si è trovata quindi costretta a rimuovere le immagini dai social media cinesi, lasciandoli tuttavia disponibili sull'account Instagram e YouTube del marchio.

La campagna DGLovesChina era simile alle campagne che Dolce & Gabbana aveva già eseguito in Giappone e Hong Kong, come parte di una strategia per localizzare il marchio nei rispettivi mercati.

### ***2.2.5 Dolce & Gabbana – The Great Show***

“I trent'anni di costruzione del marchio sono svaniti in 48 ore e gli impiegati sono quelli che pagheranno il prezzo”. Così ha parlato Alessandro Maria Ferreri, Amministratore Delegato e proprietario della società di consulenza The Style Gate, riferendosi ai media e alla tempesta di affari che ha colpito Dolce & Gabbana.

Il 21 novembre 2018, l'agenda del duo di stilisti prevedeva un grandissimo spettacolo di un'ora e mezza (per questo motivo denominato nella campagna *The Great Show*): una mega sfilata-spettacolo al crocevia tra moda, danza, musica e tecnologia da svolgersi all'Expo Centre di Shanghai, secondo i numeri la più grande produzione del genere realizzata nel Paese asiatico nel 2018.

Per la campagna pubblicitaria social dell'evento viene quindi condivisa su Sina Weibo a quattro giorni dal *The Great Show*, oltre ai cortissimi sulla preparazione della sfilata che i due stilisti sono soliti pubblicare prima di ogni evento, una serie di tre video promozionali: il titolo è *Eating With Chopsticks*, una serie in tre episodi da 30 secondi ciascuno di falsi tutorial in cui si “insegna” a mangiare dei piatti tradizionali italiani con le bacchette cinesi.

I tre video hanno un'unica protagonista, una ragazza cinese, vestita Dolce e Gabbana, alle prese con tre piatti tipici italiani: la pizza Margherita, il cannolo siciliano e gli spaghetti al pomodoro (una pietanza per video). La ragazza si siede a tavola e prova, di volta in volta, ad assaggiare la pietanza utilizzando le bacchette, come da tradizione cinese. Il commento è affidato a una voce maschile fuoricampo.

Vengono riportati di seguito i testi tradotti dei tre video in questione. L'unico linguaggio verbale in tutti i video è dato dalla voce fuoricampo.

#### **Primo spot:**



Figura 26. Eating With Chopsticks - Episode 1 (<https://www.youtube.com/watch?v=GzoxIb2Fa74>)

Parte la voce fuoricampo: “Benvenuti nel filmato di Dolce & Gabbana “Mangiare con i bastoncini”, prima puntata. Oggi vogliamo farvi vedere come mangiare con questi strumenti a forma di piccoli bastoni un piatto della nostra grande tradizione: la pizza Margherita”.

La ragazza afferra le bacchette e si cimenta nell’operazione.

Di nuovo la voce fuoricampo: “E tagliare la pizza come fossero dei piccoli coltelli? Così? Eh sì, così è giusto. Quindi bisogna prendere un trancio di pizza come se i bastoncini fossero un paio di pinze e mettere direttamente la pizza in bocca. Non lasciare cadere il formaggio! Bravissima!”

**Secondo spot:**





*Figura 27. Eating With Chopsticks - Episode 2*

“Benvenuti nel filmato di Dolce Gabbana “Mangiare con i bastoncini” seconda puntata. Oggi abbiamo il tradizionale cannolo siciliano. Non è una misura esagerata? Venite, prendete i bastoncini, teneteli in mano come fossero delle pinze e prendete un cannolo”.

La ragazza ci prova, ma non riesce e scuote la testa.

“È troppo grande per te? Puoi anche mettere uno dei bastoncini dentro il cannolo”.

La ragazza segue le istruzioni.

“Ecco così, mangialo così. Ti fa sentire come se fossimo in Italia, invece siamo in Cina. Bravissima!”.

**Terzo spot:**



Figura 28. *Eating With Chopsticks - Episode 3*

“Benvenuti nel filmato di Dolce Gabbana “Mangiare con i bastoncini”, terza e ultima puntata. Sfidiamo i tradizionali spaghetti al pomodoro. Forse pensate che sia come mangiare i noodles cinesi, ma in realtà il modo di mangiarli è molto diverso. Non è così facile. Prova a pensare di infilare i bastoncini dentro gli spaghetti. Prendili, sì prendili. E chi ci riesce avrà un punteggio alto. Bravissima! (I tuoi braccialetti sono troppo belli!)”.

I tre spot hanno indignato il popolo cinese: su Sina Weibo la campagna è stata discussa da nove milioni di tweet<sup>35</sup>. La campagna è stata ritenuta dalla maggior parte degli user sessista, stereotipata, razzista e offensiva per il popolo, la tradizione e la cultura cinese. Inoltre, in segno di protesta, molte celebrità avevano annunciato che non sarebbero state presenti alla sfilata in programma per il 21 novembre.

Il malcontento relativo alla campagna ha avuto una rapida diffusione, tanto che l’hashtag #BoycottDolce è diventato un trend di Weibo. Utenti da tutto il mondo hanno scritto tramite Instagram e Twitter ai profili di Dolce & Gabbana per far ritirare i video, che, nonostante fossero stati cancellati dalla stessa piattaforma, sono stati ripubblicati da altri user come @diet\_prada.

Diet Prada, definito dalla rivista *Business of Fashion* come “l’account Instagram più temuto nella moda” è stato aperto da due stilisti, Tony Liu e Lindsey Schuyler nel 2014. Negli anni, l’account ha riscosso un ottimo successo, diventando fonte di divertimento e punto di riferimento per gli appassionati, implacabile segnalatore di copie e plagi di stilisti famosi verso case di moda più piccole e indipendenti. L’account conta tra i suoi 460 mila follower (diventati 1 milione dopo la vicenda Dolce & Gabbana), “tutti i

<sup>35</sup> Fonte: <http://www.globaltimes.cn/content/1128908.shtml>



professionisti che lavorano in un qualche settore importante della moda”<sup>36</sup> come il famoso produttore discografico Pharrell Williams, l’ex direttrice di Vogue Francia Carine Roitfeld, il direttore di Vogue UK Edward Enninful e le modelle Karlie Kloss, Naomi Campbell e Gigi Hadid. Nella sua storia è stato più volte nominato e citato da riviste autorevoli come il New York Magazine, il Financial Times e i-D, inoltre non è seguito solo da tutti quelli del settore ma anche da chi compra nel lusso. In sintesi, un influencer rilevante e di spicco nel mondo della moda.

Ed è proprio Diet Prada che tramite Instagram pubblica uno screenshot di uno scambio di messaggi privati tra l’account personale di Stefano Gabbana e quello della collaboratrice Michaela Tranova: lo stilista insulta pesantemente il popolo cinese con frasi come “Cina Ignorante Mafia sporca puzzolente”.

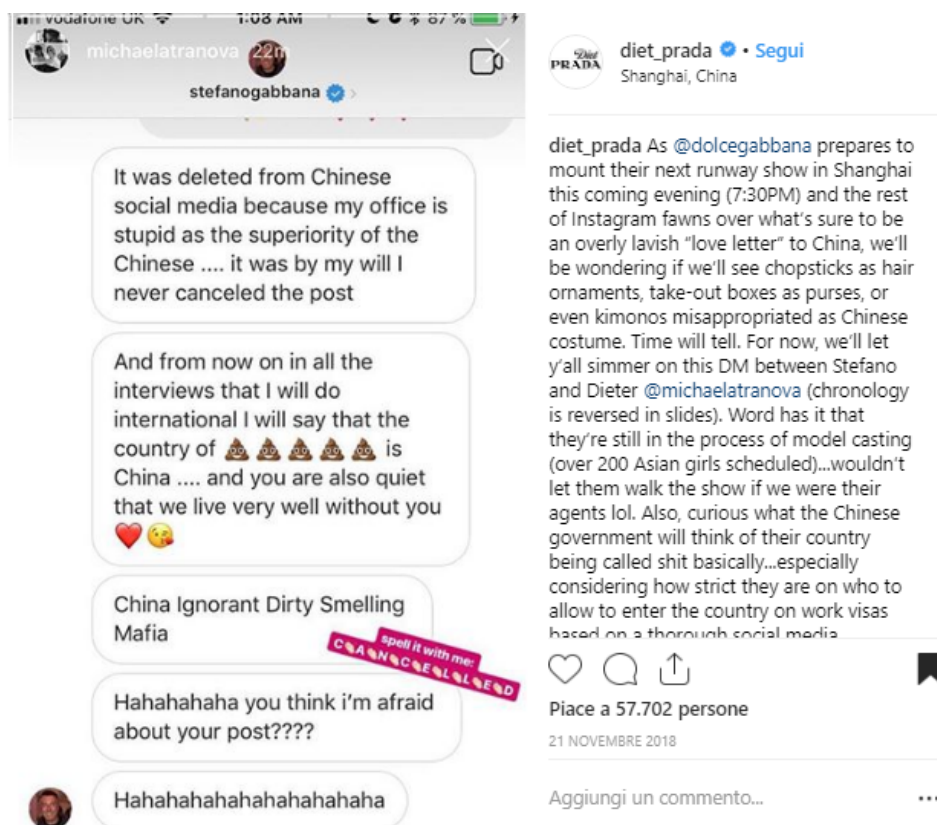


Figura 29. La conversazione tra Michaela Tranova e Stefano Gabbana<sup>37</sup>

La crisi è più grave del previsto. La maison milanese ha provato a giustificare l’accaduto con un presunto hackeraggio dell’account di Gabbana, ma la strategia non ha dato frutti e le diverse celebrità che avrebbero dovuto partecipare all’evento hanno preso posizione contro la griffe, boicottando la sfilata di Shanghai.

<sup>36</sup> Fonte: <https://www.ilpost.it/2018/05/13/laccount-instagram-di-moda-piu-temuto/>

<sup>37</sup> Fonte: Instagram, profilo ufficiale @diet\_prada

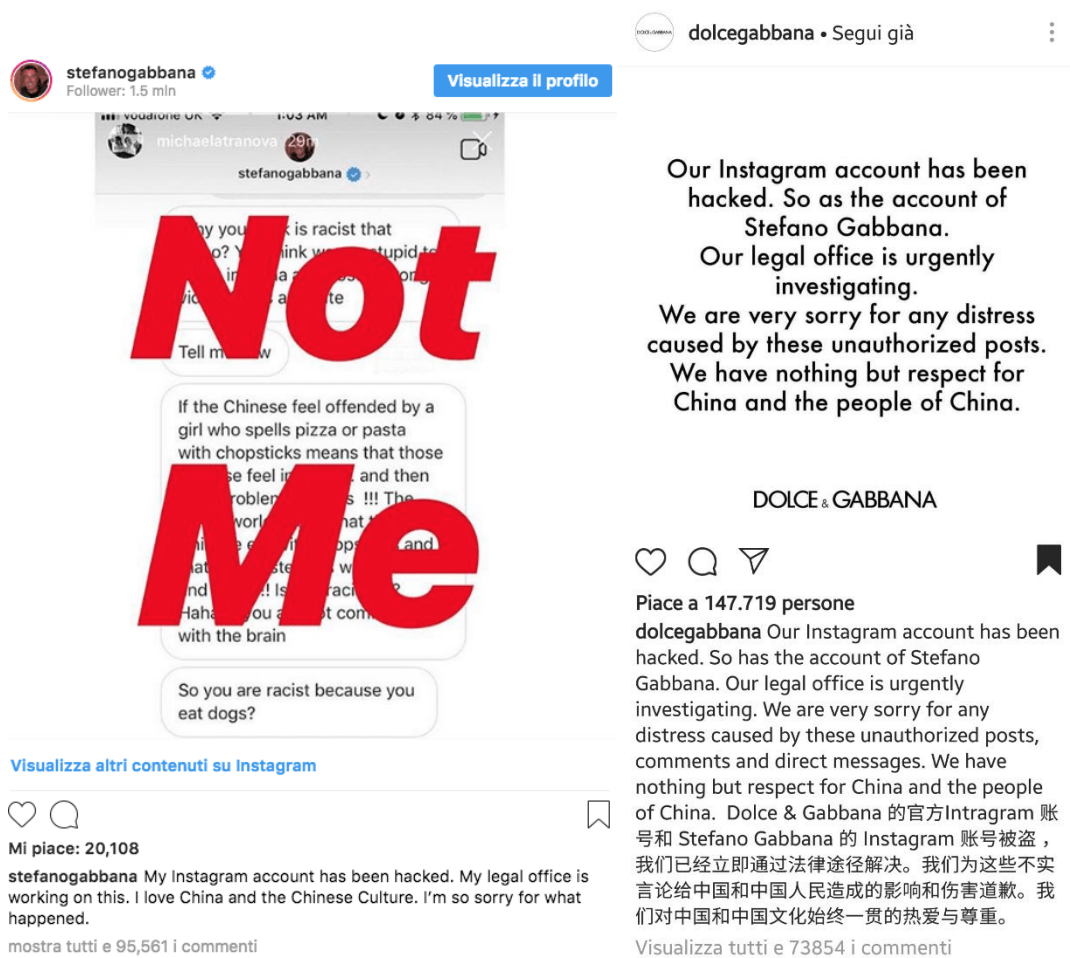


Figura 30. Dal profilo privato di Stefano Gabbana e dall'account Dolce & Gabbana

Poco dopo la cancellazione degli spot e trapelati i presunti messaggi diretti di Gabbana, molti influencer e modelli cinesi di alto profilo che erano attesi al Great Show hanno iniziato a ritirarsi. Zhang Ziyi, Li Bingbing, Chen Kun, Wang Xiaoming, Donnie Yen hanno cancellato le loro apparizioni<sup>38</sup>, insieme alla direttrice di Vogue China Angelica Cheung e le agenzie China Bentley Modeling e Xing Li hanno detto che non avrebbero mandato le loro modelle in passerella<sup>39</sup>.

Molti poi i modelli di Dolce & Gabbana che sono andati apertamente contro la casa di moda: Estelle Chen, che si credeva fosse stata scelta per girare la passerella, ha pubblicato una lunga dichiarazione sul suo Instagram, indirizzando (e taggando) direttamente a Dolce & Gabbana e Stefano Gabbana: “Sono felice di vedere che la maggior parte dei talenti che avrebbero dovuto assistere al vostro show a Shanghai si sono levati in piedi per il loro paese e hanno detto no alla vostra stupida spazzatura”. Anche Lucky Blue Smith, spesso modello di Dolce & Gabbana, è uscito dallo show, pubblicando una dichiarazione per

<sup>38</sup> Fonte: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/racism-accusations-force-dolce-gabbana-to-cancel-chinese-fashion-show>

<sup>39</sup> Fonte: <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/dolce-gabbana-shanghai-show-canceled-1202911256/>

i suoi fan cinesi sui social media: “Dopo quello che è successo oggi e fino a quando avrò più chiarezza degli eventi, ho deciso di non partecipare allo spettacolo di questa sera [...] ho il massimo rispetto per la gente della Cina e adoro assolutamente questo paese”.

La mattina del 21 novembre, il giorno del tanto atteso *The Great Show*, la rivista Business of Fashion, ha riferito che l'evento è stato cancellato. (Secondo Diet Prada, il Cultural Affair Bureau di Shanghai è stato determinante nella decisione).

Dolce & Gabbana ha rilasciato una seconda dichiarazione ai social media: “Il nostro sogno era quello di portare a Shanghai un evento tributo dedicato alla Cina che parlasse della nostra storia e della nostra vision. Non si trattava di una semplice sfilata, ma qualcosa che avevamo creato con amore e passione esclusivamente per la Cina e tutte le persone nel mondo che amano Dolce & Gabbana. Ciò che è accaduto oggi è stata una sventura non solo per noi, ma anche per tutti coloro che hanno lavorato notte e giorno per dare luce a questo evento. Dal profondo dei nostri cuori, vogliamo esprimere la nostra gratitudine ai nostri amici e ospiti. Domenico Dolce e Stefano Gabbana”.

**Our dream was to bring to Shanghai a tribute event dedicated to China which tells our history and vision.**

**It was not simply a fashion show, but something that we created especially with love and passion for China and all the people around the world who loves Dolce & Gabbana.**

**What happened today was very unfortunate not only for us, but also for all the people who worked day and night to bring this event to life.**

**From the bottom of our hearts, we would like to express our gratitude to our friends and guests.**

**Domenico Dolce and Stefano Gabbana**



Figura 31. Il messaggio dei due stilisti

Il 22 novembre, alcuni dei partner commerciali del marchio in Asia hanno risposto alle polemiche scartando i suoi prodotti dal loro inventario. Yoox-Net-a-Porter Group (che gestisce Net-a-Porter, Mr. Porter e Yoox.com), Alibaba, JD, Secoo, VIPshop e Netease hanno annunciato che non avrebbero più venduto Dolce & Gabbana sugli e-commerce cinesi; Lane Crawford, catena di luxury specialty store della Cina continentale e Hong Kong, ha detto che avrebbe rimosso Dolce & Gabbana dai suoi negozi e dal suo sito web. Inoltre, alcuni negozi Dolce & Gabbana sono stati vandalizzati con manifesti che alludono alla



negazione di Stefano Gabbana dei messaggi diretti offensivi attribuiti al suo account personale su Instagram<sup>40</sup>.



Figura 32. Una protesta in uno store Dolce & Gabbana a Shanghai

Il 23 novembre, il duo della maison milanese, alla luce di quanto accaduto nei tre giorni precedenti, ha condiviso prima su Weibo, poi sulle altre piattaforme, le proprie scuse tramite un video. In esso, Stefano Gabbana e Domenico Dolce chiedono perdono al popolo cinese per il loro comportamento. Il video ha portato l'argomento delle conversazioni online a discutere sulla leadership nel settore della moda e del lusso, e, ritenuto i due stilisti responsabili dei loro pessimi comportamenti, il tutto considerando che il marchio non è nuovo a crisi ed atti di analoghi (la campagna del 2007 o i commenti contro i partenopei del 2017).

Il video, dal titolo "Domenico Dolce e Stefano Gabbana si scusano", è in italiano e disponibile con sottotitoli in caratteri cinesi e in inglese<sup>41</sup>. È Domenico Dolce il primo a prendere parola: "In questi giorni abbiamo ripensato tantissimo, con grande dispiacere a quello che è successo e che abbiamo causato nel vostro paese e ci scusiamo moltissimo. Le nostre famiglie ci hanno sempre insegnato a rispettare le varie culture di tutto il mondo e per questo vogliamo chiedervi scusa se abbiamo commesso degli errori

<sup>40</sup> Fonte: <https://www.nytimes.com/2018/11/23/fashion/dolce-gabbana-china-disaster-backlash.html>

<sup>41</sup> Pagina ufficiale YouTube di Dolce & Gabbana (<https://www.youtube.com/user/dolcegabbanachannel/featured>)

nell'interpretare la vostra". Poi, Stefano Gabbana: "Vogliamo anche chiedere scusa a tutti i cinesi nel mondo, perché ce ne sono molti e prendiamo molto seriamente questa scusa e questo messaggio". Di nuovo Domenico: "Siamo sempre stati molto innamorati della Cina, l'abbiamo visitata, abbiamo visitato moltissime città, amiamo la vostra cultura e certamente abbiamo ancora molto da imparare per questo ci scusiamo se abbiamo sbagliato nel nostro modo di esprimerci". Conclude Stefano: "Faremo tesoro di questa esperienza e sicuramente non succederà mai più, anzi proveremo a fare di meglio, rispetteremo la cultura cinese in tutto e per tutto. Dal profondo del nostro cuore vi chiediamo scusa, *duibuqi* ("ci dispiace" in mandarino)".



Figura 33. Il video di scuse<sup>42</sup>

Per gli avvenimenti svolti in Cina e, sulla base dei profitti stimati da Dolce & Gabbana per il 2018 (1,3 miliardi di euro) e di quanto si ritiene provenga dalla Cina (circa il 30% come scritto precedentemente), questa controversia potrebbe potenzialmente costare al marchio più di 400 milioni di euro. Ciò non conta il colpo finanziario di annullare una sfilata di moda di 500 look il giorno stesso, né gli effetti delle vendite perse dagli acquirenti occidentali che potrebbero partecipare al boicottaggio<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=S3yJTpoOOIE>

<sup>43</sup> Fonte: <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/dolce-gabbana-surviving-china-controversy-1202912436/>

### **3. L'analisi e i risultati**

In questo capitolo verranno effettuate alcune analisi per poter rispondere in maniera esauriente alle domande di cui al paragrafo 2.1. In prima battuta verrà svolta un'indagine semiotica sui tre spot (*Eating with Chopsticks*) mandati online dal profilo dell'azienda prima su Sina Weibo, poi sulle altre piattaforme. Successivamente verranno esposti i risultati dell'analisi quantitativa online.

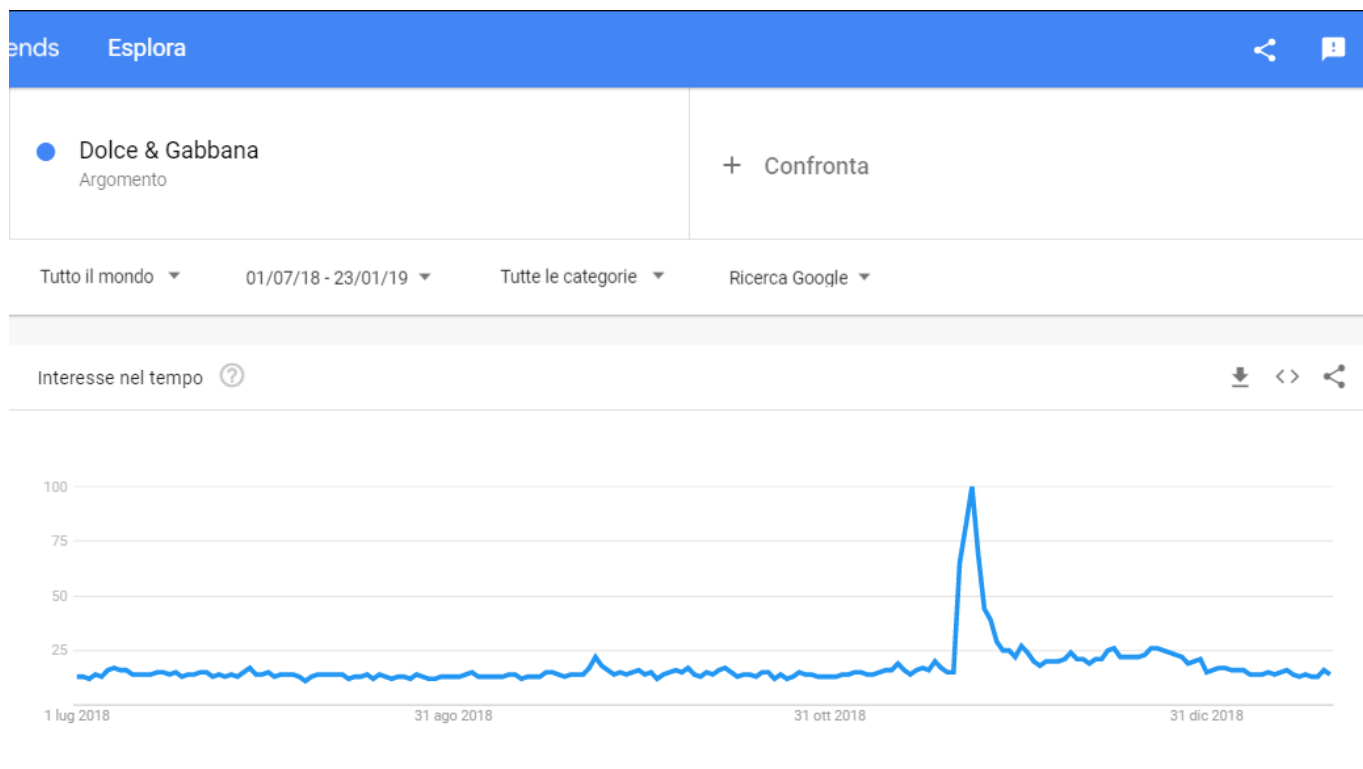
#### **3.1 Analisi quantitativa**

Si mostreranno ora i risultati ottenuti con l'analisi digital e per keywords. Questo tipo di studio fornisce importanti insights quantitativi dalla quale è possibile dare una panoramica generale di quali effetti abbia avuto il caso online sulle community. In prima istanza è stata effettuata un'analisi riguardo il trend di particolari keyword (inerenti al caso) su Google in un dato periodo di tempo e in specifiche aree (Italia e Cina); si è passati poi all'indagine sulle maggiori piattaforme social presidiate da Dolce & Gabbana quali la pagina Facebook, Twitter e Instagram. Per poter offrire un contesto quanto più variegato e dettagliato, sono stati utilizzati strumenti differenti in base alle esigenze di ricerca.

##### ***3.1.1 Google Trends***

Google Trends si sostanzia in uno strumento offerto da Google che fornisce i dati relativi alle tendenze espresse dal pubblico nei motori di ricerca. In sostanza, permette di indagare sulla frequenza di ricerca sul web di determinate parole o di una frase con l'uso, se richiesto, di specifici filtri per stabilire nazione, lingua, intervallo di tempo etc.

Con questo tool si è proceduto alla ricerca della tendenza del brand in un determinato periodo di tempo: in questo caso, gli ultimi sei mesi del 2018 (luglio 2018 – gennaio 2019) senza applicare alcun filtro specifico per lingua o nazione. La ricerca ha quindi presentato i risultati dei trend provenienti da tutto il mondo.



*Grafico 1. Google Trends: analisi "Dolce & Gabbana"*

Come si può vedere dal *Grafico 1*, è presente un picco nelle ricerche dove sono presenti le parole “Dolce & Gabbana” dal 20 novembre 2018 al 4 dicembre dello stesso anno, coincidente con il periodo del *The Great Show*. Il punto di massimo si registra il 23 novembre, data di pubblicazione online da parte del brand dei video di scuse rivolte alla Cina. Il trend di ricerca è rimasto poi stabilmente alto rispetto allo storico fino al 30 dicembre 2018.

Risulta interessante anche la classifica per aree geografiche in base al maggior numero di ricerche effettuate nel periodo di riferimento.

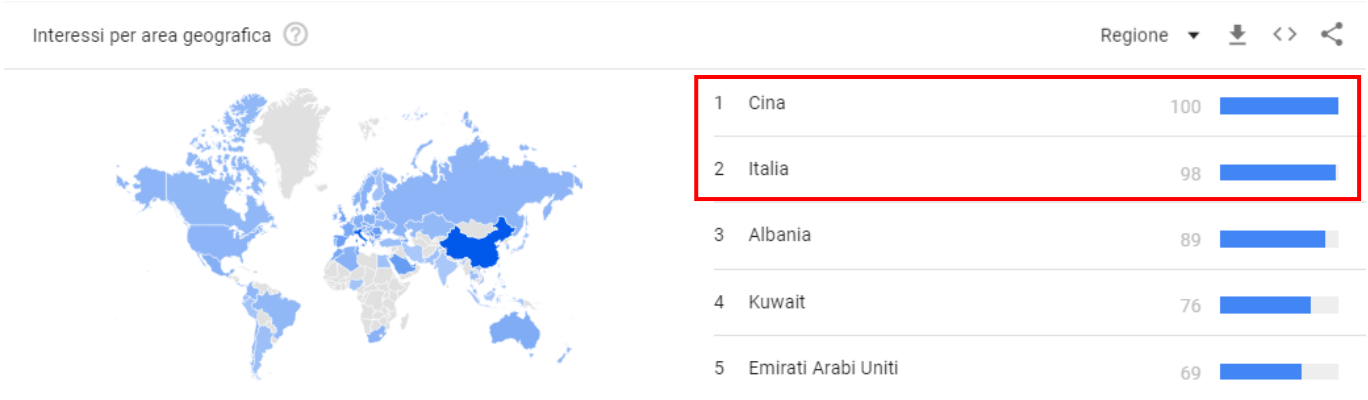


Figura 34. Google Trends: interessi per area geografica<sup>44</sup>

Nella *Figura 34* sono classificate le nazioni in cui sono state effettuate più ricerche (in proporzione alle query nelle stesse località in quello stesso periodo) riguardo Dolce & Gabbana: non stupisce come i primi due Paesi col più alto tasso secondo Google Trends siano la Cina e in Italia. Ma per confermare se i trend si riferiscano effettivamente al caso *The Great Show* e non ad altri tipo di query, è stato effettuato il confronto sullo stesso intervallo temporale, con il medesimo termine di ricerca (“Dolce & Gabbana”) in aree geografiche differenti: la Cina e l’Italia.

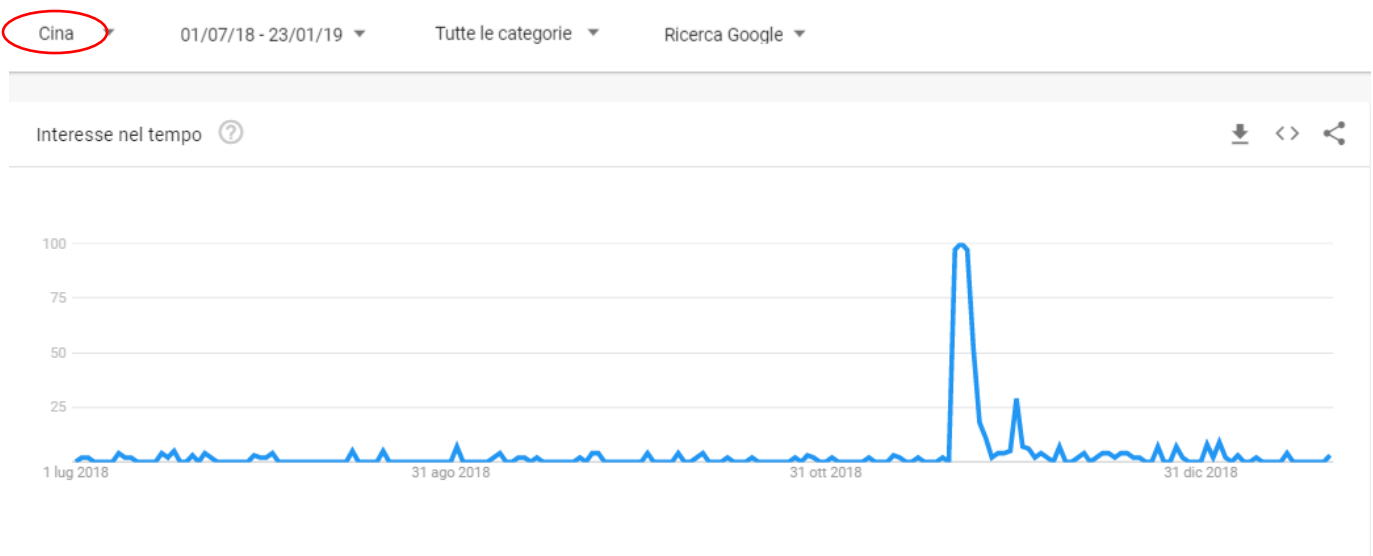


Grafico 2. Google Trends: andamento del trend in Cina

<sup>44</sup> “I valori sono calcolati su una scala da 0 a 100, dove 100 indica la località con la maggiore frequenza di ricerca in proporzione al totale delle ricerche in tale località e il valore 50 indica una località con la metà delle ricerche. Il valore 0, invece, indica una località per cui non sono stati rilevati dati sufficienti. [...] Un valore più elevato indica una percentuale più elevata rispetto alle query totali, non un conteggio assoluto più elevato.” (<https://trends.google.it>)



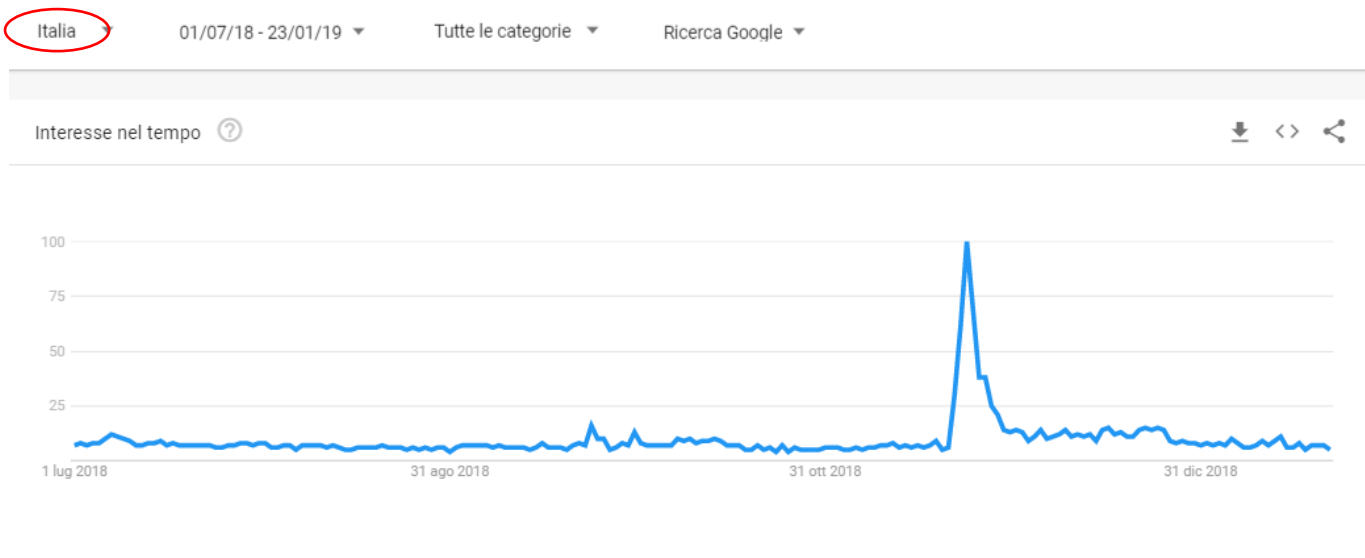


Grafico 3. Google Trends: andamento del trend in Italia

Come si evince da entrambi i grafici presentati, il picco è sicuramente riferito al caso in oggetto, ma con alcune importanti considerazioni da fare per entrambi i Paesi. Per quanto riguarda il trend cinese, il punto di massima è smussato. Il picco infatti comprende complessivamente tre giorni: il 21, il 22 e il 23 novembre. Il 21 novembre ed il 23 novembre sono, come già detto, i giorni centrali del caso in questione: uno è il giorno in cui si sarebbe dovuta tenere la sfilata a Shanghai, l'altro il giorno in cui i due stilisti pubblicano il video di scuse, ed entrambi hanno un punteggio relativo di 97. È ragionevole pensare che il picco delle ricerche sia avvenuto il 22 novembre in seguito ai fatti accaduti il giorno precedente. Se consideriamo invece il caso in Italia, il picco massimo è concentrato sul 23 novembre: il caso ha avuto una maggiore rilevanza solo dopo la pubblicazione dei video di scuse, con una probabile connessione alla diffusione attraverso i social.

### 3.1.2 Facebook

Per l'analisi del profilo Facebook di Dolce & Gabbana si è fatto uso di Fanpage Karma (fanpagekarma.com) per poter fornire una panoramica più completa sugli insights e l'andamento del brand all'interno della piattaforma nell'intervallo di tempo tra gennaio 2018 e gennaio 2019. Il profilo Facebook in questione (@DolceGabbana) ha attualmente 11,6 milioni di fan, con una media di pubblicazione di circa 6 post al giorno tra video e immagini.

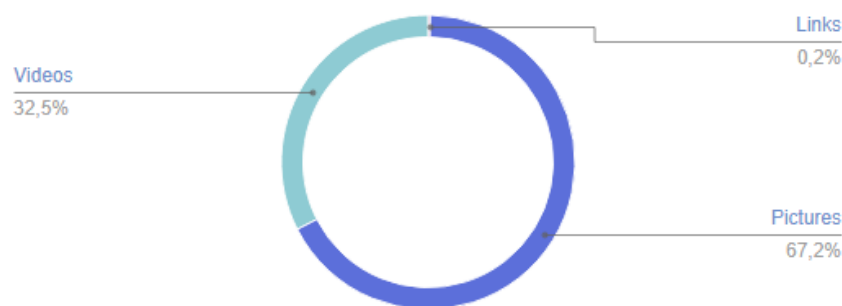


Grafico 4. Fanpage Karma: Tipologia di post pubblicati sul profilo

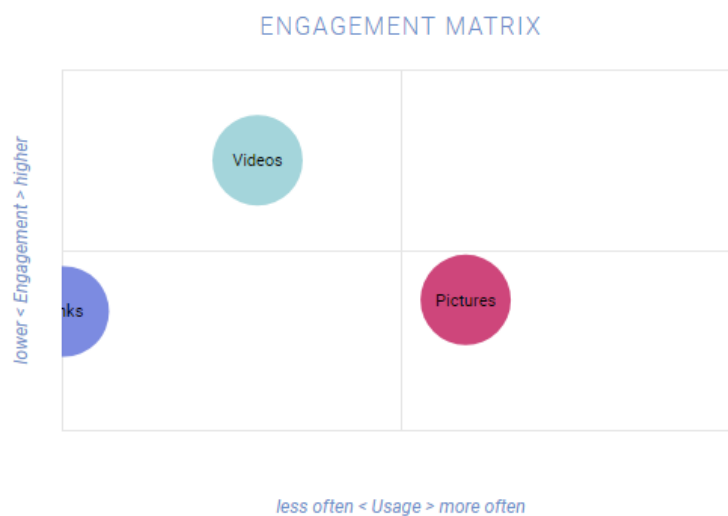


Grafico 5. Fanpage Karma: Engagement Matrix

Grazie alla *Engagement Matrix* si può avere già un primo risultato sulla performance riguardo l’engagement della pagina: la tipologia di post utilizzata più spesso risulta in formato immagine con un tasso di coinvolgimento degli utenti per post più basso rispetto al formato video, molto meno utilizzato dal profilo<sup>45</sup>.

Un primo dato singolare riguarda l’andamento della crescita della follower-base su Facebook (*Grafico 6*): l’andamento che coinvolge i mesi di novembre e dicembre 2018 non sembra essere minimamente scalfito dagli eventi in oggetto. La pagina dimostra infatti un trend in costante crescita (incremento del 0,085% per settimana).

<sup>45</sup> “The Engagement Matrix has four areas. The aim is to get the dots in the upper right area, where engagement is high and you post often. Posts types in the upper left area could be used more often, posts types in the lower right area might need improvement contentwise.” (Fonte: fanpagekarma.com)

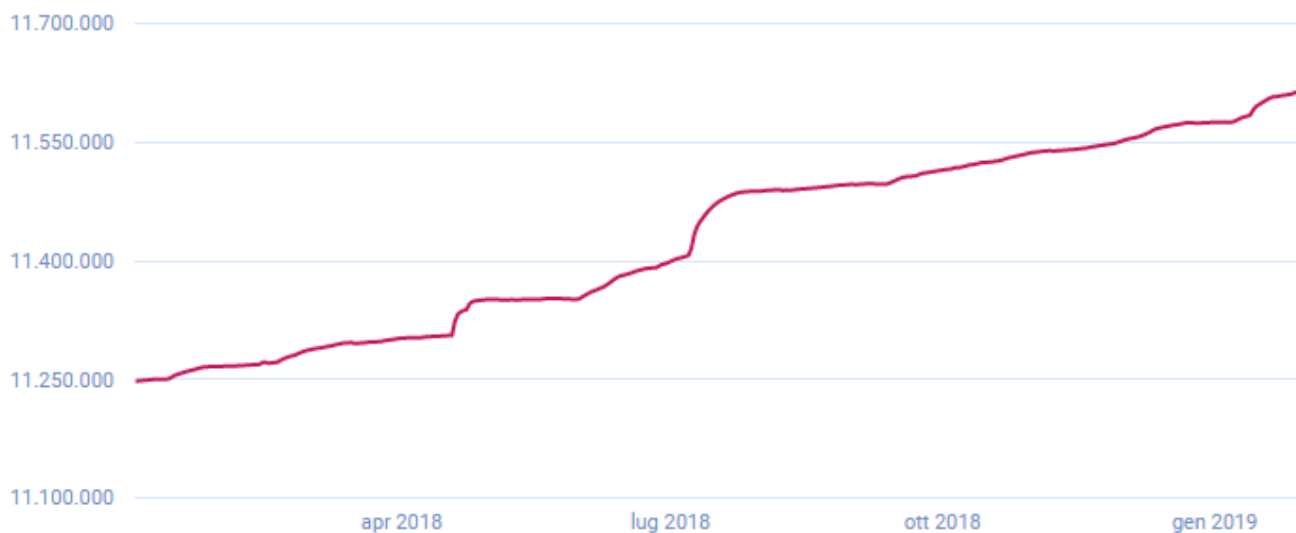


Grafico 6. Fanpage Karma: Trend numero di followers della pagina Dolce & Gabbana su Facebook

L'andamento dell'engagement della pagina in termini assoluti e relativi mostra che i post pubblicati durante gli avvenimenti in Cina non hanno generato engagement di rilievo. Altro dato interessante è l'assenza totale di engagement, dovuta alla mancata pubblicazione di post da parte della pagina, fino al 28 novembre:

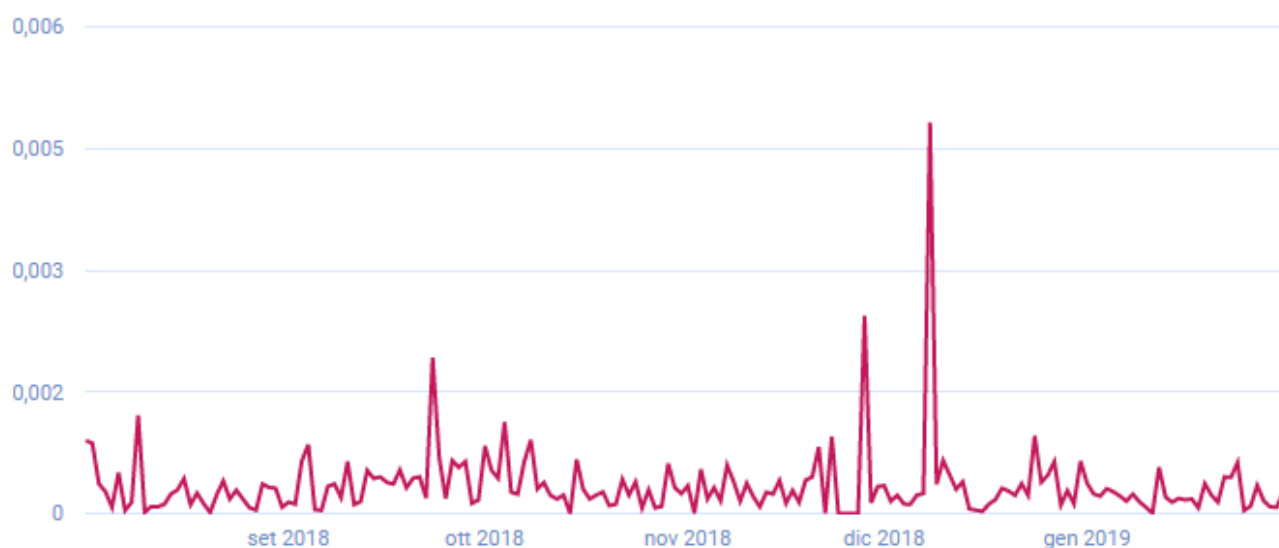


Grafico 7. Fanpage Karma: Trend engagement<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Ai fini della ricerca è stato inserito un periodo di tempo più limitato (agosto 2018 – gennaio 2019) per avere una panoramica più nitida del trend dell'engagement recente

Le parole (Figura 35) e gli hashtag (Figura 36) più utilizzati dal brand per generare engagement con i propri post riprendono in gran parte gli eventi e le news riguardanti il brand. Gli hashtag #DGTheGreatShow e #DGLovesChina, nonostante siano stati utilizzati solo per l'evento specifico, dimostrano aver generato un engagement medio-alto.

DGCampaign **DGWomen** коллекции Риме Discover **DGRinascente** collections Откройте **Dolce&Gabbana**  
 Spring Men DGCelebs для себя **DolceGabbana** MadeInItaly Milan Tritone store Rinascente dolcegabbana.com picture  
 Fashion DGSS19 DGEyewear Мужской displayed на wearing **DGLovesRoma** **DGFattoamano** boutique ноября Морелли  
 DGELEGANZA Rome DGMen **DGMenFW20** **DGLovesMilano** Show DGTheGreatShow Summer DGDNA Alta festive Morelli  
 Campaign Милане Rinascente Women

size = frequency  
 green = high engagement  
 red = low engagement

Figura 35. Fanpage Karma: parole più utilizzate dal profilo

**#DGLovesRoma** #DGBeauty #makeup #DGLovesVenice  
 #DGMen #DGWindows #DGLovesChina #DGWomen  
 #DGCampaign #DGELEGANZA #DGSmeg  
 #DGSanValentino #MTVEMA #DGisLove #DGLovesNewYork  
 #DGBambino #DGDNA #DGCeleb #DGSS19 #DGPanettone  
**#DGWomen** #DGFashionDevotion #DGFW19  
**#DolceGabbana** #DGLovesStBarth #DGRoma  
 #DGTheGreatShow #DGSweetHolidays #DGLovesLondon  
 #DGFamily #DGMenFW20 #DGMillennials #DGJewellery  
 #DGMillennials #DGEyewear **#DGFattoamano**  
 #DGCuoreSacro #DGEEnough #DGYOURSELF #DGSneakers #DGWomem  
 #DGRinascente #DGDevotionBag  
**#DGLovesMilano** #PastaDiMartino #lamoreèbellezza  
 #DGpasta #DGCelebs #MadeInItaly #DGMercerSt

size = frequency  
 green = high engagement  
 red = low engagement

Figura 36. Fanpage Karma: hashtag più utilizzati dal profilo

L'impatto dei post è chiaramente visibile dall'analisi sulla media di commenti e di reazioni manifestatisi sui post durante il periodo di riferimento. Dato confermato dal tasso di successo per tipologia di post:

#### SUCCESS RATE BY POST TYPE

Type	Total	Avg. Likes	Avg. Comments	Avg. Shares	∅ Total interactions / Post
Status	0	0	0	0	0
Pictures	1,788	571	15	48	725
Links	6.0	576	7.2	19	662
Videos	865	631	44	628	1,501
Offers	0	0	0	0	0
Music	0	0	0	0	0
Slideshows	0	0	0	0	0
Others	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>2,659</b>	<b>591</b>	<b>24</b>	<b>237</b>	<b>977</b>

Figura 37. Fanpage Karma: tasso di successo per tipologia di post pubblicato

Di seguito è riportato il trend dei commenti nel periodo di riferimento considerato.



Grafico 8. Fanpage Karma: Trend commenti<sup>47</sup>

Come si evince dal *Grafico 8*, la variabile commenti subisce un incremento del 75% (toccando quota 4650 commenti) il 21 novembre 2018 e di quasi il 60% il 23 novembre. Di seguito viene mostrata la classifica dei post più commentati durante il periodo preso in considerazione, insieme alla classifica delle reactions di rabbia (*Angry reactions*) registrate.

<sup>47</sup> Ai fini della ricerca è stato inserito un periodo di tempo più limitato (agosto 2018 – gennaio 2019) per avere una panoramica più nitida del trend più recente

### COMPLETE POST LIST

Date	Picture	Post	Likes	Comments	Shares	Love	Haha	Wow	Sad	Anger
08 lug 2018		Bringing to life one of Italy's most famous romantic hist...	60.670	6.515	165.817	22.420	92	5.192	20	20
08 lug 2018		Bringing to life one of Italy's most famous romantic hist...	60.670	6.515	165.817	22.420	92	5.192	20	20
21 nov 2018		This post is a photo and has no text	905	3.660	594	81	392	38	25	1.457
23 nov 2018		Dolce&Gabbana apologizes.	2.073	2.588	1.666	127	916	71	29	925
08 lug 2018		Bringing to life one of Italy's most famous romantic hist...	25.897	2.038	44.954	9.752	26	1.796	10	3

Figura 38. Fanpage Karma: Classifica dei post con più commenti

### TOP ANGER

	11/21/18 3:30 PM Dolce & Gabbana (Default)	7.152
	11/23/18 10:30 AM Dolce & Gabbana (Default) Dolce&Gabbana apologizes.	8.395
	11/23/18 10:28 AM Dolce & Gabbana (Default) Dolce&Gabbana 杜嘉班納致歉聲明.	2.544
	11/21/18 10:43 AM Dolce & Gabbana (Default) Dolce&Gabbana Fall Winter 2018-19 Campaign shot by The Morelli Brothers. #DGRoma #DGCampaign #DGWomen #DGF19	2.325
	11/20/18 1:16 PM Dolce & Gabbana (Default) FUTURE. #DGTheGreatShow	2.323

Figura 39. Fanpage Karma: Classifica dei post con più "Anger reactions"

Dal confronto tra *Figura 38* e *Figura 39*, i post presi in considerazione sono gli stessi. Fatta eccezione per un solo post, i restanti si riferiscono tutti agli avvenimenti manifestatisi in Cina (è ben visibile l'hashtag lanciato dall'azienda *#DGTheGreatShow* per sponsorizzare l'evento di Shanghai).

Infine, grazie al tool offerto da Buzzsumo (*app.buzzsumo.com*), si è provveduto a fornire una panoramica sull'entità e sull'engagement generato dei post riguardanti Dolce & Gabbana pubblicati da altre pagine e utenti, durante il periodo febbraio 2018 – gennaio 2019.

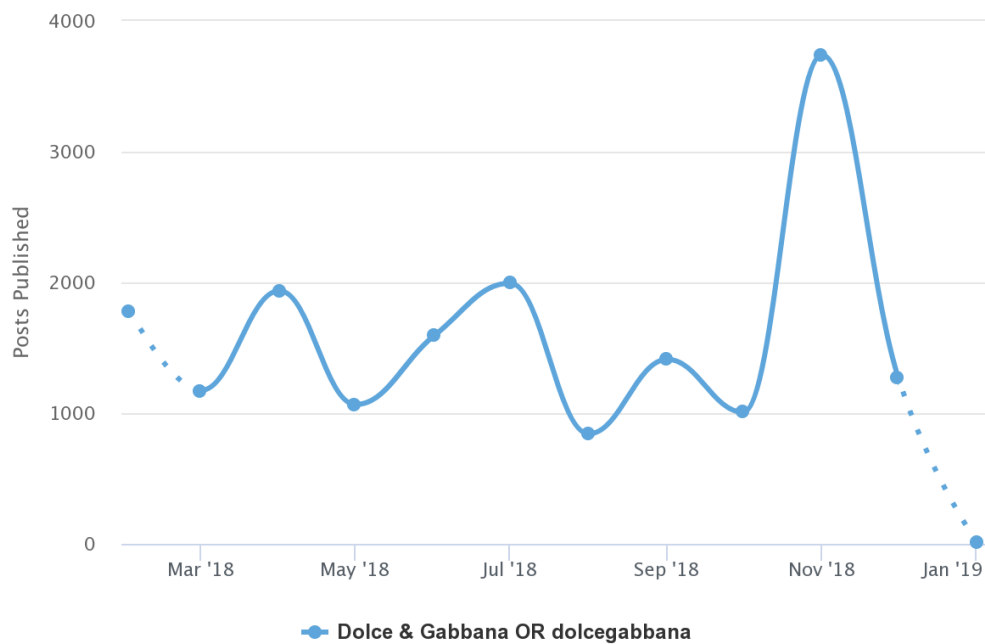


Grafico 9. Buzzsumo: quantità dei post riguardanti Dolce & Gabbana



Grafico 10. Buzzsumo: engagement generato dai post riguardanti Dolce & Gabbana

Anche con questa analisi si riscontra un parallelismo tra i due grafici per quanto riguarda il mese di novembre 2018.



### 3.1.3 Twitter

Per l'analisi del profilo Twitter di Dolce & Gabbana, sono stati impiegati più software: in primis, Twittonomy, specifico per l'analisi dei profili Twitter da cui poter attingere per gli insights qualitativi di base, insieme a Keyhole per l'analisi dell'engagement tra gennaio 2018 e gennaio 2019; successivamente si è fatto uso di Buzzsumo, prima, per avere un'infarinatura generale del passaparola e del buzz, e di Talkwalker, poi, per approfondire il tipo di utenti e il sentiment manifestatosi.

Il profilo Twitter di Dolce & Gabbana (@dolcegabbana), creata nel 2009, presenta ad oggi 15.697 tweet all'attivo verso una platea di più di 5,2 milioni di follower. Ha una media di pubblicazione di 3,95 tweet al giorno che vengono retwittati nel 99,94% dei casi. Il seguente grafico mostra lo storico dei tweet di @dolcegabbana da novembre 2017 a gennaio 2019.

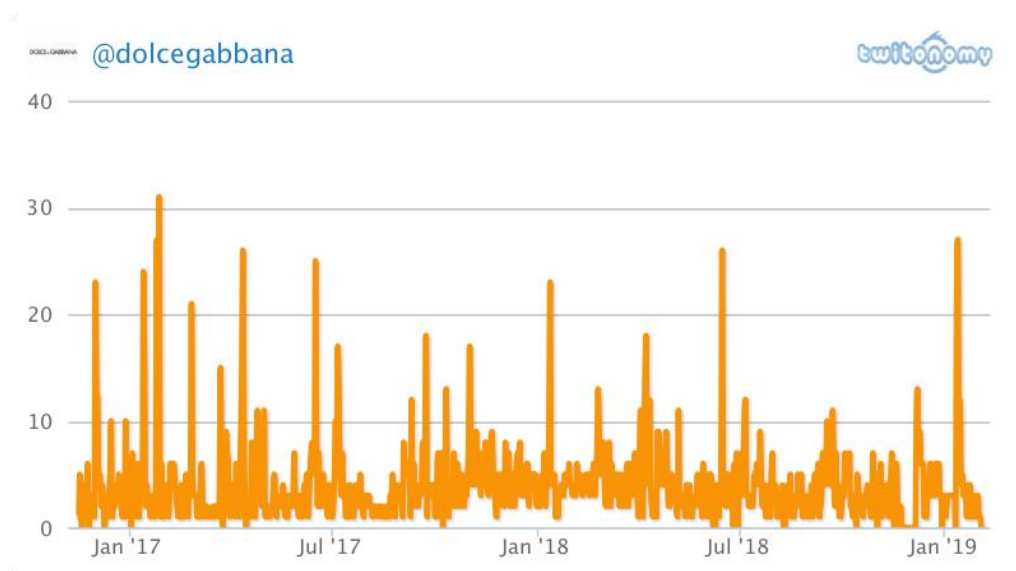


Grafico 11. Twittonomy: storico dei tweet

Gli hashtag più utilizzati per generare engagement invece sono:

#### # Hashtags most used

#dgwomen	671	#dgmillennials	489
#dgmén	432	#dolcegabbana	353
#dgcelebs	348	#dgbeauty	299
#madeinitaly	231	#mfw	231
#dgfamily	216	#dgyewear	206

Figura 40. Twittonomy: hashtag più utilizzati dal profilo

Di seguito è riportato un grafico sull'engagement medio per tipo di post.

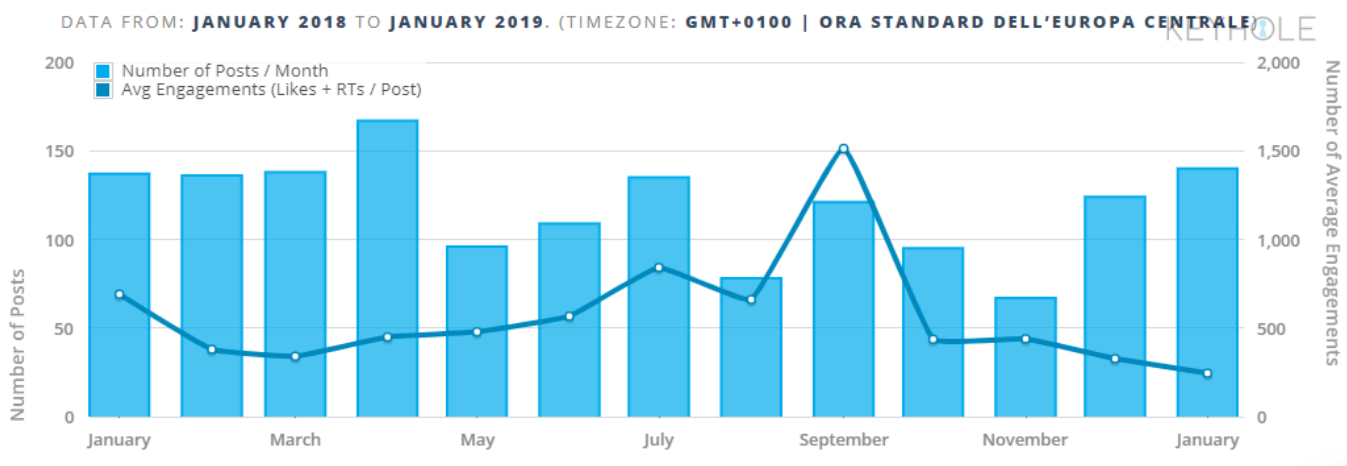


Grafico 12. Keyhole: engagement medio per numero di post (su base mensile)

Si nota che dal mese di ottobre 2018 l'engagement ha subito un costante decremento che poi non è stato colmato nonostante l'aumento del numero di post pubblicati al mese.

Per quanto riguarda il buzz ed il passaparola, il grafico seguente, creato tramite Buzzsumo, mette a paragone il numero di articoli pubblicati su Dolce & Gabbana e il totale di retweet che si sono verificati su Twitter degli stessi articoli.

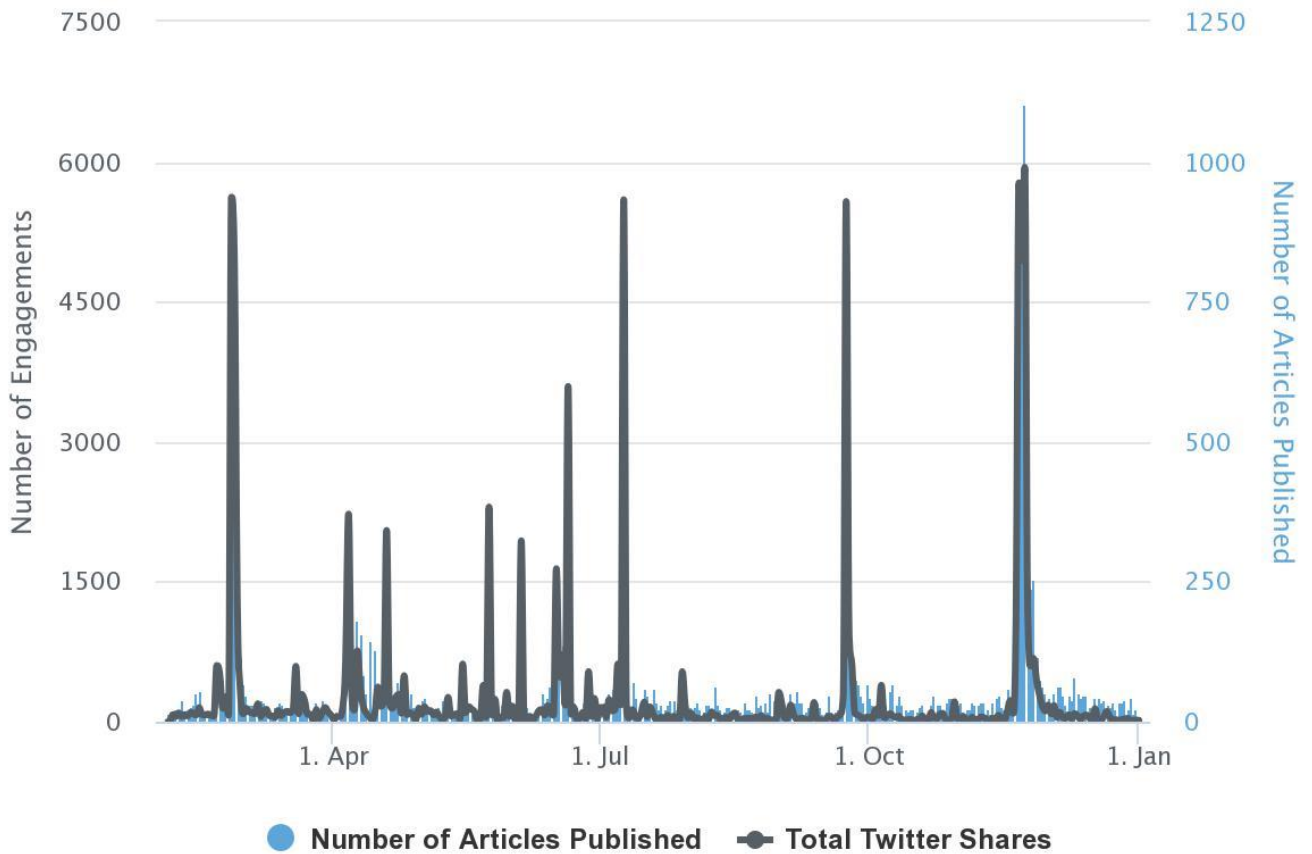


Gráfico 13. Buzzsumo: Engagement per numero di articoli pubblicati e condivisi su Twitter

I picchi più alti, anche in questo caso, sono registrati tra il 21 ed il 23 novembre 2018 (quest’ultimo giorno in particolare presenta 1.104 articoli pubblicati, condivisi su Twitter 5.940 volte).

Continuando su quest’ottica, il tool Talkwalker presenta dei dati demografici riguardo gli utenti Twitter che sono stati attivi nelle conversazioni che hanno riguardato il caso in oggetto dell’azienda in Cina.



Figura 41. Talkwalker: dati demografici sugli user delle conversazioni su Twitter riguardo il caso Dolce & Gabbana in Cina

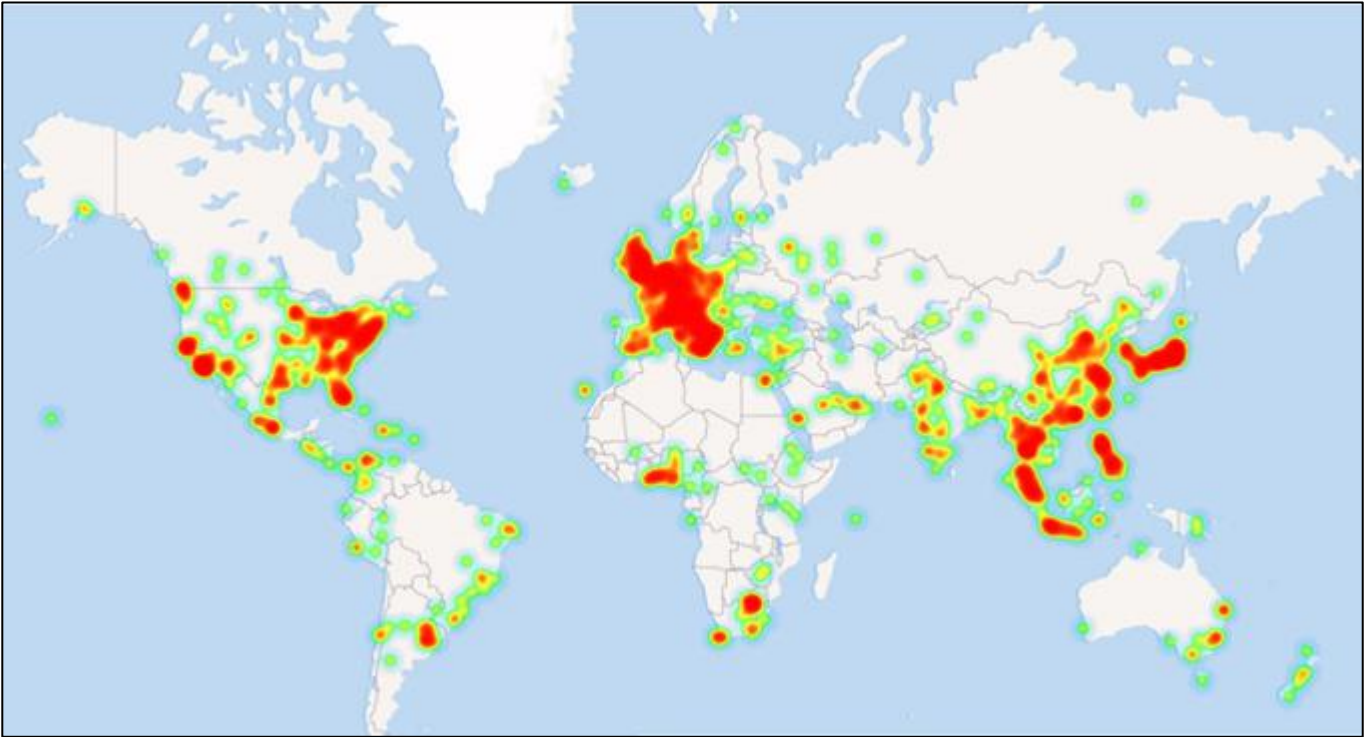


Figura 42. Talkwalker: heatmap delle conversazioni su Twitter dal punto di vista geografico

Si evince da queste figure che gli user che hanno preso parte alle conversazioni su Twitter sono in leggera maggioranza di sesso femminile e che più dell'80% hanno un'età compresa tra i 18 e i 34 anni. Inoltre, la maggioranza delle conversazioni ha preso luogo tra gli Stati Uniti orientali, l'Europa ed il Sud-Est Asiatico. Proprio in quest'ultima zona – più precisamente, la Cina Orientale – risulta singolare, in quanto il social più utilizzato è di gran lunga Sina Weibo, come già accennato.

In ultimo, Talkwalker presenta una breve sentiment analysis del buzz che si è generato dal 17 novembre. Nel *Grafico 14* è visibile come il sentiment negativo (in rosso) inizia a manifestarsi con la pubblicazione dei video di lancio dell'evento The Great Show per poi diventare quasi un tutt'uno all'alba dello scandalo delle conversazioni tra Stefano Gabbana e Michaela Tranova rese pubbliche dall'account @diet\_prada.



### 3.1.4 YouTube

Anche per l'analisi del canale YouTube di Dolce & Gabbana è stato usato in prevalenza il tool Fanpage Karma, insieme al tool Popsters (*popsters.us*) che ha fornito gli insights necessari alla comprensione dei dati quantitativi relativi al canale nel periodo compreso tra gennaio 2018 e gennaio 2019.

Il canale ufficiale di Dolce & Gabbana su YouTube è seguito da 335.453 iscritti e contiene 977 post, con una media di più di 92,3 mila views per post.

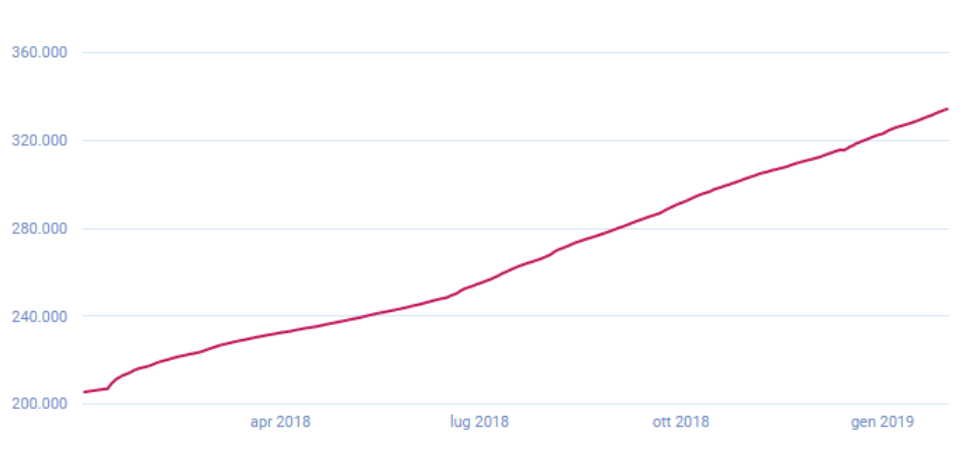


Grafico 15. Fanpage Karma: trend numero di iscritti al canale

Di seguito è riportato un grafico sul trend dell'engagement per post del canale da gennaio 2018 a gennaio 2019.



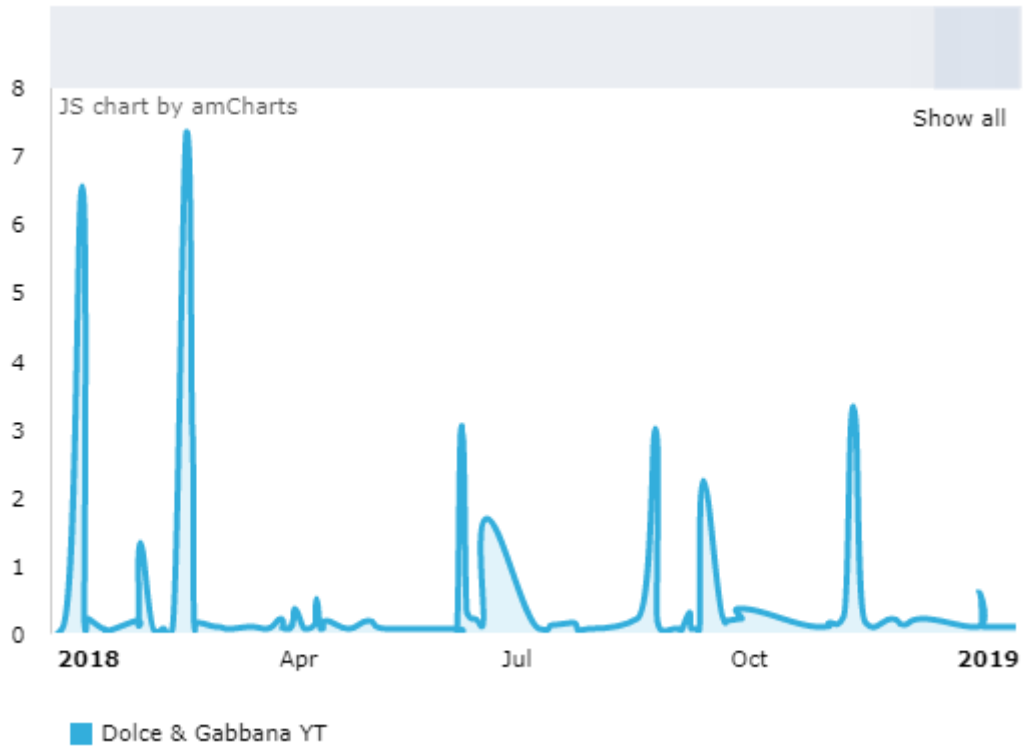


Grafico 16. Popsters: engagement del canale YouTube di Dolce & Gabbana

Gli hashtag più utilizzati per favorire l'engagement per i propri video sono:

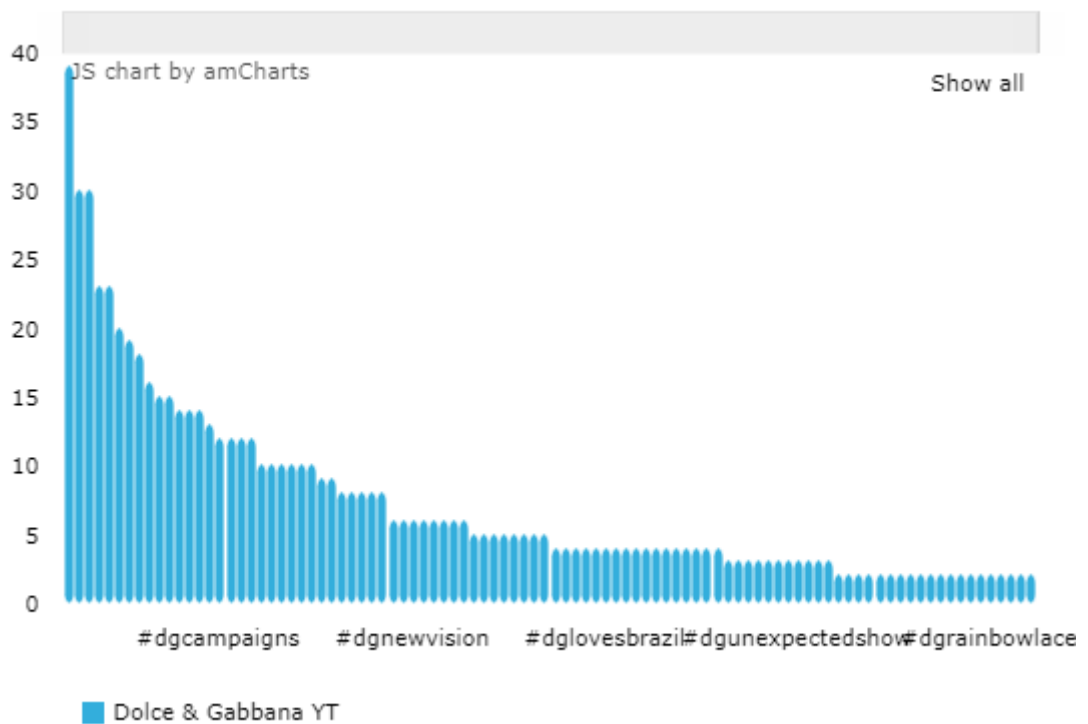


Grafico 17. Popsters: gli hashtag più utilizzati

Anche in questo caso, gli hashtag analizzati sono presi dalle classifiche dei trend, bensì sono hashtag aziendali sulle campagne e le news di Dolce & Gabbana.

Come quanto analizzato per i social precedenti, è stata effettuata una ricerca sul trend di variabili come views, commenti e like (in questo caso, di *dislike* possono fornire un'ottica più puntuale sul sentiment) per trovare una correlazione tra i dati.

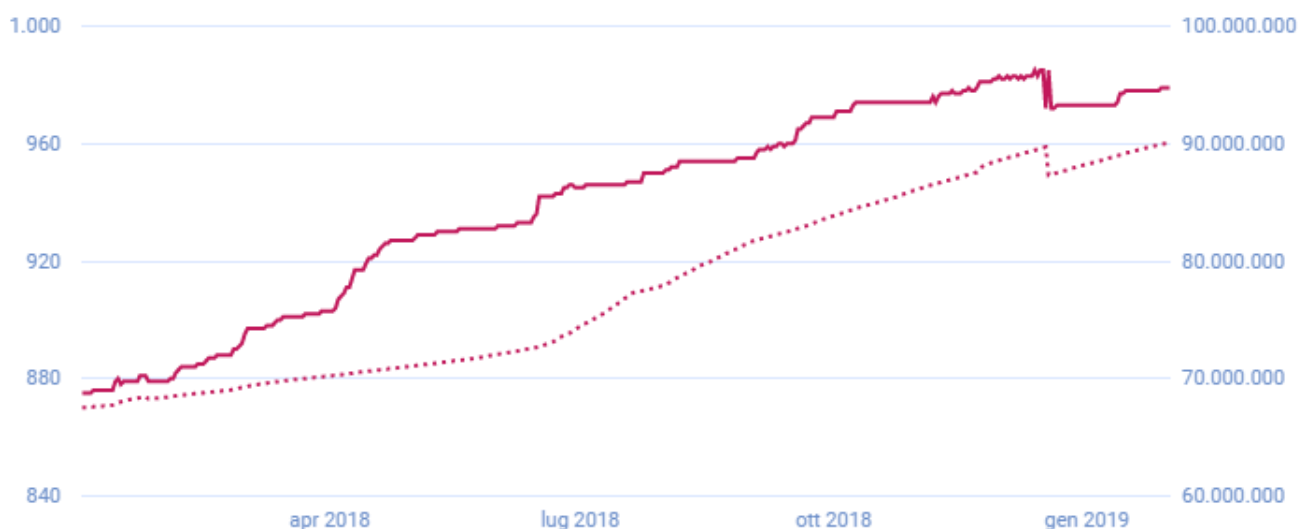


Grafico 18. Fanpage Karma: views dei video del canale (tratteggiata) per video pubblicati (continua)

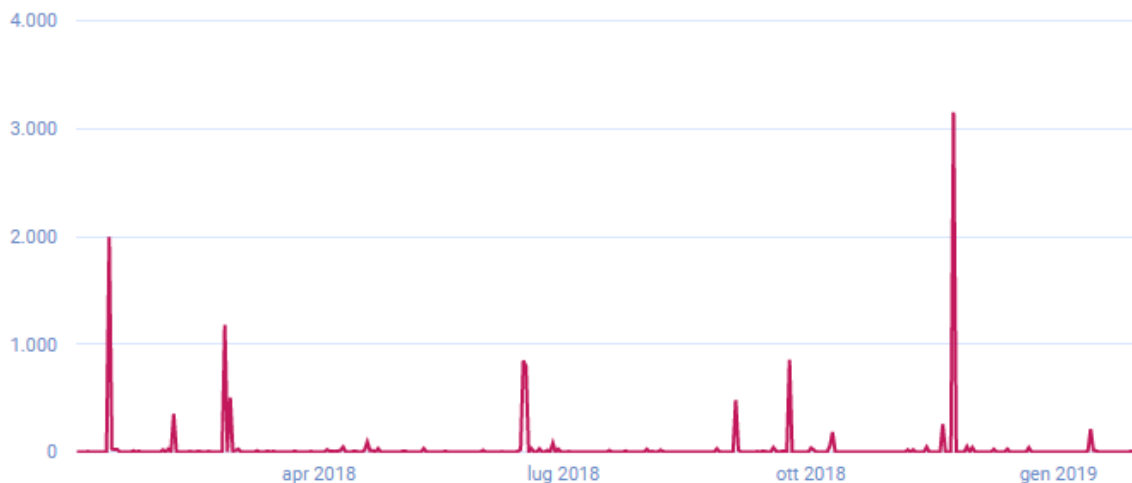


Grafico 19. Fanpage Karma: commenti sul canale

COMPLETE VIDEO LIST

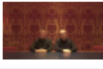



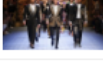
Date	Picture	Video	Likes	Dislikes	Comments ▾	Views
23 nov 2018		<a href="#">Dolce&amp;Gabbana apologizes.</a>	634	5.527	2.690	320.185
13 gen 2018		<a href="#">Dolce&amp;Gabbana Fall Winter 2018/19 Men's Fashion Show</a>	14.139	828	1.669	964.157
25 feb 2018		<a href="#">Dolce&amp;Gabbana Fall Winter 2018/19 Men's Fashion Show</a>	21.733	1.397	1.170	1.709.671
23 set 2018		<a href="#">Dolce&amp;Gabbana Spring Summer 2019 Women's Fashion Show</a>	5.534	729	841	536.579
16 giu 2018		<a href="#">Dolce&amp;Gabbana Spring Summer 2019 Men's Fashion Show</a>	7.757	603	804	604.120

Figura 44. I 5 video più commentati nel 2018

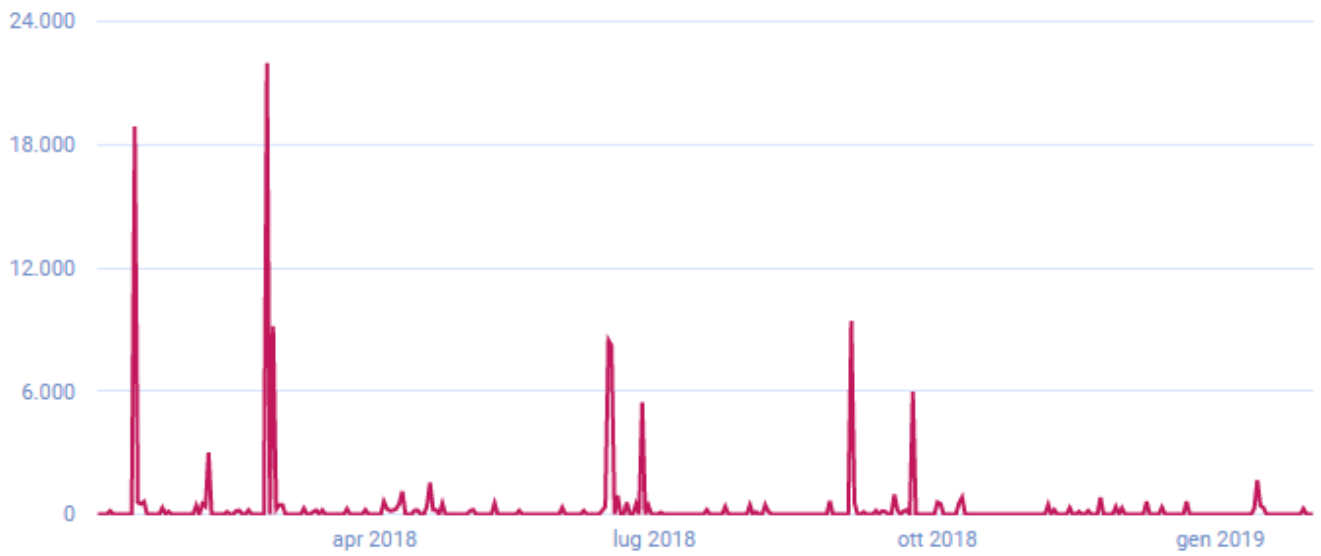
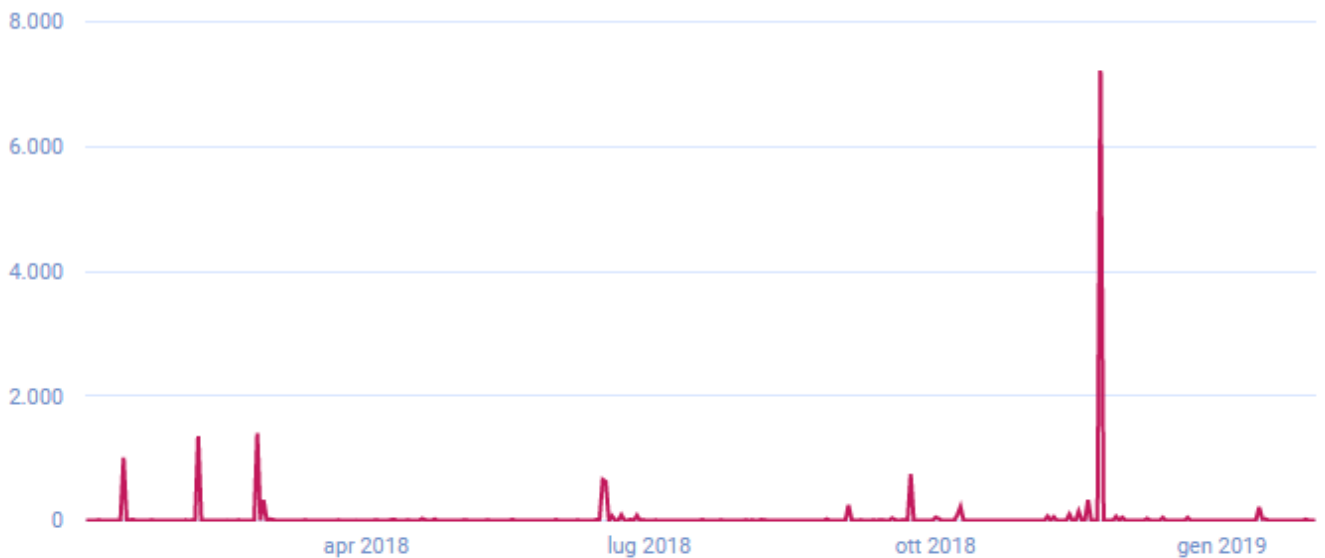


Grafico 20. Fanpage Karma: like ai video del canale



*Grafico 21. Fanpage Karma: trend dei dislike sul canale*

In questo caso, la relazione nel periodo di novembre 2018 risulta confermata: il picco nel trend di views e commenti conferma la risonanza acquisita dagli eventi avvenuti in Cina; inoltre, l'assenza di like e la presenza di 7.195 dislike (analogamente a quanto discusso su Facebook) per il video di scuse pubblicato il 23 novembre conferma un sentiment generale negativo da parte degli utenti attivi.

### ***3.1.5 Instagram***

Anche per l'analisi del profilo Instagram di Dolce & Gabbana ci si è avvalsi nuovamente della coppia di tool Fanpage Karma e Popsters, per un periodo di riferimento tra gennaio 2018 e gennaio 2019. Il profilo Instagram si rivolge ad una platea di 19,5 milioni di follower (l'audience più capiente tra i social presidiati da Dolce & Gabbana), ha all'attivo più di 4.000 post con una media di quasi 40.000 like e 276 commenti.

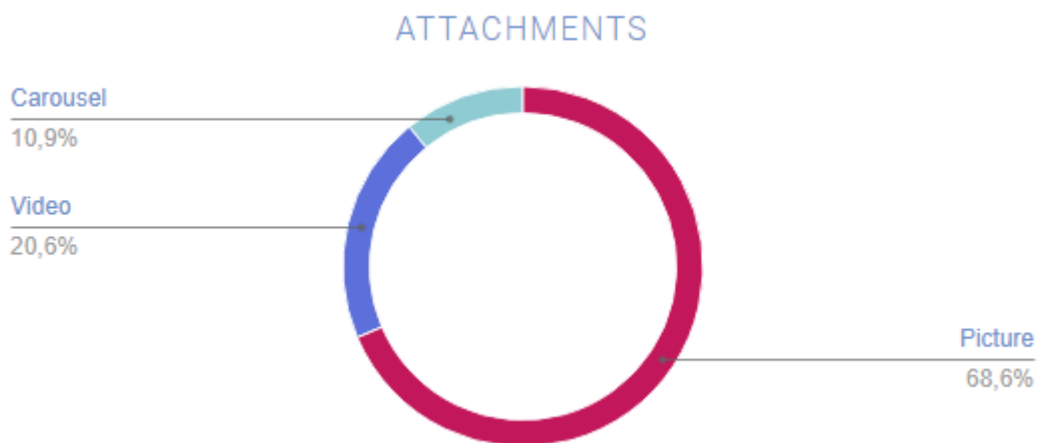


Grafico 22. Fanpage Karma: tipo di post utilizzato dal profilo Instagram

Di seguito sono riportati alcuni insights forniti dal sito sulle prestazioni del profilo per il periodo compreso tra gennaio 2018 e gennaio 2019.

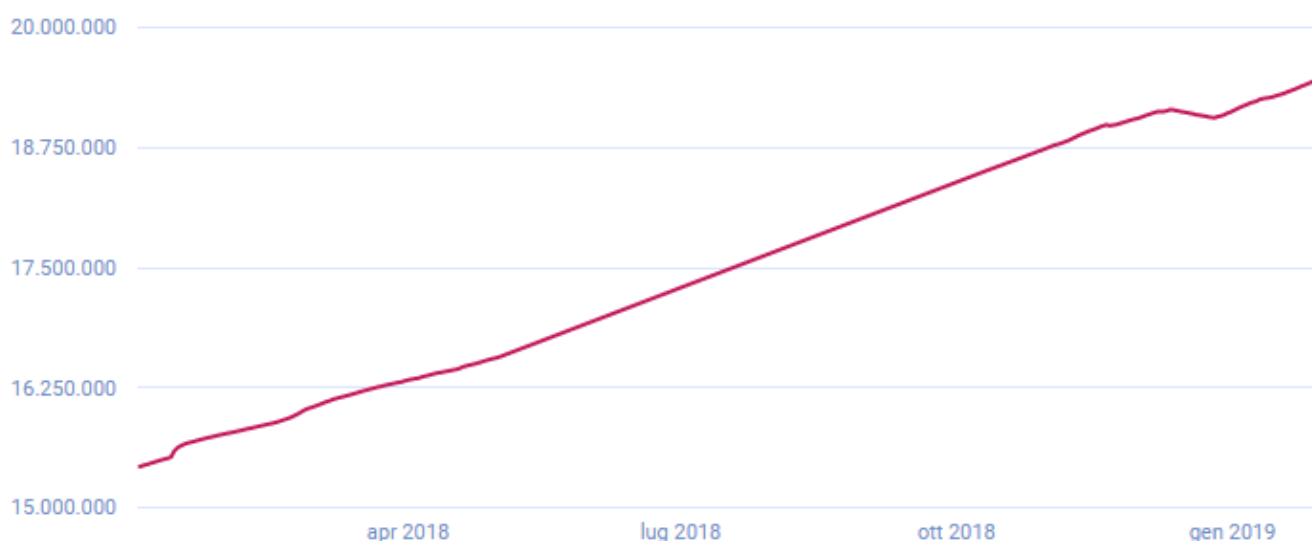


Grafico 23. Fanpage Karma: andamento dei follower del profilo Instagram di Dolce & Gabbana

Lo storico della crescita dei follower si presenta con una crescita mediamente rapida e costante, come quanto registrato per Facebook non registra variazioni di genere durante il periodo degli avvenimenti di Shanghai.

In Grafico 23 è riportato il trend dell'engagement generato dai post della pagina.

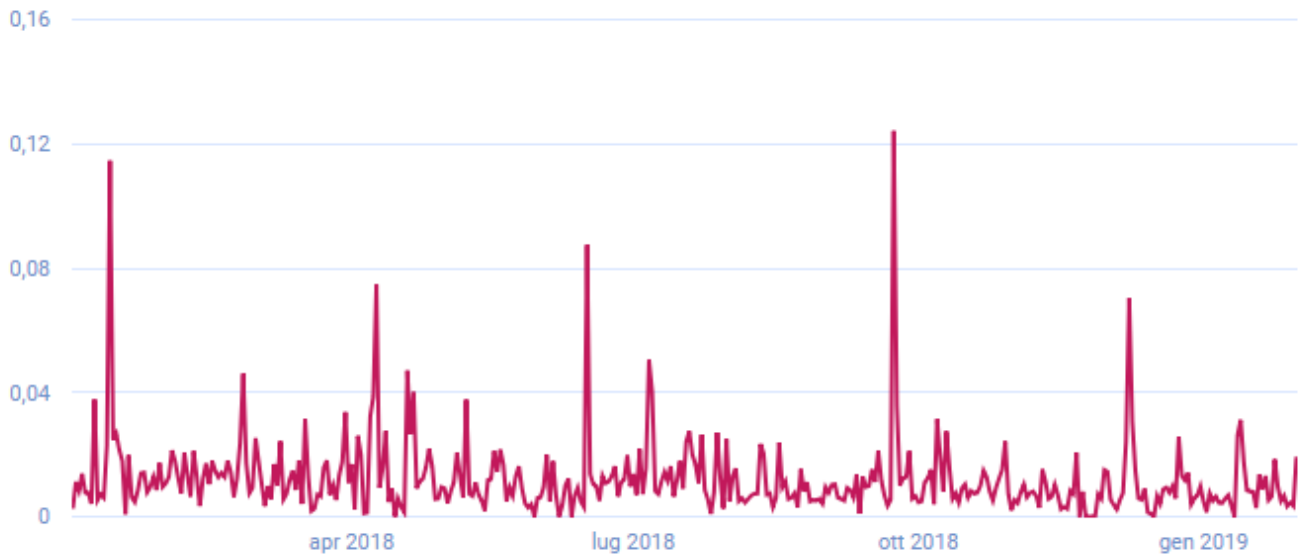


Grafico 24. Fanpage Karma: trend dell'engagement generato dal profilo

Gli hashtag si riferiscono in prevalenza alle collezioni ed alle news del brand e sono generati appositamente dalla stessa azienda. Nel Grafico 25 sono riportati gli hashtag maggiormente utilizzati:

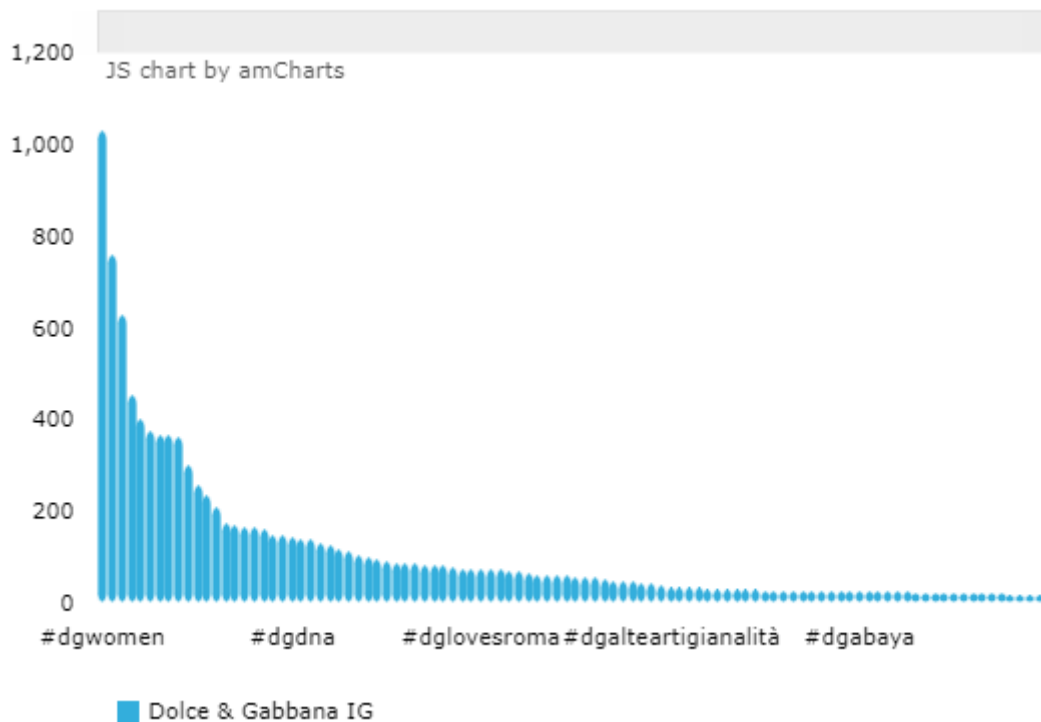
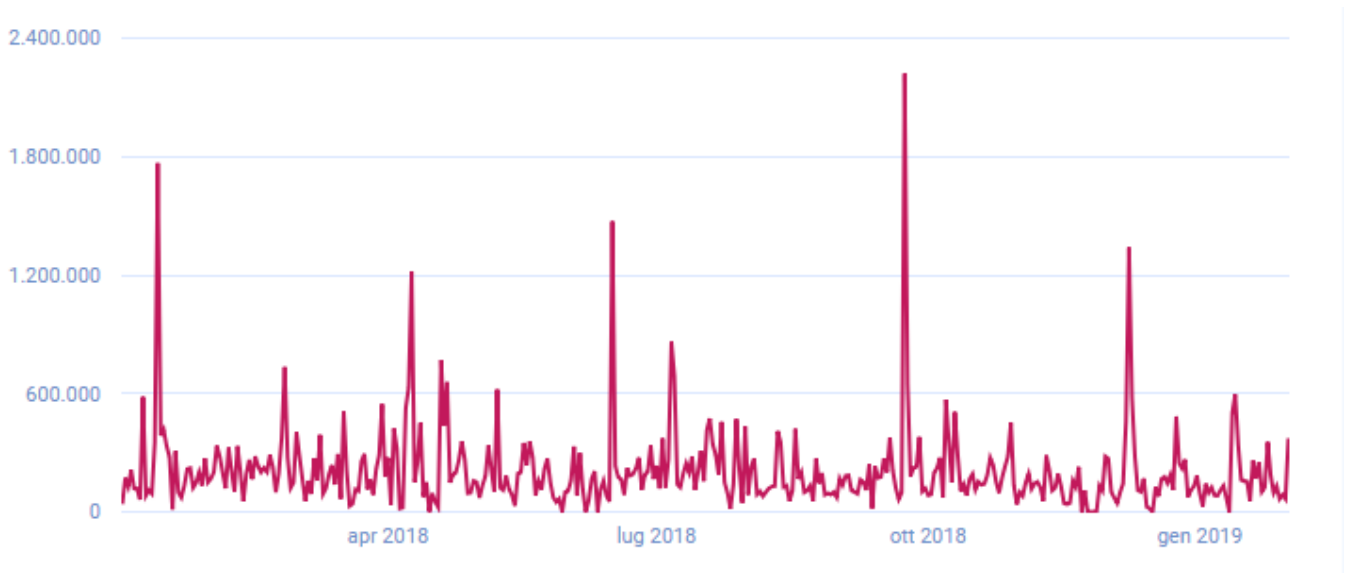


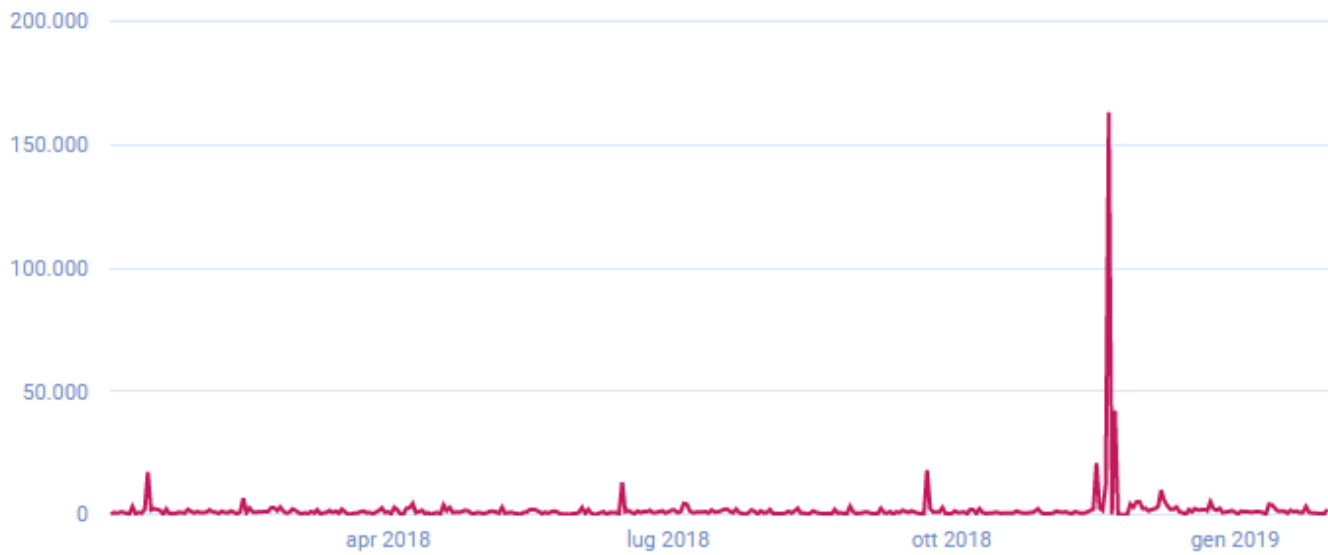
Grafico 25. Popsters: hashtag più utilizzati dal profilo

Di seguito sono riportati i dati quantitativi relativi alle reazioni degli utenti.





*Grafico 26. Fanpage Karmas: trend dei like totali*



*Grafico 27. Fanpage Karma: trend dei commenti totali*

Analogamente a quanto risultato dall'analisi delle altre piattaforme social, nel *Grafico 24* si può notare che il picco (più di 170.000 commenti) è stato registrato tra il 21 ed il 23 ottobre.

### 3.1.6 Sina Weibo

Questo paragrafo conclusivo della parte quantitativa è dedicato all'analisi del social cinese Sina Weibo. Come già accennato al paragrafo 2.2.3, Sina Weibo viene spesso associato a Twitter, con le dovute differenze rispetto al social network americano.

Weibo presenta 600 milioni di utenti iscritti<sup>48</sup>, con 446 milioni di user attivi (rispetto ai 326 milioni di Twitter) e 195 milioni di utenti attivi al giorno<sup>49</sup>. Da questi numeri, si evince che Sina Weibo considera una platea molto ampia e indispensabile per la comunicazione dei brand che vogliono insediarsi in Cina.

Per l'analisi del profilo ufficiale dell'azienda è stato utilizzato Weibo Stats (*beta.weibostats.com*) un tool operante esclusivamente per Sina Weibo che permette un'analisi generale dell'andamento di un profilo social in un dato periodo di tempo predeterminato.

Il profilo Weibo di Dolce & Gabbana (杜嘉班纳 o DolceGabbana) presenta 956.131 follower, in lieve decrescita. Di seguito viene fornita una panoramica sull'andamento dei follower nel periodo di tempo tra il 1 ottobre 2018 ed il 9 gennaio 2019<sup>50</sup>. Dall'immagine, si riscontra che il trend dei follower ha subito una crescita tra il 17 novembre per poi impennarsi dal 19 novembre fino al 23 (in contemporanea con la pubblicazione degli spot):

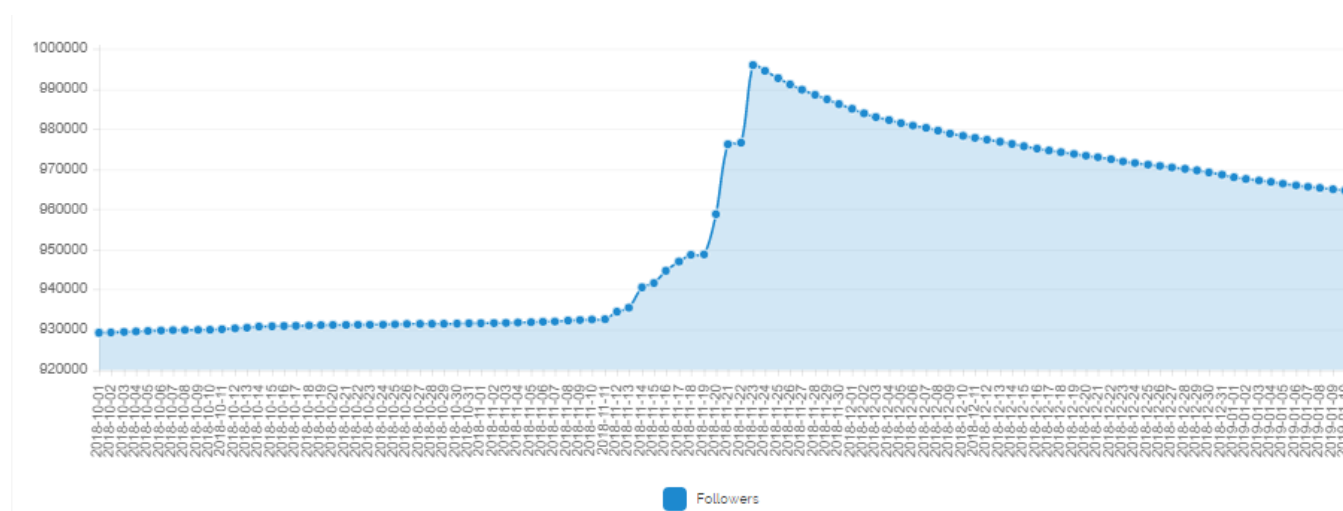


Grafico 28. Weibo Stats: trend follower della pagina ufficiale Dolce & Gabbana

Invece, il trend totale dell'engagement giornaliero nel periodo di tempo di riferimento considerato:

<sup>48</sup> Dati aggiornati al 2013

<sup>49</sup> Fonte: <https://expandedramblings.com/index.php/weibo-user-statistics/>

<sup>50</sup> Il tool, nella sua versione free trial, non permette ricerche su periodi temporali superiori ai tre mesi.

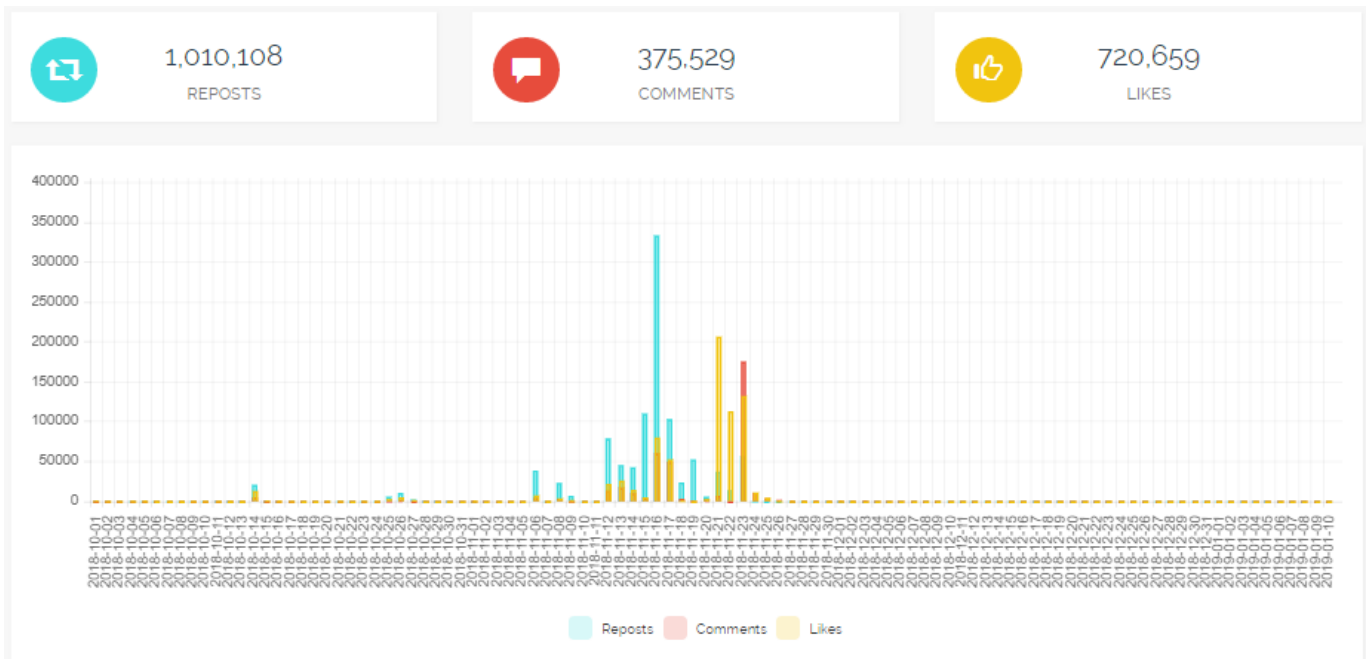


Grafico 29. Weibo Stats: totale engagement su base giornaliera

Anche in questo caso, i picchi registrati corrispondono ai giorni dal 21 al 23 novembre 2018. È interessante osservare come, nel *Grafico 28*, il trend dei follower abbia subito un vertiginoso mutamento: in prima battuta, si registra un blando aumento nello stesso periodo di sponsorizzazione della sfilata di Shanghai (dal 16 al 18 novembre), poi un’accelerazione dal giorno di pubblicazione degli spot “Eating With Chopsticks”, raggiungendo una prima vetta il giorno dell’evento (21 novembre) e toccando infine l’apice il 23 novembre, data di pubblicazione del video di scuse. Analogamente, nel *Grafico 29*, i picchi relativi a repost, like e commenti rispettivamente si manifestano il 16, il 21 ed il 23 novembre.

Nella figura seguente, è riportato un elenco degli hashtag più frequenti del brand. Seguendo le linee guida strategiche utilizzate negli altri social network, anche il profilo ufficiale di Dolce & Gabbana su Weibo fa uso di hashtag aziendali e non riprese dai trend del social. Tutti gli hashtag utilizzati seguono news ed eventi organizzati dall’azienda, in particolare *#dgloveschina* e *#dgthegreatshow* sono riferiti alla campagna avviata in Cina ed al grande evento di Shanghai.

Hashtag	Posts	Avg Eng.	%
#dgenough#	9	105,367	+527.8%
#杜嘉班纳亚太区品牌大使王俊凯#	4	86,944	+418.0%
#dgliveschina#	18	45,217	+169.4%
#杜嘉班纳亚太区品牌大使迪丽热巴#	3	35,256	+110.1%
#dgthegreatshow#	18	31,232	+86.1%
#vogueme flashing night#	1	22,618	+34.8%
#杜嘉班纳#	106	15,449	-7.9%
#2018时装之夜#	2	12,918	-23.0%
#dgmillennials#	20	10,496	-37.5%

Figura 45. Weibo Stats: hashtag più utilizzati da Dolce & Gabbana

Infine, appare interessante ai fini della ricerca sottolineare che l'ultimo post pubblicato dalla pagina Weibo di Dolce & Gabbana risulta proprio il video di scuse dedicato al popolo cinese.

### 3.2 Analisi semiotica

L'enciclopedia Treccani definisce la semiotica come la “scienza generale dei segni, della loro produzione, trasmissione e interpretazione, o dei modi in cui si comunica e si significa qualcosa, o si produce un oggetto comunque simbolico”<sup>51</sup>. Ma per potersi avvicinare e comprendere l'importanza del ruolo della semiotica, bisogna introdurre il concetto di *fenomeni mediali*; questo “non comprende soltanto i testi propriamente detti [...] ma, più in generale, qualsiasi porzione di realtà significativa che può venire studiata dalla metodologia semiotica, acquisendo quei tratti formali di chiusura, coerenza, coesione, articolazione narrativa, molteplicità di livelli ecc., che si riscontrano con maggiore facilità nei testi propriamente detti (ma che, a ben guardare, li eccedono)” (Fabbri & Marrone, 2000). Alla luce di questa definizione si può quindi concludere che la semiotica come disciplina vuole indagare sui processi e sul funzionamento della

<sup>51</sup> Fonte: <http://www.treccani.it/enciclopedia/semiotica/>

significazione, andando al di là dei concetti semplicistici che circondano i prodotti medialti e proponendo una metodologia che permette di comprendere in profondità i fenomeni ed i meccanismi della comunicazione e della circolazione.

Presupposto fondamentale della ricerca semiotica è dunque indagare sul mondo dei media, in dinamica e costante evoluzione, e sui suoi molteplici linguaggi, formati, forme espressive e meccanismi che ne permettono il delicato funzionamento. Non si può quindi non parlare dell'analisi dei testi medialti, cioè i prodotti di consumo dei fenomeni comunicativi. Secondo Peverini (2012) "i testi medialti – si pensi a un quotidiano, alla pubblicità su una rivista patinata, al servizio di moda in un telegiornale – non sono banalmente dei contenitori prodotti a partire dalla successione orientata di segni separati e di codici ben rodati. I testi piuttosto sono costrutti culturali complessi e stratificati, le loro singole parti sono coese e coerenti, costituiscono la realizzazione di un processo comunicativo che, se da un lato poggia su una serie di convenzioni preesistenti, dall'altro gode di una relativa autonomia".

Essendo questi prodotti della comunicazione, è impensabile concepirli come meri e semplici artefatti estranei al mondo che li circonda: per poterli comprendere in profondità non si può scindere il fenomeno comunicativo dal contesto in cui si manifesta; invece, attraverso scomposizione e analisi, bisogna procedere alla ricostruzione dell'ambiente in cui essi si sono formati e scomporlo nei singoli elementi costitutivi e nell'insieme delle logiche che ne determinano l'efficacia.

Ma la scomposizione di un fenomeno mediale non si può limitare solo alla separazione dei singoli elementi, bensì *riaprire l'insieme dei processi che ne determinano il funzionamento e la riconoscibilità* (Peverini, I Media: strumenti di analisi semiotica, 2012). Per poter effettuare l'analisi, serve quindi scomporre il testo mediale nei suoi linguaggi, generi e formati, ovvero singole parti che consentono di definire un framework iniziale di riferimento da cui è possibile declinare ed analizzare l'identità del testo mediale. La fase della scomposizione è antecedente decisivo per la comprensione del prodotto mediale, ma ogni testo presenta dei dettagli da analizzare in piani distinti ma complementari: il *piano dell'espressione* ed il *piano del contenuto*.

Il primo piano si concentra sul livello di manifestazione del prodotto e la scomposizione può essere atta ad isolare elementi salienti che polarizzano l'attenzione del lettore<sup>52</sup>. Per poter estrapolare ed analizzare singolarmente gli elementi che si sovrappongono in un prodotto mediale, assume un ruolo importante la differenza tra *dimensione plastica* e *dimensione figurativa* del testo. Nella prima dimensione si tratta di analizzare le caratteristiche materiche degli elementi (dimensioni, spessore, gradi cromatici dell'immagine); nella seconda dimensione ci si concentra maggiormente sulla componente iconica degli elementi espressivi (il grado di realismo delle figure).

---

<sup>52</sup> "Nel caso di un audiovisivo, ad esempio, si può decidere di segmentare la superficie privilegiando la successione delle diverse inquadrature e dei piani di ripresa o, più minuziosamente, si può concentrare l'attenzione sull'organizzazione formale di una singola inquadratura, andando oltre la descrizione delle figure per indagare il ruolo giocato dai colori, dagli spazi, dalla geometria delle forme nella costruzione della composizione plastica del quadro" (Peverini, I Media: strumenti di analisi semiotica, 2012)

Il piano del contenuto può essere analizzato scomponendo il testo in sequenze, cercando di sottolineare l'impianto narrativo. Le singole sequenze possono poi essere formalizzate per ricomporre lo scheletro costitutivo della narrazione focalizzandosi sulla distribuzione dei ruoli narrativi, dei percorsi intrapresi dagli attori nel racconto.

La tipologia di testi medialti di cui si vuole occupare questa disamina sono gli spot pubblicitari. Questi sono forme testuali dinamiche, soggette a trasformazioni più o meno profonde, innescate dai cambiamenti di mercato, dalle competenze e dalla sensibilità dei consumatori, dall'evoluzione del linguaggio e dal sistema dei media digitali (Ferraro, 1999).

A dispetto della varietà di trasformazioni a cui può essere soggetto, lo spot pubblicitario si delinea come una forma espressiva in cui è presente un linguaggio audiovisivo, di genere (commerciale, istituzionale, elettorale) e di formato (anche in base alla durata). Con la loro evoluzione negli anni, gli spot hanno assunto un ruolo sempre più dominante nell'advertising per la loro capacità di stimolare emozioni e fare presa sulla percezione sensoriale dello spettatore. La loro adattabilità, il loro vasto patrimonio di soluzioni espressive e l'uso di strategie della seduzione li ha resi strumenti perfetti per le strategie di brand telling.

### 3.2.1 L'analisi degli spot

#### Analisi spot 1: "Eating with Chopsticks: Episode 1"

N. Inq.	Durata	Colonna visiva	Colonna sonora	Note
1	0:00-0:06	<p><i>Descrizione del contenuto:</i> in sovraimpressione il titolo di presentazione in caratteri cinesi del video. Sullo sfondo, un'ambiente sfocato che rimanda ad un luogo di ristorazione cinese. La modella protagonista si avvicina da sinistra e si siede, guardando in camera e sorridendo.</p> <p><i>Movimenti dell'MDP:</i> macchina fissa</p> <p><i>Ampiezza inquadratura:</i> primo piano, focus sulla modella</p> <p><i>Angolazione ripresa:</i> frontale, ravvicinata</p> <p><i>Profondità di campo e messa a fuoco:</i> il focus è sul soggetto in primo piano, il piano di fondo risulta sfocato</p> <p><i>Illuminazione:</i> la luce proviene da dietro la camera, angolatura da destra a sinistra.</p> <p><i>Colore:</i> il colore dominante è il rosso</p>	<p><i>Parlato:</i> voce del narratore fuoricampo che dice "Pizza Margherita. Benvenuti nel primo episodio di Dolce &amp; Gabbana..." (nessuna intensità, simile ad un video tutorial)</p> <p><i>Musica:</i> in sottofondo, percussioni tradizionali della musica orientale</p>	<p>Il titolo in sovraimpressione recita "Pizza Margherita" in caratteri cinesi</p> <p>Gli elementi presenti sullo sfondo, unito alla colonna sonora vogliono rimandare alla mente dello spettatore un contesto appartenente all'immaginario dello stereotipo cinese</p> <p>Assenti altri rumori</p>

		(sfondo e vestito della modella) <i>Composizione interna al quadro:</i> primo piano della modella asiatica protagonista, vestita in abiti e accessori (collana, bracciale e orecchini) eleganti. Nello sfondo un luogo di ristorazione cinese sfocato: è visibile una mensola con diversi barattoli e bottiglie, insieme ad elementi tradizionalmente orientali (lanterna cinese in alto a destra). <i>Elementi grafici:</i> scritta e sottotitoli in lingua cinese in sovrapposizione		
2	00:06-00:08	L'inquadratura restringe in primissimo piano sul viso della modella che guarda verso il basso con allegro stupore e con le mani intrecciate sotto al mento	<i>Voce fuori campo (VFC):</i> "... <i>Mangiare con le bacchette</i> " <i>Musica:</i> in sottofondo, percussioni tradizionali della musica orientale	La modella sta guardando come se davanti a sé avesse una tavola che ancora non è stata mostrata allo spettatore
3	00:08-00:10	L'inquadratura si allarga a piano medio inquadrando la modella, che allarga le braccia in segno di divertito stupore. Adesso davanti la protagonista stupita c'è una grande pizza margherita	<i>VFC:</i> "...stasera vi mostreremo per prima cosa..."	
4	00:10-00:11	L'inquadratura restringe in dettaglio su delle bacchette cinesi rivolte verso il basso che si trovano adesso in mano alla protagonista.	<i>VFC:</i> "...come utilizzare queste piccole posate a forma di bastoncini..." <i>Musica:</i> si aggiungono i fiati e gli strumenti a corda tradizionali asiatici	Le bacchette cinesi vengono definite partendo dalle posate da pasto occidentali, il paragone e le parole "bastoncini" sono stati ritenuti offensivi per la cultura cinese dagli utenti del web
5	00:11-00:13	La protagonista mostra le bacchette davanti al viso, muovendole su e giù. Mentre guarda in camera, sorride divertita e porta una mano alla bocca per coprire il sorriso. L'inquadratura è a piano medio.	<i>VFC:</i> "...per mangiare la nostra ..."	
6	00:13-00:14	L'inquadratura stringe in primo piano, focalizzandosi sul sorriso della modella che velocemente toglie la mano da davanti al viso.	<i>VFC:</i> "...grande"	
7	00:14-00:16	L'inquadratura torna a piano medio, la modella mostra gli strumenti che userà per l'operazione, ossia le bacchette cinesi	<i>VFC:</i> "... tradizionale..."	
8	00:16-00:17	Altro primissimo piano sul viso della	<i>VFC:</i> "... Pizza Margherita!"	Qui viene introdotto il



		modella che ride di gusto alle parole della vfc mentre scuote la testa: non sa ancora come dovrà agire		paragone (con probabile intenzione comica) tra le culture cinese e italiana
9	00:17-00:19	La modella adesso tiene una bacchetta per mano, mostrandole entrambe allo spettatore mentre in sequenza guarda prima la pizza, poi in camera allargando le bacchette, per poi ritornare sulla pietanza. Sta per iniziare l'azione. L'inquadratura è di nuovo a mezza figura	VFC: "Stai tenendo un bastoncino per mano..."	
10	00:19-00:20	L'inquadratura restringe continuando ad inquadrare l'attrice ed il piatto. Adesso la modella impugna le bacchette, conficcandole ripetutamente nella pizza.	VFC: "...per tagliare un pezzo di pizza come se usassi un coltello?"	Ancora viene accentuata la differenza tra le posate occidentali e le bacchette della tradizione orientale
11	00:20-00:23	L'inquadratura restringe sul dettaglio delle bacchette tenute dalla modella che le affonda ripetutamente.	VFC: "...No, no, no, non in questo modo!"	
12	00:23-00:26	Il focus ritorna sulla modella e la pizza. La modella riporta entrambe le bacchette nella mano destra. Guarda la pizza ridendo come se imbarazzata per non saper che fare. Inizia a usare le bacchette con una mano sola	VFC: "Mmm, sì, questa è la maniera corretta."	
13	00:26-00:28	Ritorno sul dettaglio: una fetta pizza rusticamente tagliata viene presa dalla modella aiutandosi con le bacchette e con la mano sinistra	VFC: "Quindi, prendi la fetta di pizza..."	
14	00:28-00:30	Inquadratura piano media: la modella si appresta a mangiare la fetta di pizza finalmente tagliata, tenendola con le bacchette della mano destra	VFC: "...come usassi delle pinze..."	
15	00:30-00:32	L'inquadratura restringe sul particolare della bocca della modella mentre addenta la fetta di pizza. Dopo il morso, la modella sorride coprendosi la bocca con la mano sinistra	VFC: "...e mandala direttamente in bocca."	
16	00:32-00:36	La modella ha riposato la fetta di pizza e, sorridendo mentre guarda in camera, fa un finto applauso. L'immagine sfoca lentamente	VFC: "Oh, non far colare il formaggio! Bravissima!"	Per dire "bravissima" è stata utilizzata la parola italiana "Bravissimo"
17	00:36-00:42	A seguito di uno stacco a sfumatura veloce, su fondo nero, appare al centro la scritta gialla in cinese "Shanghai" (con la traduzione in piccolo nella parte bassa centrale dell'inquadratura), seguita in	Musica: percussioni e fiati scandiscono a battiti continui il susseguirsi delle scritte per poi concludere con un solo, potente, battito di percussioni sull'immagine	L'ultima parte è la sponsorizzazione effettiva dell'evento: Shanghai indica il luogo dell'evento, il quattro

	successione da “4” e “The Great Show”. Infine, il logo aziendale “Dolce & Gabbana” sempre in posizione centrale	del logotipo	sono i giorni di distanza dall’evento, seguiti da il nome dell’evento e il logo
--	---	--------------	---

**La segmentazione del testo:** il primo episodio della serie di spot resi pubblici da Dolce & Gabbana ha la durata di 42 secondi e si compone di un totale di 17 inquadrature di durata media di circa 2 secondi. Nonostante non sia presente alcuno sbalzo o cambio di scenario, il numero delle inquadrature, la loro durata e il repentino cambio di piani rendono la narrazione scorrevole. La scelta stilistica prevale sui primi, i primissimi piani, i dettagli, i particolari e i piani medi<sup>53</sup>. I dettagli vengono sottolineati nei primi piani, dove vengono messi in risalto in primis le bacchette cinesi, ed in maniera periferica gli accessori della modella (il bracciale è presente solo al polso destro, più volte sotto inquadratura ravvicinata per focalizzare l’attenzione sulle bacchette).

Per la colonna audio, l’attenzione è polarizzata dalla voce esterna che accompagna la visione delle inquadrature (unica ad esprimere un linguaggio verbale). In sottofondo, senza mai sovrastare la voce esterna, è presente una musica folkloristica cinese ad un ritmo allegro e sostenuto. Questa è prima a base di sole percussioni – durante l’enunciazione del titolo di testa, *Eating with Chopsticks* – poi con fiati<sup>54</sup> e pizzicati durante la parte centrale del video, per poi ritornare alle sole percussioni durante l’ultima enunciazione (quella dell’evento). Questa suddivisione della musica di fondo lascia spazio ad un effetto di leggera suspense durante le enunciazioni, specialmente in quella finale dove è presente la sola musica di fondo.

**Genere:** Lo spot presenta delle caratteristiche di ibridazione culturale tra due realtà differenti: la cultura italiana e quella cinese. Questa ibridazione vuole portare l’audience ad una cooperazione nell’interpretazione del messaggio. Nonostante la funzione sia di tipo commerciale (la sponsorizzazione di un evento), il video si presenta con i caratteri di un tutorial, con la differenza che il contenuto trasferito è volutamente di falsa educazione e parodistico.

<sup>53</sup> In cinematografia, si l’inquadratura può essere classificata in due famiglie, i Campi e i Piani, in base all'importanza che viene data all'ambiente e alla figura umana. Nei campi (lunghissimo, lungo, medio e totale) è protagonista l'ambiente, mentre nei piani (figura intera, piano americano, piano medio, primo piano, primissimo piano, particolare, dettaglio) è la figura umana ad avere una maggior risalto. (Fonte: <http://www.dreamvideo.it/articoli/221/1-inquadratura-campi-e-piani>)

<sup>54</sup> Specialmente *dizi*, strumenti a fiato tipici della Cina

**Punti di ascolto e punti di vista:** all'interno dello spot, l'elemento vocale occupa una posizione di rilievo. Sia la musica che la voce sono categorizzabili come suoni off<sup>55</sup>: hanno quindi il compito di accompagnare la visione dello spot.

La voce è maschile<sup>56</sup> e non eccessivamente impostata (ad esempio, l'intonazione si fa più bassa quando esprime dubbio in “Mmm, sì, questa è la maniera corretta”; diventa leggermente più alta quando esclama “Bravissimo!”) ma statica, adatta a svolgere la funzione esplicativa di quanto accade nel video. La voce non rientra nel piano visivo e nemmeno risulta riconducibile all'interno della struttura narrativa (elemento caratterizzante anche di alcuni video-tutorial). Il suo ruolo è quello di guidare tanto l'audience quanto l'attrice protagonista attraverso una fittizia lezione di galateo che intreccia le usanze cinesi con la pizza tradizionale italiana. Durante lo spot, interagisce all'inizio con il pubblico (“Benvenuti nel primo episodio di...”) poi solo con l'attrice protagonista (“Stai tenendo una bacchetta per mano per tagliare un pezzo di pizza come se usassi un coltello?”).

Passando all'analisi dei punti di ascolto, non sono presenti rumori di ambiente di alcun tipo. Le uniche componenti della rumoristica sono la voce e la musica di fondo. Quest'ultima è volutamente di genere folkloristico, con strumenti, armonie e musicalità tipiche appartenenti all'immaginario (forse occidentale) della tradizione cinese. Insieme all'immagine di fondo pregna anch'essa di elementi collegabili alla tradizione cinese, rende palese la scelta stilistica di ricreare un contesto riconducibile immediatamente alla Cina. Tra punti di vista e punti d'ascolto quindi non esiste una coerenza: sottolineando la mancanza di rumori d'ambiente (come il rumore delle bacchette o della risata dell'attrice, volutamente esclusi) e fatta eccezione per musica, lo spettatore è portato ad avere in comune con la protagonista solo l'ascolto della voce guida off. Durante quasi tutta la durata dello spot, ad eccezione del finale, la voce e la musica di fondo sono accavallati, prediligendo il ruolo della voce che concentra e guida l'attenzione dello spettatore attraverso la visione delle diverse inquadrature. La parte finale (00:35-00:40) invece, si concentra sulla colonna sonora musicale: le percussioni e i fiati hanno un ritmo sostenuto, quasi ad aumentare la suspense durante l'enunciazione.

Infine, l'ultimo aspetto da prendere in considerazione riguarda la relazione tra il punto di ascolto della protagonista e quello predisposto per lo spettatore all'interno del testo. L'audience è paragonabile ad un pubblico davanti una vetrina: lo spettatore non è portato ad identificarsi con la modella, ma anzi ad avere un rapporto di distanza. La macchina da presa ha una posizione centrale, perfettamente in linea con la protagonista: l'attenzione dello spettatore è catalizzata dai diversi piani di inquadratura che portano l'occhio dove sulla modella, sui suoi movimenti e sui suoi dettagli (dalle bacchette, alle mani che tentano di tagliare la pizza con le bacchette, ecc.), ma non vuole dare un'immagine nitida del contesto che risulta

---

<sup>55</sup> Si tratta di un suono *extradiegetico*, cioè al di fuori dell'universo funzionale rappresentato nel testo (Peverini, 2012)

<sup>56</sup> “[...] nove volte su dieci, la voce *off* negli spot è *maschile*” (Vanoye & Goliot-Lété, 1998)

sfocato, quasi accennato. Infine, nell'ultima inquadratura, l'attenzione si focalizza sulle scritte (specialmente quelle in caratteri cinesi, più grandi e centrali rispetto alle traduzioni di carattere più limitato e poste in basso rispetto alle prime). La durata di questo frame è più lunga, anche rispetto al tempo che ci si impiega a leggere le scritte, anche per non concedere sforzi ai lettori che non necessitano nemmeno di uno spostamento visivo eccessivo (le scritte sono distribuite sul solo asse verticale al centro).

**La posizione del narratore:** il narratore dello spot è esterno allo spot testo: come già accennato, l'incarico di responsabilità della narrazione è assunto dalla voce off. La voce è presente per tutta la durata del video, eccezione fatta per la parte finale, dove il narratore cambia e diventa esclusivamente visivo, restando comunque un narratore esterno. Per l'analisi della posizione narrativa bisogna fare riferimento su tre diversi livelli:

- la storia-diegesi, ovvero il contenuto narrativo. In questo caso la dimostrazione, il falso tutorial su come tagliare la pizza con delle bacchette cinesi, funge da conteso finzionale di una situazione surreale che vuole creare una parodia della cultura del galateo cinese;
- il racconto, cioè la realizzazione concreta del contenuto e la crasi tra il piano di espressione ed il piano di contenuto. Il senso in questo commercial viene espresso tramite ogni inquadratura che definisce e specifica la gestualità dell'attrice;
- la narrazione, che si sostanzia nella produzione concreta del testo narrativo (e quindi le modalità e le specifiche tecniche con cui uno spot viene effettivamente realizzato) e nell'insieme della situazione reale e finzionale in cui essa si posiziona<sup>57</sup> (Peverini, *I Media: strumenti di analisi semiotica*, 2012). Ad esempio, in questo spot, Dolce & Gabbana occupa in modo strategico una posizione in gran parte defilata – il vestito, il bracciale e gli orecchini della modella –, assumendo una posizione centrale nei primi e negli ultimissimi secondi.

Questo spot è un tipico esempio dello stile di comunicazione del brand che, come già visto nel paragrafo 2.2.2, gioca spesso con universi parodiati, surreali ed esagerati che riguardano spesso lo stereotipo culturale appartenente ad una terra di riferimento ed alla sua cultura. L'ironia quindi vuole essere alla base del testo, riposizionando in modo diverso gli elementi culturali cinesi, mischiandoli alla tradizione di appartenenza del brand: quella italiana.

**L'enunciazione:** Il livello dell'enunciazione riguarda il modo in cui un soggetto, a partire dalle potenzialità espressive predisposte all'interno di un sistema linguistico astratto e collettivo, produce

---

<sup>57</sup> La narrazione “concerne i rapporti esistenti tra l'enunciato e l'enunciazione, così come si offrono alla lettura nel racconto: essi non sono dunque analizzabili se non in funzione delle tracce lasciate nel testo narrativo” (Aumont, Bergala, Marie, & Vernet, 1999)

concretamente un enunciato (Peverini, *I Media: strumenti di analisi semiotica*, 2012). Il processo di enunciazione per la semiotica è prodotto da ogni testo mediale; tale processo prende il nome di *débrayage* o distacco che proietta all'interno dell'enunciato le categorie della persona, del tempo e dello spazio. Vanno dunque distinti in primo luogo i soggetti fondamentali posti esternamente al testo, l'*emittente* ed il *destinatario*, e i loro alter ego testuali, l'*enunciatore* e l'*enunciatario*. Bisogna specificare però che lo spazio che separa il testo dal suo autore e dal suo lettore non viene mai colmato del tutto: a spot terminato, il testo può acquisire dei risvolti imprevedibili, come è accaduto in questo caso.

In ambito pubblicitario è noto il fenomeno conosciuto in semiotica come *embrayage*: l'emittente ed il destinatario sono traslati nel testo mediale sotto forma di simulacri, rappresentando appunto l'azienda che comunica ed il target/spettatore che recepisce.

Il seguente modello, sviluppato da Bettetini (1984) e modificato da Volli (2003), semplifica il complesso processo dell'enunciazione:

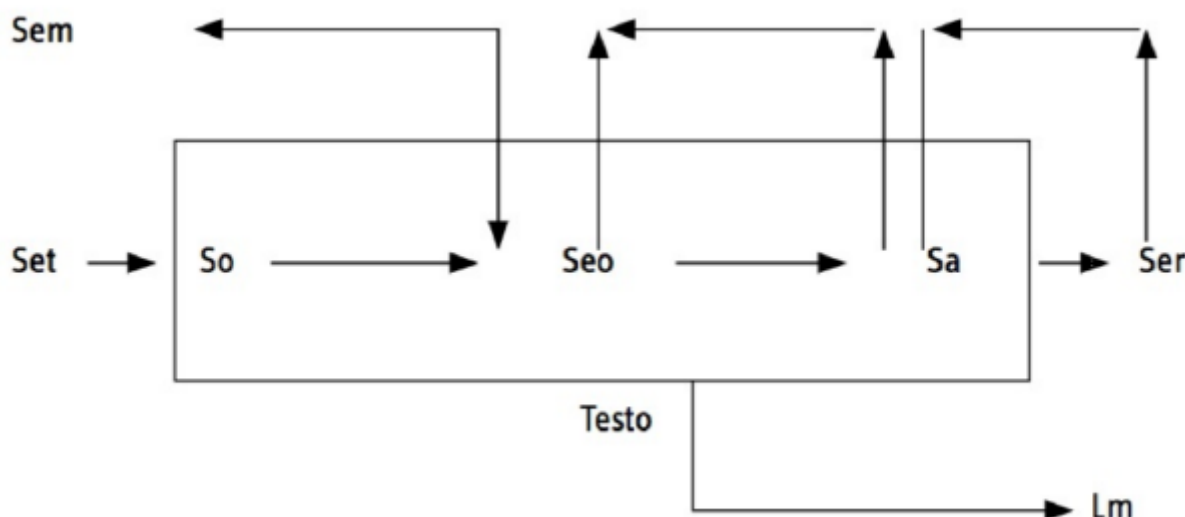


Figura 46. Modello del meccanismo di enunciazione (Bettetini, 1984; Volli, 2003)

Nel caso dello spot in oggetto: l'azienda Dolce & Gabbana (Set – soggetto empirico trasmittente), tramite la voce off (So – soggetto enunciatore), propone al pubblico (Ser – soggetto empirico ricevente), il cui simulacro testuale è una modella dalle fattezze asiatiche (Sa – soggetto enunciatario), una scena comica che termina con la comunicazione dell'evento The Great Show (Seo – soggetto dell'enunciato). I valori a cui la marca vuole associarsi nella mente dello spettatore con la visione dello spot sono quelli di tradizione e avanguardia, ponendosi come innovatore del settore anche dal punto di vista comunicativo

(Sem – soggetto enunciatore modello). L'azienda inoltre ha selezionato la figura di lettore modello (Lm) come quella di un consumatore in grado di cogliere l'effetto parodistico e ironico del commercial<sup>58</sup>.

**Il prodotto e la marca:** un carattere essenziale di questo tipo di commercial si identifica nel fatto che non riprende il comune advertising di prodotto: logotipo e “prodotto” (in quanto si tratta di un evento più che un prodotto vero e proprio) vengono compaiono solamente in due parti del video. Nel caso del logotipo, viene nominato nell'introduzione del video (“Benvenuti nel primo episodio di Dolce & Gabbana...”) e poi nell'ultimo frame a chiusura dello spot. Per quanto riguarda l'evento sponsorizzato, il solo momento in cui viene reso palese il collegamento tra lo spot e il “prodotto” è negli ultimi secondi: appaiono infatti su fondo nero prima la scritta del luogo in cui si terrà l'evento (“Shanghai”), il numero di giorni che mancano all'evento (“4”) ed infine il nome dell'evento (“The Great Show”), seguito come già detto dall'azienda organizzatrice e promotrice dell'evento (Dolce & Gabbana). Il resto del video rimanda invece all'intreccio tra la cultura cinese e quella italiana, come fosse slegata dal prodotto che vuole pubblicizzare.

**Il ritmo:** il ritmo dello spot è dettato da più elementi in sincronia. In primo luogo, la musica in sottofondo a ritmi sostenuti – le percussioni di base vanno in sincronia con i cambi di inquadratura – mantiene la stessa andatura per tutta la durata del video, durante il cuore dello spot si introducono altri strumenti orchestrali in sincronia con il buffo tentativo della modella di tagliare la pizza con le bacchette, per poi scomparire alla fine, dove rimangono di nuovo solo le percussioni che stavolta raddoppiano la cadenza dei battiti (ma non il ritmo) dal secondo 28. In secondo luogo, la voce off: molto scandita ed in sincronia con le percussioni all'inizio (durante la presentazione del video), velocizza le pause e le cadenze quando entrano gli altri strumenti, non perdendo il ritmo di percussioni e inquadrature. E ancora, i gesti della modella sembrano anch'essi seguire le percussioni: non sono convulsi, ma congeniati e posati, lenti e decisi: nota che rafforza la stabilità dell'andamento dello spot. Infine, le inquadrature sono dinamiche nonostante il soggetto inquadrato si muova sul posto: il cambio di inquadratura si presenta ogni 2 secondi circa passando gran parte dal piano medio, al primo piano, al primissimo piano e ritorno.

Nel video sono presenti quindi diverse sincrese<sup>59</sup>: i gesti della protagonista con le percussioni, le percussioni con le inquadrature, la voce con le percussioni e le inquadrature, la voce con gli strumenti. Il tutto a rendere la struttura ritmica dinamica e scorrevole, formando un piccolo quadro di danza sincronizzata.

---

<sup>58</sup> Si potrebbe ipotizzare un targeting erroneo o non preciso alla luce dei risvolti di cui al paragrafo 2.2.5

<sup>59</sup> “la saldatura inevitabile e spontanea che si realizza tra un fenomeno sonoro e un fenomeno visivo puntuale quando questi accadono contemporaneamente, indipendentemente da ogni logica razionale” (Chion, 1997)

**Tessitura audiovisiva:** il testo scritto presente nello spot può essere suddiviso per semplificazione in tre tipologie dello stesso colore giallo. Le 3 categorie:

- il titolo (intro): un unico testo scritto che recita “玛格丽特披萨” (“Pizza Margherita” in cinese), posizionato al centro dell’inquadratura su fondo sfocato (in cui il colore predominante è il rosso nelle sue sfumature più fredde). Presente dall’inizio fino al secondo 00:02;
- i sottotitoli: più testi che si seguono nel corso del video di dimensione più ridotta rispetto al titolo. Sono posizionati sull’asse centrale ma in basso nell’inquadratura. Sono in sovraimpressione rispetto alla scena e seguono la voce off. Sono presenti dal secondo 00:02 fino a quando la stessa voce esce di scena (secondo 00:35);
- l’enunciazione finale: quattro testi che si seguono ad intervalli di un secondo (i medesimi in tutti gli spot). Questa categoria riunisce le precedenti due. Sono presenti due tipi di scritte di cui una è il continuo dei sottotitoli, l’altra è posizionata centralmente come il titolo, ma salta più velocemente all’occhio data la dimensione del carattere più grande. Entrambe si stagliano su sfondo nero e mantengono il colore giallo delle precedenti. Questa volta però, solo la scritta più grande segue i caratteri cinesi ed il sottotitolo la traduzione semplificata.

Per concludere, i colori utilizzati nelle immagini seguono la tonalità del rosso (colore dominante anche nella bandiera cinese), per accentuare la connotazione di tradizionalità che si vuol trasmettere con lo spot. I colori dei frame finali sono il nero (tipico del brand Dolce & Gabbana e molto usato nel mondo del luxury) con le scritte in giallo.

Infine, le qualità plastiche delle immagini mantengono l’uniformità durante tutta la durata del video, senza dare vita a scarti di alcun tipo.

**Strategie promozionali:** lo spot in oggetto non sta commercializzando un prodotto materiale, bensì un evento. La strategia promozionale adottata quindi non risulta di facile intuizione.

Nonostante la struttura possa essere tradotta in un racconto e quindi indurre a pensare che si tratti di una strategia promozionale di tipo narrativo, dopo un’attenta analisi ci si rende conto che in realtà viene usata in gran parte la strategia di tipo seduttivo (molto usata nel settore del luxury).

Una strategia di tipo narrativo predilige una struttura di un racconto suddivisa in 4 fasi (Greimas, 1974 e 1984; Greimas, Courtés, 2007) che è possibile ricondurre al video:

- *manipolazione*: il Destinante (la voce off) propone o costringe al Destinatario (l’attrice) di intraprendere un’azione (mangiare la pizza Margherita con le bacchette);
- *competenza*: il Destinatario/Soggetto entra in possesso dei mezzi (le bacchette) per portare a termine l’azione;



- *performance*: il Soggetto è impegnato nell'azione (l'attrice prova a tagliare la pizza servendosi delle bacchette);
- *sanzione*: il Soggetto viene giudicato dal Destinante ed il risultato è valutato positivamente o negativamente (“*Bravissimo*”).

Anche se la struttura può risultare di certo compatibile con lo spot “Eating with Chopsticks”, questa non presenta comunque il prodotto (l'evento) come oggetto di risoluzione dell'azione.

Invece, una strategia della seduzione/fascinazione “consiste nell'utilizzare le caratteristiche denotative e connotative di suoni e immagini per rendere attrattivo il prodotto ed il suo consumatore ideale rappresentato all'interno del racconto audiovisivo, prescindendo dall'argomentazione relativa alle caratteristiche strutturali o alla funzionalità della merce” (Peverini, *I Media: strumenti di analisi semiotica*, 2012).

Nello spot vengono privilegiati gli aspetti figurativi e le caratteristiche plastiche delle immagini, utilizzando anche appositi filtri per migliorare i contrasti e la luminosità dei colori, ed enfatizzare le melodie ritmiche stereotipate: l'intento è di rendere attrattivo l'evento (che si paleserà solo alla fine del video) utilizzando e risaltando gli elementi che ne saranno i principi cardine: la marca che si pone come portatrice dei valori del made in Italy, Dolce & Gabbana, ed il contesto che la ospiterà, la cultura secolare del popolo cinese. Il consumatore ideale è rappresentato da una giovane modella lanciata e aggraziata anche nei più piccoli movimenti, che segue i trend del mondo fashion e veste alla moda come rivelano i suoi abiti ed accessori<sup>60</sup>.

Secondo la distinzione che affronta Floch (1992) partendo dalla differenza tra valori di base (o esistenziali) e valori d'uso (o utilitari) per poi sviluppare un modello dei valori del consumo posto come principio base per suddividere gli stili della valorizzazione pubblicitaria. È possibile individuare quattro categorie generali del discorso pubblicitario:

- la *valorizzazione pratica*: vengono enfatizzate le caratteristiche strumentali e funzionali di un prodotto;
- la *valorizzazione ludica*: promuove il bene di consumo rivendicandone la non utilità, esaltandola;
- la *valorizzazione critica*: fa leva sulle caratteristiche del rapporto costi/benefici e qualità/prezzo;
- la *valorizzazione utopica*: che pone l'accento pubblicitario non sul prodotto ma sul consumatore, che attraverso l'uso del prodotto (o la partecipazione all'evento) mette in vita il legame con il mondo del brand.

---

<sup>60</sup> L'atteggiamento della modella è stato anche definito da parte degli utenti come ingenuo ed insulso. Altro elemento che ha scatenato l'ira degli user che si immedesimavano nella modella (fonte: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/racism-accusations-force-dolce-gabbana-to-cancel-chinese-fashion-show>)

E proprio a quest'ultima categoria che può essere riferito lo spot analizzato: l'accento non è posto sul prodotto (che occupa una posizione solo finale e periferica dello spot) ma sul consumatore target che l'azienda vuole avvicinare.

**La retorica:** ultimo elemento d'analisi dello spot, ma non per questo meno rilevante, è la retorica del linguaggio pubblicitario.

Si può riscontrare in questo spot la figura comparativa dell'iperbole: secondo Abruzzese e Colombo (1994), per figura comparativa si intende che il significato è accostato (o sostituito da) un altro con il quale ha un rapporto di somiglianza o confronto; in questo contesto, l'iperbole rappresenta il caso in cui le immagini presentano una realtà esagerata da un punto di vista quantitativo e/o qualitativo. In questo caso viene usato un linguaggio iperbolico: dal punto di vista del significato viene infatti rappresentata una realtà distante ed esagerata. Questo tipo di linguaggio che enfatizza ed esagera lo stereotipo non è nuovo agli spot Dolce & Gabbana (si vedano ad esempio gli spot *The One*, 2017).

Inoltre, dal punto di vista del significante è presente la figura dell'asindeto, cioè la giustapposizione di immagini senza le ordinarie soluzioni di raccordo. L'esempio lampante risiede in tutto lo spot: una donna dalle fattezze asiatiche si appresta a mangiare una pizza con le bacchette cinesi. L'unione comica tra le due differenti culture viene rappresentata in due immagini (la pizza e la ragazza con le bacchette) che non trovano una soluzione ordinaria di raccordo, bensì ad una falsa soluzione non ordinaria.

### Analisi spot 2: "Eating with Chopsticks: Episode 2"<sup>61</sup>

N. Inq.	Durata	Colonna visiva	Colonna sonora	Note
1	0:00-0:06	<p><i>Descrizione del contenuto:</i> analogamente al primo episodio, si trova in sovrainpressione il titolo di presentazione in caratteri cinesi del video. Sullo sfondo, un'ambiente sfocato che rimanda ad un luogo di ristorazione cinese. La modella protagonista si avvicina da sinistra e si siede, guardando in camera e sorridendo.</p> <p><i>Movimenti dell'MDP:</i> macchina fissa</p> <p><i>Ampiezza inquadratura:</i> primo piano, focus sulla modella</p> <p><i>Angolazione ripresa:</i> frontale, ravvicinata</p>	<p><i>Parlato:</i> voce del narratore fuoricampo che dice "Cannolo siciliano". Benvenuti nel secondo episodio..." (voce in tonalità più alta rispetto al primo episodio)</p> <p><i>Musica:</i> stessa melodia dell'Episodio 1, ma sono udibili tutti gli strumenti già dall'inizio</p>	<p>Il titolo in sovrainpressione recita "Cannolo siciliano" in caratteri cinesi</p> <p>Gli elementi presenti sullo sfondo, unito alla colonna sonora vogliono rimandare alla mente dello spettatore un contesto appartenente all'immaginario dello stereotipo cinese</p>

<sup>61</sup> La serie di spot "Eating with Chopsticks" è costruita in modo tale che tutti gli episodi abbiano degli elementi principali comuni. Le prime e le ultime inquadrature risultano le medesime per ogni video

		<p><i>Profondità di campo e messa a fuoco:</i> il focus è sul soggetto in primo piano, il piano di fondo risulta sfocato</p> <p><i>Illuminazione:</i> la luce proviene da dietro la camera, angolatura da destra a sinistra.</p> <p><i>Colore:</i> il colore dominante è il rosso (sfondo e vestito della modella)</p> <p><i>Composizione interna al quadro:</i> primo piano della modella asiatica protagonista, vestita in abiti e accessori (collana, bracciale e orecchini) eleganti, analoghi al primo episodio. Nello sfondo un luogo di ristorazione cinese sfocato: è visibile una mensola con diversi barattoli e bottiglie, insieme ad elementi tradizionalmente orientali (lanterna cinese in alto a destra).</p> <p><i>Elementi grafici:</i> scritta e sottotitoli in lingua cinese in sovrimpressione</p>		Assenti altri rumori o rumori d'ambiente
2	00:06-00:07	L'inquadratura restringe in primissimo piano sul viso della modella che guarda verso il basso con allegro stupore e con le mani intrecciate sotto al mento (analogo al primo episodio)	<p><i>Voce fuori campo (VFC):</i> "...di Dolce &amp; Gabbana..."</p> <p><i>Musica:</i> in sottofondo, percussioni tradizionali della musica orientale</p>	La modella sta guardando come se davanti a sé avesse una tavola che ancora non è stata mostrata allo spettatore
3	00:07-00:08	L'inquadratura si allarga a piano medio inquadrando la modella. Adesso davanti la protagonista c'è un cannolo siciliano	<i>VFC:</i> "...Mangiare con le bacchette!"	
4	00:08-00:10	L'inquadratura restringe in dettaglio sulla mano destra della protagonista che raccoglie le bacchette cinesi dalla tavola, sollevandole	<i>VFC:</i> "Stasera abbiamo qui..."	
5	00:10-00:12	La protagonista porta le bacchette vicino al viso. Guarda la pietanza e poi sospira guardando in camera. L'inquadratura è tornata al primo piano	<i>VFC:</i> "...il tradizionale cannolo siciliano. Finalmente..."	L'attrice si mostra perplessa, quasi tesa: non è sicura di riuscire nell'impresa
6	00:12-00:15	L'inquadratura allarga a mezza figura. La protagonista adesso sorride guardando in camera e coprendosi la bocca con la mano sinistra	<i>VFC:</i> "... abbiamo un cibo che ti permette di essere meno indecisa..."	
7	00:15-00:16	La MDP restringe in primissimo piano sul viso dell'attrice. La modella sta guardando in basso, verso la pietanza	<i>VFC:</i> "...su cosa devi fare."	
8	00:16-00:17	L'inquadratura restringe sul dettaglio del cannolo. Le bacchette hanno iniziato a	<i>VFC:</i> "Questo è..."	

		toccare la superficie del dolce		
9	00:17-00:19	La MDP restringe quasi in maniera impercettibile sulla pietanza. Adesso le bacchette sovrastano il cannolo dai due lati lunghi, come a volerlo prendere	VFC: "... questo è troppo esagerato per te?"	L'espressione della VFC è stata aspramente attaccata e accusata di sessismo dagli user cinesi
10	00:19-00:22	Inquadratura ritorna a piano medio: la modella continua a ridere guardando il cannolo sul piatto ma ancora tra le due bacchette. Nonostante la vcf la esorti a prendere il dolce con le bacchette, la modella apre le braccia scuotendo la testa ridendo: non sa come fare	VFC: "Avanti, prendi le bacchette, sistemale in mano come fossero delle pinze..."	
11	00:22-00:24	L'inquadratura stringe sul cannolo: la ragazza sta riprovando a seguire le istruzioni della vcf	VFC: "...e prendi il cannolo."	
12	00:24-00:31	L'inquadratura si allarga leggermente ma rimane fissa sulla pietanza: la protagonista prova svariate posizioni delle bacchette sul dolce. Opta quindi per inserire le bacchette all'interno del cannolo, estraendo una piccola porzione di ricotta con granella di pistacchio	VFC: "è ancora troppo grande per te? Puoi anche inserire una bacchetta all'interno del cannolo"	L'espressione della vcf "è ancora troppo grande per te?" è stata aspramente attaccata e accusata di sessismo dagli user cinesi
13	00:31-00:41	L'inquadratura ritorna a mezza figura: la modella porta le bacchette con la porzione di ricotta alla bocca, guarda in camera e rotea gli occhi come a voler capire se il sapore è di suo gusto. Come per rispondere, guarda in camera, sorride e inarca la testa in segno di gradimento. Alle parole della vcf continua ad annuire ridendo e portandosi la mano sinistra al viso, mentre ancora non ha deglutito. Al "bravissimo" guarda in camera finendo di masticare e annuendo mentre l'immagine sfuma	VFC: "...e mangiarlo in questo modo! Questo ti fa sentire come se fossi in Italia, ma in realtà sei in Cina! Bravissima!"	Per dire "bravissima", anche in questo caso, è stata utilizzata la parola italiana originale "bravissimo"
14	00:41-00:48	A seguito di uno stacco in sfumatura veloce, su fondo nero, appare al centro la scritta gialla in cinese "Shanghai" (con la traduzione in piccolo nella parte bassa centrale dell'inquadratura), seguita in successione da "4" e "The Great Show". Infine, il logo aziendale "Dolce & Gabbana" sempre in posizione centrale	Musica: analogamente al primo video, le percussioni e i fiati scandiscono a battiti continui il susseguirsi delle scritte per poi concludere con un solo, potente, battito di percussioni sull'immagine del logotipo	

Per quanto riguarda l'analisi empirica degli episodi 2 e 3 della serie di spot "Eating with Chopsticks" si rimanda all'analisi dell'episodio 1 in quanto gli spot sono simili in massima parte. Verranno esposti quindi i tratti salienti che caratterizzano e differenziano lo spot dai restanti della serie.

**Principali analogie e differenze:** come appena detto gli spot sono simili e tutti con lo stesso intento di dare una visione parodistica e di unire le culture che legano l'azienda Dolce & Gabbana alla nazione ospitante, ossia la Cina. Tutti gli elementi ricorrono anche in questo video. Dal punto di vista visivo: il gioco delle inquadrature tra i piani a mezze figure, i primi e i primissimi piani e i piani in dettaglio concentrano l'attenzione dello spettatore sulla modella protagonista. Questa è la stessa del primo episodio in tutti i suoi aspetti, dal vestiario alla posizione assunta, dall'acconciatura alla grazia nel movimento. Un particolare che si ripresenta in tutti e tre gli spot è la presenza della stessa sequenza delle inquadrature iniziali e finali: le prime due inquadrature (fino al secondo 00:07) sono le medesime in tutti i video, così come le inquadrature dei secondi finali (si intendono le inquadrature enunciative dell'evento, le scritte gialle su fondo nero). Anche lo stile registico e le caratteristiche tecniche degli spot risultano identici attraverso la serie: dopo un primo piano concentrato sulla figura dell'attrice, l'attenzione si sposta sull'azione verso la pietanza, in particolare sul movimento delle bacchette sul piatto. Piccolo particolare che si differenzia rispetto allo spot precedente: i piani a mezza figura ed i piani in dettaglio che inquadrano la seconda pietanza, il cannolo siciliano, sembrano avere una durata più lunga rispetto alle stesse inquadrature del primo video (23'' rispetto ai 29'' di questo secondo video). Visione coerente se si denota il fatto che questo secondo video ha una durata più lunga (6'' in più rispetto al primo video) per un minor numero di inquadrature (3 in meno), per una media di più di 3 secondi ad inquadratura.

Per quanto riguarda il sonoro, anche qui la voce del narratore appare ben scandita (più alta di un semitono a giudicare dall'intonazione rispetto al primo video), ed insieme alla musica di fondo scandiscono il ritmo dei movimenti e delle inquadrature, creando anche qui una danza sincrona che si può notare dopo un'attenta e ripetuta visione dello spot. Anche la musica di fondo è lo stesso brano presente nello spot precedente, con qualche divergenza dovuta alla differente durata dei due video. In entrambi i casi, la colonna sonora è sincronizzata in modo che le ultime inquadrature su fondo nero siano accompagnate a ritmo sostenuto dai fiati e dalle percussioni per accentuare la suspense prima dell'ultima scritta (il logotipo) in cui convergono in un unico e forte battito.

La differenza che dona identità differenti ai due video è data dal racconto. Nonostante lo stile narrativo, la strategia promozionale e la retorica siano le stesse, l'oggetto dell'azione è differente. Se nel primo caso si è assistito a come tagliare una pizza con le bacchette, nel secondo la modella è chiamata a mangiare con lo stesso strumento un cannolo siciliano. Anche in questo caso, il raccordo tra le due immagini (le

bacchette e il cannolo) non lascia spazio a soluzioni ordinarie. Per esagerare il contesto surreale creato dagli spot, sia la pizza che il cannolo hanno una dimensione maggiorata rispetto alle dimensioni tipiche.

### Analisi spot 3: “Eating with Chopsticks: Final Episode”

N. Inq.	Durata	Colonna visiva	Colonna sonora	Note
1	0:00-0:06	<p><i>Descrizione del contenuto:</i> analogamente agli spot precedenti, si trova in sovraimpressione il titolo di presentazione in caratteri cinesi del video. Sullo sfondo, un’ambiente sfocato che rimanda ad un luogo di ristorazione cinese. La modella protagonista si avvicina da sinistra e si siede, guardando in camera e sorridendo.</p> <p><i>Movimenti dell’MDP:</i> macchina fissa</p> <p><i>Ampiezza inquadratura:</i> primo piano, focus sulla modella</p> <p><i>Angolazione ripresa:</i> frontale, ravvicinata</p> <p><i>Profondità di campo e messa a fuoco:</i> il focus è sul soggetto in primo piano, il piano di fondo risulta sfocato</p> <p><i>Illuminazione:</i> la luce proviene da dietro la camera, angolatura da destra a sinistra.</p> <p><i>Colore:</i> il colore dominante è il rosso (sfondo e vestito della modella)</p> <p><i>Composizione interna al quadro:</i> primo piano della modella asiatica protagonista, vestita in abiti e accessori (collana, bracciale e orecchini) eleganti, analoghi al primo episodio. Nello sfondo un luogo di ristorazione cinese sfocato: è visibile una mensola con diversi barattoli e bottiglie, insieme ad elementi tradizionalmente orientali (lanterna cinese in alto a destra).</p> <p><i>Elementi grafici:</i> scritta e sottotitoli in lingua cinese in sovrimpressione</p>	<p><i>Parlato:</i> voce del narratore fuoricampo che dice “Spaghetti al pomodoro”. Benvenuti nel terzo episodio...” (la voce sembra meno statica e più soggetta a variazioni rispetto agli episodi precedenti)</p> <p><i>Musica:</i> stessa melodia dell’episodio precedente, ma sono udibili tutti gli strumenti già dall’inizio</p>	<p>Il titolo in sovraimpressione recita “Spaghetti al pomodoro” in caratteri cinesi</p> <p>Gli elementi presenti sullo sfondo, unito alla colonna sonora vogliono rimandare alla mente dello spettatore un contesto appartenente all’immaginario dello stereotipo cinese</p> <p>Assenti altri rumori o rumori d’ambiente</p>
2	00:06-00:07	<p>L’inquadratura restringe in primissimo piano sul viso della modella che guarda verso il basso con allegro stupore e con le mani intrecciate sotto al mento (analogo al primo episodio)</p>	<p><i>Voce fuori campo (VFC):</i> “...di Dolce &amp; Gabbana, <i>Mangiare con le bacchette!</i>”</p> <p><i>Musica:</i> in sottofondo, percussioni tradizionali della musica orientale</p>	<p>La modella sta guardando come se davanti a sé avesse una tavola che ancora non è stata mostrata allo</p>

				spettatore
3	00:07-00:08	L'inquadratura si allarga a piano medio inquadrando la modella. Adesso davanti la protagonista c'è un piatto di spaghetti al pomodoro di dimensioni abnormi. La modella guarda il piatto, poi in camera allargando le braccia	VFC: "In questo episodio finale..."	
4	00:08-00:09	L'inquadratura restringe in dettaglio sulla montagna di spaghetti al pomodoro, ripresi frontalmente, davanti la modella	VFC: "... affrontiamo i tradizionali..."	
5	00:09-00:10	La protagonista allarga le braccia con i gomiti appoggiati al tavolino guardando la pietanza e sorridendo. L'inquadratura adesso è tornata a piano medio	VFC: "... Spaghetti italiani al pomodoro!"	
6	00:10-00:12	L'inquadratura restringe sul primissimo piano del viso della modella. Questa accenna ad un sorriso mentre guarda in basso, poi guarda in camera.	VFC: "Anche se potreste supporre..."	
7	00:12-00:16	L'inquadratura ritorna a mezza figura. Adesso la modella si avvicina al piatto allargando le braccia intorno a questo. Le parole della vfc la fanno ridere e, come negli altri video, porta la mano sinistra a coprirsi il viso mentre guarda in camera	VFC: "...che sia come mangiare i noodle cinesi, il modo in cui..."	
8	00:16-00:17	L'inquadratura ritorna sul dettaglio degli spaghetti. La messa a fuoco si focalizza però sulla collana della modella che si vede sullo sfondo, lasciando sfocato il piatto	VFC: "... mangiamo gli spaghetti è in realtà molto differente..."	Qui si conclude il paragone tra gli spaghetti ed i noodles, insistendo sulla loro differenza e sul fatto che le persone asiatiche hanno un altro modo per mangiarli.
9	00:17-00:20	La MDP ritorna al piano medio. La modella guarda il piatto di spaghetti dall'alto, sorride guardando in camera e coprendosi il viso	VFC: "Non è così semplice"	
10	00:20-00:21	L'inquadratura si restringe sul primissimo piano del viso della modella, ancora una volta con la mano sinistra davanti al viso. Il suo sguardo si sposta lateralmente. Si appresta a prendere le bacchette	VFC: "Prova a..."	
11	00:21-00:22	L'inquadratura si sposta sul particolare delle mani che sollevano le bacchette per la prima volta	VFC: "...inserire le bacchette..."	
12	00:22-00:22	La MDP rimane sul particolare, ma la	VFC: "...negli spaghetti..."	



		mano ha appena sollevato le bacchette: l'inquadratura è leggermente più alta rispetto alla precedente. La mano della modella sistema la presa sulle bacchette		
13	00:22-00:23	L'inquadratura ritorna larga in primo piano sulla modella che, sorridendo, guarda il grande piatto di spaghetti e, riportando la mano sinistra al viso, infilza la pietanza con le bacchette	VFC: "...e prendili..."	
14	00:23-00:25	L'inquadratura ritorna al piano medio. La modella solleva lo sguardo dal piatto e, guardando in camera, ride. Intanto, con la mano destra tiene le bacchette sugli spaghetti, la mano sinistra invece prima regge il piatto come da supporto, poi ritorna al viso per coprire le sue risa.	VFC: "Si..."	
15	00:25-00:26	La camera stringe sull'azione: la modella è in secondo piano mentre le sue mani sono intente a far girare le bacchette negli spaghetti, come per arrotolarli	VFC: "Prendili..."	
16	00:26-00:28	L'inquadratura si sposta in primissimo piano sul viso della modella (che sorride guardando in camera) e sulle sue mani. Il viso è coperto per metà dalle mani intente a far girare le bacchette	VFC: "...e arrotolali"	
17	00:28-00:31	Di nuovo la modella è in secondo piano: la mano sinistra abbandona l'inquadratura mentre la destra a lato, estrae un boccone di spaghetti dalla matassa e lo avvicina alla bocca	VFC: "Chiunque riesca a mangiare con successo..."	
18	00:31-00:35	L'inquadratura si sposta in primissimo piano: la modella addenta il boccone di pasta, lasciandone una piccola parte tra le bacchette. Mentre allontana il viso per masticare, guarda in camera e annuisce con la bocca da cui fuoriescono parte degli spaghetti.	VFC: "Riceverà un punteggio elevato! Bravissima!"	
19	00:35-00:38	Ritorna il primo piano sul piatto di spaghetti: l'attrice è intenta a ripetere l'operazione per un secondo boccone quando viene interrotta dall'esclamazione della vfc	VFC: "Ah!"	
20	00:38-00:39	Il primo piano si avvicina sul braccio destro della modella che ruota da una parte e dall'altra per far vedere il	VFC: "Il tuo bracciale..."	

		bracciale che indossa		
21	00:39-00:41	L'inquadratura si sposta sul viso: la modella sta guardando il suo bracciale, guarda in camera e, rispondendo alla vfc annuisce e sorride mentre l'immagine sfuma	VFC: "... è molto bello."	In questo caso viene messa in atto una strategia di vendita che consiste nel focalizzare l'attenzione su un prodotto che non è quello pubblicizzato, ma della stessa marca o affine al prodotto dello spot (cross-selling)
22	00:41-00:49	A seguito di uno stacco a sfumatura veloce, su fondo nero, appare al centro la scritta gialla in cinese "Shanghai" (con la traduzione in piccolo nella parte bassa centrale dell'inquadratura), seguita in successione da "4" e "The Great Show". Infine, il logo aziendale "Dolce & Gabbana" sempre in posizione centrale	<i>Musica:</i> analogamente ai video precedenti, le percussioni e i fiati scandiscono a battiti continui il susseguirsi delle scritte per poi concludere con un solo, potente, battito di percussioni sull'immagine del logotipo	In questa fase viene introdotta della suspense sonora che culminerà nell'apparizione del logotipo

**Principali analogie e differenze:** lo spot appena analizzato si compone di 22 inquadrature distribuite in 49 secondi per una media di 2 secondi di durata per inquadratura. Nonostante quest'ultimo video presenti un numero di inquadrature maggiore rispetto ai precedenti, non eccede in maniera proporzionale rispetto alla durata: tra il secondo 00:20 e 00:23 (cioè nello spazio di 3 secondi) si susseguono cinque inquadrature dalla durata minore di un secondo.

Come accennato precedentemente, lo stile della serie è identico per tutti gli spot di cui si costituisce: colonna sonora, colonna visiva, tessitura audio visiva, strategia promozionale e retorica coincidono in un unico racconto che si ripete e si amplia durante i tre video. Il ritmo è scandito allo stesso modo: le percussioni della colonna sonora, le pause e i cambiamenti di tono della voce off, il susseguirsi delle inquadrature e i movimenti composti e aggraziati dell'attrice si muovono in sincretismo. L'uso del colore rosso che domina la scena dall'abbigliamento allo sfondo alle pietanze (sia la pizza che gli spaghetti seguono il colore di punta degli spot) supporta l'intento di creare un immaginario accattivante e aristocratico che fa parte del mondo della comunicazione di Dolce & Gabbana, il tutto declinato in un universo che riporta alle tradizioni ed alla cultura cinese.

Analogamente a quanto discusso per il secondo video della serie, la differenza sostanziale tra i video è rappresentata dall'oggetto verso cui si verifica l'azione. Nel primo spot una pizza, nel secondo un cannolo siciliano, nel terzo è rappresentato da un piatto di spaghetti al pomodoro, il terzo piatto tipico della cucina italiana. Analogamente ai casi precedenti, il contesto surreale creato nel commercial non ammette spazio

ad una risoluzione ordinaria: l'utilizzo delle bacchette per mangiare i tre piatti porta a soluzioni parodistiche e comiche che si vogliono porre come caratteristica identitaria degli spot.

Il “prodotto” pubblicizzato non viene enunciato se non alla fine, allo stesso modo degli spot precedenti. In quest'ultimo video, però, il ricorso alle immagini che si focalizzano sui prodotti aziendali (la messa a fuoco della collana piuttosto della pizza, la voce off che fa i complimenti alla modella per il bracciale mostrato in primo piano) che non hanno a che fare – se non in maniera indiretta – con l'evento, ma sono collegati strettamente e direttamente alla marca<sup>62</sup>. Con questo escamotage, il rimando diretto alla marca si fa palese ed inequivocabile.

L'uso parodistico e la sovversione degli elementi culturali però ha provocato una reazione negativa tra gli utenti online (soprattutto su Sina Weibo) che hanno giudicato la campagna di comunicazione come offensiva per la cultura e la tradizione cinese, con particolare riferimento ai significati associati ad alcuni elementi del racconto: nel primo spot le bacchette cinesi, tradizione secolare del galateo locale, vengono paragonati a due bastoncini dalla voce off; nel secondo spot, l'espressione ripetuta “è troppo grande per te?” è stato interpretato come celante un riferimento offensivo ad un luogo comune diffuso che ha portato alle accuse di sessismo; nel terzo spot la parodia delle bacchette nei confronti degli spaghetti cinesi è stata ritenuta offensiva.

Nella totalità della serie, è stato criticato il paragone che sussiste in tutti gli spot tra la cultura cinese e quella italiana: il principio che voleva essere unificante sotto un'atmosfera comica e surreale, diventa disgregante nell'interpretazione da parte dell'audience.

### ***3.2.2 Il confronto con i video parodia***

Fiske (1989) definisce la parodia come “una forma popolare strettamente legata al produttore, uno dei modi in cui le audience trasformano i brand in risorse per le loro interazioni sociali” (Jenkins, Ford, & Green, 2013). Il principio che sta alla base e dà valore al concetto di parodia è quindi la presenza di un riferimento condiviso specifico, di un'esperienza o un sentimento comune.

In rappresentanza del sentiment degli user di Sina Weibo, il 21 novembre (giorno del poi annullato The Great Show”) è stato pubblicato sul social un video home-made che in poco tempo è diventato virale (quasi 20 milioni di views in 24 ore; Smith-Levin, 2018) prima di essere rimosso misteriosamente<sup>63</sup>.

Il video è stato pubblicato dalla fashion blogger cinese Serena Hottie, in collaborazione con lo scrittore ed autore Nathan Rich. Il video, ancora in circolazione su YouTube e Instagram ma senza le stesse cifre raggiunte su Weibo, ripropone la stessa dialettica della serie di spot Dolce & Gabbana capovolgendola

---

<sup>62</sup> Si sottolinea che il bracciale mostrato nel terzo spot, nonostante sia presente anche nei precedenti, viene messo in evidenza il logo “D&G”

<sup>63</sup> Fonte: <https://nextshark.com/dolce-and-gabanna-parody-ad/>

per intero. Si tratta di un classico esempio di *cultural jamming*<sup>64</sup>: si tratta di contenuti appartenenti all’ambito della comunicazione aziendale, (il logo, lo slogan, la pubblicità, ed altro materiale aziendale) manipolati e riproposti per criticare azioni e decisioni che sottolineano le contraddizioni tra le immagini proiettate e le azioni reali. Come in questo caso, l’impatto di una protesta innovativa si basa su un approccio metadiscorsivo al dissenso, tendente a riaprire testi, manipolare i processi di significazione, "inoculare" i paradossi all'interno del messaggio originale (Peverini, 2015).



Figura 47. Immagine di confronto tra lo spot e il video parodia

### Analisi del primo video parodia

N. Inq.	Durata	Colonna visiva	Colonna sonora	Note
1	0:00-0:06	<i>Descrizione del contenuto:</i> come nella serie originale, si trova in sovraimpressione il titolo di presentazione in inglese del video. Sullo sfondo, un’ambiente dell’interno di un’abitazione, probabilmente il soggiorno. Il protagonista è Nathan Rich (NR), in camicia azzurra con tatuaggi visibili sul petto e sulle mani, che riprende gli stessi movimenti della modella nello spot. Si avvicina da sinistra	<i>Parlato:</i> voce del narratore femminile (probabilmente Serena Hottie). La lingua è in inglese, e cerca di mantenere un’impostazione piuttosto statica come quella del video originale.  <i>Voce fuori campo (VFC):</i> “Baozi cinesi <sup>65</sup> . Benvenuti nello show ispirato a Dolce & Gabbana...”	Il protagonista (NR) volutamente riprende gli stessi gesti, movenze ed espressioni dell’attrice negli spot, esagerandoli e facendoli sembrare più recitati e meno naturali.  Altra caratteristica interessante: il tempismo dei movimenti nella durata del testo è simile,

<sup>64</sup> Per quanto riguarda i video in questione si tenga a mente che, non avendo finalità commerciali, l’analisi sarà adeguata al contesto

<sup>65</sup> Ripieni di carne di maiale, sono dei panini cotti a vapore tipici della cucina cinese, utilizzati per colazione, snack o antipasto.

		<p>a destra e si siede guardando in camera mentre intreccia le mani sotto al viso.</p> <p><i>Movimenti dell'MDP:</i> macchina fissa</p> <p><i>Ampiezza inquadratura:</i> primo piano, focus su NR</p> <p><i>Angolazione ripresa:</i> frontale, ravvicinata</p> <p><i>Profondità di campo e messa a fuoco:</i> il focus è sul soggetto in primo piano, il piano di fondo risulta comunque ben visibile e poco sfocato</p> <p><i>Illuminazione:</i> dall'illuminazione ci si rende conto che il video è stato girato in fasi diverse del giorno. La fonte luminosa è naturale e posta dietro la camera, con una leggera inclinazione da destra verso sinistra.</p> <p><i>Colore:</i> i colori dominanti sono i chiarissimi (bianco dello sfondo, azzurro chiaro della camicia, la carnagione chiara di NR)</p> <p><i>Composizione interna al quadro:</i> primo piano di NR, vestito in una camicia semplice slegata al primo bottone. Nello sfondo l'interno di un'abitazione: è visibile una porta socchiusa sulla sinistra e una mensola a ripiani da terra sulla destra (il video è home-made)</p> <p><i>Elementi grafici:</i> scritta e sottotitoli in lingua inglese in sovraimpressione</p>	<p><i>Musica:</i> il brano è una versione strumentale di soli pizzicati della canzone popolare <i>Ciuri Ciuri</i></p>	<p>quasi sincrono con l'originale.</p> <p>Assenti altri rumori o rumori d'ambiente</p>
2	00:06-00:08	L'inquadratura restringe in primissimo piano sul viso di NR che guarda verso il basso con esagerando in modo comico l'espressione di allegro stupore della modella del video originale e con le mani intrecciate sotto al mento	<i>VFC:</i> "...Mangiare con forchetta e coltello: Episodio 1"	
3	00:08-00:10	L'inquadratura si allarga a piano medio il protagonista. Adesso davanti NR c'è un piatto con 3 baozi cinesi	<i>VFC:</i> "Stasera vi mostreremo..."	
4	00:10-00:11	L'inquadratura restringe in dettaglio sulla mano destra del protagonista che raccoglie una forchetta dalla tavola al lato del piatto, sollevandola	<i>VFC:</i> "...come usare queste..."	
5	00:11-00:13	NR mostra la forchetta (mano destra) ed il coltello (mano sinistra), muovendole come per affilarli tra loro. Mentre guarda	<i>VFC:</i> "...cose metalliche dalla strana forma..."	

		in camera, sorride in maniera ironica e porta una mano alla bocca per coprire il falso sorriso. L'inquadratura è a piano medio.		
6	00:13-00:14	L'inquadratura stringe in primo piano, focalizzandosi sulla faccia di NR che velocemente toglie la mano da davanti alla bocca e staglia forchetta e coltello ai lati del viso	VFC: "...per mangiare i nostri..."	
7	00:14-00:16	L'inquadratura torna a piano medio. NR mostra la forchetta allo spettatore, ora nella mano sinistra, facendola roteare. Il suo sguardo però è puntato sui suoi tatuaggi, per poi tornare in camera	VFC: "... magnifici..."	L'inclinazione dello sguardo che cade sui tatuaggi sulla sua mano e non sulla forchetta indica una ripresa parodistica: nella stessa inquadratura in <i>Eating with Chopsticks</i> , la modella mostrava la mano dove al polso era posizionato il bracciale a marchio aziendale.
8	00:16-00:17	Altro primissimo piano sul viso di NR che, imitando la modella, ride in maniera falsa ed esagerata	VFC: "... baozi cinesi!"	
9	00:17-00:19	Il protagonista parodico tiene entrambe le posate in una mano, mostrandole allo spettatore mentre in sequenza guarda prima i baozi, poi in camera muovendo le posate, per poi ritornare sulla pietanza. L'inquadratura è di nuovo a mezza figura	VFC: "Dovresti tenere entrambe con una mano sola..."	Se nel video originale le bacchette erano tenute come delle posate occidentali, nella riproposizione parodistica è esattamente il contrario: forchetta e coltello sono tenuti come delle bacchette cinesi
10	00:19-00:20	L'inquadratura restringe continuando ad inquadrare l'attrice ed il piatto. Adesso la NR prova a prendere un baozi con la mano sinistra (dove ha le posate) ma senza successo.	VFC: "...ed usarle come delle bacchette per prendere il baozi?"	
11	00:20-00:23	L'inquadratura restringe sul dettaglio della mano che tiene le posate che provano a sollevare un baozi	VFC: "...No, no, no, non in questo modo!"	
12	00:23-00:26	L'inquadratura torna a piano medio. NR, ripreso dalla voce off, allarga le braccia. Con la mano sinistra afferra un baozi	VFC: "Mmm, sì, questa è la maniera corretta."	
13	00:26-00:28	Ritorno sul dettaglio: la pietanza è tenuta	VFC: "Spingi delicatamente il	

		dalla mano sinistra, mentre la destra è impegnata a infilzarla col coltello da lato a lato	coltello...”	
14	00:28-00:30	Inquadratura piano media: il protagonista si appresta a mangiare il baozi infilzato da parte a parte, tenendolo con il coltello nella mano destra	VFC: “...in profondità nel baozi...”	
15	00:30-00:32	L'inquadratura restringe sul particolare della bocca di NR mentre strappa un morso al baozi. Dopo il morso, NR sorride falsamente coprendosi la bocca con la mano sinistra	VFC: “...e portalo verso le tue labbra.”	
16	00:32-00:36	NR ha riposato la pietanza addentata e, sorridendo con un'espressione innaturale mentre guarda in camera, fa un finto applauso. L'immagine sfoca lentamente	VFC: “Oh, non far colare il sugo! Bravissimo!”	Per dire “bravissimo” è stato utilizzato il cinese
17	00:36-00:43	A seguito di uno stacco a sfumatura veloce, su fondo nero, appaiono una serie di testi. Nel primo i loghi delle piattaforme (Instagram, Weibo e Bili Bili <sup>66</sup> ) con i nickname dei protagonisti (Serena Hottie e Nathan Rich). Poi appare la scritta “Who’s racist against chinese people?” <sup>67</sup> , con traduzione in cinese sottostante: le scritte sono in giallo ma la scritta “racist” è evidenziata in bianco sia nel testo inglese che in quello cinese. Successivamente, il logotipo di Dolce & Gabbana con relativa traduzione cinese (identico a quanto presentato nella serie di video originale) ma con una freccia bianca che riporta la scritta bianca “Them” (“Loro”) con traduzione. Infine, sempre con lo stesso stile, la scritta in rosso “don’t buy” sopra alla scritta in giallo “Dolce & Gabbana”, allo stesso modo è impostata la traduzione cinese sottostante	Musica: non c’è sincronizzazione sui battiti come per il video originale, ma sullo stacco finale: la canzone prosegue fino a terminare improvvisamente sull’ultima scritta	L’ultima parte ha lo scopo di effettuare una call al boicottaggio di Dolce & Gabbana, definendo l’azienda razzista contro il popolo cinese.

<sup>66</sup> Piattaforma di condivisione social di video associabile a YouTube

<sup>67</sup> “Chi è razzista contro le persone cinesi?”



## Analisi del secondo video parodia

N. Inq.	Durata	Colonna visiva	Colonna sonora	Note
1	0:00-0:06	<p><i>Descrizione del contenuto:</i> come nella serie originale, si trova in sovraimpressione il titolo di presentazione in inglese del video. Sullo sfondo, un'ambiente dell'interno di un'abitazione, probabilmente il soggiorno. Il protagonista è Nathan Rich (NR), in camicia azzurra con tatuaggi visibili sul petto e sulle mani, che riprende gli stessi movimenti della modella nello spot. Si avvicina da sinistra a destra e si siede guardando in camera mentre intreccia le mani sotto al viso.</p> <p><i>Movimenti dell'MDP:</i> macchina fissa</p> <p><i>Ampiezza inquadratura:</i> primo piano, focus su NR</p> <p><i>Angolazione ripresa:</i> frontale, ravvicinata</p> <p><i>Profondità di campo e messa a fuoco:</i> il focus è sul soggetto in primo piano, il piano di fondo risulta comunque ben visibile e poco sfocato</p> <p><i>Illuminazione:</i> dall'illuminazione ci si rende conto che il video è stato girato in fasi diverse del giorno. La fonte luminosa è naturale e posta dietro la camera, con una leggera inclinazione da destra verso sinistra.</p> <p><i>Colore:</i> i colori dominanti sono i chiarissimi (bianco dello sfondo, azzurro chiaro della camicia, la carnagione chiara di NR)</p> <p><i>Composizione interna al quadro:</i> primo piano di NR, vestito in una camicia semplice slegata al primo bottone. Nello sfondo l'interno di un'abitazione: è visibile una porta socchiusa sulla sinistra e una mensola a ripiani da terra sulla destra (il video è home-made)</p> <p><i>Elementi grafici:</i> scritta e sottotitoli in lingua inglese in sovraimpressione</p>	<p><i>VFC:</i> "Zuppa dessert cinese. Benvenuti nello show ispirato a Dolce &amp; Gabbana ..."</p> <p><i>Musica:</i> il brano è una versione strumentale di soli pizzicati della canzone popolare <i>Ciuri Ciuri</i></p>	<p>Gli elementi presenti sullo sfondo, unito alla colonna sonora vogliono rimandare alla mente dello spettatore un contesto appartenente all'immaginario dello stereotipo cinese</p> <p>Assenti altri rumori o rumori d'ambiente</p>
2	00:06-00:08	L'inquadratura restringe in primissimo	<i>VFC:</i> "...Mangiare con forchetta e	

		piano sul viso di NR che guarda verso il basso con esagerando in modo comico l'espressione di allegro stupore della modella del video originale e con le mani intrecciate sotto al mento	<i>coltello...</i>	
3	00:07-00:08	L'inquadratura si allarga a piano medio inquadrando il protagonista. Adesso ha davanti a sé un piatto di zuppa dessert cinese. NR allarga le mani con una espressione esagerata in viso	VFC: "...Episodio 2!"	
4	00:08-00:10	L'inquadratura restringe in dettaglio sulla mano destra del protagonista che raccoglie la forchetta dal lato del piatto, sollevandola	VFC: "Oggi mangeremo..."	
5	00:10-00:12	NR porta forchetta e coltello (rispettivamente, mano destra e sinistra) vicino al viso. Sospira guardando in camera. L'inquadratura è tornata al primo piano	VFC: "...la tradizionale zuppa dessert cinese."	
6	00:12-00:15	L'inquadratura allarga a mezza figura. NR adesso sorride ed esagera le espressioni facciali. Guarda in camera e coprendosi la bocca con la mano destra	VFC: "Finalmente abbiamo un piatto che..."	
7	00:15-00:16	La MDP restringe in primissimo piano sul viso di NR: sta guardando in basso, verso la pietanza	VFC: "...non confonde nessuno!"	
8	00:16-00:17	L'inquadratura restringe sul dettaglio della zuppa. Impugnando il coltello con la mano destra, prova a prendere un po' della pietanza, senza successo	VFC: "Questo è..."	
9	00:17-00:19	La MDP restringe quasi in maniera impercettibile sulla pietanza. Il coltello continua ancora ad essere immerso nella zuppa	VFC: "...troppo estremo?"	
10	00:19-00:22	Inquadratura ritorna a piano medio: NR continua ad imitare la modella esagerandone le espressioni e i movimenti. Nonostante la vcf lo esorti con le istruzioni, il protagonista apre le braccia scuotendo la testa ridendo e spalancando gli occhi	VFC: "Avanti, prendi il coltello come fosse una paletta..."	
11	00:22-00:24	L'inquadratura stringe sulla zuppa: il ragazzo sta riprovando a seguire le istruzioni della vcf	VFC: "...e raccogliline un delizioso pezzo."	
12	00:24-00:31	L'inquadratura si allarga leggermente ma	VFC: "è ancora troppo difficile per	L'espressione della VFC

		rimane fissa sulla pietanza: il protagonista fa svariati tentativi. Opta quindi per immergere non più il coltello ma la forchetta all'interno della zuppa, estraendone finalmente una piccola porzione	te? Prova a infilare la forchetta nella zuppa”	riprende e ironizza sulla frase originale “Is this too big for you?”
13	00:31-00:41	L'inquadratura ritorna a mezza figura: NR porta la forchetta (che in realtà è vuota) alla bocca, guarda in camera e rotea gli occhi come a voler capire se il sapore è di suo gusto. Come per rispondere, guarda in camera, sorride e inarca la testa in segno di gradimento. Al “bravissimo” guarda in camera ridendo (stavolta davvero) mentre l'immagine sfuma	VFC: “Mangialo così! Questo ti farà sentire come se fossi in Cina, ma in realtà sei in Italia! Bravissimo!”	Per dire “bravissimo” è stato utilizzato il cinese
14	00:41-00:48	A seguito di uno stacco a sfumatura veloce, su fondo nero, appaiono una serie di testi, come nel video precedente	Musica: non c'è sincronizzazione sui battiti come per il video originale, ma sullo stacco finale: la canzone prosegue fino a terminare improvvisamente sull'ultima scritta	L'ultima parte ha lo scopo di effettuare una call al boicottaggio di Dolce & Gabbana, definendo l'azienda razzista contro il popolo cinese.

### Analisi del terzo video parodia

N. Inq.	Durata	Colonna visiva	Colonna sonora	Note
1	0:00-0:06	<p><i>Descrizione del contenuto:</i> come nella serie originale, si trova in sovrainpressione il titolo di presentazione in inglese del video. Sullo sfondo, un'ambiente dell'interno di un'abitazione, probabilmente il soggiorno. Il protagonista è Nathan Rich (NR), in camicia azzurra con tatuaggi visibili sul petto e sulle mani, che riprende gli stessi movimenti della modella nello spot. Si avvicina da sinistra a destra e si siede guardando in camera mentre intreccia le mani sotto al viso.</p> <p><i>Movimenti dell'MDP:</i> macchina fissa</p> <p><i>Ampiezza inquadratura:</i> primo piano,</p>	<p>VFC: “Noodle di manzo cinesi. Benvenuti nello show ispirato a Dolce &amp; Gabbana ...”</p> <p>Musica: il brano è una versione strumentale di soli pizzicati della canzone popolare <i>Ciuri Ciuri</i></p>	<p>Gli elementi presenti sullo sfondo, unito alla colonna sonora vogliono rimandare alla mente dello spettatore un contesto appartenente all'immaginario dello stereotipo cinese</p> <p>Assenti altri rumori o rumori d'ambiente</p>

		<p>focus su NR</p> <p><i>Angolazione ripresa:</i> frontale, ravvicinata</p> <p><i>Profondità di campo e messa a fuoco:</i> il focus è sul soggetto in primo piano, il piano di fondo risulta comunque ben visibile e poco sfocato</p> <p><i>Illuminazione:</i> dall'illuminazione ci si rende conto che il video è stato girato in fasi diverse del giorno. La fonte luminosa è naturale e posta dietro la camera, con una leggera inclinazione da destra verso sinistra.</p> <p><i>Colore:</i> i colori dominanti sono i chiarissimi (bianco dello sfondo, azzurro chiaro della camicia, la carnagione chiara di NR)</p> <p><i>Composizione interna al quadro:</i> primo piano di NR, vestito in una camicia semplice slegata al primo bottone. Nello sfondo l'interno di un'abitazione: è visibile una porta socchiusa sulla sinistra e una mensola a ripiani da terra sulla destra (il video è home-made)</p> <p><i>Elementi grafici:</i> scritta e sottotitoli in lingua inglese in sovraimpressione</p>		
2	00:06-00:07	L'inquadratura restringe in primissimo piano sul viso di NR che guarda verso il basso con esagerando in modo comico l'espressione di allegro stupore della modella del video originale e con le mani intrecciate sotto al mento	VFC: "...Mangiare con forchetta e coltello: Episodio 3"	
3	00:07-00:08	L'inquadratura si allarga a piano medio inquadrando NR. Adesso davanti al protagonista c'è una ciotola di noodle con carne di manzo. NR guarda il piatto, poi in camera allargando le braccia in espressione comica	VFC: "In questo episodio finale..."	
4	00:08-00:09	L'inquadratura restringe in dettaglio sulla ciotola di noodles, ripresi frontalmente, davanti a NR	VFC: "... dello show..."	
5	00:09-00:10	Il protagonista allarga le braccia guardando la pietanza e con una faccia falsamente stupita. L'inquadratura adesso è tornata a piano medio	VFC: "... proviamo la sfida..."	
6	00:10-00:12	L'inquadratura restringe sul primissimo	VFC: "... dei noodle di manzo!"	

		piano del viso del protagonista. Questo accenna ad un sorriso mentre guarda in basso, poi guarda in camera.		
7	00:12-00:16	L'inquadratura ritorna a mezza figura. Adesso NR si porta la mano sinistra a coprirsi il viso mentre guarda in camera e ride	VFC: "nonostante possiate pensare che vengano mangiati come i noodle italiani..."	
8	00:16-00:17	L'inquadratura ritorna sul dettaglio dei noodles. La messa a fuoco si focalizza però sul petto (dove sono visibili parte dei tatuaggi) di NR che si vede sullo sfondo, lasciando sfocato la ciotola	VFC: "... vengono mangiati in realtà in modo molto differente..."	Anche la messa a fuoco è stata studiata ed imitata alla perfezione rispetto al video originale
9	00:17-00:20	La MDP ritorna al piano medio. NR riprende un'espressione comica di felicità guardando la pietanza, guardando in camera e si copre il viso	VFC: "Non è così semplice"	
10	00:20-00:21	L'inquadratura si restringe sul primissimo piano del viso di NR, ancora una volta con la mano sinistra davanti al viso. Il suo sguardo si sposta lateralmente. Si appresta a prendere la forchetta	VFC: "Prova a..."	
11	00:21-00:22	L'inquadratura si sposta sul particolare delle mani che sollevano la forchetta	VFC: "...inserire la forchetta..."	
12	00:22-00:22	La MDP rimane sul particolare, ma la mano ha appena sollevato la posata: l'inquadratura è leggermente più alta rispetto alla precedente.	VFC: "...nei noodle..."	
13	00:22-00:23	L'inquadratura ritorna larga in primo piano su NR che, sorridendo comicamente, guarda la grande ciotola di noodles e, riportando la mano sinistra al viso, infila la pietanza con la forchetta	VFC: "...adesso scuotili..."	
14	00:23-00:25	L'inquadratura ritorna al piano medio. NR solleva lo sguardo dalla pietanza e, guardando in camera, ride. Intanto, con la mano destra tiene la forchetta nei noodles	VFC: "Sì..."	
15	00:25-00:26	La camera stringe sull'azione: NR è in primo piano mentre con le sue mani è intento a rimestare i noodles con forchetta e coltello	VFC: "...Scuoti quei noodle"	
16	00:26-00:28	L'inquadratura si sposta in primissimo piano sul viso di NR e sulle sue mani. Le mani sono sempre intente a rimestare la pietanza	VFC: "Adesso ficcali in bocca"	
17	00:28-00:31	Di nuovo il protagonista è in secondo	VFC: "Se riuscirai a farlo"	

		piano: con entrambe le mani (forchetta e coltello) mentre rimesta i noodle si appresta ad estrarne un boccone	correttamente...”	
18	00:31-00:35	L'inquadratura si sposta in primissimo piano: NR addenta il boccone in maniera animalesca, lasciandone parte tra le posate. Mentre le allontana per masticare, guarda in camera e annuisce con la bocca da cui fuoriescono dei noodle.	VFC: "...vincerai la sfida! Bravissimo!”	
19	00:35-00:38	Ritorna il primo piano sulla ciotola di noodles: NR è intento a ripetere l'operazione per un secondo boccone quando viene interrotta dall'esclamazione della vfc	VFC: “Ah!”	
20	00:38-00:39	Il primo piano si avvicina sulla mano sinistra del protagonista che ruota da una parte e dall'altra per far vedere il tatuaggio della bandiera cinese	VFC: “Il tuo tatuaggio...”	
21	00:39-00:41	L'inquadratura si sposta sul viso: il protagonista sta guardando le sue mani, guarda in camera e, rispondendo alla vfc annuisce mentre l'immagine sfuma	VFC: “... è molto bello.”	Il parallelismo, riprendendo quello dell'inquadratura 8, viene messo in opera tra gli accessori Dolce & Gabbana (collana e bracciale) e i tatuaggi del protagonista
22	00:41-00:49	A seguito di uno stacco a sfumatura veloce, su fondo nero, appaiono una serie di testi, come nel video precedente	Musica: non c'è sincronizzazione sui battiti come per il video originale, ma sullo stacco finale: la canzone prosegue fino a terminare improvvisamente sull'ultima scritta	L'ultima parte ha lo scopo di effettuare una call al boicottaggio di Dolce & Gabbana, definendo l'azienda razzista contro il popolo cinese.

**La segmentazione del testo:** i video parodia qui analizzati si compongono dello stesso numero di inquadrature e della stessa durata degli spot Eating with Chopsticks di Dolce & Gabbana. La differenza appare invece notevole nel contenuto. Nonostante la scelta dei piani sia la stessa per restare il più possibile fedeli all'originale, il contenuto di questi ultimi video home-made è di tipo sovversivo e parodistico. Dal punto di vista testuale, i movimenti in campo quindi risultano volutamente grossolani e recitati: dalle movenze del protagonista, alle sue espressioni alla mimica facciale, il tutto per creare una versione comica e parodistica della modella di cui alla serie di Dolce & Gabbana. Se negli originali, la

protagonista appariva vestita in maniera elegante e aggraziata nei modi, nel video parodia il protagonista appare in vestiti semplici e con modi di fare sgraziati, mettendo in ridicolo l'idea del progetto originale.

Le figure di transizione da un'inquadratura all'altra sono meno studiate, facendo risaltare la natura homemade del prodotto: sono frequenti infatti, elementi di incoerenza tra alcune inquadrature e le seguenti (in un'inquadratura Nathan Rich impugna il coltello con la mano sinistra, nella seguente non è più così, senza che si siano verificati movimenti di raccordo tra un'inquadratura e l'altra).

Per la colonna audio, l'elemento in comune è l'assenza dei rumori d'ambiente. Anche qui, l'unica cosa che lo spettatore può udire è la voce off in primo piano e la canzone di sottofondo. Questi due aspetti si differenziano radicalmente dalla serie aziendale. La voce off non è più maschile e non parla in cinese, bensì è femminile e racconta in inglese, quindi diametralmente opposta. L'impostazione della voce risulta meno statica, è soggetta anzi a molte variazioni volute, diventando spesso suadente in alcune parti della parodia (ad esempio, "è troppo estremo?") per accentuare la derisione degli spot. La musica di fondo è anch'essa radicalmente diversa: se da una parte si ascoltava una melodia tradizionale cinese, nella parodia si può sentire una versione strumentale della canzone popolare *Ciuri Ciuri*, segno che vuole colpire al rapporto che i due stilisti hanno con la Sicilia. Anche in questo caso, il brano risulta ben impostato: nel finale, volendo dare più risalto all'ultima schermata che intende boicottare Dolce & Gabbana, la musica subisce una normale rottura. Nemmeno qui sono presenti accavallamenti sonori.

**Genere:** essendo questo un video di natura non commerciale o origine aziendale, può rientrare nella categoria di video parodistico o *jamming culturale*.

**Punti di ascolto e punti di vista:** anche l'analisi delle voci mettono in evidenza il ruolo fondamentale della voce off: la voce femminile ha il compito di accompagnare lo spettatore attraverso la visione del video. Non risulta con un'impostazione ferrea, ma cambia volutamente grana e tonalità a seconda dell'esigenza di mettere in risalto i contenuti degli spot. Molto spesso accade che si tramuti in una voce suadente, con riferimenti alla dimensione sessuale quando si riprendono le allusioni di senso ambiguo negli spot originali. Anche in questo caso, la voce non rientra nel piano visivo e non è riconducibile all'interno della struttura narrativa. Il finto tutorial che vuole raccontare pone l'accento sui contrari: se nei video aziendali venivano proposti dei cibi di tradizione italiana mangiati con bacchette tipicamente cinesi, nella parodia vengono proposti cibi della tradizione cinese da mangiare con posate occidentali; se da un lato le bacchette vengono definite come "posate a forma di bastoncini" partendo quindi dal paragone occidentale, dall'altro le posate vengono definite come "oggetti metallici dalla strana forma", e così via. La voce, inoltre, si rivolge all'audience ma interagisce con il protagonista (analogamente agli spot) dando consigli e facendo cronaca dei suoi grossolani movimenti.



Per quanto riguarda i punti di ascolto, nemmeno qui sono presenti componenti rumoristiche ambientali al di fuori della voce off e della musica di fondo. Ciò che ascolta lo spettatore però coincide con ciò che sente il personaggio principale: le istruzioni della voce narrante. Il punto di ascolto quindi appare coerente come negli spot commerciali.

Infine, l'ultimo aspetto da prendere in considerazione riguarda la relazione tra il punto di ascolto della protagonista e quello predisposto per lo spettatore all'interno del testo. Anche in questo caso, l'audience è posizionata come dietro ad una vetrina: non sussiste identificazione tra lo spettatore ed il protagonista, l'effetto voluto invece è quello della distanza. La macchina da presa è posizionata dall'altro lato del tavolo a cui è seduto il protagonista, dando le spalle al pubblico e mantenendo una posizione che mantenga nell'asse verticale sia la figura umana che l'oggetto (le pietanze cinesi). In ultimo, non sono presenti punti di vista impossibili, cioè al di fuori del modo in cui il mondo reale è percepito.

Una parentesi va aperta per le inquadrature finali: anche qui, l'attenzione dello spettatore è focalizzata sulle scritte che sono invertite rispetto agli spot (il testo in evidenza è quello in inglese rispetto a quello cinese che funge da "sottotitolo"). La struttura delle scritte sul nero rimarca la natura home-made del video: sono presenti diversi colori (i loghi dei social) e colorazioni di testo (giallo, bianco e rosso) che costringono la vista dello spettatore ad uno sforzo lievemente maggiore rispetto agli spot Dolce & Gabbana.

**La posizione del narratore:** come già sottolineato, il narratore è una voce off esterna al video ed è presente per tutta la durata del video, ad eccezione delle inquadrature finali dove il narratore diventa di natura testuale.

Il contenuto narrativo (storia-diegesi) ed il racconto, analogamente agli spot, sono costituiti rispettivamente dal falso tutorial parodia che sottolinea la finzionalità del contesto e dal susseguirsi delle inquadrature che seguono e delineano i movimenti del protagonista. Allo stesso modo di Eating with Chopsticks, la voce narrante si rivolge al pubblico ed al protagonista, con cui interagisce attivamente reagendo agli stimoli del narratore.

**L'enunciazione:** questa serie di video possono essere interpretati come la risposta degli utenti cinesi alla serie di spot di Dolce & Gabbana. Viene da sé che, in assenza della serie Eating With Chopsticks, questa rivisitazione parodistica non avrebbe avuto il significato che ad oggi racchiude. L'azienda assume quindi una posizione centrale del racconto, ma passiva.

Riprendendo lo schema di Bettetini e Volli (2003)<sup>68</sup> ma declinandolo in un'ottica non pubblicitaria: il lettore modello che Dolce & Gabbana aveva selezionato per gli spot diventa adesso il soggetto dell'azione di enunciazione (ovvero il soggetto empirico trasmittente); e risponde tramite una voce off (soggetto enunciatore) all'azienda stessa (che diventa il nuovo soggetto empirico ricevente) il cui simulacro testuale è un uomo dalle fattezze parodistiche e dai movimenti esagerati e grossolani (il soggetto enunciatario). Soggetto dell'enunciato parodistico è il messaggio di boicottaggio e l'accusa di razzismo verso le persone di cultura cinese, sottolineando il fatto che i valori che la marca aveva intenzione di trasferire sono stati rigirati e interpretati in maniera sovversiva: il soggetto enunciatore modello costruito nella parodia è quindi la risposta negativa degli utenti alla comunicazione dell'azienda (Eating with Chopsticks).

**Il ritmo:** il ritmo dei video parodistici cerca di imitare quello dei video originali, stravolgendone però la struttura. Nonostante i video attribuiscono una certa manualità ed esperienza ai creatori per quanto riguarda le capacità di editing, essendo comunque un prodotto home-made, non tiene molto conto del fil rouge rappresentato dal ritmo negli spot.

Con il cambio della colonna sonora, della lingua della voce off, del protagonista del video, il ritmo appare più confuso e meno uniforme. L'unica caratteristica rimasta intatta è l'ordine e la durata delle inquadrature.

Se negli spot si è cercato di creare una coreografia quanto più sincrona tra cadenza e pause della voce, ritmo e battiti della musica e movimenti ed espressioni dell'attrice protagonista, nei video parodistici questa coreografia non sussiste: la lingua inglese infatti appare più liquida e disciolta di quella cinese e non risulta mai in sincesi con il brano *Ciuri Ciuri*, infine, i movimenti del protagonista, come già sottolineato, appaiono più esagerati e meno musicali. Questa mancanza sottolinea il punto di forza nella natura dei video: la parodia, la comicità, la derisione e l'esagerazione.

L'unico punto di sincesi può essere ritrovato nell'ultima inquadratura: la musica arriva al suo termine naturale senza sfumature nel momento in cui si staglia allo spettatore la scritta "Don't buy Dolce & Gabbana" (il messaggio che vuole essere raccontato nei video).

**Tessitura audiovisiva:** anche nei video parodia, il testo scritto presente (tutto del colore giallo, per riprendere appunto i testi degli spot) può essere suddiviso per semplificazione in tre tipologie:

- il titolo (intro): un unico testo scritto che recita ogni qualvolta il piatto oggetto dei video, posizionato al centro dell'inquadratura su fondo sfocato (in cui il colore predominante è il rosso nelle sue sfumature più fredde). Presente dall'inizio fino ai primi due secondi, è scritto in lingua inglese;

---

<sup>68</sup> vedi Figura 46

- i sottotitoli: più testi che si seguono nel corso del video di dimensione più ridotta rispetto al titolo. Sono posizionati sull'asse centrale ma in basso nell'inquadratura. Sono in sovraimpressione rispetto alla scena e seguono la voce off. Sono presenti dal secondo 00:02 fino a quando la stessa voce esce di scena (prima dell'inquadratura finale) e sono anch'essi in inglese;
- l'enunciazione finale (outro): quattro testi che si seguono ad intervalli di un secondo, comuni a tutti i video. Sono presenti quattro tipi di scritte, in ordine di apparizione:
  - la prima trattasi dell'identità online dei creatori del video. Presenta i loghi di Instagram, Weibo (due copie per ciascuno) e Bili Bili e gli ID in giallo (*SernaHottie, NathanRich*) separati da una linea orizzontale anch'essa gialla. Si stagliano su fondo nero e sono centrati nell'inquadratura;
  - la seconda scritta che, insieme alla terza, sono da introduzione al messaggio finale. Questa recita “Who’s racist against chinese people?”<sup>69</sup> con il relativo sottotitolo, come nelle immagini aziendali alla fine degli spot, in giallo su fondo nero. La parola “racist” è di colore bianco sia nella frase centrale che nel sottotitolo: si vuole evidenziare ciò che i creatori del video vogliono far emergere nel messaggio;
  - la terza scritta risponde all'interrogativo della seconda: sempre su fondo nero, si stagliano centralmente ed in alto il logotipo Dolce & Gabbana e la relativa traduzione. Una freccia bianca riporta alla scritta (anch'essa in bianco) in basso a destra dell'inquadratura, “Them” e relativa traduzione in cinese, come risposta alla domanda precedente;
  - infine, l'ultima scritta racchiude il messaggio che si vuole trasmettere insieme a questo video comico: “Don’t buy Dolce & Gabbana”<sup>70</sup>. L'azione (“don’t buy”) è scritta in rosso insieme alla relativa traduzione, mentre il brand mantiene il colore giallo, entrambi su fondo nero. Il messaggio vuole portare al boicottaggio del brand in Cina.

**La retorica:** le figure retoriche sono simili per natura a quelle presenti nella serie di spot Dolce & Gabbana, ma differenti per quanto riguarda l'esposizione. Come già accennato, il video si pone come parodia della parodia, quindi se nel caso aziendale si aveva una realtà distante ed esagerata, qui la realtà non solo è distante ed esagerata, ma anche derisoria nei confronti della prima. La sovversione tramite parodia porta in questo caso al contrario: gli elementi del racconto originale vengono sostituiti dai loro contrari<sup>71</sup>, mantenendo le stesse figure retoriche e portando così ad ingrandire la portata della comicità. L'exasperazione del protagonista che vuole assumere un atteggiamento comico di base (l'attrice negli spot

<sup>69</sup> “Chi è razzista contro le persone cinesi?”

<sup>70</sup> “Non comprare Dolce & Gabbana”

<sup>71</sup> Si utilizza il termine “contrari” per accentuare la dicotomia sottolineata anche dai video aziendali e da quelli parodistici tra la cultura cinese e quella italiana

cercava di rendere le espressioni e la gestualità più naturali possibile), insieme alla sostituzione degli elementi caratterizzanti i video aziendali con i loro contrari, aggiunge alla parodia anche un aspetto derisivo che, per chi è stato colpito dalla vicenda, aumenta la portata della comicità (portando il video alla viralità).

### ***3.2.3 Analisi degli UGC***

Per l'analisi dei contenuti creati dagli utenti è stata effettuata dapprima una ricerca tramite Google con le keyword "meme dolce gabbana" unitamente agli hashtag che hanno caratterizzato la vicenda, ovvero #dgthegreatshow #dgliveschina #boycottdolcegabbana #boycottstefanogabbana. I primi risultati hanno mostrato una prevalenza di articoli a stampo giornalistico pubblicati in rete piuttosto di contenuti generati dagli utenti.

In seguito, è stata effettuata una ricerca tramite gli hashtag citati sulle maggiori piattaforme social che ospitano algoritmi (Twitter, Instagram e Facebook). La provenienza dei post in questo caso si è dimostrata più variegata.

I contenuti sono stati poi raccolti manualmente ed analizzati secondo il metodo semiotico singolarmente. Durante l'analisi semiotica, è stata riscontrata una relazione inaspettata tra l'area geografica di provenienza il tema a cui si riferiscono gli UGC più diffusi: i meme e gli UGC provenienti dall'Italia o in italiano si riferiscono e prendono spunto in massima parte dal video di scuse dei due stilisti pubblicato il 23 novembre; i meme e gli UGC che invece sono stati diffusi a livello internazionale da utenti non italiani sono in gran parte contenuti provenienti da Weibo e postati su altri social. Per questi, il tema di riferimento restavano gli spot e gli avvenimenti dal 21 al 23 novembre in Cina.

Di seguito verranno riportate le immagini e i post degli UGC che hanno riscontrato una maggior diffusione tra il pubblico.

Durante la ricerca, è stato riscontrato che i meme più diffusi e ritrovabili sul web hanno origine italiana e diffusione locale; i contenuti che invece hanno riscosso più successo in ambito internazionale hanno varia natura ma non i tratti caratteristici dei meme.

Un trend partito da Weibo ed esportato su Instagram è stato quello di riprendere i prodotti personali degli user di Dolce & Gabbana e reinventarli (nel migliore dei casi) o buttarli, distruggerli in segno di disapprovazione e rabbia nei confronti del brand. Quanto mostrato in *Figura 48* e in *Figura 49* sono due degli esempi più citati tra gli articoli diffusi su internet. L'account in questione ha effettuato una Instagram Story, taggando Diet Prada, con una foto home-made delle proprie scarpe marcate Dolce & Gabbana sopra la fiamma alta accesa di un fornello. Nella seconda immagine, un piano particolare su due mani coperte da guanti che stanno per dare fuoco ad un'etichetta D&G: la mano sinistra tiene l'etichetta

con delle pinze, la destra impugna l'accendino acceso. Questo tipo di UGC è un tipico esempio di self-expression verso il brand: esprime un sentiment che viene manifestato attraverso l'uso (proprio o improprio) dei prodotti. Non è raro che a questi post vengano aggiunti commenti che esprimono rabbia e disprezzo verso la marca.

Molti video e foto di questo tipo sono stati condivisi su Weibo e riportati sulle piattaforme social occidentali. Il post in *Figura 49*<sup>72</sup> colleziona oltre le 35 mila views su Instagram, e ritrova tra i suoi 673 commenti anche il commento di un ironico Stefano Gabbana.



Figura 48. Un paio di scarpe sopra alla fiamma dei fornelli



37,262 views  
View all 673 comments  
bardiazeinali Okkkkkkkkkkk dead  
stefanogabbana 😂😂😂😂😂😂😂 i love you more ❤️❤️❤️

Figura 49. Post negativo, con commento di Stefano Gabbana

<sup>72</sup> Per la story in *Figura 48* non ci sono certezze sul numero di views, è stato comunque ricondiviso e salvato come contenuto importante (quindi di libero accesso al pubblico) da @diet\_prada, con una platea di più di 1 milione di follower

Un altro tipo di UGC che ha riscontrato un discreto successo sui social è rappresentato in *Figura 50*. Diffusa tra blog e articoli di testate giornalistiche, questa immagine racchiude in sé una storia.

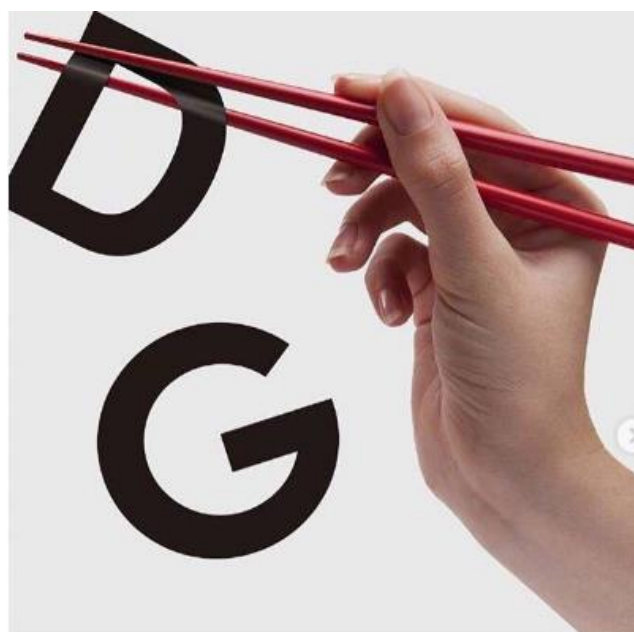


*Figura 50. Fan art del caso Dolce & Gabbana*

Nell'immagine è rappresentata una vignetta satirica sul caso che racconta la storia: la modella rappresenta la stessa degli spot Dolce & Gabbana (gli elementi riconoscibili sono la predominanza del colore rosso, l'abito, il bracciale e la collana); ad enfatizzare il legame con la marca, è visibile il logotipo sulla ciotola al centro dell'immagine. Tra i noodle che ha afferrato la modella appare una caricatura di Stefano Gabbana appeso ad una delle bacchette tenute in mano dalla modella, con un'espressione preoccupata. La figura racchiude l'ironia del caso avvenuto in Cina: tutto rimanda all'azienda, come se si fosse messa in pericolo con le proprie mani. Dolce & Gabbana che con quella modella voleva rappresentare il suo target cinese, adesso è in bilico sotto il giogo ed il sorriso compiaciuto della modella stessa, attaccati a quelle bacchette che hanno definito come "posate a forma di bastoncini" e che adesso decidono sul loro futuro nella regione cinese.

Questa è una delle poche immagini a cui è stato possibile risalire all'utente creatore. L'account è @shamekhbluwi, un artista e disegnatore di modelli e abiti che riguardano il mondo del fashion, presenta più di 2.500 post per quasi 500 mila follower. Il post in oggetto ha ricevuto più di 11 mila like e 200 commenti.

Un altro tipo di contenuto che ha riscontrato molto successo a livello internazionale risulta adoperato tramite *cultural jamming*.



**Time to Say Goodbye**

Dolce&Gabbana 上海大秀预告片涉嫌歧视华人, 设计师 Ste-

Garbage  
~~DOLCE & GABBANA~~



Figura 51. Esempi più di successo di *cultural jamming*

Anche in questo caso, le tipologie di contenuto esprimono un sentimento negativo, a volte anche offensivo, verso il brand. Nell'immagine sulla sinistra, in un'inquadratura che mette in risalto il particolare (molto simile al particolare presente nei video spot dove l'attrice prende le bacchette per la prima volta), una mano destra con delle bacchette rosse sta allontanando la lettera "D" dalla lettera "G" del logotipo di Dolce & Gabbana ("D&G"). Sotto, separata dall'immagine, appare la scritta "Time to Say Goodbye" in relazione alla reaction degli utenti sugli eventi che hanno portato alla cancellazione del The Great Show.

In alto a destra il logo è modificato: la scritta "Gabbana" appare tagliata con un pennarello rosso e corretta in alto con la parola scritta a mano "Garbage" ("spazzatura"). Qui non ci si riferisce ai fatti accaduti in generale, anzi, l'intento è quello di colpire il solo Gabbana, alla luce dei messaggi in Direct Instagram che sono stati resi pubblici da Diet Prada.

Infine, l'immagine in basso sulla destra: sulla "G" caratteristica del logotipo ("D&G") è posizionata un emoji che va tradotta nel contesto come offesa rivolta anche qui verso il solo Stefano Gabbana. In basso in dimensioni ridotte, la scritta "Dead & Gone" riformula l'acronimo aziendale alla luce del boicottaggio



del brand da parte dei maggiori siti di e-commerce cinesi. Sotto sono riportati due anni che indicano la data di nascita dell'azienda e la data di presunta morte nel mercato cinese ("1985 – 2018").

Queste immagini sono state diffuse da Weibo e riportate maggiormente su Instagram e Facebook: se la prima può apparire di stampo più raffinato e giornalistico, le altre immagini descritte sono più dirette ed offensive, di stampo prettamente *peer-to-peer*.

L'analisi seguente ha per oggetto i meme diffusi: come già accennato, questi presentano un'identica immagine di base riproposta e reinventata dagli utenti. Particolare diffusione ha avuto questa pratica in Italia che è stato il secondo paese in cui si è parlato di più di "Dolce & Gabbana" su Google (vd. paragrafo 3.1.1).

L'evento scatenante che ha portato alla creazione e diffusione di questi meme per il web è rappresentato dal video di scuse mandato online il 23 novembre dalla stessa maison milanese su tutte le piattaforme social presidiate.

Tutti i meme più diffusi si caratterizzano per avere la stessa base di partenza, poi declinata a scopi comici ed umoristici.



Figura 52. Immagine base per i meme

L'immagine è presa direttamente dal video di scuse di Dolce & Gabbana: l'inquadratura centrale in primo piano riprende i due stilisti, vestiti allo stesso modo (maglietta nera a maniche lunghe) seduti ad un tavolo la cui larghezza eccede l'inquadratura. La loro posizione è la stessa: seduti centralmente con le mani incrociate davanti appoggiate sul tavolo. Dietro di loro, uno sfarzoso arazzo la cui fantasia detta i colori dominanti, rosso e giallo, riresi dagli schienali delle sedie ai lati. Altro colore ricorrente è il nero, dai vestiti e dal tavolo fino al particolare degli occhiali di Domenico Dolce. Le espressioni dei due stilisti sono serie e preoccupate mentre guardano in camera.



Partendo da questa base comune, gli utenti hanno effettuato dei remake e degli adattamenti che esprimono un sentiment negativo verso la vicenda, ma utilizzando le figure retoriche dell'ironia e dell'iperbole.



Figura 53. Uno tra i meme italiani più diffusi

Quello rappresentato in *Figura 53* risulta come uno dei più ricorrenti nella ricerca e proviene dalla sovrapposizione di due immagini: la base (*Figura 52*) ed il particolare in sovraimpressione. Quest'ultimo è un elemento appartenente al genere televisivo di specifici programmi (in questo caso appartenenti a [studioesoterika.net](http://studioesoterika.net)) che riguardano la cartomanzia. Il particolare aggiunto è posizionato nella parte bassa dell'immagine. Il colore dominante è il blu che fa da fondo, in contrasto con le scritte gialle e bianche. Ai lati sono presenti due ruote dello zodiaco che richiamano la tipologia di programma. La scritta centrale "Le Cartomanti dell'amore" fa da titolo in bianco ed è seguita dal numero di telefono (elemento fondamentale in tale genere televisivo) e dal tariffario piccolo in basso. La comicità risiede tutta nella posizione dei personaggi: negli spettacoli e talkshow di cartomanzia, la cartomante (o le cartomanti) generalmente si presentano sedute ad un tavolo con i propri tarocchi da consultare su richiesta dello

spettatore chiamante. Qui si vuole giocare sulla posizione assunta dai due stilisti durante il video di scuse e accostare l'immagine dei due al concetto di talkshow di cartomanzia, creando in un contesto che crea comicità tramite l'ossimoro di queste due realtà completamente distinte.

Questo è il contenuto che si è presentato spesso durante la ricerca, condiviso e ripreso da più pagine e utenti su diversi social.

Un altro contenuto di ampia diffusione riguarda un articolo pubblicato dalla pagina specializzata in fake-news Lercio su Facebook (più di 1,3 milioni di follower e di like).



Figura 54. Il falso articolo di Lercio

In questa immagine si ripete la base standard dei meme in oggetto, ma l'apporto originale cambia: viene posizionato l'immagine di un cane assopito, con delle bacchette cinesi ai lati, al centro della base, come se stesse appoggiato sul tavolo. La comicità gioca sul contenuto e sulla scritta dell'articolo – stile caratterizzante la tipologia di pagine come quella in analisi. La scritta fa perno sui luoghi comuni riferiti ai cinesi allo stesso modo della serie Eating With Chopsticks, ma con la sostanziale differenza che l'area

di diffusione è l'Italia. Il lato comico emerge quindi dalla conoscenza condivisa di questi luoghi comuni e dell'accostamento di questi all'immagine dei due stilisti creando, come in precedenza, l'ossimoro tra queste due realtà (stavolta più ravvicinate).

In conclusione, si può dedurre dall'analisi delle immagini effettuata che sussistono sostanziali differenze tra i contenuti pubblicati riguardo le tipologie di manipolazione e creazione dei contenuti e le strategie narrative adottate. Il tipo di contenuto pubblicato solo in alcuni casi ha avuto carattere esclusivamente ironico, in maggioranza si è dato sfogo ad un sentiment negativo nato dagli eventi di novembre. Gli utenti da tutto il mondo hanno espresso in maggioranza un sentimento di solidarietà verso la Cina, accanendosi contro il nemico comune della maison milanese (che, come visto, aveva già altri precedenti di simil tipo alle spalle). Altri contenuti hanno preso una visione più umoristica basata sui fatti che cavalcasse l'onda del cultural jamming, sovvertendo il logo del brand alla luce del sentiment generale. Infine (ed è il caso diffuso esclusivamente in Italia) sono state creati meme da un'unica base che rendesse la visione esclusivamente comica della vicenda, esprimendo un sentiment più neutrale.

## Conclusioni

Questa disamina ha concentrato il proprio focus sul concetto di reputazione, rivalutato negli ultimi anni (soprattutto con l'espansione di internet e dei social media come luogo di interazione sociale). Come esposto nel paper di Etter, Ravasi e Colleoni (2017) e come ribadito durante la disamina, dalla nascita del web gli strumenti ed i processi in cui vengono formati i giudizi collettivi reputazionali hanno subito un radicale cambiamento. Con l'avvento dei new media le audience hanno iniziato ad assumere un ruolo sempre più di primo piano, non più passivo come riscontrato nella letteratura precedente, ma attivo. I nuovi media, infatti, forniscono un'arena di interazione e di contatto tra consumatori con altri consumatori e tra consumatori con le organizzazioni. Questo nuovo panorama porta quindi le aziende a riconsiderare la corporate reputation come un asset strategico da non ignorare. Insieme alla declinazione del passaparola in un contesto online, con cui nasce l'e-WOM, ed all'evoluzione delle relazioni peer-to-peer nel mondo digitale, la natura della reputazione ha assunto il carattere della dinamicità: la dimensione temporale e la dimensione comparativa vengono riportate in un contesto di scambi fluidi ed eterogenei di informazioni.

Proprio per questa caratteristica, le aziende oggi trovano molta più difficoltà nell'intercettare e modificare i giudizi reputazionali collettivi, specialmente se negativi. Le strategie di Integrated Marketing Communication possono essere viste come degli ottimi strumenti anche per preservare la reputazione e prevenirne i danni. Con l'aumento della velocità con cui si diffondono le informazioni, accade di frequente che l'innescò di una crisi reputazionale richieda reazioni e strategie comunicative vincenti nel lasso del brevissimo termine. Nel paper di Batra & Keller (2016), focalizzato proprio su questo argomento, vengono forniti dei principi base e degli antecedenti sul quale fondare una strategia di comunicazione efficiente ed ottimale atta anche a prevenire che si scatenino ripercussioni date da una negligenza comunicativa che possono portare anche ad una svalutazione permanente della reputazione del brand.

La corporate image e la corporate reputation non sono più solamente frutto della comunicazione aziendale al proprio pubblico, tramite le proprie modalità ed i propri canali di comunicazione, bensì possono essere reinterpretate, modificate e diffuse anche da singole parti attive dell'audience. Ed è proprio in questo contesto che, come affermato nel lavoro, l'emotività gioca un ruolo fondamentale: la condivisione dei contenuti e delle informazioni diventa espressione degli user, con un proprio linguaggio pregno di significato. E, analogamente ai modi di espressione, anche i contenuti possono assumere forme e caratteristiche impossibili da decodificare con il solo approccio quantitativo.

Per tale motivo, la corporate reputation necessita di un'analisi di carattere qualitativo che sappia tradurre il linguaggio degli utenti, decodificandone le espressioni ed estraendone il messaggio. In questo

elaborato, ci si è avvalsi del metodo di analisi semiotica per poter decodificare le reazioni degli utenti caratterizzati dalla maggior diffusione.

In base a tali considerazioni, lungo questa disamina si è cercato di rispondere a due domande di ricerca che si seguono, ovvero cercare di capire il ruolo ricoperto dalla strategia di IMC nello scatenare e nel diffondere una crisi di corporate reputation, e comprendere quali sono i fattori e le circostanze (all'interno di una crisi) che possono portare alla creazione e diffusione di User-generated Content (UGC).

Per rispondere a questi interrogativi, è stato preso in considerazione uno dei casi di crisi reputazionale più eclatante degli ultimi anni: il caso di Dolce & Gabbana e lo scandalo cinese. Il caso è stato reputato rilevante per due ragioni: in primis, il brand ha avuto una storia di comunicazione molto controversa per cui è interessante poter analizzare le sue strategie di IMC, inoltre, le reazioni dell'audience dell'azienda nel territorio target hanno avuto un impatto molto forte nella sua costituzione (come al paragrafo 2.2, Dolce & Gabbana rischia di perdere un terzo del suo futuro fatturato), dando vita ad una crisi di reputazione che si è espansa a macchia d'olio.

L'analisi di questa disamina si è focalizzata su:

- la rilevanza che il caso ha assunto sul web, effettuando un'indagine quantitativa sui risultati online del brand sulle maggiori piattaforme social;
- la campagna pubblicitaria in oggetto, secondo un'ottica semiotica per comprenderne le caratteristiche e gli elementi narrativi;
- il tipo di UGC diffusi in seguito alla crisi e come questi abbiano avuto impatto sul brand.

Una prima analisi ha quindi riguardato i dati e i trend dell'ultimo anno dei profili aziendali presenti sui maggiori social (quelli più coinvolti dal caso) attraverso l'utilizzo di più tool online in grado di dare una panoramica di riferimento quantitativa sulle ripercussioni online del brand. Dai risultati di questa analisi si evince che il caso ha provocato un aumento vertiginoso del buzz e delle ricerche su internet. Non è stato registrato alcun impatto sul trend dei follower delle pagine sui social occidentali (che risulta sempre in crescita), eccezion fatta per il caso Sina Weibo in cui i follower sono aumentati vertiginosamente in seguito agli eventi citati. È stato invece riscontrato un picco nelle interazioni dei contenuti pubblicati dall'azienda, manifestando un sentiment negativo tra le reazioni registrate (e.g. anger reactions, dislike, etc.).

Per il secondo punto è stata effettuata un'analisi semiotica di tutti e tre gli spot pubblicati dalla pagina ufficiale di Dolce & Gabbana. Tale analisi ha permesso di: scomporre gli spot in singole inquadrature, analizzare nel dettaglio le forme, le espressioni, le caratteristiche di ogni inquadratura; osservare ed interpretare i contenuti e le strategie narrative; scoprire i ruoli narrativi ed i personaggi; comprendere il significato ed il messaggio che il brand ha voluto trasmettere. Con questo procedimento è stato possibile comprendere il contenuto della strategia al fondamento della campagna, permettendo anche una critica

dal punto di vista strategico di IMC. La comunicazione è stata basata sull'utilizzo della parodia, dell'iperbole e dell'asindeto per riunire in unico spot e sotto una visione comica le tradizioni orientali e occidentali, facendole convergere in un tentativo di ironia e surrealismo che non ha dato gli effetti sperati. Inoltre, grazie a quest'analisi, è stato possibile effettuare un'analisi critica sulle strategie attuate dal brand. Analizzando le piattaforme di comunicazione utilizzate per diffondere gli spot è possibile ricollocare la strategia attuata dal brand in Cina nel modello sviluppato da Batra & Keller (2017) (*Figura 54*).

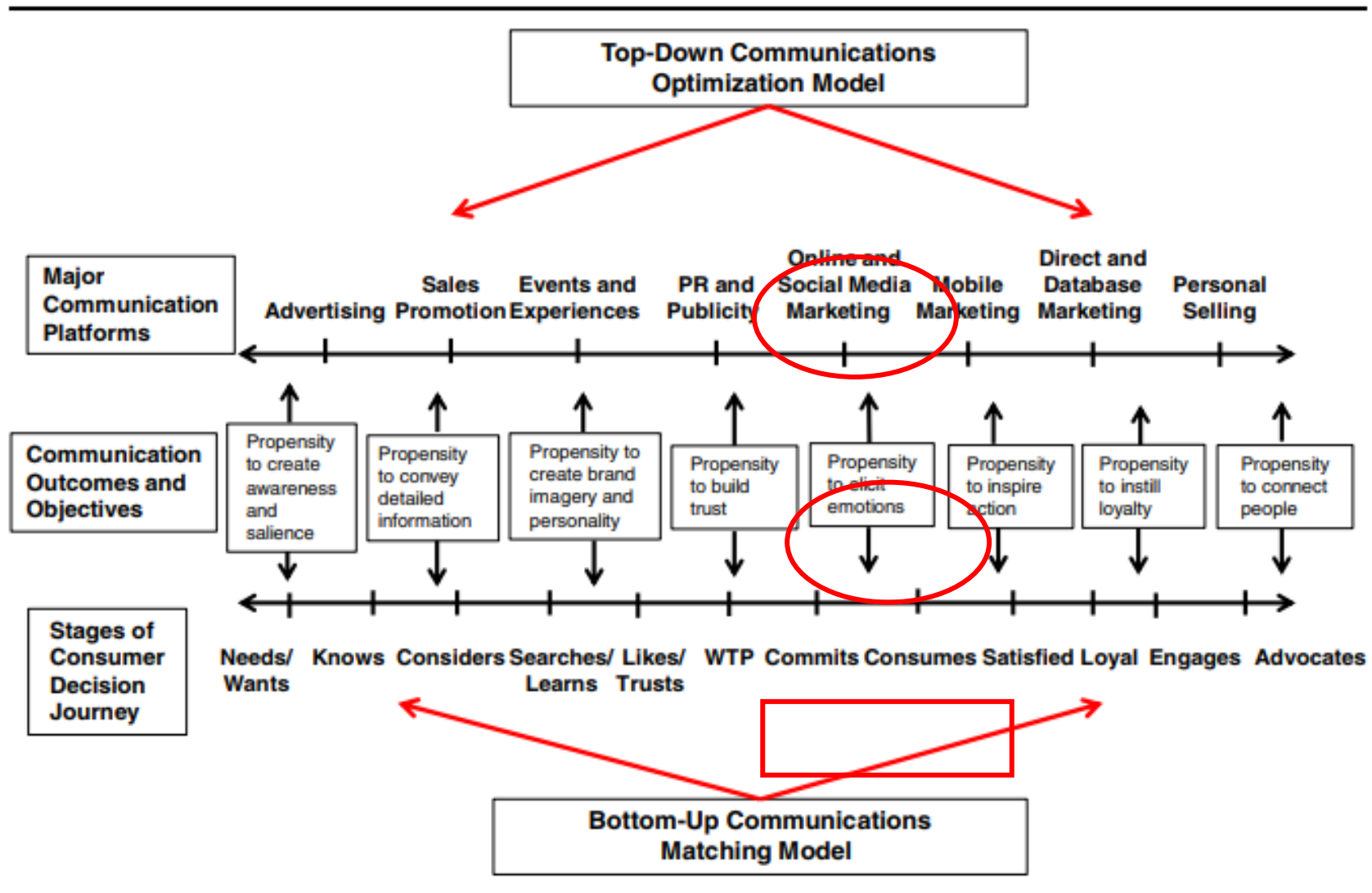


Figura 55. La strategia IMC analizzata nel modello Batra, Keller (2017)

Avendo utilizzato forme di online e social media marketing, ed avendo già un successo consolidato all'interno del territorio cinese, si può concludere che l'azienda aveva il preciso obiettivo di coinvolgere i consumatori per rafforzarne il commitment e stimolare l'azione di consumo. E in effetti, gli spot pubblicati avevano proprio lo scopo di suscitare e provocare delle emozioni facendo leva sul significato culturale, ponendo il brand come punto di unione delle due culture (italiana e cinese) e con l'uso dell'ironia, proponendo immagini perfette dal punto di vista plastico in spot impeccabili dal punto di vista tecnico. Ipoteticamente, l'intenzione era quella di replicare il successo avuto con gli spot precedenti (vedi *The One Fragrance* del 2017) che facevano perno sull'esaltazione e l'esagerazione dello stereotipo e sulla forte identità culturale, puntando sull'alta qualità degli spot stessi.

Per capire perché questa strategia è stata rifiutata dagli user cinesi, portando all'eliminazione dei video poche ore dopo la pubblicazione, bisogna declinare gli aspetti della strategia negli antecedenti elencati nel lavoro di Batra & Keller (2017), le sette C: l'elemento che risulta discordante nella strategia di Dolce & Gabbana combacia con la *Complementarity*. Anche il minimo errore nello studio accurato dell'audience può condurre il brand a creare fraintendimenti nel mostrare una cultura con cui il target di riferimento non riesce ad identificarsi, fino a portare il brand ad associazioni e legami potenzialmente rischiosi per la reputazione.

A conferma di questa tesi, l'analisi semiotica dei video parodistici pubblicati in rete è stata fondamentale. La scomposizione e l'analisi del video proponevano una risposta agli spot di Dolce & Gabbana, mettendo in luce il modo in cui i consumatori cinesi avessero effettivamente percepito lo spot originale come derisorio della loro cultura e tradizione. Il video si staglia quindi come una reazione, uno specchio degli spot secondo l'ottica della maggior parte degli user che lo hanno condiviso. Il tutorial parodia, infatti, ha raggiunto 20 milioni di visualizzazioni nel giro di un giorno, sviluppando un livello molto alto di engagement.

Eppure, questo video è solo un esempio della tipologia di contenuti condivisi sul web, di cui si è effettuata un'analisi anch'essa di tipo semiotico. Questa ha rivelato l'ampia quantità di differenze che sussistono tra i contenuti pubblicati online e la loro origine geografica: si sono manifestati UGC che esprimevano esclusivamente odio e rancore verso il brand per lo più di origine cinese, dove lo scandalo ha destato ovviamente più attenzione. Si sono manifestati però anche contenuti dal messaggio satirico e ironico, che esprimono il sentiment negativo sulla vicenda mantenendo però un linguaggio più umoristico, prendendo le caratteristiche grafiche del brand per creare un contenuto sovversivo, capovolto, che facesse emergere comicità e derisione. Questo tipo di contenuti si sono manifestati in ambito internazionale, dove si è diffuso un comportamento di solidarietà nei confronti degli user cinesi contro la casa di moda.



Cercando di comprendere le circostanze e i fattori comuni che hanno portato alla creazione ed alla condivisione degli UGC si può affermare che:

- un errore nell'interpretazione dei significati socioculturali di un contesto può portare ad un'azione considerata erronea dal senso comune e, soprattutto se reiterata, può diventare il propulsore di una crisi reputazionale;
- la presenza di un sentimento comune funge da veicolo di informazioni mediate dall'emotività: dai video parodia ai singoli contenuti visual, il sentiment espresso è di carattere negativo, confermando quanto nel modello di Etter, Ravasi & Colleoni (2017), dove l'emotività ed il sentiment hanno un ruolo fondamentale;
- il comportamento di solidarietà è un motore di risonanza del frame: il diffondersi dei contenuti non è stato limitato esclusivamente agli user "attaccati" in modo diretto dagli spot, bensì la maggior parte degli utenti attivi nelle conversazioni e nei trend dei social anche occidentali hanno condiviso gli stessi contenuti provenienti da Weibo, attestando la vicinanza di pensiero agli user cinesi.

Da queste considerazioni emergono diverse implicazioni che riguardano il campo teorico e pratico della reputation.

In primo luogo, bisogna considerare i tre punti precedenti nel loro insieme: sapere che fattori come il sentimento comune ed il comportamento di solidarietà possono risultare come propulsori del passaparola, delle informazioni e dei contenuti, questi fattori possono essere sfruttati in maniera olistica già nelle fasi di progettazione strategica della campagna di comunicazione. Con uno studio accurato del contesto di riferimento, dei significati socioculturali e delle abitudini del target di riferimento è possibile poter minimizzare le possibilità di ritorsioni e reazioni negative. Inoltre, la combinazione dei suddetti elementi all'interno del proprio linguaggio comunicativo e della narrazione può portare a risultati e riscontri positivi.

Come dimostra il caso presentato, le organizzazioni necessitano di una strategia di comunicazione efficace dal punto di vista culturale, che comprenda una profonda conoscenza del mercato locale e delle sue caratteristiche (non solo economiche) al fine di prevedere la reazione che il pubblico potrà avere rispetto al messaggio. Inoltre, nel contesto particolare, nell'ideazione del messaggio che si vuole comunicare, risulta fondamentale per le aziende la conoscenza dei simboli e dei riferimenti della cultura cinese per non incorrere non solo in ripercussioni da parte dei consumatori, ma anche in sanzioni e censure da parte del Governo (Checchinato, 2011). Da qui se ne deduce che, se l'obiettivo della comunicazione è quello di suscitare reazioni emotive positive che possano creare associazioni altrettanto positive per il brand, implica che è necessario immedesimarsi e studiare a fondo e a lungo il contesto in

cui si muove il target di riferimento, pur di evitare errori e fraintendimenti che possono provocare dei danni anche permanenti. Viene quindi confermato quanto esposto da Batra & Keller (2017).

Un'altra implicazione riguarda il fattore temporale della reputation, questo deve essere considerato come dinamico. La velocità dello scambio di informazioni, e quindi dell'innescò e propagazione di una potenziale crisi, rendono la reputation delle aziende più vulnerabile rispetto agli anni passati. Proprio per questo è necessario fornirsi di un metodo di misurazione che miri al contenuto ed al monitoraggio del passaparola durante il lancio di una campagna, utilizzando riferimenti tanto di tipo quantitativo quanto di carattere qualitativo: questa doppia dinamica consente di avere una panoramica più approfondita e assiomatica dei fenomeni che circondano il WOM ed il fenomeno della viralità, fornendo insight puntuali che permettono di valutare le strategie più adatte a perseguire gli obiettivi di comunicazione (in termini preventivi) e/o di trovare soluzioni efficienti ed ottimali in casi di emergenza.

In ultimo, l'analisi del fenomeno del passaparola e delle caratteristiche del linguaggio degli utenti in Internet può costituire una preziosa fonte ancora inesplorata negli ambiti comunicativi: un approccio qualitativo è dunque consigliabile per approfondire l'evoluzione dei processi linguistici e le modalità di scambio di informazioni tra gli utenti.

Si conclude che quando un'azienda decide di operare in mercati internazionali, la comunicazione assume un ruolo di primo piano per riuscire a trasmettere ai consumatori i valori, la storia, la cultura del proprio brand e la qualità dei propri prodotti; ecco perché le organizzazioni necessitano di una strategia di comunicazione efficace dal punto di vista culturale, che comprenda una profonda conoscenza del mercato locale e delle sue caratteristiche non solo economiche al fine di prevedere la reazione che il pubblico potrà avere rispetto al messaggio (Checchinato, 2011).

## Bibliografia

- Aumont, J., Bergala, A., Marie, M., & Vernet, M. (1999). *Estetica del film*. Torino: Lindau.
- Baker, A. M., Donthu, N., & Kumar, V. (2016). Investigating How Word-of-Mouth Conversations About Brands Influence Purchase and Retransmission Intentions. *Journal of marketing research*, 225-239.
- Barnett, M. L. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 26-38.
- Barnett, M. L., & Pollock, T. G. (2012). *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. Oxford: Oxford University Press.
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing (Vol. 80)*, 122 - 145.
- Berger, J. (2014). *Contagioso. Perché un'idea e un prodotto hanno successo e si diffondono*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Berger, J. (2016). *Invisible influence: the hidden forces that shape behavior*. New York: Simon & Schuster.
- Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 192-205.
- Bettetini, G. (1984). *La conversazione audiovisiva. Problemi dell'enunciazione filmica e televisiva*. Milano: Bompiani.
- Brown, B., & Logsdon, J. M. (1997). Factors influencing Fortune's corporate reputation for "community and environmental responsibility." In J. Weber, & K. Rehbein, *Proceedings of the Eighth Annual Meeting of the International Association for Business and Society* (p. 184-189). Charlottesville: Philosophy Documentation Center.
- Brown, T. J. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Academy of Marketing Science Journal*, 99-106.
- Bughin, D. V. (2010). A new way to measure Word-of-Mouth Marketing. *McKinsey Quarterly*, 1-9.
- Carli, S. (2007, gennaio 8). Affari & Finanza. *Repubblica*, p. 22.
- Chan, A. R. (2015, marzo 18). *People are pissed at Dolce & Gabbana again for these ads depicting gang rape*. Tratto da Next Shark: <https://web.archive.org/web/20150321012450/http://nextshark.com/people-are-pissed-at-dolce-gabbana-again-for-these-ads-depicting-gang-rape/>

- Checchinato, F. (2011). Le scelte di marketing delle imprese italiane in Cina. In T. Vescovi, *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*. Milano: CEDAM.
- Chion, M. (1997). *L'audiovisione. Suono e immagine nel cinema*. Torino: Lindau.
- Christodoulides, G., Jevons, C., & Bonhomme, J. (2012). Memo to Marketers: Quantitative Evidence for Change: How User-Generated Content Really. *Journal of Advertising Research*, 1-13.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 91-109.
- Conner, C. (2016, Luglio 19). *9 Online Reputation Management Services Entrepreneurs Can Achieve By Themselves*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2016/07/19/9-online-reputation-management-services-entrepreneurs-can-achieve-by-themselves/#654672146aa8>
- Corbellini, E., & Saviolo, S. (2017). *L'esperienza del lusso*. Milano: Rizzoli/ETAS.
- Costabile, M., Consiglio, I., & De Angelis, M. (2018). The Effect of Social Density on Word of Mouth. *Journal of Consumer Research*, 511-528.
- De Angelis, M. (2012). *Bolle reputazionali. Analisi e gestione della comunicazione sociale e del passaparola su prodotti e marche*. Milano: Egea.
- De Angelis, M., Bonezzi, A., Peluso, A. M., Rucker, D. D., & Costabile, M. (2012). On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission. *Journal of Marketing Research*, 551-563.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate Reputations. *California Management Review*, 19-36.
- Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 207 - 223.
- Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2017). Social Media and the Formation of Organizational Reputation. *Academy of Management Review*, 1-63.
- Fabbri, P., & Marrone, G. (2000). *Semiotica in nuce. Volume I. I fondamenti e l'epistemologia strutturale*. Roma: Meltemi.
- Ferraro, G. (1999). *La pubblicità nell'era di Internet*. Roma: Meltemi.
- Fertik, M., & Thompson, D. C. (2015). *The Reputation Economy*. Londra: EGEA.
- Fiske, J. (1989). *Understanding popular culture*. Londra: Routledge.
- Floch, J.-M. (1992). *Semiotica marketing e comunicazione*. Milano: Angeli.

- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 241-255.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 233-258.
- Fombrun, C., & van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 5-13.
- Fondazione Altgamma. (2011). *China Luxury Market Study*. Bain & Company.
- Francangeli, L. (2015). *Archivio dell'azienda comunale Centrale del Latte di Roma*. 2015: Archivio Storico Capitolino.
- Gilpin, D. (2010). Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment. *Journal of Public Relations Research*, 22, 265-287.
- Grasso, M., & Verga, D. (2012). *Glossario di Marketing e Comunicazione. Le parole della new economy, del net marketing e della Web communication che ogni manager deve conoscere*. Franco Angeli.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 135-144.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & D.Gremler, D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 38-52.
- Highhouse, S. e. (2009). Examining Corporate Reputation Judgments With Generalizability Theory. *Journal of Applied Psychology*, 782-789.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). *Spreadable media: i media tracondivisione, circolazione, partecipazione*. New York: New York University Press.
- Jensen, M. e. (2012). Meeting Expectations: A Role-Theoretic Perspective on Reputation. In M. L. Barnett, & T. G. Pollock, *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (p. 140-159). Oxford: Oxford University Press.
- Keller, E., & Libai, B. (2009). A Holistic Approach to the Measurement of WOM. *ESOMAR Worldwide Media Measurement Conference*.
- Kennedy, M. T. (2012). What Does It Mean To Be Green? The Emergence of New Criteria for Assessing Corporate Reputation. In T. G. Pollock, & M. L. Barnett, *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (p. 69-92). Oxford: Oxford University Press.
- Kitchen, P., & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communications: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 34-39.

- Kozinets, R. V. (2010, Marzo). *Netnography: The Marketer's Secret Weapon*. Tratto da etnografiadigitale.it: [http://www.etnografiadigitale.it/wp-content/uploads/2012/05/NetBase\\_Netnography\\_Kozinets\\_Paper.pdf](http://www.etnografiadigitale.it/wp-content/uploads/2012/05/NetBase_Netnography_Kozinets_Paper.pdf)
- Lampignano, S. P. (2016). *Digital reputation management. Come gestire, promuovere e difendere la propria reputazione online*. Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore.
- Langer, R., & Beckman, S. C. (2005). Sensitive research topics: netnography revisited. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 8 Issue: 2, 189 - 203.
- Marino, G., & Thibault, M. (2016). Oh, You Just semiotized memes? You must know everything. Un punto (e accapo) sulla semiotica della viralità. *Lexia*, 11-42.
- Mitnick, B. M., & Mahon, J. F. (2007). The Concept of Reputational Bliss. *Journal of Business Ethics*, 323-333.
- Peverini, P. (2012). *I Media: strumenti di analisi semiotica*. Roma: Carocci Editore.
- Peverini, P. (2015). Remix Practices and Activism, a Semiotic Analysis of Creative Dissent. In E. Navas, O. Gallagher, & x. burrough, *The Routledge companion to remix studies*. New York: Routledge.
- Peverini, P. (2016). Influenza on line e word of mouth. Il ruolo della semiotica nello scenario delle metodologie di analisi. In F. Guido, & L. A. Maria, *Nuove forme d'interazione. Dal web al mobile* (p. 203 - 223). Tricase (LE): Libellula.
- Rhee, M., & Haunschild, P. R. (2006). The Liability of Good Reputation: A Study of Product Recalls in the U.S. Automobile Industry. *Organization Science*, 104-117.
- Rindova, V. P. (2005). Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation. *The Academy of Management*, 1033-1049.
- Rubenstein, H. (2012). *100 Unforgettable Dresses*. Harper Collins.
- Saxton, M. K. (1998). Where do Reputations Come From? *Corporate Reputation Review*, 393-399.
- Schultz, M., Mouritsen, J., & Gabrielsen, G. (2001). Sticky Reputation: Analyzing a Ranking. *Corporate Reputation Review*, 24-41.
- Semprini, A. (1993). *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*. Milano: Franco Angeli.
- Tregeut, J. P., & Segati, J. M. (2004). *I nuovi marketing. Marketing generazionale, marketing gay, marketing etnico*. Il sole 24 ore libri.
- van der Merwe, A. W., & Puth, G. (2014). Towards a Conceptual Model of the Relationship between Corporate Trust and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 138-156.
- Vanoye, F., & Goliot-Lété, A. (1998). *Introduzione all'analisi del film*. Torino: Lindau.
- Vescovi, T. (2011). Strategie di marca per i prodotti italiani in Cina. *Micro & Macro Marketing*, 73-92.

- Volli, U. (2000). *Manuale di semiotica*. Roma: Laterza.
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 357-387.
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 127-143.
- Walsh, G., Mitchell, V.-W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective. *British Journal of Management*, 187-203.
- Wang, Y., & Rodgers, S. (2011). Electronic Word of Mouth and Consumer Generated Content: from concept to application. In T. D. Matthew S. Eastin, *Handbook of Research on Digital Media and Advertising: User Generated Content Consumption* (p. 212-231). New York: Information Science Reference.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. *Business Society*, 371-392.
- Washington, M., & Zajac, E. J. (2005). Status Evolution and Competition: Theory and Evidence. *The Academy of Management Journal*, 282-296.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, 443-454.
- Xiao, G. (2005). *The Chinese consumers' changing value system, consumption values and modern consumption behavior*. Alabama: Auburn University.
- Zannoni, V. (s.d.). Monica Bellucci and Giuseppe Tornatore for Dolce & Gabbana. *Swide Magazine*.
- Zhu, L. (2017). Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China. *Public Relations Review*, 487-492.

## Sitografia

<https://cultura.biografieonline.it/dolce-e-gabbana/>  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Dolce\\_%26\\_Gabbana](https://it.wikipedia.org/wiki/Dolce_%26_Gabbana)  
[http://www.internationalwebpost.org/contents/I\\_DUE\\_FOLLETTI\\_DELLA\\_MODA\\_3595.html#.XDT8AlxKhdg](http://www.internationalwebpost.org/contents/I_DUE_FOLLETTI_DELLA_MODA_3595.html#.XDT8AlxKhdg)  
<https://www.diredonna.it/dolce-gabbana-dalla-sicilia-agli-us-3012297.html>  
<https://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2016/07/19/9-online-reputation-management-services-entrepreneurs-can-achieve-by-themselves/#654672146aa8>  
<http://www.dolcegabbana.it/corporate/it/gruppo/profilo.html>  
[http://www.etnografiadigitale.it/wp-content/uploads/2012/05/NetBase\\_Netnography\\_Kozinets\\_Paper.pdf](http://www.etnografiadigitale.it/wp-content/uploads/2012/05/NetBase_Netnography_Kozinets_Paper.pdf)  
<https://tg24.sky.it/intrattenimento/2018/11/21/dolce-e-gabbana-polemiche.html>  
<https://www.insidemarketing.it/folklore-la-finzione-sud-non-esiste-nello-spot-dolce-gabbana-girato-napoli/>  
<https://www.giornalettismo.com/archives/1760451/catfight-dolce-gabbana-ed-elton-john-sui-figli-sintetici>  
<https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/jan/11/dolce-gabbana-hijab-collection-muslim-women-western-fashion>  
<https://www.artribune.com/progettazione/moda/2017/09/spot-pubblicita-moda-dolce-e-gabbana-napoli-palermo-game-of-thrones-stereotipi/>  
[https://www.ilmattino.it/napoli/cronaca/gli\\_spot\\_dolce\\_gabbana\\_girati\\_napoli\\_dividono\\_web\\_soliti\\_clic\\_he\\_romantico\\_folclore\\_video-3219091.html](https://www.ilmattino.it/napoli/cronaca/gli_spot_dolce_gabbana_girati_napoli_dividono_web_soliti_clic_he_romantico_folclore_video-3219091.html)  
<https://fashionmagazine.com/fashion/stefano-gabbana-offensive-timeline/>  
[https://www.corriere.it/Primo\\_Piano/Esteri/2007/02\\_Febbraio/20/pop\\_DG.shtml](https://www.corriere.it/Primo_Piano/Esteri/2007/02_Febbraio/20/pop_DG.shtml)  
[https://www.corriere.it/Primo\\_Piano/Cronache/2007/03\\_Marzo/02/dolce.shtml](https://www.corriere.it/Primo_Piano/Cronache/2007/03_Marzo/02/dolce.shtml)  
<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2007/03/07/pubblicita-choc-le-scuse-di.html>  
<https://www.panorama.it/societa/people/melania-trump-veste-dolcegabbana-e-scoppia-la-polemica-social/#gallery-0=slide-1>  
<https://video.corriere.it/boycott-dolce-gabbana-finto-corteo-stilisti-contro-se-stessi/44c2ffe0-4c79-11e7-a0c3-52aebd58a53d>  
<https://www.tpi.it/2017/06/14/campagna-dolce-gabbana-boycott/>  
<https://it.blastingnews.com/tv-gossip/2017/09/dolce-e-gabbana-nella-bufera-le-pesanti-accuse-di-stefano-su-napoli-001989855.html>  
<https://www.vocedinapoli.it/2017/09/03/stefano-gabbana-offende-napoletani-le-critiche-allo-spot/>



<https://www.vocedinapoli.it/2017/09/05/dg-napoli-dallamore-allodio-click/>

<https://www.novella2000.it/stefano-gabbana-napoli-vero-un-fake/>

<https://www.lastampa.it/2015/03/16/societa/famiglie-gay-elton-john-contro-dolce-gabbana-LX7rXOCByUf4kWtT8smx7H/pagina.html>

<https://www.panorama.it/magazine/dolce-gabbana-elton-john-omosessualita-paternita-figli/>

[https://www.repubblica.it/spettacoli/people/2015/03/15/news/elton\\_john\\_contro\\_dolce\\_e\\_gabbana\\_per\\_frasi\\_sui\\_figli\\_dei\\_gay\\_sui\\_social\\_si\\_scatena\\_il\\_boicottaggio-109568823/](https://www.repubblica.it/spettacoli/people/2015/03/15/news/elton_john_contro_dolce_e_gabbana_per_frasi_sui_figli_dei_gay_sui_social_si_scatena_il_boicottaggio-109568823/)

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/08/20/elton-john-fa-pace-con-dolce-gabbana-grazie-per-le-vostre-scuse-tornero-a-indossare-i-vostri-abiti-amiamo-litalia/1971074/>

<https://www.panorama.it/news/cronaca/elton-john-dolce-gabbana-dopo-lintervista-panorama-reazione-stampa/>

<https://www.panorama.it/news/cronaca/dolce-e-gabbana-famiglia-tradizionale-reazioni/>

<https://www.panorama.it/news/cronaca/dolce-gabbana-lunica-famiglia-quella-tradizionale/>

<https://www.ilpost.it/2015/03/15/elton-john-dolce-gabbana-adozioni-gay/>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2018/11/23/dolce-e-gabbana-per-la-cina-le-scuse-sono-arrivate-ma-in-altri-casi-non-era-andata-cosi/4787460/>

<https://www.vogue.com/article/dolce-and-gabbana-synthetic-babies-apology>

<https://www.itv.com/news/2015-08-20/sir-elton-john-ends-dolce-and-gabbana-boycott-after-pair-apologise-for-ivf-comments/>

<https://www.filmpost.it/curiosita/spot-dolce-e-gabbana/>

<https://www.brandforum.it/papers/1389/moda-comunicazione-e-cultura-l-universo-di-d-g>

<http://www.cultframe.com/2013/12/street-of-dreams-spot-dolce-gabbana-martin-scorsese/>

<https://www.snapitaly.it/dolcegabbana/>

<https://www.wired.it/attualita/media/2015/03/16/dolce-gabbana-strategia-comunicazione-brand/>

<https://www.launchmetrics.com/resources/blog/dolce-gabbana-loves-millennials>

<https://www.thewardrobe.it/2015/01/20/dolce-gabbana-dgfamily/>

[http://www.affaritaliani.it/mode-talenti/d-g041113.html?refresh\\_ce](http://www.affaritaliani.it/mode-talenti/d-g041113.html?refresh_ce)

<http://www.dolcegabbana.com/dgfamily/grid>

<https://stefanakoudigitalpromotion.wordpress.com/the-facebook-marketing-strategy/>

<https://www.talkwalker.com/it/ricerche-di-settore/insight-dai-social-media-per-il-settore-del-lusso/analisi-dei-social-media-per-dolce-gabbana>

<https://www.marketingjournal.it/cina-consumatori-cinesi-mercato-globale-lusso/>

<https://contactlab.com/en/more/reports/digital-competitive-map-china/>

<https://contactlab.com/it/insights/cina-lusso/>

<http://www.economia.rai.it/articoli/mercato-del-lusso-opportunit%C3%A0-per-il-made-in-italy-in-cina/38419/default.aspx>

<http://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/04/26/esportare-lusso-italiano/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-06-08/lusso-crescita-doppia-cifra-ma-solo-cina-090552.shtml?uuid=AEcmeG2E>

<https://www.dirittiglobali.it/2018/07/il-mercato-del-lusso-cresce-a-est-in-cina-un-terzo-dei-consumi-mondiali/>

<https://www.primaonline.it/2018/11/22/281133/dolce-e-gabbana-banditi-dagli-e-commerce-in-cina/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-11-21/dolcegabbana-accusati-razzismo-cina-show-cancellato-095329.shtml?uuid=AEEKSkkG>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-22/hackeraggio-o-eccesso-social-conseguenze-111743.shtml?uuid=AEa124kG>

<https://www.mam-e.it/moda/dolce-gabbana-crolla-limpero-cinese/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-23/dolcegabbana-e-gaffe-cina-rischio-500-milioni-negozi-fisici-e-web--191354.shtml?uuid=AEMvNQmG>

<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/racism-accusations-force-dolce-gabbana-to-cancel-chinese-fashion-show>

<https://www.insidemarketing.it/dolce-e-gabbana-in-cina-polemiche/>

<https://it.businessinsider.com/dolce-gabbana-stefano-cina-ricavi-fatturato-mercato/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-23/da-alibaba-ynap-colossi-e-commerce-sospendono-dolcegabbana-cina-105132.shtml?uuid=AEHyNXIG>

<https://styletravel.com/social/dolce-gabbana-marketing-china-fail/>

<https://www.alessiacamera.com/it/il-marketing-di-dolce-e-gabbana/>

<https://www.ninjamarketing.it/2018/11/22/cina-contro-dolce-e-gabbana/>

<https://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/la-reazione-negativa-su-twitter-al-caso-dolce-gabbana/>

<https://oikosmos.org/dolcegabbana-vs-cina-come-far-crollare-la-tua-brand-reputation/>

[https://www.corriere.it/moda/news/18\\_novembre\\_22/dolce-gabbana-cina-ecco-cosa-dicono-3-video-finiti-sotto-accusa-9302e018-ee75-11e8-862e-eefe03127c3f.shtml](https://www.corriere.it/moda/news/18_novembre_22/dolce-gabbana-cina-ecco-cosa-dicono-3-video-finiti-sotto-accusa-9302e018-ee75-11e8-862e-eefe03127c3f.shtml)

<https://www.wired.it/attualita/media/2018/11/22/dolce-gabbana-cina-video-polemiche/>

[https://www.instagram.com/p/BqbR\\_47lBIO/?utm\\_source=ig\\_embed](https://www.instagram.com/p/BqbR_47lBIO/?utm_source=ig_embed)

[https://www.instagram.com/p/BqbTkY\\_FB7X/?utm\\_source=ig\\_embed](https://www.instagram.com/p/BqbTkY_FB7X/?utm_source=ig_embed)

<https://www.thedrum.com/news/2017/04/28/dolce-gabbana-pulls-campaign-weibo-and-wechat-following-public-backlash>

<https://www.ilpost.it/2018/11/21/dolce-gabbana-sfilata-cancellata-cina/>

<http://www.globaltimes.cn/content/1128908.shtml>

<https://www.tpi.it/2018/11/22/dolce-e-gabbana-cina-sfilata-cancellata/>

<https://www.tpi.it/2018/12/02/spot-dolce-e-gabbana-cina-video/>

<https://www.nytimes.com/2018/11/23/fashion/dolce-gabbana-china-disaster-backlash.html>

<https://www.tpi.it/2018/11/23/dolce-e-gabbana-cina-reazioni-social/>

<https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/dolce-gabbana-surviving-china-controversy-1202912436/>

[https://www.ilmessaggero.it/moda/stilisti/dolce\\_gabbana\\_scuse\\_cinesi\\_video-4126714.html](https://www.ilmessaggero.it/moda/stilisti/dolce_gabbana_scuse_cinesi_video-4126714.html)

[http://www.affaritaliani.it/cronache/dolce-e-gabbana-scaricati-dai-cinesi-oltre-il-90-non-crede-alle-scuse-573971.html?refresh\\_ce](http://www.affaritaliani.it/cronache/dolce-e-gabbana-scaricati-dai-cinesi-oltre-il-90-non-crede-alle-scuse-573971.html?refresh_ce)

[https://www.adnkronos.com/magazine/moda/2018/11/21/sessista-polemica-spot\\_AvF1QyENOVALRY0EhbLiTN.html?refresh\\_ce](https://www.adnkronos.com/magazine/moda/2018/11/21/sessista-polemica-spot_AvF1QyENOVALRY0EhbLiTN.html?refresh_ce)

[https://www.corriere.it/moda/news/18\\_novembre\\_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157\\_preview.shtml?reason=unauthenticated&cat=1&cid=DHA22vC2&pids=FR&origin=http%3A%2F%2Fwww.corriere.it%2Fmoda%2Fnews%2F18\\_novembre\\_25%2Fdolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml](https://www.corriere.it/moda/news/18_novembre_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157_preview.shtml?reason=unauthenticated&cat=1&cid=DHA22vC2&pids=FR&origin=http%3A%2F%2Fwww.corriere.it%2Fmoda%2Fnews%2F18_novembre_25%2Fdolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml)

[https://www.corriere.it/moda/news/18\\_novembre\\_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157\\_preview.shtml?reason=unauthenticated&cat=1&cid=DHA22vC2&pids=FR&origin=http%3A%2F%2Fwww.corriere.it%2Fmoda%2Fnews%2F18\\_novembre\\_25%2Fdolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml](https://www.corriere.it/moda/news/18_novembre_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157_preview.shtml?reason=unauthenticated&cat=1&cid=DHA22vC2&pids=FR&origin=http%3A%2F%2Fwww.corriere.it%2Fmoda%2Fnews%2F18_novembre_25%2Fdolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml)

[https://www.corriere.it/moda/news/18\\_novembre\\_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml](https://www.corriere.it/moda/news/18_novembre_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml)

<https://medium.com/@scythetleppo/dolce-gabbanas-racist-china-ads-explained-4b1e7bc5dd65>

(CANCELLATO)

<https://www.youtube.com/watch?v=DZpcc7nGn4A>

<https://www.youtube.com/watch?v=5a4PM22VMuM>

<https://www.weibo.com/tv/v/H42mz2Zyc?fid=1034:4309623981975474>

<https://www.weibo.com/tv/v/H3Z4V22XX?fid=1034:4309497720546335>

<https://www.weibo.com/tv/v/H3QhPzq5U?fid=1034:4309156077745101>

<https://www.weibo.com/tv/v/H47FdDhrF?fid=1034:4309823307899330>

## Sintesi

“Il termine si riferisce ai giudizi collettivi degli osservatori di una società sulla base di valutazioni degli impatti finanziari, sociali e ambientali attribuiti alla società stessa nel tempo”. Questa è una delle tante definizioni che si riferiscono al concetto di corporate reputation, oggetto da tempo di diversi studi di marketing e non. Molti sono stati anche gli autori che ne hanno studiato la comunicazione strategica, i processi ed i meccanismi che ne influenzano i rapporti con i maggiori soggetti più rilevanti per l’organizzazione.

Durante la sua evoluzione, in letteratura si sono susseguite numerose definizioni e innumerevoli approcci di analisi per determinare il suo impatto nella vita aziendale. Ma non si è mai data una definizione che fosse fissa, assiomatica nel tempo. Specialmente ad oggi che, con l’avvento di Internet, la nascita del web 2.0 e la vera e propria esplosione dei social media, la strategia di comunicazione ha subito un radicale cambiamento, e con essa la reputazione aziendale (Fombrun, 2015; Etter, Ravasi, & Colleoni, 2017). Gli scambi di informazioni diventano fluidi, rapidi ed eterogenei. Non si assiste più ad una comunicazione unidirezionale brand-consumer, ma ad una multidirezionale, che coinvolge le comunicazioni brand-consumer, consumer-brand e consumer-consumer. Il passaparola si trasferisce e si amplia sul web, diventando electronic Word of Mouth (o *eWOM*), diventando così arduo per le aziende da intercettare e veicolare, specialmente in caso di errori strategici che conducono a crisi reputazionali (Baker, Donthu, & Kumar, 2016; De Angelis, Bonezzi, Peluso, Rucker, & Costabile, 2012; Zhu, 2017).

Questa disamina vuole indagare sulle strategie di Integrated Marketing Communication (o *IMC*) e sulla loro influenza sulla formazione dei giudizi reputazionali collettivi, alla luce dei nuovi media e dei cambiamenti all’interno dei processi comunicativi. In particolare, si prende riferimento principalmente da due studi di questi distinti ambiti:

- lo studio delle strategie di IMC di Batra e Keller (2016): gli autori, attraverso l’analisi empirica di casi di comunicazione, sviluppano un modello concettuale che collega gli stadi del *consumer decision journey* con gli obiettivi di comunicazione aziendali, attraverso l’uso del medium appropriato per ottimizzarne il raggiungimento;
- lo studio ad opera di Etter, Ravasi e Colleoni (2017) sul cambiamento della formazione dei giudizi reputazionali collettivi alla luce della nascita dei *new media* del web 2.0.

Entrambi questi lavori hanno un elemento in comune che è risultato fondamentale per questa disamina: il medium della comunicazione. Se da una parte, per il marketer il mezzo comunicativo può presentare una risorsa e un tool fondamentale per la comunicazione dei valori aziendali, dall’altra per lo user diventa uno strumento attraverso il quale esprimere idee, condividere contenuti che possono influenzare la formazione dei giudizi reputazionali.

Il presente lavoro vuole indagare il ruolo ricoperto dalle strategie di IMC nello scatenare e nel diffondere una crisi di reputazione aziendale, attraverso lo studio di un caso specifico. Più in dettaglio, l'analisi condotta ha l'obiettivo di *descrivere quali aspetti della comunicazione aziendale possono portare ad una crisi per un brand e comprendere quali fattori e circostanze (all'interno di una crisi) possono portare alla creazione e diffusione di User-generated Content (UGC)*.

Per rispondere a tali interrogativi, il seguente lavoro è stato strutturato in tre capitoli.

Lungo il primo capitolo viene esaminata la letteratura relativa alla reputazione e alla gestione della stessa. È stata innanzitutto fornita una *working definition* proveniente dal background teorico che riunisce gli elementi chiave della reputazione, analizzando poi gli elementi fondamentali che la costituiscono, segnando i punti di forza e i punti di debolezza. Il capitolo si conclude con l'esposizione dei punti salienti per la ricerca degli studi sopra citati.

Il secondo capitolo si concentra invece sulla formulazione della domanda di ricerca e sulla presentazione del caso aziendale.

È stata presa in analisi la campagna pubblicitaria online diffusa dal gruppo del fashion luxury Dolce & Gabbana in Cina per la sponsorizzazione del *The Great Show*, una sfilata evento che, secondo i numeri, è la più grande produzione del genere realizzata nel Paese asiatico nel 2018. La storia di comunicazione del duo stilistico è sempre stata frastagliata di stereotipi e critiche, ma la campagna in questione è stata ritenuta dalla maggior parte degli user sessista, stereotipata, razzista e offensiva per il popolo, la tradizione e la cultura cinese, portando alla cancellazione della campagna da tutte le piattaforme social. Alla luce, poi, di alcuni messaggi privati ad opera di uno dei due stilisti, Stefano Gabbana, in cui si riportavano offese e insulti alla regione cinese, la crisi di reputazione è stata inevitabile.

Il terzo capitolo si occuperà dell'analisi del caso preso in esame. In primo luogo, sarà fornita un'analisi quantitativa per quantificare l'impatto che tale campagna ha avuto a livello social per il brand; una seconda analisi di carattere semiotico per comprenderne il significato più profondo, il linguaggio e le caratteristiche che l'hanno contraddistinta. Saranno poi analizzati, sempre con un approccio semiotico, gli UGC per decifrarne le pratiche di manipolazione effettuate e la percezione che questi ultimi hanno avuto sulla campagna di comunicazione, estrapolando il sentiment ed il linguaggio di risposta al brand.

Nell'ultima parte dell'elaborato verranno esposte le implicazioni manageriali e le conclusioni, rispondendo alla domanda di ricerca precedentemente elaborata.

## ***1. Corporate reputation***

La reputazione si presenta come una valutazione basata su un set di criteri più o meno coerenti, ad opera di una persona su un'altra persona o entità. La nozione, come è naturale, può essere estesa e

declinata in una pluralità di contesti anche diversi tra loro: volgendo lo sguardo al campo economico, il termine reputazione si è esteso a tal punto da diventare un vero e proprio settore, *corporate reputation management*.

Quest'ultima in campo aziendale rappresenta il modo in cui l'identità dell'azienda viene percepita dagli stakeholders, diviene perciò una componente della *corporate identity* stessa.

Tra le diverse definizioni, alcune si prestano maggiormente ad un approccio alla *corporate reputation* di tipo qualitativo. La prima, e più citata, definizione fa capo a Fombrum: “la reputazione aziendale è una rappresentazione percettiva collettiva delle azioni passate di un'azienda e dei risultati che descrive la capacità dell'impresa di fornire risultati di valore a più parti interessate. Misura il rapporto di una società sia internamente con i dipendenti che esternamente con i suoi stakeholder, sia nei suoi ambienti competitivi che istituzionali”.

Tre attributi chiave sono enfatizzati nella definizione di Fombrun (1996):

- la reputazione è basata sulle percezioni;
- la percezione è intesa come aggregata di tutti gli stakeholders;
- è comparativa (Brown & Logsdon, 1997; Wartick, 2002).

Oltre a questi tre attributi, Walker (2010) nella sua analisi ne aggiunge due ulteriori per definire e comprendere maggiormente la reputazione aziendale:

- può essere positiva o negativa – dimensione qualitativa – (Brown T. J., 2006; Rhee & Haunschild, 2006)
- ed è stabile e duratura – dimensione temporale – (Barnett M. L., 2006).

La definizione integrata ad opera di Walker prende in considerazione gran parte degli aspetti fondamentali per un approccio di questo tipo: “una rappresentazione percettiva aggregata relativamente stabile e problematica delle azioni passate e delle prospettive future di un'azienda rispetto ad alcuni standard”.

Ma il concetto di reputazione non è rimasto immutato, anzi si dimostra dinamico e resiliente. Al cambiare dei tempi, e con essi dei mezzi di comunicazione, si è assistito ad un mutamento evolutivo del concetto. Oggi si fa riferimento a due tipi di reputazione, in base ai canali comunicativi tramite cui si trasmette: *Offline reputation* e *Online o web reputation*.

I nuovi consumatori hanno molto più potere: si parlano tra loro attraverso la rete, riescono a scoprire eventuali difetti nell'offerta proposta, e possono attaccare facilmente le aziende coalizzandosi tra loro; inoltre, attraverso le opportunità offerte dal Web 2.0, i consumatori ricoprono sempre più il ruolo di protagonisti della vita di un brand, creando video e contenuti multimediali riguardanti prodotti e servizi, contenuti che poi saranno condivisi attraverso blog e social network.

Questi profondi cambiamenti rappresentano una nuova sfida per l'impresa, in primo luogo la difficoltà nel mantenere il controllo sulla propria immagine, qui entra in gioco il ruolo della reputazione: se la creazione dell'immagine di marca è un processo unidirezionale, con la corporate reputation, invece, siamo di fronte ad un processo bidirezionale.

Propulsore della reputazione (aziendale e non) è certamente il passaparola, altrimenti detto *Word of Mouth* (WOM) e a questo si lega anche il concetto di *user-generated content* (UGC), definito come un contenuto creato e pubblicato online dai consumatori di tutti i giorni, non da professionisti dei media e delle comunicazioni (Wang & Rodgers, 2011).

Ultima variabile che ha assunto un ruolo fondamentale durante l'ultimo ventennio, è costituita dai (social) media con i quali vengono diffuse le informazioni e attraverso i quali vengono quindi formate le reputazioni.

Gli statement teorici precedenti alla nascita dei social media prendevano in esame i mezzi di diffusione di informazioni tradizionali (esempi lampanti di questi media sono la televisione ed i giornali) che si presentano in numero molto limitato e sono spesso sottostanti a pressioni normative che fanno prevalere nella diffusione uno stile neutrale e un linguaggio che rispecchia tali norme. Le informazioni infatti provengono in gran parte dalla stessa comunicazione aziendale che raramente diffonde notizie negative riguardo l'organizzazione; come è ovvia conseguenza, tutte queste caratteristiche permettono con i media tradizionali la formazione di una reputazione organizzativa relativamente omogenea, con un giudizio del pubblico basato prevalentemente su contenuti informativi e convergenti tra i media.

Questi assunti devono essere rideterminati e riposizionati alla luce dell'introduzione e della diffusione dei social media. A tal proposito, Michael Etter, Davide Ravasi ed Elanor Colleoni, nel loro lavoro *Social Media and the Formation of Organizational Reputation* (2017) si interrogano proprio sul ruolo dei social media e delle nuove tecnologie sulla formazione della corporate reputation.

In questo nuovo scenario i mezzi di informazione sono solamente in parte basati sui contenuti prodotti dalle organizzazioni, ma d'altra parte coinvolgono milioni di potenziali attori (gli user dei social media) indipendenti dall'influenza aziendale. Questi attori sui social condividono valutazioni basate su contenuti prodotti da altre fonti e su esperienze personali, ciò porta alla coesistenza di valutazioni eterogenee. La nuova reputazione delineata dagli studiosi appare diversa rispetto a quella formata coi media tradizionali: non più omogenea, ma divisa in più arene di interazione, l'audience risulta frammentato e spesso riunito in delle *echo chambers*, il giudizio su un'organizzazione non è più solo analitico e razionale ma anche intriso di valutazioni affettive ed emotive in base alle informazioni con le quali il pubblico è venuto a contatto.

Analizzando la diffusione delle informazioni attraverso i media, sorge spontaneo su come questi stessi possano essere utilizzati dai marketer per poter influenzare e in qualche modo dirigere la reazione dei consumatori attraverso la comunicazione.

Batra e Keller propongono un interessante studio di ricerca per fornire un modello comunicazione di marketing integrato (IMC, ovvero *Integrated Marketing Communication*) condiviso dove posizionare e adattare i comportamenti dei consumatori che creano e condividono contenuti. Gli autori propongono un *communication matching model* declinando il tipo di comunicazione in base alla loro efficacia di realizzare gli effetti voluti dai marketers e i media preferibili per ogni differente touchpoint con cui il consumatore è a contatto.

Vengono quindi analizzati i 12 passaggi attraverso il consumer decision journey su cui poter disegnare un modello, sulla base di sette criteri (*the 7Cs*) estrapolati dalla letteratura di maggiore rilievo riguardo l'IMC:

1. *Coverage*, ovvero l'entità e la proporzione dell'audience potenziale per ogni opzione di comunicazione applicata;
2. *Cost*, il costo che garantisca l'efficienza e l'efficacia di ogni proposta di comunicazione (insieme alla coverage costituiscono i due criteri rappresentativi dell'efficienza dei media per raggiungere il giusto target);
3. *Contribution*, o la capacità insita nella comunicazione marketing di creare il risultato e gli effetti desiderati sul consumatore in assenza di ulteriori esposizioni ad altre scelte di comunicazione;
4. *Commonality*, ovvero il grado con cui il tipo di comunicazione scelta riesca a rinforzare le associazioni più semplici e comuni, o, in altri termini, il grado con cui differenti scelte di comunicazione condividono lo stesso significato;
5. *Complementarity*: il grado con cui le scelte di comunicazione sottolineano differenti associazioni e legami al brand;
6. *Cross-Effects*, riferito alle sinergie ed all'interazione tra le tattiche di comunicazione attuate attraverso una precisa ed appropriata sequenza;
7. *Conformability*, cioè il grado di adeguatezza ed efficacia della comunicazione con i vari bisogni e caratteristiche delle potenziali audience individuate (Batra & Keller, 2016).

Il modello è il risultato da due modelli concettuali, combinati per gli scopi di IMC:

- Il modello *communication matching* considera gli specifici obiettivi e reazioni desiderate nelle diverse fasi del consumer decision journey e le caratteristiche dei diversi media da usare per avere delle opzioni di comunicazione in linea e coerenti;



- “Il modello di ottimizzazione della comunicazione valuta e stima tutte le opzioni di comunicazione in base all’effettività e all’efficacia per assicurare il massimo risultato”.

L’importanza del medium per il marketer diventa subito chiara: in primis risulta essere fondamentale la conoscenza (per quanto più comprensiva possibile) da parte del marketer dei vari consumer decision journey ed i rispettivi touchpoints. Per poter sfruttare al meglio le potenzialità dell’IMC è necessario avere chiaro il processo decisionale del proprio target. Risulta poi importante per i marketer stabilire in maniera chiara l’effetto principale che l’opzione di comunicazione considerata abbia nel consumatore, come questa possa cambiare il suo modus operandi o di pensiero, le sue abitudini e i suoi comportamenti; quale sia il ruolo della comunicazione e perché per la propria strategia risulta indispensabile e, infine, in che modo questo tipo di comunicazione interagisca con le altre opzioni comunicative e strategiche, amplificandone gli effetti sui consumatori. In ultimo, i marketers devono condurre degli audit su ogni opzione di comunicazione proposta, verificandone la possibilità di integrazione strategica e i potenziali impatti e risultati. Le 7 C individuate precedentemente possono costituire degli ottimi criteri di giudizio delle proprie scelte di comunicazione strategica.

## **2. Il case study**

Il presente lavoro vuole indagare il ruolo ricoperto dalle strategie di IMC nello scatenare e nel diffondere una crisi di reputazione aziendale, attraverso lo studio di un caso specifico. Più in dettaglio, l’analisi condotta ha l’obiettivo di *descrivere quali aspetti della comunicazione aziendale possono portare ad una crisi per un brand e comprendere quali fattori e circostanze (all’interno di una crisi) possono portare alla creazione e diffusione di User-generated Content (UGC).*

Il caso a cui si rivolge la disamina prende luogo nella seconda metà del 2018. Dolce & Gabbana è già presente in Cina: infatti, due importanti filiali per il gruppo hanno sede ad Hong Kong e Shanghai più un’unità con sede a Pechino, si può supporre che l’area Asia-Pacifico pesa la bellezza di 400 milioni di ricavi (il 30% del totale del gruppo). Volendo aggiungere anche gli acquisti fatti in giro per il mondo (il 30% della spesa tax free in Europa è attribuita ai cinesi), i dati relativi allo shopping fisico in negozi monomarca, department store e multimarca in cui è presente il marchio, e le piattaforme principali di e-commerce e e-commerce wholesale cinesi, il peso effettivo del Paese asiatico nei bilanci del gruppo sale ad un valore di circa 500 milioni. Sommando infine le previsioni di crescita per il Paese per l’anno 2019-2020 che danno il mercato del lusso come l’unico in crescita a due cifre, la Cina si potrebbe definire una manna per qualunque azienda in grado di soddisfare economicamente le esigenze asiatiche, ma anche un caposaldo del business di Dolce & Gabbana. Insomma, il posto peggiore dove scatenare una crisi di brand reputation.

Nato nel 1985, Dolce&Gabbana (D&G) è uno dei gruppi internazionali leader nel settore del fashion e del lusso, l'azienda raggiunge il successo mondiale negli anni Novanta, se D&G è conosciuto da un lato come un brand leader nel fashion luxury e del made in Italy mondiale, dall'altro ha sempre comunicato il proprio stile in maniera spesso avanguardistica, non sempre capita, ma di sicuro di spicco e capace di far parlare di sé.

Gli anni dell'esplosione dei social media diventano cruciali quando si parla di brand (e non solo) communication. Una tra le ultime polemiche scatenate a danno del duo stilistico si è consumata proprio in casa loro. È il settembre 2017, Dolce & Gabbana commissiona al rinomato regista Matteo Garrone la direzione della campagna di spot per la fragranza *The One*. Gli attori protagonisti dello spot, e della serie tv *Game of Thrones*, sono: Emilia Clarke per la versione *pour femme* e Kit Harington per la versione *pour homme*. La location è uno degli emblemi del Sud Italia, la capitale delle tradizioni e degli stereotipi ormai parte dell'immaginario tanto italiano quanto mondiale: Napoli. I due spot, che poi saranno al centro delle critiche online, raffigurano le due star immerse nel suggestivo scenario di una Napoli folcloristica e in festa sulle note di *Tu vuo' fa l'americano* di Renato Carosone.

Entrambi i video, pubblicati anche tramite le piattaforme social, fanno il boom di views, quello che però può sembrare un gran successo dei due stilisti, si trasforma presto in una minaccia alla brand reputation: infatti la serie di spot indigna i residenti. È l'ennesima battaglia che si svolge sui social, tra Instagram e Facebook, nonostante il resto del mondo abbia anche apprezzato lo stile degli spot, i napoletani ribattono e commentano che non c'è Napoli in quei due minuti di video, c'è solo un'immagine stereotipata, da cartolina. Non tarda ad arrivare la risposta piccata di Stefano Gabbana attraverso delle Instagram Stories.

Come si può dedurre Dolce & Gabbana si presenta come un brand al passo con i tempi: usa registri comunicativi differenti e diversi media in base al tipo di prodotto o target di riferimento, con una dialettica ben studiata e di impatto che spesso risulta trasgressiva.

Ancora oggi risulta un marchio che fa discutere di sé, e se prima una chiara minaccia alla reputazione aveva bisogno di tempi abbastanza lunghi per passare di bocca in bocca, adesso bastano pochi click e in una manciata di ore il brand si può trovare ad affrontare una crisi senza precedenti.

Il 21 novembre 2018, l'azienda mette in scena una mega sfilata-spettacolo al crocevia tra moda, danza, musica e tecnologia da svolgersi all'Expo Centre di Shanghai, secondo i numeri la più grande produzione del genere realizzata nel Paese asiatico nel 2018. Oltre ai cortissimi sulla preparazione della sfilata che i due stilisti sono soliti pubblicare prima di ogni evento, una serie tre episodi da 40 secondi ciascuno di falsi tutorial in cui si "insegna" a mangiare dei piatti tradizionali italiani con le bacchette cinesi. I tre video hanno un'unica protagonista, una ragazza cinese, vestita Dolce e Gabbana, alle prese con tre piatti tipici italiani: la pizza Margherita, il cannolo siciliano e gli spaghetti al pomodoro (una pietanza per

video). La ragazza si siede a tavola e prova, di volta in volta, ad assaggiare la pietanza utilizzando le bacchette, come da tradizione cinese. Il commento è affidato a una voce maschile fuoricampo.

**Primo spot:** Parte la voce fuoricampo: “Benvenuti nel filmato di Dolce & Gabbana “Mangiare con i bastoncini”, prima puntata. Oggi vogliamo farvi vedere come mangiare con questi strumenti a forma di piccoli bastoni un piatto della nostra grande tradizione: la pizza Margherita”. La ragazza afferra le bacchette e si cimenta nell’operazione. Di nuovo la voce fuoricampo: “E tagliare la pizza come fossero dei piccoli coltelli? Così? Eh sì, così è giusto. Quindi bisogna prendere un trancio di pizza come se i bastoncini fossero un paio di pinze e mettere direttamente la pizza in bocca. Non lasciare cadere il formaggio! Bravissima!”.

**Secondo spot:** “Benvenuti nel filmato di Dolce Gabbana “Mangiare con i bastoncini” seconda puntata. Oggi abbiamo il tradizionale cannolo siciliano. Non è una misura esagerata? Venite, prendete i bastoncini, teneteli in mano come fossero delle pinze e prendete un cannolo”.La ragazza ci prova, ma non riesce e scuote la testa. “È troppo grande per te? Puoi anche mettere uno dei bastoncini dentro il cannolo”. La ragazza segue le istruzioni. “Ecco così, mangialo così. Ti fa sentire come se fossimo in Italia, invece siamo in Cina. Bravissima!”.

**Terzo spot:** “Benvenuti nel filmato di Dolce Gabbana “Mangiare con i bastoncini”, terza e ultima puntata. Sfidiamo i tradizionali spaghetti al pomodoro. Forse pensate che sia come mangiare i noodles cinesi, ma in realtà il modo di mangiarli è molto diverso. Non è così facile. Prova a pensare di infilare i bastoncini dentro gli spaghetti. Prendili, sì prendili. E chi ci riesce avrà un punteggio alto. Bravissima! (I tuoi braccialetti sono troppo belli!)”.

I tre spot hanno indignato il popolo cinese, la campagna è stata ritenuta dalla maggior parte degli user sessista, stereotipata, razzista e offensiva per il popolo, la tradizione e la cultura cinese. Inoltre, in segno di protesta, molte celebrità avevano annunciato che non sarebbero state presenti alla sfilata in programma per il 21 novembre. Diet Prada, “l’account Instagram più temuto nella moda”, pubblica uno screenshot di uno scambio di messaggi privati tra l’account personale di Stefano Gabbana e quello della collaboratrice Michaela Tranova in cui lo stilista insulta pesantemente il popolo cinese con frasi come “Cina Ignorante Mafia sporca puzzolente”. La maison milanese ha provato a giustificare l’accaduto con un presunto hackeraggio dell’account di Gabbana, ma la strategia non ha dato frutti e le diverse celebrità che avrebbero dovuto partecipare all’evento hanno preso posizione contro la griffe, boicottando la sfilata di Shanghai. Il 21 novembre, giorno della sfilata, è stata annunciata la cancellazione della sfilata e il 22 novembre, alcuni dei partner commerciali del marchio in Asia hanno risposto alle polemiche scartando i

prodotti D&G dal loro inventario. Il 23 novembre, il duo della maison milanese, alla luce di quanto accaduto nei tre giorni precedenti, ha condiviso prima su Weibo, poi sulle altre piattaforme, le proprie scuse tramite un video. In esso, Stefano Gabbana e Domenico Dolce chiedono perdono al popolo cinese per il loro comportamento.

Per gli avvenimenti svolti in Cina e, sulla base dei profitti stimati da Dolce & Gabbana per il 2018 (1,3 miliardi di euro) e di quanto si ritiene provenga dalla Cina (circa il 30% come scritto precedentemente), questa controversia potrebbe potenzialmente costare al marchio più di 400 milioni di euro. Ciò non conta il colpo finanziario di annullare una sfilata di moda di 500 look il giorno stesso, né gli effetti delle vendite perse dagli acquirenti occidentali che potrebbero partecipare al boicottaggio.

### ***3. L'analisi e i risultati***

Questo capitolo si occupa dell'analisi del caso preso in esame. In primo luogo, sarà fornita un'analisi quantitativa per quantificare l'impatto che tale campagna ha avuto a livello social per il brand; una seconda analisi di carattere semiotico per comprenderne il significato più profondo, il linguaggio e le caratteristiche che l'hanno contraddistinta. Saranno poi analizzati, sempre con un approccio semiotico, gli UGC per decifrarne le pratiche di manipolazione effettuate e la percezione che questi ultimi hanno avuto sulla campagna di comunicazione, estrapolando il sentiment ed il linguaggio di risposta al brand.

Per quanto riguarda l'analisi quantitativa risultati ottenuti con l'analisi digital e per keywords. Questo tipo di studio fornisce importanti insights quantitativi dalla quale è possibile dare una panoramica generale di quali effetti abbia avuto il caso online sulle community.

Questa prima analisi ha quindi riguardato i dati e i trend dell'ultimo anno dei profili aziendali presenti sui maggiori social (quelli più coinvolti dal caso) attraverso l'utilizzo di più tool online in grado di dare una panoramica di riferimento quantitativa sulle ripercussioni online del brand. In prima istanza è stata effettuata un'analisi riguardo il trend di particolari keyword (inerenti al caso) su Google tramite il tool Google Trends, uno strumento offerto da Google che fornisce i dati relativi alle tendenze espresse dal pubblico nei motori di ricerca. In sostanza, permette di indagare sulla frequenza di ricerca sul web di determinate parole o di una frase con l'uso, se richiesto, di specifici filtri per stabilire nazione, lingua, intervallo di tempo etc. Con questo tool si è proceduto alla ricerca della tendenza del brand in un determinato periodo di tempo: in questo caso, gli ultimi sei mesi del 2018 (luglio 2018 – gennaio 2019) senza applicare alcun filtro specifico per lingua o nazione. La ricerca ha quindi presentato i risultati dei trend provenienti da tutto il mondo.

Si è passati poi all'indagine sulle maggiori piattaforme social presidiate da Dolce & Gabbana quali le pagine Facebook, Twitter, YouTube, Instagram e Sina Weibo. Per analizzare i profili in questione ci si è

avvalsi dell'utilizzo di tool dedicati, analizzando l'attività delle pagine nel periodo di tempo compreso tra gennaio 2018 e gennaio 2019:

- FanpageKarma per poter fornire una panoramica più completa sugli insights e l'andamento del brand all'interno delle piattaforme nell'intervallo di tempo stabilito (Facebook, YouTube; Instagram);
- Twittonomy, da cui poter attingere per gli insights quantitativi di base (Twitter);
- Keyhole per l'analisi dell'engagement (Twitter);
- Buzzsumo per avere un'infarinatura generale del passaparola e del buzz (Facebook, Twitter);
- Talkwalker per approfondire il tipo di utenti e il sentiment manifestatosi (Twitter);
- Popsters (*popsters.us*) per gli insights necessari alla comprensione dei dati quantitativi (YouTube, Instagram)
- Weibo Stats, un tool operante esclusivamente per Sina Weibo che permette un'analisi generale dell'andamento di un profilo social in un dato periodo di tempo predeterminato.

Dai risultati di questa analisi si evince che il caso ha provocato un aumento vertiginoso del buzz e delle ricerche su internet. Non è stato registrato alcun impatto sul trend dei follower delle pagine sui social occidentali (che risulta sempre in crescita), eccezion fatta per il caso Sina Weibo in cui i follower sono aumentati vertiginosamente in seguito agli eventi citati. È stato invece riscontrato un picco nelle interazioni dei contenuti pubblicati dall'azienda, manifestando un sentiment negativo tra le reazioni registrate (e.g. anger reactions, dislike, etc.).

Una seconda analisi (di carattere semiotico) ha compreso la scomposizione di tutti e tre gli spot pubblicati dalla pagina ufficiale di Dolce & Gabbana. L'approccio semiotico è risultato molto utile perché questa metodologia permette di superare una considerazione superficiale e semplicistica dei prodotti mediali, infatti, è alla base dello studio dei fenomeni comunicativi che solo in apparenza possono sembrare scontati ma che rispondono a logiche di consumo e circolazione profonde e complesse. Tale analisi ha permesso di: scomporre gli spot in singole inquadrature, analizzare nel dettaglio le forme, le espressioni, le caratteristiche di ogni inquadratura; osservare ed interpretare i contenuti e le strategie narrative; scoprire i ruoli narrativi ed i personaggi; comprendere il significato ed il messaggio che il brand ha voluto trasmettere. Con questo procedimento è stato possibile comprendere il contenuto della strategia al fondamento della campagna, permettendo anche una critica dal punto di vista strategico di IMC. La comunicazione è stata basata sull'utilizzo della parodia, dell'iperbole e dell'asindeto per riunire in unico spot e sotto una visione comica le tradizioni orientali e occidentali, facendole convergere in un tentativo di ironia e surrealismo che non ha dato gli effetti sperati.

Successivamente è stata operata un'analisi semiotica sugli UGC che hanno riscontrato una maggiore diffusione sul web. In primis, in rappresentanza del sentiment degli user di Sina Weibo, è stato pubblicato

sul social un video home-made che in poco tempo è diventato virale (quasi 20 milioni di views in 24 ore, Smith-Levin, 2018) prima di essere rimosso misteriosamente. Si tratta di un classico esempio di *cultural jamming*<sup>73</sup>: si tratta di contenuti appartenenti all'ambito della comunicazione aziendale, (il logo, lo slogan, la pubblicità, ed altro materiale aziendale) manipolati e riproposti per criticare azioni e decisioni che sottolineano le contraddizioni tra le immagini proiettate e le azioni reali. Come in questo caso, l'impatto di una protesta innovativa si basa su un approccio metadiscorsivo al dissenso, tendente a riaprire testi, manipolare i processi di significazione, "inoculare" i paradossi all'interno del messaggio originale. La scomposizione e l'analisi del video proponevano una risposta agli spot di Dolce & Gabbana, mettendo in luce il modo in cui i consumatori cinesi avessero effettivamente percepito lo spot originale come derisorio della loro cultura e tradizione. Il video si staglia quindi come una reazione, uno specchio degli spot secondo l'ottica della maggior parte degli user che lo hanno condiviso. Il tutorial parodia, infatti, ha raggiunto 20 milioni di visualizzazioni nel giro di un giorno, sviluppando un livello molto alto di engagement.

Successivamente sono stati analizzati con lo stesso approccio altri contenuti creati dagli utenti. Per questi, sono state effettuate delle fasi preliminari consistenti in una ricerca tramite Google con le keyword "meme dolce gabbana" unitamente agli hashtag che hanno caratterizzato la vicenda, ovvero #dthegreatshow #dgliveschina #boycottdolcegabbana #boycottstefanogabbana. I primi risultati hanno mostrato una prevalenza di articoli a stampa giornalistico pubblicati in rete piuttosto di contenuti generati dagli utenti. In seguito, è stata effettuata una ricerca tramite gli hashtag citati sulle maggiori piattaforme social che ospitano algoritmi (Twitter, Instagram e Facebook). La provenienza dei post in questo caso si è dimostrata più variegata. I contenuti sono stati poi raccolti manualmente ed analizzati secondo il metodo semiotico singolarmente. Durante l'analisi semiotica, è stata riscontrata una relazione inaspettata tra l'area geografica di provenienza il tema a cui si riferiscono gli UGC più diffusi: i meme e gli UGC provenienti dall'Italia o in italiano si riferiscono e prendono spunto in massima parte dal video di scuse dei due stilisti pubblicato il 23 novembre; i meme e gli UGC che invece sono stati diffusi a livello internazionale da utenti non italiani sono in gran parte contenuti provenienti da Weibo e postati su altri social. Per questi, il tema di riferimento restavano gli spot e gli avvenimenti dal 21 al 23 novembre in Cina. Durante la ricerca, è stato riscontrato che i meme più diffusi e ritrovabili sul web hanno origine italiana e diffusione locale; i contenuti che invece hanno riscosso più successo in ambito internazionale hanno varia natura ma non i tratti caratteristici dei meme.

Un trend partito da Weibo ed esportato su Instagram è stato quello di riprendere i prodotti personali degli user di Dolce & Gabbana e reinventarli (nel migliore dei casi) o buttarli, distruggerli in segno di

---

<sup>73</sup> Per quanto riguarda i video in questione si tenga a mente che, non avendo finalità commerciali, l'analisi sarà adeguata al contesto

disapprovazione e rabbia nei confronti del brand. Un altro tipo di contenuto che ha riscontrato molto successo a livello internazionale risulta adoperato tramite *cultural jamming*. Anche in questo caso, le tipologie di contenuto esprimono un sentiment negativo, a volte anche offensivo, verso il brand.

Infine, sono stati analizzati i meme più diffusi: questi presentano un'identica immagine di base riproposta e reinventata dagli utenti. Particolare diffusione ha avuto questa pratica in Italia che è stato il secondo paese in cui si è parlato di più di "Dolce & Gabbana" su Google. L'evento scatenante che ha portato alla creazione e diffusione di questi meme per il web è rappresentato dal video di scuse mandato online il 23 novembre dalla stessa maison milanese su tutte le piattaforme social presidiate. Tutti i meme più diffusi si caratterizzano per avere la stessa base di partenza, poi declinata a scopi comici ed umoristici. L'immagine è presa direttamente dal video di scuse di Dolce & Gabbana: l'inquadratura centrale in primo piano riprende i due stilisti, vestiti allo stesso modo (maglietta nera a maniche lunghe) seduti ad un tavolo la cui larghezza eccede l'inquadratura. Partendo da questa base comune, gli utenti hanno effettuato dei remake e degli adattamenti che esprimono un sentiment negativo verso la vicenda, ma utilizzando le figure retoriche dell'ironia e dell'iperbole.

In conclusione, si può dedurre dall'analisi delle immagini effettuata che sussistono sostanziali differenze tra i contenuti pubblicati riguardo le tipologie di manipolazione e creazione dei contenuti e le strategie narrative adottate. Il tipo di contenuto pubblicato solo in alcuni casi ha avuto carattere esclusivamente ironico, in maggioranza si è dato sfogo ad un sentiment negativo nato dagli eventi di novembre. Gli utenti da tutto il mondo hanno espresso in maggioranza un sentimento di solidarietà verso la Cina, accanendosi contro il nemico comune della maison milanese (che, come visto, aveva già altri precedenti di simil tipo alle spalle). Altri contenuti hanno preso una visione più umoristica basata sui fatti che cavalcasse l'onda del *cultural jamming*, sovvertendo il logo del brand alla luce del sentiment generale. Infine (ed è il caso diffuso esclusivamente in Italia) sono state creati meme da un'unica base che rendesse la visione esclusivamente comica della vicenda, esprimendo un sentiment più neutrale.

#### ***4. Conclusioni***

In base alle considerazioni ed alle analisi del capitolo precedente, lungo questa disamina si è cercato di rispondere a due interrogativi che si seguono, ovvero cercare di capire il ruolo ricoperto dalla strategia di IMC nello scatenare e nel diffondere una crisi di corporate reputation, e comprendere quali sono i fattori e le circostanze (all'interno di una crisi) possono portare alla creazione e diffusione di User-generated Content (UGC).

Per rispondere a questi interrogativi, è stato preso in considerazione uno dei casi di crisi reputazionale più eclatante degli ultimi anni: il caso di Dolce & Gabbana e lo scandalo cinese. Il caso è stato reputato

rilevante per due ragioni: in primis, il brand ha avuto una storia di comunicazione molto controversa per cui è interessante poter analizzare le sue strategie di IMC, inoltre, le reazioni dell'audience dell'azienda nel territorio target hanno avuto un impatto molto forte nella sua costituzione (come al paragrafo 2.2, Dolce & Gabbana rischia di perdere un terzo del suo futuro fatturato), dando vita ad una crisi di reputazione che si è espansa a macchia d'olio.

L'analisi di questa disamina si è focalizzata su:

- la rilevanza che il caso ha assunto sul web, effettuando un'indagine quantitativa sui risultati online del brand sulle maggiori piattaforme social;
- la campagna pubblicitaria in oggetto, secondo un'ottica semiotica per comprenderne le caratteristiche e gli elementi narrativi;
- il tipo di UGC diffusi in seguito alla crisi e come questi abbiano avuto impatto sul brand.

Inoltre, grazie a quest'analisi, è stato possibile effettuare un'analisi critica sulle strategie attuate dal brand. Analizzando le piattaforme di comunicazione utilizzate per diffondere gli spot è possibile ricollocare la strategia attuata dal brand in Cina nel modello sviluppato da Batra & Keller (2017): avendo utilizzato forme di online e social media marketing, ed avendo già un successo consolidato all'interno del territorio cinese, si può concludere che l'azienda aveva il preciso obiettivo di coinvolgere i consumatori per rafforzarne il commitment e stimolare l'azione di consumo. E in effetti, gli spot pubblicati avevano proprio lo scopo di suscitare e provocare delle emozioni facendo leva sul significato culturale, ponendo il brand come punto di unione delle due culture (italiana e cinese) e con l'uso dell'ironia, proponendo immagini perfette dal punto di vista plastico in spot impeccabili dal punto di vista tecnico. Ipoteticamente, l'intenzione era quella di replicare il successo avuto con gli spot precedenti (vedi The One Fragrance del 2017) che facevano perno sull'esaltazione e l'esagerazione dello stereotipo e sulla forte identità culturale, puntando sull'alta qualità degli spot stessi.

Per capire perché questa strategia è stata rifiutata dagli user cinesi, portando all'eliminazione dei video poche ore dopo la pubblicazione, bisogna declinare gli aspetti della strategia negli antecedenti elencati nel lavoro di Batra & Keller (2017), le sette C: l'elemento che risulta discordante nella strategia di Dolce & Gabbana combacia con la *Complementarity*. Anche il minimo errore nello studio accurato dell'audience può condurre il brand a creare fraintendimenti nel mostrare una cultura con cui il target di riferimento non riesce ad identificarsi, fino a portare il brand ad associazioni e legami potenzialmente rischiosi per la reputazione.

L'analisi degli UGC ha rivelato l'ampia quantità di differenze che sussistono tra i contenuti pubblicati online e la loro origine geografica: si sono manifestati UGC che esprimevano esclusivamente odio e rancore verso il brand per lo più di origine cinese, dove lo scandalo ha destato ovviamente più attenzione. Si sono manifestati però anche contenuti dal messaggio satirico e ironico, che esprimono il sentiment



negativo sulla vicenda mantenendo però un linguaggio più umoristico, prendendo le caratteristiche grafiche del brand per creare un contenuto sovversivo, capovolto, che facesse emergere comicità e derisione. Questo tipo di contenuti si sono manifestati in ambito internazionale, dove si è diffuso un comportamento di solidarietà nei confronti degli user cinesi contro la casa di moda.

Cercando di comprendere le circostanze e i fattori comuni che hanno portato alla creazione ed alla condivisione degli UGC si può affermare che:

- un errore nell'interpretazione dei significati socioculturali di un contesto può portare ad un'azione considerata erranea dal senso comune e, soprattutto se reiterata, può diventare il propulsore di una crisi reputazionale;
- la presenza di un sentimento comune funge da veicolo di informazioni mediate dall'emotività: dai video parodia ai singoli contenuti visual, il sentiment espresso è di carattere negativo, confermando quanto nel modello di Etter, Ravasi & Colleoni (2017), dove l'emotività ed il sentiment hanno un ruolo fondamentale;
- il comportamento di solidarietà è un motore di risonanza del frame: il diffondersi dei contenuti non è stato limitato esclusivamente agli user "attaccati" in modo diretto dagli spot, bensì la maggior parte degli utenti attivi nelle conversazioni e nei trend dei social anche occidentali hanno condiviso gli stessi contenuti provenienti da Weibo, attestando la vicinanza di pensiero agli user cinesi.

Da queste considerazioni emergono diverse implicazioni che riguardano il campo teorico e pratico della reputation.

In primo luogo, bisogna considerare i tre punti precedenti nel loro insieme: sapere che fattori come il sentimento comune ed il comportamento di solidarietà possono risultare come propulsori del passaparola, delle informazioni e dei contenuti, questi fattori possono essere sfruttati in maniera olistica già nelle fasi di progettazione strategica della campagna di comunicazione. Con uno studio accurato del contesto di riferimento, dei significati socioculturali e delle abitudini del target di riferimento è possibile poter minimizzare le possibilità di ritorsioni e reazioni negative. Inoltre, la combinazione dei suddetti elementi all'interno del proprio linguaggio comunicativo e della narrazione può portare a risultati e riscontri positivi.

Come dimostra il caso presentato, le organizzazioni necessitano di una strategia di comunicazione efficace dal punto di vista culturale, che comprenda una profonda conoscenza del mercato locale e delle sue caratteristiche (non solo economiche) al fine di prevedere la reazione che il pubblico potrà avere rispetto al messaggio. Inoltre, nel contesto particolare, nell'ideazione del messaggio che si vuole comunicare, risulta fondamentale per le aziende la conoscenza dei simboli e dei riferimenti della cultura cinese per non incorrere non solo in ripercussioni da parte dei consumatori, ma anche in sanzioni e

censure da parte del Governo (Checchinato, 2011). Da qui se ne deduce che, se l'obiettivo della comunicazione è quello di suscitare reazioni emotive positive che possano creare associazioni altrettanto positive per il brand, implica che è necessario immedesimarsi e studiare a fondo e a lungo il contesto in cui si muove il target di riferimento, pur di evitare errori e fraintendimenti che possono provocare dei danni anche permanenti. Viene quindi confermato quanto esposto da Batra & Keller (2017).

Un'altra implicazione riguarda il fattore temporale della reputation, questo deve essere considerato come dinamico. La velocità dello scambio di informazioni, e quindi dell'innesco e propagazione di una potenziale crisi, rendono la reputation delle aziende più vulnerabile rispetto agli anni passati. Proprio per questo è necessario fornirsi di un metodo di misurazione che miri al contenuto ed al monitoraggio del passaparola durante il lancio di una campagna, utilizzando riferimenti tanto di tipo quantitativo quanto di carattere qualitativo: questa doppia dinamica consente di avere una panoramica più approfondita e assiomatica dei fenomeni che circondano il WOM ed il fenomeno della viralità, fornendo insight puntuali che permettono di valutare le strategie più adatte a perseguire gli obiettivi di comunicazione (in termini preventivi) e/o di trovare soluzioni efficienti ed ottimali in casi di emergenza.

In ultimo, l'analisi del fenomeno del passaparola e delle caratteristiche del linguaggio degli utenti in Internet può costituire una preziosa fonte ancora inesplorata negli ambiti comunicativi: un approccio qualitativo è dunque consigliabile per approfondire l'evoluzione dei processi linguistici e le modalità di scambio di informazioni tra gli utenti.

Si conclude che quando un'azienda decide di operare in mercati internazionali, la comunicazione assume un ruolo di primo piano per riuscire a trasmettere ai consumatori i valori, la storia, la cultura del proprio brand e la qualità dei propri prodotti; ecco perché le organizzazioni necessitano di una strategia di comunicazione efficace dal punto di vista culturale, che comprenda una profonda conoscenza del mercato locale e delle sue caratteristiche non solo economiche al fine di prevedere la reazione che il pubblico potrà avere rispetto al messaggio.

## Bibliografia

- Aumont, J., Bergala, A., Marie, M., & Vernet, M. (1999). *Estetica del film*. Torino: Lindau.
- Baker, A. M., Donthu, N., & Kumar, V. (2016). Investigating How Word-of-Mouth Conversations About Brands Influence Purchase and Retransmission Intentions. *Journal of marketing research*, 225-239.
- Barnett, M. L. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 26-38.
- Barnett, M. L., & Pollock, T. G. (2012). *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. Oxford: Oxford University Press.
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing (Vol. 80)*, 122 - 145.
- Berger, J. (2014). *Contagioso. Perché un'idea e un prodotto hanno successo e si diffondono*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Berger, J. (2016). *Invisible influence: the hidden forces that shape behavior*. New York: Simon & Schuster.
- Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 192-205.
- Bettetini, G. (1984). *La conversazione audiovisiva. Problemi dell'enunciazione filmica e televisiva*. Milano: Bompiani.
- Brown, B., & Logsdon, J. M. (1997). Factors influencing Fortune's corporate reputation for "community and environmental responsibility." In J. Weber, & K. Rehbein, *Proceedings of the Eighth Annual Meeting of the International Association for Business and Society* (p. 184-189). Charlottesville: Philosophy Documentation Center.
- Brown, T. J. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Academy of Marketing Science Journal*, 99-106.
- Bughin, D. V. (2010). A new way to measure Word-of-Mouth Marketing. *McKinsey Quarterly*, 1-9.
- Carli, S. (2007, gennaio 8). Affari & Finanza. *Repubblica*, p. 22.
- Chan, A. R. (2015, marzo 18). *People are pissed at Dolce & Gabbana again for these ads depicting gang rape*. Tratto da Next Shark: <https://web.archive.org/web/20150321012450/http://nextshark.com/people-are-pissed-at-dolce-gabbana-again-for-these-ads-depicting-gang-rape/>

- Checchinato, F. (2011). Le scelte di marketing delle imprese italiane in Cina. In T. Vescovi, *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*. Milano: CEDAM.
- Chion, M. (1997). *L'audiovisione. Suono e immagine nel cinema*. Torino: Lindau.
- Christodoulides, G., Jevons, C., & Bonhomme, J. (2012). Memo to Marketers: Quantitative Evidence for Change: How User-Generated Content Really. *Journal of Advertising Research*, 1-13.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 91-109.
- Conner, C. (2016, Luglio 19). *9 Online Reputation Management Services Entrepreneurs Can Achieve By Themselves*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2016/07/19/9-online-reputation-management-services-entrepreneurs-can-achieve-by-themselves/#654672146aa8>
- Corbellini, E., & Saviolo, S. (2017). *L'esperienza del lusso*. Milano: Rizzoli/ETAS.
- Costabile, M., Consiglio, I., & De Angelis, M. (2018). The Effect of Social Density on Word of Mouth. *Journal of Consumer Research*, 511-528.
- De Angelis, M. (2012). *Bolle reputazionali. Analisi e gestione della comunicazione sociale e del passaparola su prodotti e marche*. Milano: Egea.
- De Angelis, M., Bonezzi, A., Peluso, A. M., Rucker, D. D., & Costabile, M. (2012). On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission. *Journal of Marketing Research*, 551-563.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate Reputations. *California Management Review*, 19-36.
- Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 207 - 223.
- Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2017). Social Media and the Formation of Organizational Reputation. *Academy of Management Review*, 1-63.
- Fabbri, P., & Marrone, G. (2000). *Semiotica in nuce. Volume I. I fondamenti e l'epistemologia strutturale*. Roma: Meltemi.
- Ferraro, G. (1999). *La pubblicità nell'era di Internet*. Roma: Meltemi.
- Fertik, M., & Thompson, D. C. (2015). *The Reputation Economy*. Londra: EGEA.
- Fiske, J. (1989). *Understanding popular culture*. Londra: Routledge.
- Floch, J.-M. (1992). *Semiotica marketing e comunicazione*. Milano: Angeli.

- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 241-255.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 233-258.
- Fombrun, C., & van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 5-13.
- Fondazione Altgamma. (2011). *China Luxury Market Study*. Bain & Company.
- Francangeli, L. (2015). *Archivio dell'azienda comunale Centrale del Latte di Roma*. 2015: Archivio Storico Capitolino.
- Gilpin, D. (2010). Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment. *Journal of Public Relations Research*, 22, 265-287.
- Grasso, M., & Verga, D. (2012). *Glossario di Marketing e Comunicazione. Le parole della new economy, del net marketing e della Web communication che ogni manager deve conoscere*. Franco Angeli.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 135-144.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & D.Gremler, D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 38-52.
- Highhouse, S. e. (2009). Examining Corporate Reputation Judgments With Generalizability Theory. *Journal of Applied Psychology*, 782-789.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). *Spreadable media: i media tracondivisione, circolazione, partecipazione*. New York: New York University Press.
- Jensen, M. e. (2012). Meeting Expectations: A Role-Theoretic Perspective on Reputation. In M. L. Barnett, & T. G. Pollock, *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (p. 140-159). Oxford: Oxford University Press.
- Keller, E., & Libai, B. (2009). A Holistic Approach to the Measurement of WOM. *ESOMAR Worldwide Media Measurement Conference*.
- Kennedy, M. T. (2012). What Does It Mean To Be Green? The Emergence of New Criteria for Assessing Corporate Reputation. In T. G. Pollock, & M. L. Barnett, *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (p. 69-92). Oxford: Oxford University Press.
- Kitchen, P., & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communications: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 34-39.

- Kozinets, R. V. (2010, Marzo). *Netnography: The Marketer's Secret Weapon*. Tratto da etnografiadigitale.it: [http://www.etnografiadigitale.it/wp-content/uploads/2012/05/NetBase\\_Netnography\\_Kozinets\\_Paper.pdf](http://www.etnografiadigitale.it/wp-content/uploads/2012/05/NetBase_Netnography_Kozinets_Paper.pdf)
- Lampignano, S. P. (2016). *Digital reputation management. Come gestire, promuovere e difendere la propria reputazione online*. Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore.
- Langer, R., & Beckman, S. C. (2005). Sensitive research topics: netnography revisited. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 8 Issue: 2, 189 - 203.
- Marino, G., & Thibault, M. (2016). Oh, You Just semiotized memes? You must know everything. Un punto (e accapo) sulla semiotica della viralità. *Lexia*, 11-42.
- Mitnick, B. M., & Mahon, J. F. (2007). The Concept of Reputational Bliss. *Journal of Business Ethics*, 323-333.
- Pevevini, P. (2012). *I Media: strumenti di analisi semiotica*. Roma: Carocci Editore.
- Pevevini, P. (2015). Remix Practices and Activism, a Semiotic Analysis of Creative Dissent. In E. Navas, O. Gallagher, & x. burrough, *The Routledge companion to remix studies*. New York: Routledge.
- Pevevini, P. (2016). Influenza on line e word of mouth. Il ruolo della semiotica nello scenario delle metodologie di analisi. In F. Guido, & L. A. Maria, *Nuove forme d'interazione. Dal web al mobile* (p. 203 - 223). Tricase (LE): Libellula.
- Rhee, M., & Haunschild, P. R. (2006). The Liability of Good Reputation: A Study of Product Recalls in the U.S. Automobile Industry. *Organization Science*, 104-117.
- Rindova, V. P. (2005). Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation. *The Academy of Management*, 1033-1049.
- Rubenstein, H. (2012). *100 Unforgettable Dresses*. Harper Collins.
- Saxton, M. K. (1998). Where do Reputations Come From? *Corporate Reputation Review*, 393-399.
- Schultz, M., Mouritsen, J., & Gabrielsen, G. (2001). Sticky Reputation: Analyzing a Ranking. *Corporate Reputation Review*, 24-41.
- Semprini, A. (1993). *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*. Milano: Franco Angeli.
- Tregeut, J. P., & Segati, J. M. (2004). *I nuovi marketing. Marketing generazionale, marketing gay, marketing etnico*. Il sole 24 ore libri.
- van der Merwe, A. W., & Puth, G. (2014). Towards a Conceptual Model of the Relationship between Corporate Trust and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 138-156.
- Vanoye, F., & Goliot-Lété, A. (1998). *Introduzione all'analisi del film*. Torino: Lindau.
- Vescovi, T. (2011). Strategie di marca per i prodotti italiani in Cina. *Micro & Macro Marketing*, 73-92.

- Volli, U. (2000). *Manuale di semiotica*. Roma: Laterza.
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 357-387.
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 127-143.
- Walsh, G., Mitchell, V.-W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective. *British Journal of Management*, 187-203.
- Wang, Y., & Rodgers, S. (2011). Electronic Word of Mouth and Consumer Generated Content: from concept to application. In T. D. Matthew S. Eastin, *Handbook of Research on Digital Media and Advertising: User Generated Content Consumption* (p. 212-231). New York: Information Science Reference.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. *Business Society*, 371-392.
- Washington, M., & Zajac, E. J. (2005). Status Evolution and Competition: Theory and Evidence. *The Academy of Management Journal*, 282-296.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, 443-454.
- Xiao, G. (2005). *The Chinese consumers' changing value system, consumption values and modern consumption behavior*. Alabama: Auburn University.
- Zannoni, V. (s.d.). Monica Bellucci and Giuseppe Tornatore for Dolce & Gabbana. *Swide Magazine*.
- Zhu, L. (2017). Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China. *Public Relations Review*, 487-492.

## Sitografia

<https://cultura.biografieonline.it/dolce-e-gabbana/>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Dolce\\_%26\\_Gabbana](https://it.wikipedia.org/wiki/Dolce_%26_Gabbana)

[http://www.internationalwebpost.org/contents/I\\_DUE\\_FOLLETTI\\_DELLA\\_MODA\\_3595.html#.XDT8AlxKhdg](http://www.internationalwebpost.org/contents/I_DUE_FOLLETTI_DELLA_MODA_3595.html#.XDT8AlxKhdg)

<https://www.diredonna.it/dolce-gabbana-dalla-sicilia-agli-us-3012297.html>

<https://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2016/07/19/9-online-reputation-management-services-entrepreneurs-can-achieve-by-themselves/#654672146aa8>

<http://www.dolcegabbana.it/corporate/it/gruppo/profilo.html>

[http://www.etnografiadigitale.it/wp-content/uploads/2012/05/NetBase\\_Netnography\\_Kozinets\\_Paper.pdf](http://www.etnografiadigitale.it/wp-content/uploads/2012/05/NetBase_Netnography_Kozinets_Paper.pdf)

<https://tg24.sky.it/intrattenimento/2018/11/21/dolce-e-gabbana-polemiche.html>

<https://www.insidemarketing.it/folklore-la-finzione-sud-non-esiste-nello-spot-dolce-gabbana-girato-napoli/>

<https://www.giornalettismo.com/archives/1760451/catfight-dolce-gabbana-ed-elton-john-sui-figli-sintetici>

<https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/jan/11/dolce-gabbana-hijab-collection-muslim-women-western-fashion>

<https://www.artribune.com/progettazione/moda/2017/09/spot-pubblicita-moda-dolce-e-gabbana-napoli-palermo-game-of-thrones-stereotipi/>

[https://www.ilmattino.it/napoli/cronaca/gli\\_spot\\_dolce\\_gabbana\\_girati\\_napoli\\_dividono\\_web\\_soliti\\_clic\\_he\\_romantico\\_folcloro\\_video-3219091.html](https://www.ilmattino.it/napoli/cronaca/gli_spot_dolce_gabbana_girati_napoli_dividono_web_soliti_clic_he_romantico_folcloro_video-3219091.html)

<https://fashionmagazine.com/fashion/stefano-gabbana-offensive-timeline/>

[https://www.corriere.it/Primo\\_Piano/Esteri/2007/02\\_Febbraio/20/pop\\_DG.shtml](https://www.corriere.it/Primo_Piano/Esteri/2007/02_Febbraio/20/pop_DG.shtml)

[https://www.corriere.it/Primo\\_Piano/Cronache/2007/03\\_Marzo/02/dolce.shtml](https://www.corriere.it/Primo_Piano/Cronache/2007/03_Marzo/02/dolce.shtml)

<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2007/03/07/pubblicita-choc-le-scuse-di.html>

<https://www.panorama.it/societa/people/melania-trump-veste-dolcegabbana-e-scoppia-la-polemica-social/#gallery-0=slide-1>

<https://video.corriere.it/boycott-dolce-gabbana-finto-corteo-stilisti-contro-se-stessi/44c2ffe0-4c79-11e7-a0c3-52aebd58a53d>

<https://www.tpi.it/2017/06/14/campagna-dolce-gabbana-boycott/>

<https://it.blastingnews.com/tv-gossip/2017/09/dolce-e-gabbana-nella-bufera-le-pesanti-accuse-di-stefano-su-napoli-001989855.html>

<https://www.vocedinapoli.it/2017/09/03/stefano-gabbana-offende-napoletani-le-critiche-allo-spot/>



<https://www.vocedinapoli.it/2017/09/05/dg-napoli-dallamore-allodio-click/>

<https://www.novella2000.it/stefano-gabbana-napoli-vero-un-fake/>

<https://www.lastampa.it/2015/03/16/societa/famiglie-gay-elton-john-contro-dolce-gabbana-LX7rXOCByUf4kWtT8smx7H/pagina.html>

<https://www.panorama.it/magazine/dolce-gabbana-elton-john-omosessualita-paternita-figli/>

[https://www.repubblica.it/spettacoli/people/2015/03/15/news/elton\\_john\\_contro\\_dolce\\_e\\_gabbana\\_per\\_frasi\\_sui\\_figli\\_dei\\_gay\\_sui\\_social\\_si\\_scatena\\_il\\_boicottaggio-109568823/](https://www.repubblica.it/spettacoli/people/2015/03/15/news/elton_john_contro_dolce_e_gabbana_per_frasi_sui_figli_dei_gay_sui_social_si_scatena_il_boicottaggio-109568823/)

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/08/20/elton-john-fa-pace-con-dolce-gabbana-grazie-per-le-vostre-scuse-tornero-a-indossare-i-vostri-abiti-amiamo-litalia/1971074/>

<https://www.panorama.it/news/cronaca/elton-john-dolce-gabbana-dopo-lintervista-panorama-reazione-stampa/>

<https://www.panorama.it/news/cronaca/dolce-e-gabbana-famiglia-tradizionale-reazioni/>

<https://www.panorama.it/news/cronaca/dolce-gabbana-lunica-famiglia-quella-tradizionale/>

<https://www.ilpost.it/2015/03/15/elton-john-dolce-gabbana-adozioni-gay/>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2018/11/23/dolce-e-gabbana-per-la-cina-le-scuse-sono-arrivate-ma-in-altri-casi-non-era-andata-cosi/4787460/>

<https://www.vogue.com/article/dolce-and-gabbana-synthetic-babies-apology>

<https://www.itv.com/news/2015-08-20/sir-elton-john-ends-dolce-and-gabbana-boycott-after-pair-apologise-for-ivf-comments/>

<https://www.filmpost.it/curiosita/spot-dolce-e-gabbana/>

<https://www.brandforum.it/papers/1389/moda-comunicazione-e-cultura-l-universo-di-d-g>

<http://www.cultframe.com/2013/12/street-of-dreams-spot-dolce-gabbana-martin-scorsese/>

<https://www.snapitaly.it/dolcegabbana/>

<https://www.wired.it/attualita/media/2015/03/16/dolce-gabbana-strategia-comunicazione-brand/>

<https://www.launchmetrics.com/resources/blog/dolce-gabbana-loves-millennials>

<https://www.thewardrobe.it/2015/01/20/dolce-gabbana-dgfamily/>

[http://www.affaritaliani.it/mode-talenti/d-g041113.html?refresh\\_ce](http://www.affaritaliani.it/mode-talenti/d-g041113.html?refresh_ce)

<http://www.dolcegabbana.com/dgfamily/grid>

<https://stefanakoudigitalpromotion.wordpress.com/the-facebook-marketing-strategy/>

<https://www.talkwalker.com/it/ricerche-di-settore/insight-dai-social-media-per-il-settore-del-lusso/analisi-dei-social-media-per-dolce-gabbana>

<https://www.marketingjournal.it/cina-consumatori-cinesi-mercato-globale-lusso/>

<https://contactlab.com/en/more/reports/digital-competitive-map-china/>

<https://contactlab.com/it/insights/cina-lusso/>

<http://www.economia.rai.it/articoli/mercato-del-lusso-opportunit%C3%A0-per-il-made-in-italy-in-cina/38419/default.aspx>

<http://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/04/26/esportare-lusso-italiano/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-06-08/lusso-crescita-doppia-cifra-ma-solo-cina-090552.shtml?uuiid=AEcmeG2E>

<https://www.dirittiglobali.it/2018/07/il-mercato-del-lusso-cresce-a-est-in-cina-un-terzo-dei-consumi-mondiali/>

<https://www.primaonline.it/2018/11/22/281133/dolce-e-gabbana-banditi-dagli-e-commerce-in-cina/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-11-21/dolcegabbana-accusati-razzismo-cina-show-cancellato-095329.shtml?uuiid=AEEKSkkG>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-22/hackeraggio-o-eccesso-social-conseguenze-111743.shtml?uuiid=AEa124kG>

<https://www.mam-e.it/moda/dolce-gabbana-crolla-limpero-cinese/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-23/dolcegabbana-e-gaffe-cina-rischio-500-milioni-negozi-fisici-e-web--191354.shtml?uuiid=AEMvNQmG>

<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/racism-accusations-force-dolce-gabbana-to-cancel-chinese-fashion-show>

<https://www.insidemarketing.it/dolce-e-gabbana-in-cina-polemiche/>

<https://it.businessinsider.com/dolce-gabbana-stefano-cina-ricavi-fatturato-mercato/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-23/da-alibaba-ynap-colossi-e-commerce-sospendono-dolcegabbana-cina-105132.shtml?uuiid=AEHyNXIG>

<https://stylentravel.com/social/dolce-gabbana-marketing-china-fail/>

<https://www.alessiacamera.com/it/il-marketing-di-dolce-e-gabbana/>

<https://www.ninjamarketing.it/2018/11/22/cina-contro-dolce-e-gabbana/>

<https://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/la-reazione-negativa-su-twitter-al-caso-dolce-gabbana/>

<https://oikosmos.org/dolcegabbana-vs-cina-come-far-crollare-la-tua-brand-reputation/>

[https://www.corriere.it/moda/news/18\\_novembre\\_22/dolce-gabbana-cina-ecco-cosa-dicono-3-video-finiti-sotto-accusa-9302e018-ee75-11e8-862e-eefe03127c3f.shtml](https://www.corriere.it/moda/news/18_novembre_22/dolce-gabbana-cina-ecco-cosa-dicono-3-video-finiti-sotto-accusa-9302e018-ee75-11e8-862e-eefe03127c3f.shtml)

<https://www.wired.it/attualita/media/2018/11/22/dolce-gabbana-cina-video-polemiche/>

[https://www.instagram.com/p/BqbR\\_47lBIO/?utm\\_source=ig\\_embed](https://www.instagram.com/p/BqbR_47lBIO/?utm_source=ig_embed)

[https://www.instagram.com/p/BqbTkY\\_FB7X/?utm\\_source=ig\\_embed](https://www.instagram.com/p/BqbTkY_FB7X/?utm_source=ig_embed)

<https://www.thedrum.com/news/2017/04/28/dolce-gabbana-pulls-campaign-weibo-and-wechat-following-public-backlash>

<https://www.ilpost.it/2018/11/21/dolce-gabbana-sfilata-cancellata-cina/>

<http://www.globaltimes.cn/content/1128908.shtml>

<https://www.tpi.it/2018/11/22/dolce-e-gabbana-cina-sfilata-cancellata/>

<https://www.tpi.it/2018/12/02/spot-dolce-e-gabbana-cina-video/>

<https://www.nytimes.com/2018/11/23/fashion/dolce-gabbana-china-disaster-backlash.html>

<https://www.tpi.it/2018/11/23/dolce-e-gabbana-cina-reazioni-social/>

<https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/dolce-gabbana-surviving-china-controversy-1202912436/>

[https://www.ilmessaggero.it/moda/stilisti/dolce\\_gabbana\\_scuse\\_cinesi\\_video-4126714.html](https://www.ilmessaggero.it/moda/stilisti/dolce_gabbana_scuse_cinesi_video-4126714.html)

[http://www.affaritaliani.it/cronache/dolce-e-gabbana-scaricati-dai-cinesi-oltre-il-90-non-crede-alle-scuse-573971.html?refresh\\_ce](http://www.affaritaliani.it/cronache/dolce-e-gabbana-scaricati-dai-cinesi-oltre-il-90-non-crede-alle-scuse-573971.html?refresh_ce)

[https://www.adnkronos.com/magazine/moda/2018/11/21/sessista-polemica-spot\\_AvF1QyENOVALRY0EhbLiTN.html?refresh\\_ce](https://www.adnkronos.com/magazine/moda/2018/11/21/sessista-polemica-spot_AvF1QyENOVALRY0EhbLiTN.html?refresh_ce)

[https://www.corriere.it/moda/news/18\\_novembre\\_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157\\_preview.shtml?reason=unauthenticated&cat=1&cid=DHA22vC2&pids=FR&origin=http%3A%2F%2Fwww.corriere.it%2Fmoda%2Fnews%2F18\\_novembre\\_25%2Fdolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml](https://www.corriere.it/moda/news/18_novembre_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157_preview.shtml?reason=unauthenticated&cat=1&cid=DHA22vC2&pids=FR&origin=http%3A%2F%2Fwww.corriere.it%2Fmoda%2Fnews%2F18_novembre_25%2Fdolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml)

[https://www.corriere.it/moda/news/18\\_novembre\\_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157\\_preview.shtml?reason=unauthenticated&cat=1&cid=DHA22vC2&pids=FR&origin=http%3A%2F%2Fwww.corriere.it%2Fmoda%2Fnews%2F18\\_novembre\\_25%2Fdolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml](https://www.corriere.it/moda/news/18_novembre_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157_preview.shtml?reason=unauthenticated&cat=1&cid=DHA22vC2&pids=FR&origin=http%3A%2F%2Fwww.corriere.it%2Fmoda%2Fnews%2F18_novembre_25%2Fdolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml)

[https://www.corriere.it/moda/news/18\\_novembre\\_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml](https://www.corriere.it/moda/news/18_novembre_25/dolce-gabbana-effetti-collaterali-da-cinese-vi-spiego-perche-modella-non-ci-piaceva-35e93212-f08f-11e8-93f5-f4e69b527157.shtml)

<https://medium.com/@scythetleppo/dolce-gabbanas-racist-china-ads-explained-4b1e7bc5dd65>

(CANCELLATO)

<https://www.youtube.com/watch?v=DZpcc7nGn4A>

<https://www.youtube.com/watch?v=5a4PM22VMuM>

<https://www.weibo.com/tv/v/H42mz2Zyc?fid=1034:4309623981975474>

<https://www.weibo.com/tv/v/H3Z4V22XX?fid=1034:4309497720546335>

<https://www.weibo.com/tv/v/H3QhPzq5U?fid=1034:4309156077745101>

<https://www.weibo.com/tv/v/H47FdDhrF?fid=1034:4309823307899330>