

# LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Strategie di comunicazione e tecniche di pubblicità

**BRAND REPUTATION E COMUNICAZIONE. IL CASO  
DOLCE&GABBANA ED IL POSIZIONAMENTO SUL  
MERCATO CINESE.**

Relatore  
Prof. Gianluca Comin

Candidata  
Rosy Pia De Seta

Matricola  
223731

Anno Accademico 2019/2020

## INDICE

INTRODUZIONE	3
<i>Parte prima</i>	
Capitolo 1: Reputazione aziendale	
1.1 Il concetto di reputazione	5
1.2 Costruzione, monitoraggio e managing della reputazione	8
1.3 Crisi reputazionale	13
1.4 Comunicazione ingannevole	17
1.5 Gestione della crisi comunicativa. Il piano di comunicazione di crisi.	22
<i>Parte seconda</i>	
Capitolo 2: Il mercato cinese, croce e delizia	
2.1 Conoscere e il mercato con cui si vuole comunicare. La Cina	31
2.2 Opportunità e crescita dei brand della moda nel mercato cinese. Insidie e minacce alla crescita del brand nel mercato cinese	35
2.3 I brand italiani alla conquista del mercato cinese: Valentino; Prada; Gucci, Versace; Givenchy	38
Capitolo 3: Crisi reputazionale, il caso D&G	
3.1 Storia del brand	47
3.2 Stile comunicativo dell'azienda.	50
3.3 Brand reputation e posizionamento: importanza dei social media per la reputazione	55
3.4 Crisi comunicative del brand, in particolare: il caso Cina. Approccio utilizzato per la risoluzione della crisi ed effetti collaterali	60
3.5 Oltre il concetto di reputazione, “giusto o sbagliato: basta che se ne parli”	64
3.6 D&G ad oggi	67
CONCLUSIONI	73
Bibliografia	83

## INTRODUZIONE

“Un gioco può essere descritto in termini di strategie, che i giocatori devono seguire nelle loro mosse: l’equilibrio c’è, quando nessuno riesce a migliorare in maniera unilaterale il proprio comportamento. Per cambiare, occorre agire insieme”

John Nash

Quanto è importante oggi la reputazione aziendale? Come fare per costruirla, consolidarla e non fare passi falsi per metterla a rischio? Come riuscire ad ottenere un equilibrio? Nonostante la letteratura abbia sempre analizzato e discusso molto su questo tema, mai come oggi, con l’avvento del web, è fondamentale parlarne.

L’elaborato si pone come obiettivo quello di analizzare il tema del crisis management, in relazione ad uno degli scandali più recenti nel panorama delle crisi aziendali reputazionali, lo scandalo Dolce&Gabbana, facendo riferimento ad un mercato, per alcuni versi, ancora da scoprire: la Cina.

La prima parte dell’elaborato tratterà i concetti di reputazione e crisi reputazionali, e alle strategie messe in campo dagli esperti del settore per cercare di risolverle.

Nella risoluzione di una crisi si gioca una sorta di partita a scacchi. La differenza l’ha fatta l’avvento del web. La partita è diventata più complessa, e i giocatori, che in questo caso sono l’azienda e i consumatori, più che giocare una partita, preferiscono una tacita collaborazione. Parafrasando Nash, per superare una crisi, occorre agire insieme. La strategia vincente infatti, nella maggior parte dei casi è mostrarsi disponibili, trasparenti e pronti a collaborare con le parti lese.

Il rapporto tra consumatori e imprese non è mai stato unilaterale, ma mai come oggi questo rapporto ha bisogno di continui feedback tra le parti.

La seconda parte del lavoro, si concentrerà sul mercato cinese, su quanto sia difficile per le imprese fare advertising, e sulle strategie di comunicazione che hanno utilizzato le varie aziende del lusso italiano per entrare in questo mercato, pieno di possibilità ed insidie. Solo conoscere a fondo il contesto storico, sociale, politico ed economico, si riuscirà a fare bene. Passi falsi possono minare in modo più o meno grave la reputazione di un’azienda, come successo nei casi che verranno analizzati.

La terza e ultima parte tratterà nello specifico della crisi reputazionale che ha attraversato un famoso brand del lusso italiano nel momento in cui si è interfacciata con il mercato cinese. Lo scandalo Dolce&Gabbana sarà sicuramente uno di quegli eventi che faranno scuola negli anni a venire. Sarà analizzata la modalità con cui si è risolta la crisi, quali sono state le conseguenze in termini reputazionali e di profitti, e di come il brand si sia risollevato da una crisi che sembrava avesse segnato per sempre la fine del brand italiano.

## CAPITOLO 1

### 1.1 “Il concetto di reputazione”

“Il modo per ottenere una buona reputazione sta nell’agire per essere ciò che desideri apparire”. È Socrate a parlare. Il filosofo greco, nato ad Atene nel 470 a.C. circa, è tra i primi ad interessarsi del concetto di reputazione, a dimostrazione del fatto che quello della reputazione, seppur intesa in senso differente da quello che verrà analizzato in questo elaborato è un concetto da sempre studiato.

Volendo analizzare il significato di tale termine infatti, potrebbe essere interessante e utile, per comprendere come poi si è sviluppato, capire da dove tutto ha avuto inizio.

Prima di Socrate, il concetto di “reputazione” era legato alla considerazione che si aveva in società in base al proprio status economico e alle relazioni con il divino. Per Socrate invece, godere di una buona reputazione significa essere riconosciuti dalla società come persone virtuose, sapienti. La virtù è legata, per il filosofo ateniese all’anima. Essere virtuosi significa essere capaci di andare alla ricerca di una verità interiore che ci conduce alla presa di consapevolezza di limiti e potenzialità. Ed ecco che si esplicita in modo più chiaro il significato della citazione iniziale: se un individuo conosce le proprie potenzialità agirà praticamente nella società per affermarle e svilupparle, non solo a suo vantaggio, ma di tutta la comunità. Però, afferma Socrate, devi conoscere te stesso. Se non conosci te stesso, le idee saranno sempre e solo in potenza, e impossibili da mettere in atto. Conoscere sé stessi è dunque importante per instaurare rapporti civili benevoli all’interno della polis. Nell’apologia di Platone (è bene ricordare che Socrate non ha scritto nulla, i suoi discorsi sono stati scritti dal suo discepolo Platone), Socrate rimprovera gli ateniesi perché sono abituati a collegare la reputazione di un uomo alla sua ricchezza, alla capacità di ottenere onore e fama, tralasciando in questo modo ciò che è veramente importante, la cura di se, della propria anima,

della capacità che ognuno ha e che può mettere a disposizione della comunità.<sup>1</sup>

In un'accezione filosofica quindi, la reputazione aziendale potrebbe essere vista come la capacità di affermarsi attraverso la conoscenza e la valorizzazione delle proprie risorse. In una declinazione puramente filosofica invece, la reputazione è un processo, che inizia interiormente e che poi deve diventare esteriore.

A distanza di secoli, le idee di uno dei padri della cultura occidentale risuonano quanto più attuali, calandole in questo specifico caso, nel mondo economico. Sono molti i punti in comune che si possono trovare, facendo ancora una volta capire quanto la storia sia maestra.

Nell'era di internet, dei social media, della globalizzazione, delle notizie che viaggiano alla velocità della luce, il concetto di reputazione, e nella fattispecie di reputazione aziendale, è diventato di vitale importanza per la sopravvivenza di un'impresa.

Un tratto decisivo diventa l'autenticità. Presentarsi come veri, senza maschere e troppi artifici permette di creare un legame sincero tra l'azienda e gli stakeholders.

“La reputazione è un asset che si costruisce nel tempo, sulla base delle relazioni che l'impresa sarà in grado di sviluppare con i propri stakeholder”<sup>2</sup>. La reputazione è considerato un asset intangibile. Esiste, ma spesso non si riesce a coglierne pienamente il valore. Essa consente di creare un legame emotivo con il consumatore, fondamentale in quanto l'emotività unisce, fa sentire il consumatore coinvolto un qualcosa di importante, l'interesse invece, per quanto anch'esso svolga un ruolo di primaria importanza nella relazione brand-cliente, no.

La costruzione della reputazione è un processo trasversale che interessa tutte le aziende a prescindere dal settore di appartenenza. Ad oggi gran parte delle aziende misurano costantemente la propria reputazione, lo fanno attraverso ricerche, indagini di mercato e altri strumenti che portano ad una

---

<sup>1</sup> Rielaborazione personale

<sup>2</sup> Comin G., “Comunicazione integrata e reputation management”, Luiss University Press, (2019)

misurabilità della reputazione. Le aziende più illuminate misurano la reputazione nei settori interni dell'organizzazione aziendale stessa. La reputazione è certamente il modo più solido per costruire un valore a lungo termine per l'azienda. Investire in essa significa rafforzare il brand di un'azienda, con effetti sul valore finanziario della stessa. Se ci si sofferma sulle aziende quotate, le aziende con la migliore reputazione sono quelle che ottengono le migliori performance sui mercati finanziari. In termini di fatturato. È verificato che aziende in possesso di una reputazione positiva hanno una probabilità 3,5 volte maggiore di ottenere risultati migliori rispetto al loro mercato di riferimento<sup>3</sup>. Da alcune ricerche è emerso che il 71% dei consumatori preferisce acquistare beni e servizi da aziende con valori allineati ai propri ideali ed opinioni. Il 61% afferma che le proprie decisioni di acquisto sono influenzate da parole, valori e comportamenti dei leader aziendali. Il 47% ha abbandonato un brand perché deluso dalle azioni o parole di un'azienda su un tema sociale<sup>4</sup>.

La reputazione può essere definita come “il giudizio diffuso che i diversi stakeholder hanno nei confronti dell'impresa, sulla sua credibilità, qualità e affidabilità dei suoi prodotti e servizi, sulla legittimità e responsabilità delle sue azioni”<sup>5</sup>. A ciò si lega indissolubilmente il concetto di fiducia. La fiducia che gli stakeholder ripongono nell'azienda. Affinché si instauri un legame di fiducia, gli stakeholder devono essere coinvolti in merito alle strategie che l'azienda intende mettere in campo.

Con l'avvento del web, e conseguentemente dei social network, gestire la reputazione da un punto di vista comunicativo è diventato un compito estremamente delicato. Online, attraverso meccanismi estranei alle logiche aziendali, si verificano fenomeni che spesso risultano di difficile gestione. Il consumatore è diventato parte attiva del processo di creazione di valori aziendali, infatti molto spesso non si acquista più semplicemente un bene, ma ciò che la marca produttrice del bene trasmette, i valori di cui si fa portatrice. Il consumatore ha dunque il potere di interagire e influenzare altri consumatori. È sufficiente allora una parola sbagliata, un fotogramma

---

<sup>3</sup> Comin G., “Comunicazione integrata e reputation management”, Luiss University Press, (2019)

<sup>4</sup> <https://www.accenture.com/it-it/insights/strategy/brand-purpose>

<sup>5</sup> Comin G., “Comunicazione integrata e reputation management”, Luiss University Press, (2019)

potenzialmente offensivo nei riguardi di minoranze, un messaggio equivoco, e il danno è fatto. Ed è proprio nel contesto in cui ci muoviamo che tornano utili le parole e le idee degli antichi: l'obiettivo non è la ricchezza. Certo i profitti sono un aspetto di primaria importanza per un'azienda, un'azienda che non fa profitti muore. Ma diventano di primaria importanza anche altri aspetti: un'azienda, guardandosi internamente, deve scegliere i suoi punti di forza, migliorarli per poi esternalarli. Assume importanza rilevante il concetto di comunità. La polis non è più quella di Socrate, la polis è il mondo. Mondo reale e mondo virtuale.

Warren Buffet, imprenditore ed economista statunitense in una delle sue massime dice "Ci vogliono vent'anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla". Basta un click. Se il complesso di valori del consumatore non è d'accordo con ciò che l'azienda propone si innesca un circolo vizioso da cui l'azienda se non in possesso di un solido ground reputazionale, avrà difficoltà a contrastare l'impatto di eventi negativi.

## 1.2. "Costruzione e managing della reputazione"

La reputazione è il risultato del complesso di percezioni, valutazioni e aspettative che i diversi stakeholder hanno nei confronti di un'azienda o di un brand, che sono frutto di fattori come la storia, la comunicazione e le condotte aziendali assunte nel corso del tempo. La brand reputation presuppone e dipende da «azioni concrete che si prestano ad essere rendicontate attraverso appositi documenti (es. environmental report, sustainability report, CRS report)»<sup>6</sup>. Il confine tra marketing e comunicazione sta diventando sempre più labile, poiché l'azienda deve avere la capacità di comunicare bene, in modo univoco e coerente il messaggio che intende trasmettere. Come fare dunque a costruire una solida reputazione aziendale? Rilevanza del messaggio, concretezza e coinvolgimento rappresentano tre caratteristiche fondamentali per

---

<sup>6</sup> Siano A., Vollero A. e Siglioccolo M., "Corporate communication management: accrescere la reputazione per attrarre risorse", Giappichelli Editore, (2015)

costruire e far crescere la reputazione di un brand<sup>7</sup>. Un'azienda deve innanzitutto raccontare una storia rilevante. Una “buona storia” serve a creare un legame con il consumatore, perché è sempre più importante che il consumatore sia a conoscenza di che cosa pensa l'azienda su determinati temi caldi riguardanti la società. Dunque, fondamentale è scrivere una storia da raccontare, che sia “rilevante”, che fornisca elementi su cosa l'impresa pensa. La concretezza è il secondo elemento: per essere credibile un'azienda deve svolgere azioni concrete, in sintonia con quello che comunica, ci deve essere ad esempio coerenza tra i comportamenti (pubblici e privati) dei top manager e i messaggi che l'azienda manda, solo così si può ottenere credibilità. Il coinvolgimento è l'ultimo elemento per costruire la brand reputation. Grazie ai social network, se la storia raccontata è narrata direttamente dai diretti interessati, dai chi consuma il prodotto diventa molto più significativa, sono i cosiddetti contenuti co-creati. Creando una campagna con contenuti generati dagli utenti, coinvolgendoli e menzionando l'hashtag dell'azienda, ci sarà più attenzione sui contenuti. I post suscitano sintonia e commenti e l'azienda in questo modo raggiungerà un pubblico più ampio. Si discute ora di altri fattori che influiscono sulla formazione e sul managing della reputazione. Il Reputation Institute, con sede a Boston, Massachusetts propone sette fattori che contribuiscono alla formazione e al consolidamento, nel tempo, della reputazione aziendale<sup>8</sup>.

Performance: la performance finanziaria e il profitto incidono profondamente sulla reputazione.

Prodotti e servizi: la qualità dei prodotti e dei servizi è un elemento fondamentale per il successo. Un consumatore acquista un prodotto di un brand perché ripone la sua fiducia nei riguardi della qualità e degli attributi di un determinato prodotto. Anche se il consumatore è un cliente “nuovo”, l'immagine che l'azienda deve fornire è di un prodotto di qualità. Allo stesso tempo un servizio deve essere erogato nel migliore dei modi. In

---

<sup>7</sup>Comin G., “Comunicazione integrata e reputation management”, Luiss University Press, (2019)

<sup>8</sup><https://www.reputationinstitute.com/>

questo modo la customer relationship si rafforza e il cliente rimane soddisfatto.

**Innovazione:** Steve Jobs disse: “l’innovazione è ciò che distingue un leader da un follower”. Un’impresa deve avere la capacità di adeguarsi al cambiamento, di far fronte ai problemi e ai bisogni dei clienti, proponendo nuove idee e soluzioni.

**Corporate culture e ambiente di lavoro:** le risorse umane sono all’interno di un’impresa una componente chiave. Lavorare in un clima sereno, motivante, favorevole, incide sulla capacità di attrarre e trattenere i dipendenti più talentuosi.

**Leadership:** il comportamento coerente dei top manager o più genericamente dei leader di un’impresa condizionano la reputazione della stessa. Nella mente dei consumatori, i comportamenti di coloro che figurano come personaggi di spicco di un determinato brand (ad esempio il CEO), devono essere coerenti con la comunicazione che l’azienda propone. Spesso inoltre si richiede a queste figure una presa di posizione su importanti tematiche politiche, sociali, economiche e ambientali.

**Governance:** è da considerare l’atteggiamento che l’azienda, intesa in senso di governo di impresa e le relative regole, ha verso gli stakeholders in termini di etica e politica di trasparenza.

**Citizenship:** tra i macrotrend della comunicazione spicca sicuramente quello relativo alle problematiche di natura ambientale. Con il “fenomeno Greta” prestare attenzione all’ambiente è diventato spesso una chiave di successo per molte aziende. Quella dell’ambiente è solo una delle cause di natura sociale a cui le imprese prestano attenzione. I consumatori sempre più attenti notano questi aspetti, è in voga infatti in molte aziende la pratica del cosiddetto bilancio sociale. Il bilancio sociale è uno strumento della Corporate Social Responsibility che verrà successivamente analizzata. Esso è obbligatorio per le aziende quotate dal 2017, è un documento con il quale l’organizzazione, comunica volontariamente i risultati e le iniziative della sua attività, non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili.

Il monitoraggio della reputazione aziendale risulta particolarmente essenziale in una fase in cui il web è diventato un protagonista della comunicazione. Le notizie si diffondono velocemente, le recensioni online sono diventati un elemento chiave nelle scelte di un consumatore. Monitorare costantemente la reputazione aziendale online diventa quindi essenziale, considerando anche la quantità di fake news che circolano in rete, e che possono influenzare negativamente l'immagine dell'azienda. Per monitorare la reputazione ci sono diversi strumenti come Google Alert, un servizio che invia una mail all'utente quando trova menzionato il nome del marchio in rete. Le recensioni online sono utilissime al monitoraggio della brand reputation. Una gestione efficace della brand reputation concerne sicuramente una gestione trasparente dei rapporti con i vari stakeholder.

La corporate social responsibility è una componente fondamentale nella costruzione di un'immagine del brand, che guarda non il profilo dei profitti, ma alle tematiche sociali, alla sostenibilità. I progetti di CSR sono ormai parte integrante delle attività delle imprese italiane e internazionali. La responsabilità sociale accresce il valore di un business, ed è un elemento chiave per costruire la reputazione di un brand e la sua percezione agli occhi degli stakeholders. Questo impegno deve essere duraturo e continuo nel tempo. Un bravo comunicatore dunque, considerando il fatto che si è ancora in una fase di crisi, all'interno di un'impresa deve contribuire alla crescita della stessa con attenzione al capitale reputazionale, raccontando i temi della sostenibilità e della responsabilità verso il contesto sociale. Se il bilancio sociale, analizzato in precedenza rappresenta uno dei due strumenti che utilizza la CSR, l'altro strumento utilizzato è quello del codice etico. Esso indica come sono declinati i valori sociali che l'impresa ha nel campo dei comportamenti individuali. Definisce la responsabilità etico-sociale di ogni figura affiliata all'organizzazione. È inoltre un utile mezzo per prevenire comportamenti scorretti da parte di chi agisce in nome e per conto dell'azienda.

Recentemente, il concetto di CSR è stato soppiantato da quello di corporate social value, ovvero valore condiviso<sup>9</sup>. Nessuna azienda è un'isola, i suoi risultati sono influenzati da una moltitudine di fattori quali servizi, infrastrutture, territorio. Le aziende possono migliorare la ricchezza sociale e il benessere condiviso migliorando le condizioni di vita dei cittadini riscrivendo così la catena del valore. Le aziende possono migliorare quindi la ricchezza sociale, elevare le condizioni di vita dei cittadini con l'obiettivo di trasformarli in potenziali consumatori, creando condizioni che consentono opportunità di sviluppo.

Il web può essere uno strumento chiave per trasmettere le attività di CSR. Attraverso il digitale si possono illustrare efficacemente le strategie che l'azienda intende mettere in atto in tema di CSR. Lo fa sfruttando tutto il potenziale che il digitale mette a disposizione, utilizzando un linguaggio avvincente, immagini, video, infografiche e un "tone of voice" adatto a ciò che si vuole comunicare. Comunicare però non basta, i contenuti devono essere fruibili facilmente dal pubblico, coinvolgenti, sfruttando aspetti emozionali.

Seguendo queste istruzioni è possibile un managing efficace della reputazione, permettendone così una crescita. Facendo ciò è possibile inoltre ridurre il rischio di una crisi reputazionale.

Il Reputation Institute stila ogni anno una classifica delle aziende più affidabili e con la reputazione più solida e indica le linee guida che le rendono tali. "Products and Services continues to be the most driver, particularly regarding the quality and value of a company's offerin. Next in importance is the Corporate Governance of your firm and third is its Citizenship, Scores across these three drivers account for 50% of a company's reputation." E aggiunge: "The top 10 most reputable companies in 2020 demonstrate that successful reputation management is a balancing act of doing and sayng the right thing. These organizations warn corporate leaders of the existence of a large proportion of the population that sit on

---

<sup>9</sup> Comin G., "Comunicazione integrata e reputation management", Luiss University Press, (2019)

the fence, and highlight that reputation risk should be a concern even among those that seem secure. But they also continue to demonstrate that a strong reputation translates into strong support and favorable business outcomes.” [...] it’s worth noting that when a company has an excellent reputation, it can prompt consumers to take supportive action. For example, according to respondents in the 2020 Global RepTrak study, companies with an excellent reputation activate the following behaviors from consumers: 1) 78% willingness to buy (vs. 9% when reputation is poor); 2) 70% willingness to work for (vs 11% when reputation is poor); 3) willingness to give benefit of the doubt (vs 7% when reputation is poor).

Volendo fornire un esempio pratico, il gruppo Ferrero nel 2019 è inserita al 19° posto nella classifica stilata dal Reputation Institute. Nata nel 1946 ad Alba, piccola cittadina piemontese, l’azienda oggi è un colosso con 20000 dipendenti. L’azienda gode di ottima reputazione su scala globale, perché capace di mettere in atto azioni concrete in grado di essere apprezzate dal pubblico. Oltre alla qualità dei prodotti, al marketing innovativo e alla tecnologia avanzata di cui l’azienda è dotata, a essere di primaria importanza è il trattamento del personale: gli operai non sono semplici “fornitori di lavoro”, ma persone di cui avere cura. È Michele Ferrero in persona a stilare il famoso “decalogo”, composto da 17 punti, in cui alla base di tutto si pone un essenziale concetto: il rispetto. È grazie a politiche come queste che oggi Ferrero risulta essere la grande azienda in cui tutti vorrebbero lavorare<sup>10</sup>.

### 1.3 “Crisi reputazionale”

---

<sup>10</sup> <https://www.cinziaalfe.it/2019/05/17/il-decalogo-di-michele-ferrero-la-chiave-del-successo-sta-nel-rispetto-no-non-nella-nutella/>

Il termine crisi deriva dal greco “krisis”, con il significato di separazione, scelta. Ogni giorno un’impresa deve prendere delle scelte, ogni giorno teoricamente quindi, ogni azienda affronta una “krisis”.

La crisi è un’emergenza continua, capace di infrangere gli equilibri routinari dell’organizzazione o della comunità, che può danneggiare la posizione competitiva dell’azienda e richiede attenzione immediata; un evento caratterizzato da bassa probabilità di accadimento, ma con gravi conseguenze, che minaccia gli obiettivi fondamentali di un’organizzazione<sup>11</sup>.

Le organizzazioni si trovano spesso in situazioni di crisi. Una crisi è un evento che è percepito internamente all’organizzazione ma soprattutto dagli stakeholder. Le crisi sono “una minaccia per la reputazione e la sopravvivenza dell’istituto”<sup>12</sup>. Incidono profondamente sulla reputazione dell’azienda e conseguentemente sull’aspetto economico e finanziario dell’impresa stessa, in termini di fatturato e profitti. La comunicazione ha nelle situazioni di crisi un ruolo rilevante. Può capitare anche che una crisi reputazionale sia innescata da una cattiva comunicazione. Alcune campagne di comunicazione possono infatti “offendere” determinati stakeholder e soggetti legati all’azienda. Quasi tutte le tipologie di crisi portano inevitabilmente ad una crisi reputazionale, che quindi vanno incide sulla reputazione aziendale. Reputazione che, come già detto, richiede anni per essere costruita e secondi per essere distrutta. Una crisi reputazionale può essere quindi una delle minacce più importanti per l’immagine di un’azienda. Non bisogna mai dimenticare infatti che siamo ormai in un mondo dominato dai social media e dai social network. Nel contesto in cui siamo immersi infatti lo svilupparsi di una crisi trova il suo terreno fertile, l’evento negativo in sé, è amplificato dai media e dagli utenti social, sempre più attenti ai temi sociali più caldi. È opportuno dedicare qualche riflessione quindi proprio sul mondo digitale e di come gli utenti influenzano lo sviluppo di una crisi. È noto, dopo anni di studio, che gli utenti sono molto più inclini a condividere rabbia, frustrazione e

---

<sup>11</sup> Gironda G., “L’impresa impara a gestire l’emergenza”, L’impresa, (1993)

<sup>12</sup> Misani N. “Gestioni della crisi”, Egea, Milano, (1996)

disappunto piuttosto che lasciare recensioni positive. Questo perché quando succede un evento negativo lo si avverte molto di più di quando invece accade qualcosa di positivo.

Di certo c'è il fatto che a seguito di una crisi, il rapporto di fiducia tra consumatori e brand si sgretola, e l'asset reputazionale di un'azienda è messo in discussione. Dunque, una crisi reputazionale nasce da una crisi di carattere partico, che può essere di tipo comunicativo, ad esempio una dichiarazione sbagliata, superficiale; di tipo economico-finanziario; che magari potrebbe avere a che fare anche con un comportamento sconsiderato e poco coerente con valori dell'azienda e scandaloso da un punto di vista morale da parte del CEO, o di personalità di spicco all'interno dell'organizzazione stessa. La crisi reputazionale è l'effetto. Le cause sono da ricercarsi dai fenomeni appena citati. Concludendo, la bravura delle organizzazioni sta nell'intercettare la crisi e provare a risolverla in modo da non danneggiare in maniera definitiva la reputazione aziendale. Ovviamente, un'azienda in possesso di un asset reputazionale forte e consolidato riuscirà a uscire dalla crisi in modo più agevole, di un'azienda che invece è "alle prime armi".

Per comprendere meglio il concetto di crisi reputazionale si forniscono alcuni esempi:

- Barilla: il 25 settembre del 2013, a Guido Barilla, in una trasmissione radiofonica di Radio 24 viene chiesto perché la sua azienda non avesse ancora dato spazio alla famiglia tradizionale nei propri spot. Egli risponde: "Non faremo pubblicità con omosessuali perché a noi piace la famiglia tradizionale. Se i gay non sono d'accordo, possono sempre mangiare la pasta di un'altra marca". Si può notare come, la reputazione di un'azienda solida, sia stata messa in pericolo a causa di una semplice dichiarazione. Dopo l'intervista, il mondo politico, gli esponenti dello spettacolo hanno cominciato a schierarsi, con i clienti che minacciavano di non comprare più il prodotto e gli utenti social che si schierano, creando pagine Twitter, con centinaia di seguaci come quella BoycottBarilla:



Barilla inizia così un processo di riabilitazione della propria reputazione e lo attraverso alcune mosse: Guido Barilla chiede scusa, lo fa con un videomessaggio internazionale diffuso su tutte le piattaforme social dell'impresa. "In Barilla, abbiamo cura di tutti, senza distinzioni di razza, religione, fede, sesso o orientamento sessuale. A tutte le persone – amici, famiglie dipendenti e partner commerciali – che si sono sentite toccate o offese, chiediamo sinceramente scusa". Nella mia vita ho avuto rispetto nei confronti di tutte le persone che ho incontrato, inclusi i gay e le loro famiglie, senza alcuna distinzione". Una settimana dopo l'intervista il presidente del gruppo, Guido Barilla, incontra alcuni membri della comunità Lgbt. A novembre 2013 Barilla annuncia di essere intenzionata a cambiare la policy dell'azienda favorendo la diversità. Inoltre, l'azienda ha esteso la copertura sanitaria alle famiglie e ai parenti dei dipendenti transgender, ha organizzato corsi contro la discriminazione, e ha istituito un board, all'interno dell'azienda stessa per migliorare lo stato di uguaglianza tra il personale. La strategia è stata invasiva, ma in senso positivo. Guido Barilla ha continuato a scusarsi per mesi, sono stati assunti attivisti gay, e sono state fatte cospicue donazioni a favore di associazioni LGBT. Coadiuvando tutte queste iniziative, Barilla ha ricevuto un punteggio perfetto dalla Human Right Campaign, una tra le più importanti

---

<sup>13</sup> <https://twitter.com/boycottbarilla>

associazioni LGBT che ogni anno stila una graduatoria delle aziende che agiscono meglio sotto il profilo della disuguaglianza<sup>14</sup>.

- Nestlé: Greenpeace nel 2010 lancia una campagna contro il KitKat, uno dei prodotti principali della linea Nestlé. L'azienda viene accusata di utilizzare l'olio di palma nel prodotto, diretta conseguenza della deforestazione e alla conseguente estinzione degli oranghi. Gli utenti social hanno iniziato a chiedere informazioni al riguardo, chiedendo di non utilizzare più l'olio di palma se le conseguenze erano talmente disastrose. Nestlé decide di utilizzare la strategia del silenzio. Non risponde alle domande degli utenti, ne cancella i commenti. Il finale di questa storia è che Nestlé si arrende, e si ritrova a dover eliminare l'olio di palma dal prodotto<sup>15</sup>.
- Theranos: se i casi appena forniti sono esempi di come grandi aziende abbiano subito e superato una crisi reputazionale, quella di Theranos è la storia di un'azienda che, a seguito di una crisi reputazionale non ce l'ha fatta a sopravvivere. Theranos nasce nel 2003 con lo scopo di creare un metodo più veloce più economico e innovativo per l'analisi del sangue. Le donazioni sono state ingenti, direttamente proporzionali alle aspettative che la società assicurava. Ci si rendeva conto però, internamente all'azienda che le promesse fatte erano di difficile concretizzazione. Nel 2015 la situazione precipita e nel 2018 la compagnia si scioglie. Una crisi reputazionale, che si sarebbe potuta risolvere se le informazioni fornite dalla società fossero state vere. Basare aspettative su una serie di bugie, nel lungo termine non porta a niente di buono<sup>16</sup>.

Da questi tre casi aziendali emerge come quello esplicitato precedentemente in teoria si verifichi nella pratica. Le aziende solide hanno più possibilità di superare la crisi velocemente e a volte uscirne più forti di prima, le aziende giovani spesso non ce la fanno e soccombono. Si

---

<sup>14</sup> [https://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly\\_n\\_6883906.html](https://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly_n_6883906.html)

<sup>15</sup> <https://storage.googleapis.com/gpuk-old-wp-site/success-nestle-palm-oil/index.html>

<sup>16</sup> <https://argomenti.ilsole24ore.com/theranos.html>

è visto inoltre come la voce degli utenti sia diventata ormai fondamentale nella customer relationship.

#### 1.4 “Comunicazione ingannevole”

Una crisi può scaturire, come già detto, potenzialmente da qualsiasi evento. Una campagna di comunicazione fallace ed errori nella comunicazione aziendale sono casi frequenti per lo sviluppo di una crisi.

Una crisi comunicativa è un evento singolare, che ha come conseguenza un forte impatto mediatico e produce effetti sull'opinione pubblica e sulle istituzioni. Secondo Luigi Norsa, nella dinamica di una crisi entrano in gioco tre fattori: la reputazione dell'impresa, la tempestività delle notizie da parte dei media e la reazione “di pancia” dei consumatori e spettatori.

Sono ormai sempre più frequenti le crisi che si generano da errori comunicativi. Una campagna di comunicazione sbagliata, una foto su un social che potrebbe essere considerata di cattivo gusto potrebbero innescare una crisi comunicativa che porterebbe poi ad una crisi reputazionale.

Alcuni studi, come quello di Christopher Cepernich, evidenziano come lo scoppio di una crisi comunicativa segua un processo abbastanza lineare: notizia, clamore, danno reputazionale.

La prima fase è la notizia, il fatto scatenante che sta alla base dello scandalo. È il fatto in sé che produce il clamore e la conseguente presa di posizione da parte dei diversi stakeholders. La seconda fase è appunto il clamore, ed è qui secondo Cepernich che si gioca la “partita”. Egli infatti richiama attraverso il termine partita la teoria dei giochi. La partita si svolge tra i protagonisti dello scandalo e i loro accusatori, ad intervenire sono le varie agenzie di intermediazione, accreditamento e labelling. Afferma Cepernich in “Le pietre d'inciampo”.

“Lo scopo rispetto a cui gli attori si muovono, in questa seconda fase, è quello di ridimensionare la reazione provocata dallo scandalo, contenendone le implicazioni o riuscendone a mostrare l'insussistenza

oppure, viceversa, di drammatizzarne le implicazioni e le conseguenze, al fine di sanzionarlo. È la fase in cui predomina l'operare delle agenzie di controllo e di neutralizzazione, in conflitto con le agenzie di inchiesta e pubblicizzazione. La terza fase, infine, consiste in quello che nella teoria dei giochi viene chiamato "finale di partita" e si conclude con la condanna del protagonista o il riassorbimento dello scandalo, che può avvenire in varie forme<sup>17</sup>".

Fondamentali risultano nel gioco delle parti, le testate giornalistiche. Volendoci soffermare in particolare sul rapporto tra la stampa e il settore moda, è importante sottolineare il fatto che la moda vive di stampa, perché in questo modo può far vedere meglio il prodotto che realizza. Gli altri strumenti di comunicazione, quelli meno convenzionali, come il digital, sono diventati col passare del tempo sempre più importanti nel comunicare un nuovo prodotto o un'iniziativa, che però resta fortemente ancorato ai mezzi di comunicazione più convenzionali e tradizionali. Il settore della moda rimane fortemente ancorato a ciò. Inoltre, la particolarità di questo settore è che gestisce la comunicazione in maniera interna all'azienda. Sono rari i casi di aziende di moda che fanno curare la comunicazione ad agenzie esterne, un caso potrebbe essere quella di Giorgio Armani, affidata ad Armando Testa. Ci sono, ma sono rari.

Volendo citare ancora Luigi Norsa:

"Quando parliamo di crisi ci riferiamo ad una serie di situazioni molto diverse fra loro, ma con degli aspetti comuni: un'enorme pressione sia sul lato emotivo che sul fronte temporale... perché comportano un'accelerazione improvvisa degli eventi, che richiede decisioni e azioni in tempi che sono inusuali per gli usi e le abitudini dell'azienda e del suo management"<sup>18</sup>.

Il tempo risulta essere un fattore cruciale. Nessuna impresa è da ritenersi immune dall'eventualità di una crisi, e dalla necessità di gestirla con gli strumenti della comunicazione, e il tempo gioca un ruolo principe nella

---

<sup>17</sup> Cepernich C., "Le pietre d'inciampo, lo scandalo come meccanismo sociale", Aracne, (2008)

<sup>18</sup> Norsa L., "Risk, Issue e Crisis Management. Gestire l'inevitabile per salvaguardare il valore aziendale", Ipsos, (2009)

gestione e risoluzione di una crisi. La regola base è quella di evitare l'intempestività, non bisogna agire né troppo presto né troppo tardi. Un'altra strategia utilizzata potrebbe essere invece, in rarissimi casi, quella del silenzio. La speranza in questo particolare caso è che la notizia che ha causato il contesto di crisi, col passare del tempo, diventi poco rilevante e lo scandalo si sgonfi.

Un'azienda entra in crisi, nella visione di Emanuele Invenizzi, quando subisce un evento imprevedibile, e quando l'evento diventa di dominio pubblico. Gli elementi caratteristici di una crisi sono quindi la visibilità e l'eccezionalità.

Le caratteristiche più frequenti di una crisi sono sicuramente il fattore sorpresa, la mancanza di informazioni, la mancanza di tempo causata dall'attenzione che comunque si deve prestare ad altri avvenimenti esterni ed interni all'organizzazione. I partner, gli sponsor, i soci, i fornitori e chiunque abbia un interesse verso l'azienda valuta le decisioni da prendere.

I casi in cui le aziende hanno dovuto fronteggiare crisi comunicative sono innumerevoli. Un esempio è proprio l'oggetto di questo elaborato, e che verrà ampiamente trattato nei capitoli successivi. In ogni caso, qualsiasi tipologia di crisi, la comunicazione costituisce l'essenza del crisis management.

È possibile identificare dei tratti comuni in una crisi: importanza ed elevata gravità dell'evento, effetto sorpresa, forte pressione temporale, inapplicabilità delle procedure decisionali e di comportamento routinarie, aspra alterazione degli equilibri abituali, minaccia per la reputazione e la sopravvivenza dell'organizzazione<sup>19</sup>.

Ma, sono facilmente rintracciabili anche altri esempi:

- Caso Benetton: nel novembre 2009 Alessandro Benetton lancia una campagna pubblicitaria, molto provocatoria dal titolo "Unhate". In essa compare il Santo Padre, all'epoca dei fatti Benedetto XVI, che bacia sulla bocca Ahmed Mohamed el-Tayeb, l'imam della moschea Al-Azhar del

---

<sup>19</sup> Ferrario B. "Crisis management", Egea, Milano, (2000)

Cairo. I cattolici insorgono, e la Segreteria di Stato Vaticana annuncia che il Vaticano stava valutando “i passi per garantire una giusta tutela del rispetto della figura del Santo Padre”. Altre critiche sopraggiungono dagli organi di stampa cattolici (Avvenire e Osservatore Romano), ciò, a conferma del fatto che gli organi di stampa, nella fase in cui si gioca la partita per la risoluzione della crisi sono un elemento decisivo. L’azienda ritira, il giorno seguente il lancio di questa campagna, le immagini ritenute offensive dalla comunità cattolica, scusandosi pubblicamente “Ribadiamo che il senso di questa campagna è esclusivamente combattere la cultura dell’odio in ogni sua forma. Siamo però dispiaciuti che l’utilizzo dell’immagine del Papa e dell’imam abbia così urtato la sensibilità dei fedeli. A conferma del nostro sentimento abbiamo deciso con effetto immediato di ritirare questa immagine da ogni pubblicazione<sup>20</sup>.



21

- Caso Pepsi: nell’aprile del 2017, Pepsi lancia il nuovo volto dell’azienda: Kendall Jenner, modella di fama internazionale. Nella pubblicità realizzata si vede come la modella è impegnata in un servizio fotografico, quando si accorge che intorno a lei è in corso una manifestazione. Kendall decide di

<sup>20</sup> [https://www.repubblica.it/cronaca/2011/11/16/news/il\\_vaticano\\_contro\\_benetton-25128964/](https://www.repubblica.it/cronaca/2011/11/16/news/il_vaticano_contro_benetton-25128964/)

<sup>21</sup> <https://www.stile.it/2012/05/16/ritirata-la-foto-del-papa-che-bacia-limam-8884-id-108427/>

partecipare alla manifestazione, afferra una lattina di Pepsi e la porge ad un agente di polizia, che la afferra e le sorride. In poche ore sia il brand che la modella sono oggetto di innumerevoli critiche. Si accusa Pepsi di sottovalutare l'importanza delle proteste, poiché appropriatasi del movimento "Black Lives Matter", che ha come obiettivo quello di contrastare il razzismo e la violenza contro gli afroamericani. A seguito di ciò, Pepsi ha immediatamente ritirato la pubblicità, scusandosi con i consumatori: "Pepsi voleva veicolare un messaggio di unità, pace e comprensione. Chiaramente non ci siamo riusciti e ci scusiamo per questo". Il marchio statunitense non è nuovo a cadute di stile di questo genere. Già del 2013 era stata costretta a ritirare una pubblicità ritenuta estremamente razzista. Nello spot si vedeva una donna alle prese con l'identificazione del suo aggressore. Ciò che scandalizzò fu il fatto che tra i possibili aggressori c'erano solo uomini di colore e una capra<sup>22</sup>.



23

- Più recente è invece lo spot ideato da una compagnia pubblicitaria danese per la SAS, compagnia aerea scandinava. Una voce fuori campo chiede:

---

<sup>22</sup> <https://www.lastampa.it/spettacoli/showbiz/2017/04/17/news/kendall-jenner-e-lo-spot-pepsi-poi-ritirato-quando-la-protesta-diventa-una-banalita-1.34613429>

<sup>23</sup> <https://www.grazia.it/stile-di-vita/hot-topics/pepsi-kendall-jenner>

“cosa c’è di veramente scandinavo?” la risposta è “assolutamente nulla”. La provocazione non è assolutamente piaciuta, costringendo la compagnia aerea a sospendere la pubblicità, per poi riproporla, ma in versione ridotta, scusandosi e dicendosi dispiaciuta che il messaggio fosse stato frainteso<sup>24</sup>.

Gli esempi appena descritti fanno comprendere meglio, in modo chiaro e diretto, quanto sia pericoloso per un brand sbagliare a comunicare. Spesso si agisce in buona fede o in modo provocatorio, pensando di coinvolgere il consumatore e lo spettatore, ma bisogna sempre tener conto di tutte le variabili e delle opinioni dei consumatori e del pubblico tutto.

### 1.5 “Gestione della crisi. Il piano di comunicazione di crisi.”

La gestione di una crisi, secondo quanto scrive Coombs nel suo “Crisis management and communications” identifica tre fasi per la gestione della crisi:

- Pre crisi: per questa fase si potrebbe ricorrere al detto di origine popolare “prevenire è meglio che curare”. È bene prepararsi in anticipo alla gestione di una crisi. Secondo Ian Mitroff infatti, qualsiasi azienda si ritroverà prima o poi ad affrontare una crisi. In questa fase le azioni che di solito si fanno sono la preparazione di comunicati stampa; decidere chi gestirà in caso di eventuale crisi determinati compiti<sup>25</sup>.
- Crisi: la crisi diventa realtà. L’impresa si prepara ad affrontarla. Sempre secondo Coombs, nel momento in cui si verifica un evento, si deve prontamente intervenire, innanzitutto identificare l’evento come effettiva crisi, raccogliere tutti i dati e le informazioni utili per decidere come verrà effettivamente gestita la crisi<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> <https://www.primaonline.it/2020/02/15/301560/cosa-e-veramente-scandinavo-assolutamente-nulla-lo-spot-della-sas-ritirato-per-polemiche/>

<sup>25</sup> Alfonso, Gonzàles-Herrero; Smith, Suzanne, “Crisis Communications Management sul Web: come le tecnologie basate su Internet stanno cambiando il modo in cui i professionisti delle pubbliche relazioni gestiscono le crisi aziendali”, (2008).

<sup>26</sup> Coombs, W. Timothy “Parametri per la comunicazione di crisi in “The Handbook of Crisis Communication””, (2012)

- Post crisi: volendo continuare l'analisi di Coombs, egli propone per la comunicazione post crisi cinque step: 1) dare in tempi brevi le informazioni promesse ai soggetti interessati (stakeholders); 2) informare costantemente gli stakeholder e chiunque abbia un interesse nei confronti dell'azienda; 3) analizzare come la crisi è stata gestita, potrebbe risultare un buon modo per la gestione di eventuali crisi future. 4) eseguire un controllo su internet per prendere visione delle tracce che sono state lasciate. 5) se ci dovessero essere vittime, (peggiore delle ipotesi), l'ideale sarebbe instaurare un rapporto con le famiglie delle vittime<sup>27</sup>. Quando la crisi non provoca vittime, ovviamente questo trattamento non è necessario.

Il crisis management si sviluppa come disciplina organica a partire dagli anni 70 a seguito di un evento di due eventi storici:

Il 30 settembre del 1982, un reporter del Chicago chiama l'ufficio pubbliche relazioni del gruppo Johnson&Johnson. Il reporter chiedeva informazioni su una linea di prodotti, il Tylenol, di un gruppo controllato da Johnson&Johnson. Il prodotto era un analgesico. Il direttore dell'ufficio richiama il reporter e scopre che sta indagando sulla possibile correlazione tra un decesso e l'utilizzo del farmaco. I media accendono i motori. Le autorità scoprono che sono sette le vittime che assumevano il farmaco. Le compresse erano avvelenate, contenevano infatti cianuro di potassio.

La quota di mercato di Tylenol era del 35% nel mercato degli analgesici, mercato che ammontava ad un miliardo di dollari.

Per capire l'impatto che lo scandalo ebbe, basta un numero: 138.000. il dato rappresenta il numero di articoli che sono stati scritti sull'argomento.

Le azioni che sono state messe in campo dalla Johnson fanno ancora oggi da monito alla gestione di una crisi.

Viene istituita una squadra apposita per affrontare lo scandalo. Istituì un numero verde per chi aveva dubbi e perplessità e voleva informazioni in merito, inviò circa 450.000 messaggi per comunicare ai consumatori che

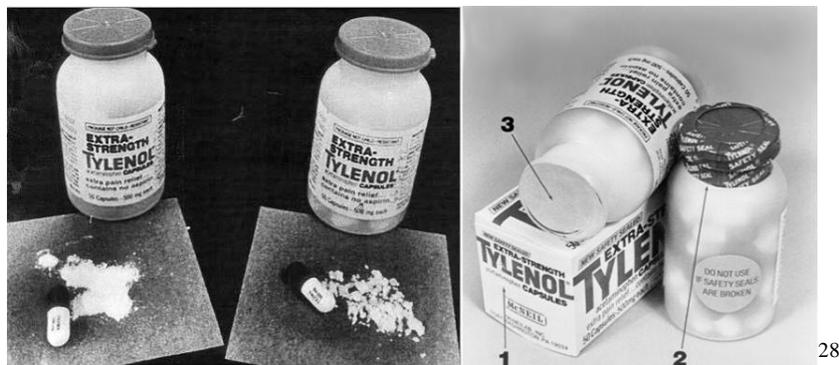
---

<sup>27</sup>Alfonso, Gonzàles-Herrero; Smith, Suzanne, "Crisis Communications Management sul Web: come le tecnologie basate su Internet stanno cambiando il modo in cui i professionisti delle pubbliche relazioni gestiscono le crisi aziendali", (2008)

chiunque fosse in possesso del farmaco doveva consegnarlo. In cinque giorni furono ritirate trentuno milioni di confezioni, anche con il parere contrario della FDA (food and drug administrations). I vertici aziendali si misero a completa disposizione dei media, comunicando in modo chiaro e trasparente. Importante fu anche il contributo dei dipendenti che, costantemente informati, svilupparono una forte empatia verso l'azienda.

La fase più intensa della crisi era stata brillantemente superata, ora bisognava riposizionare il prodotto, riconquistando la fiducia dei consumatori.

Fu studiato un nuovo packaging, antimanomissione (tamper-proof). Sei settimane dopo il farmaco era di nuovo in commercio. Si prestò particolare attenzione ad illustrare l'efficacia della nuova confezione: una video conferenza tenuta simultaneamente in 30 località degli Stati Uniti dal costo di 40.000 dollari, inoltre, si fece il possibile per far interagire la stampa con i relatori della conferenza e fu introdotto uno sconto di 2,5\$.



Nel giro di pochi anni l'azienda riesce a riacquistare quasi totalmente (98%) la sua quota di mercato.

L'immagine dell'azienda ne uscì rafforzata. Si può notare come il rapporto con i media sia stato di fondamentale importanza. L'azienda si rivelò un interlocutore attivo, trasparente e sempre disponibile. I consumatori videro

---

<sup>28</sup> [http://www.luiginorsa.com/?q=it/il\\_caso\\_tylenol](http://www.luiginorsa.com/?q=it/il_caso_tylenol)

l'azienda come una vittima, e riuscirono a ritrovare la fiducia nell'azienda grazie alle azioni messe in campo dalla stessa.

L'azienda ha dimostrato, ritirando dal mercato il prodotto, di avere sinceramente a cuore la salute dei cittadini, andando incontro a costi per un ammontare di cento milioni di dollari.

La strategia dell'azienda si potrebbe definire, lungimirante e visionaria. La paura era infatti quella che “il nome dell'azienda rimanesse ineluttabilmente macchiato da questo episodio”, e che oltre al business dell'analgescico poteva uscirne distrutto il complesso aziendale.

In questo modo, J&J, si attenne al suo credo aziendale: “Le nostre responsabilità sono prima di tutto verso i consumatori, poi verso i nostri dipendenti, poi nei confronti delle comunità che serviamo e, infine verso i nostri azionisti”<sup>29</sup>.

Il modo in cui J&J ha gestito la crisi è esemplare, ed è, ancora oggi, a distanza di anni un modello da prendere in considerazione per il crisis management.

L'altro evento alla che pone le basi per il crisis management è un incidente alla centrale nucleare di Three Mile in Pennsylvania nel 1979. A causa di strumentazione insufficiente e mancanza di addestramento del personale questo fu il più grave incidente in una centrale nucleare negli Stati Uniti. A differenza del caso J&J, questa crisi fu gestita in modo molto approssimato. “La sede della compagnia fu assediata dai giornalisti, ma le informazioni e le risposte che i responsabili della società diffusero furono insufficienti, contraddittorie, tanto che esasperarono il panico e il timore tra i cittadini e alimentarono il sospetto che qualcosa di grave fosse stato volutamente taciuto dall'azienda”. Questo evento ebbe delle ripercussioni su quella che era la grande fiducia che gli americani riponevano nella fonte di energia pulita per eccellenza: il nucleare.

---

<sup>29</sup> [http://www.luiginorsa.com/?q=it/il\\_caso\\_tylenol](http://www.luiginorsa.com/?q=it/il_caso_tylenol)



Per limitare i danni di una crisi, la prima azione da svolgere è la valutazione del rischio. Solo così facendo le aziende riescono ad adottare le misure specifiche prima che insorga e si manifesti un problema. La fase di valutazione del rischio prevede diversi passaggi: “1) individuare i pericoli e i rischi: individuare i fattori sul luogo di lavoro che sono potenzialmente in grado di arrecare danno e identificare i lavoratori che possono essere esposti ai rischi; 2) valutare e attribuire un ordine di priorità ai rischi: valutare i rischi esistenti (la loro gravità, le probabilità che possano verificarsi) e classificarli in ordine di importanza. È essenziale che ogni attività volta a eliminare o prevenire i rischi sia fatta rientrare in un ordine di priorità. 3) decidere l’azione preventiva: identificare le misure adeguate per eliminare o controllare i rischi. 4) intervenire con azioni concrete: mettere in atto misure di protezione e di prevenzione attraverso un piano di definizione delle priorità (probabilmente non tutti i problemi possono essere risolti immediatamente) e specificare i responsabili dell’attuazione di determinate misure e il relativo calendario di intervento, le scadenze entro cui portare a termine le azioni previste, nonché i mezzi assegnati per attuare questo genere di misure. 5) la valutazione dei rischi dovrebbe essere revisionata a intervalli regolari per garantire che sia aggiornata. La revisione deve essere effettuata ogniqualvolta intervengano cambiamenti significativi nell’organizzazione o alla luce dei risultati di indagini concernenti un infortunio o un “quasi incidente”.”

La comunicazione di crisi nasce con l'obiettivo di "definire le linee guida delle strategie e delle azioni di comunicazione che un'azienda deve seguire quando un evento drammatico ne mette a repentaglio la sopravvivenza". Di vitale importanza nelle situazioni di crisi è la figura di un leader. Un leader forte, visibile, che non ha paura di rispondere alle domande più spinose, rappresenta per la comunicazione un modo di ispirare fiducia. La fiducia la deve trasmettere sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno. "La leadership in tempi di crisi include la capacità di prendere decisioni difficili in tempi rapidi con intuito, intelligenza, influenza e visione".

Dopo lo scoppio della crisi, "la prima cosa da fare è centralizzare il flusso delle informazioni che allo scoppio della crisi si sviluppano in maniera incontrollata: molte sono incomplete, altre addirittura false. Per mettere sotto controllo questo fiume in piena di notizie l'azienda farà in modo che tutte le informazioni in entrata e in uscita muovano da e passino per uno stesso punto: la crisis room. Per organizzare il flusso di informazioni la squadra di crisi deve prendere nota di ogni azione compiuta, entrare subito in clima di crisi, perché più si attende, più il tempo passa, più la portata di una crisi sarà maggiore. [...] Bisogna immediatamente isolare la gestione della crisi dal resto del management per consentire al team una maggiore concentrazione, ed evitare che tutta l'azienda si blocchi. Per farlo è necessario far assumere il controllo della crisi al crisis team e stabilire un budget da dedicare alla gestione di crisi, oltre a garantire la continuità del business."

Il crisis team tra i tanti compiti che deve svolgere, due sono quelli rilevanti. Il primo è mettere l'interesse pubblico al primo posto. Se la crisi ha colpito le persone in modo diretto, il primo obiettivo è occuparsi di loro. Il secondo compito, se vogliamo, quello più spinoso, è gestire il rapporto con i media. I giornalisti non vanno mai ostacolati, reagire d'impulso, attaccando i giornalisti non è mai produttivo. Si deve instaurare una relazione proficua, e utilizzare i media per comunicare le informazioni. Tacere o occultare alcuni scenari potrebbe rivelarsi dannoso per l'azienda nel momento in cui in un secondo momento dovessero venire alla luce i fatti reali.

Dopo la fase più acuta della crisi, è opportuno avviare la fase di recupero.

“L’atteggiamento più utile da tenere in caso di crisi può essere riassunto in pochi punti:

- Informare l’opinione pubblica che si è a conoscenza della crisi e che si sta operando per risolverla.
- Risolvere o limitare la crisi e nel frattempo avviare un’indagine interna per individuare le responsabilità.
- Ammettere le responsabilità interne e dare una prova tangibile all’esterno dei provvedimenti e delle iniziative intraprese.
- Comunicato che la crisi è stata circoscritta e i colpevoli individuati, l’organizzazione deve comunque assumersi le proprie responsabilità facendo rilasciare in tal senso interviste ai dirigenti in cui si spiega che anche se la colpa non è imputabile all’azienda la stessa si dice dispiaciuta per l’accaduto, si sente responsabile e si offre di rimediare a ogni danno arrecato.
- L’azienda deve chiedere scusa e promettere che un fatto analogo non si ripeterà più, in questo caso bisogna dimostrare in modo evidente quali sono le iniziative correttive intraprese.
- Al termine della crisi si deve continuare a tenere aperte le linee di comunicazione in modo da trasferire ai media (e quindi all’opinione pubblica) una tale quantità di informazioni positive da bilanciare il ricordo negativo della crisi

Ma come gestire effettivamente, nella pratica, una crisi?

La fase di analisi: in questa fase, la crisi ancora non è in atto. In questa fase si “previene”. Si mettono a punto procedure operative, piani, strumenti, e la formazione delle risorse umane. In un certo senso si ipotizzano tutti i possibili scenari da cui potrebbe scaturire una crisi, l’impatto che potenzialmente potrebbe avere e le persone designate alla sua gestione.

Un punto da tenere in particolare considerazione è la figura professionale designata alla gestione della crisi. Sono poche infatti le aziende che includono la comunicazione del rischio tra le aree più sensibili di un’organizzazione. Ed ecco che diventa più difficoltosa la gestione della crisi.

Per proteggere l'asset strategico della reputazione le aziende nel corso degli anni hanno adottato diverse strategie che si sono rivelate più o meno vincenti.

“La prima strategia da prendere in considerazione -quella di attaccare l'accusatore- è la più diffusa soprattutto tra le aziende che non si sono preparate accuratamente a gestire la crisi, ma sicuramente non è la più efficace. [...] Con l'avvento del web 2.0 questa strategia ha mostrato tutti i propri limiti perché disallineata con il mondo della rete: si attiverà quasi immediatamente in tutti i blog e gli spazi di discussione un processo di solidarietà ed empatia a favore delle vittime contro l'organizzazione. Questa strategia genera più problemi che benefici e moltiplica le risorse che l'azienda dovrà impiegare per superare la crisi presidiando il web con un estenuante controllo dell'attività di blogger e forum, social network e quotidiani online; in queste condizioni il rischio di perdere il controllo della situazione e di causare un effetto moltiplicatore sull'accaduto è molto elevato. Il secondo tipo di relazione, anche questo molto comune e diffuso ma sicuramente non sempre efficace e ad alto rischio, è negare la crisi. Questa strategia potrebbe funzionare in caso di crisi circoscritte e solo per limitare i danni nei primi momenti successivi al verificarsi dell'evento scatenante, ma il rischio resta comunque molto elevato poiché è raro che l'organizzazione riesca a stimare con precisione il proprio grado di coinvolgimento. Altra risposta potrebbe essere quella di escludere dalle colpe l'azienda: i portavoce in questo caso addossano le responsabilità a entità o persone esterne. Semplice e debole come risposta alla crisi, potrebbe essere utile ad allentare la pressione, coinvolgendo e attirando l'attenzione all'esterno, se integrata con altre strategie. Un'altra strategia debole se utilizzata non accompagnata da altri strumenti e azioni è quella di porre l'accento sulla non intenzionalità o l'impossibilità da parte dell'organizzazione di impedire la crisi: provocazione (crisi creata da volontà altrui), impotenza (impossibilità di avere informazioni sull'imminenza della crisi), accidentalità, buone intenzioni (quanto è successo non è quello cui mirava l'azienda che aveva puntato verso altri obiettivi). Anche questa strategia può essere utile, se concentrata con altre, ad allentare la pressione; fondamentale è non perdere di vista la richiesta

da parte dei media e delle autorità di un'assunzione di responsabilità. Un'altra via possibile è quella di cercare una giustificazione ovvero minimizzare l'entità dei danni. Un'altra via possibile è quella di cercare una giustificazione ovvero minimizzare l'entità dei danni. Si potrebbe riportare, attraverso un ricordo rafforzativo, l'attenzione degli stakeholder sui successi recenti e sulla storia positiva dell'azienda, attenuando così l'impressione negativa. Al pari delle altre reazioni è utile ma non esaustiva, soprattutto perché sposta il focus della discussione, ma non esaurisce il tema della crisi, che potrebbe addirittura essere ulteriormente rafforzato. Una reazione possibile è quella di tentare di coinvolgere gli stakeholder, ovvero un'integrazione proattiva, con un appello ad aiutare l'organizzazione a superare la crisi. L'azienda si assume le proprie responsabilità e chiede di schierarsi dalla sua parte per superare il problema. [...] L'organizzazione, infine, può decidere di assumersi la propria completa responsabilità per l'accaduto e chiedere pubblicamente scusa, impegnandosi inoltre a evitare il ripetersi di crisi simili e mettendo in atto tutte le azioni concrete necessarie affinché questo avvenga. Anche se potrebbe sembrare un riconoscimento della sconfitta da parte dei dirigenti, in realtà, con l'avvento del web 2.0 e attraverso l'elevato grado di partecipazione degli utenti ai dibattiti d'interesse pubblico, paradossalmente negli ultimi anni questa è stata la strategia più profittevole per le aziende. Le scuse non condizionate smorzano le polemiche spuntano le armi dei giornalisti, preservano la reputazione aziendale e riducono le richieste di risarcimento. Molti interlocutori apprezzano quest'atteggiamento e, non sentendosi sfidati o coinvolti in uno scontro, rinunciano alla richiesta dei danni. L'ammissione delle proprie colpe deve essere anche bilanciata dal racconto di tutto quanto è stato fatto per evitare che critiche così cruente si verificassero, come gli investimenti in sicurezza, la formazione del personale, la verifica periodica delle procedure di risk management. La crisi non va negata, ma anzi vanno spiegate le ragioni che l'hanno causata, provando a evitare fratture e cesure con tutti i soggetti interessati a commentare quanto è avvenuto”<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> S.M. Cianciotta “Comunicare e Gestire la crisi”, Maggioli editore, (2014)

Dopo aver attraversato la crisi, un'azienda ha sicuramente acquisito nuove conoscenze e competenze. L'ultimo passo da compiere è la compilazione del debrief post crisi. Questo documento contiene tutto l'operato compiuto nel periodo di crisi, e quindi le misure prese durante la crisi, le copie dei comunicati stampa, la rassegna stampa sull'evento, i costi sostenuti per uscire dalla crisi, la valutazione finale del danno.

Gli errori da evitare assolutamente nella gestione di una crisi sono quindi tacere e mentire. In conseguenza a queste due azioni la reputazione e la credibilità dell'azienda potrebbero uscirne definitivamente lese.

Come già detto diverse volte, con l'avvento di internet e dei social media anche la gestione della crisi è cambiata. I manager temono i social e li vedono come una minaccia. In effetti, la fine della dimensione locale di una notizia e la possibilità del consumatore di interagire direttamente con l'azienda ha cambiato completamente la visione della crisi. Tuttavia, strategie per risolverla rimangono le stesse, è semplicemente cambiata la cassa di risonanza. Oggi tutti sanno tutto, in ogni momento, e in ogni luogo. Sta all'azienda sfruttare le potenzialità di Internet e dei social media, senza caderne vittima.

## **CAPITOLO 2**

### **2.1 Conoscere e il mercato con cui si vuole comunicare. La Cina**

La storia della Cina è millenaria. Ad oggi la Cina è una repubblica popolare in cui il potere è esercitato dal Partito Comunista Cinese. È Mao Zedong, il 1° ottobre 1949 a proclamare la nascita della Repubblica popolare cinese. Dal 1949 il Partito Comunista Cinese è il solo soggetto politico alla guida del paese. Con Mao l'economia era pianificata, con l'obiettivo di realizzare un socialismo reale. Dopo la morte di Mao, assume il comando Deng Xiaoping, che con varie riforme, passa da un socialismo reale a un socialismo di mercato. L'economia cinese si apre al libero mercato, ma mantiene il controllo del Partito Comunista sulla politica. “Nel 1993 l'Assemblea Nazionale elesse Jiang Zemin (già segretario generale del PCC e a capo della commissione

militare centrale del partito e dello Stato) alla presidenza della Repubblica. Alla morte di Deng (1997), lo stesso Jiang Zemin fu ufficialmente indicato come suo successore alla guida del paese. Il congresso approvò un progetto di riforma amministrativa che riduceva drasticamente l'apparato burocratico e rilanciò la politica di liberalizzazione economica, che permise alla Cina di incrementare gli scambi economici e commerciali con i paesi occidentali; lo sviluppo di questa tendenza porterà nel 2001 all'ingresso nell'Organizzazione mondiale del commercio. La liberalizzazione economica fu però accompagnata da un'accentuazione della politica repressiva nei confronti dei dissidenti e da un'estensione del controllo politico su tutti gli aspetti della vita sociale.<sup>31</sup>»

A Zemin succede, nella carica di segretario generale del partito, Hu Jintao. Jintao prosegue il cammino di liberalizzazione, il settore industriale ha accelerato la crescita, provocando però un divario tra la popolazione urbana e quella rurale. Nel 2008, una riforma agraria stabilisce che “i contadini possono gestire la terra come se fossero titolari della proprietà, che rimane solo nominalmente allo Stato<sup>32</sup>”.

“Il XVIII Congresso del Partito comunista cinese, tenutosi nel novembre del 2012, ha sancito il passaggio di potere dall'amministrazione Hu Jintao – Wen Jiabao: successore del primo nella carica di segretario del Partito comunista cinese è stato designato Xi Jinping, che gli è subentrato dal marzo 2013 anche nella carica di presidente della Repubblica, mentre il ruolo di primo ministro è stato assunto a partire dalla stessa data da Li Keqiang. [...] nell'ottobre 2017 il XVII Congresso del Partito ha riconfermato Xi Jinping come presidente della CMC e segretario generale per un secondo quinquennio<sup>2533</sup>”.

Nonostante la conquistata libertà economica dunque, la politica prevarica ancora in molti ambiti come quello sociale e culturale.

“Negli ultimi due decenni il governo ha tentato di de-occidentalizzare la Cina attraverso il ripristino selettivo delle tradizioni pre-comuniste e dell'eredità comunista”. Nonostante ciò però “Secondo Xia, la società cinese è passata da valori tradizionali a valori moderni (privilegiando la mobilità professionale, la ricerca di stili di vita, competitività e consumi diversi), dall'orientamento verso altri,

---

<sup>31</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/cina>

<sup>32</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/cina>

<sup>33</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/cina>

dall'orientamento agli obblighi, all'orientamento al profitto, dal collettivismo all'individualismo, e dall'idealismo al pragmatismo<sup>34</sup>”.

Il governo continua comunque a essere il centro vitale della Cina e delle attività dei cittadini. Anche la pubblicità non è immune al controllo da parte del Partito. “Sotto la guida del governo, la Cina ha istituito due influenti associazioni pubblicitarie: l'associazione pubblicitaria economica e commerciale estera (fondata nel 1981, e ora denominata China advertising Association of Commerce o CAAC) e la “Chinese Advertising Association (CAA, fondata nel 1983)<sup>35</sup>”.

È il governo che controlla, è il governo che decide. La libertà (intesa in senso occidentale), e la democrazia sono concetti ancora lontani dal mondo cinese. Con l'entrata della Cina nell'economia di mercato, anche il ruolo della pubblicità è cambiato e si è sviluppata in concomitanza con la crescita dell'economia di mercato.

Da queste prime rughe si può intuire come, fare pubblicità in Cina non è per niente semplice. L'attenzione del governo a contenuti inappropriati è costante, ed è facile subire la censura.

“Le agenzie pubblicitarie straniere entrarono in Cina negli anni 90' e gradualmente divennero dominanti nonostante il loro piccolo numero<sup>36</sup>”.

L'entrata in gioco delle agenzie straniere ha sicuramente fatto cambiare prospettiva a quelle locali. “Chineseness include non solo il discorso ufficiale incentrato sulla relazione con lo stato, ma anche il nazionalismo popolare. Ora la chineseness combina elementi della modernità occidentale, l'eredità del comunismo e del confucianesimo e altri aspetti della cultura tradizionale cinese”. Sicuramente i professionisti della pubblicità cinese inizialmente si sono trovati in difficoltà, nel bel mezzo della celebrazione del capitalismo, della modernità e del neoliberalismo occidentali, e in qualche modo si sono dovuti ‘adattare’ ai nuovi standard dei competitor. “Gli inserzionisti cinesi usano varie strategie per vendere nazionalismo e cosmopolitismo. Queste costruzioni implicite, complicate e contraddittorie della Cina come popolo, cultura e nazione, nel vasto contesto della ricerca cinese della modernità e delle relazioni di potere storicamente disuguali con l'Occidente. La vendita del

---

<sup>34</sup> Hongmei Li “Advertising and consumer culture in China”, Polity Pr, (2016)

<sup>35</sup> Hongmei Li “Advertising and consumer culture in China”, Polity Pr, (2016)

<sup>36</sup> Hongmei Li “Advertising and consumer culture in China”, Polity Pr, (2016)

cosmopolitismo invoca l'Occidente come luogo di immaginari transazionali, mentre la vendita del nazionalismo riproduce la storia cinese come una narrazione continua di patriottismo<sup>37</sup>”. La soluzione da parte delle agenzie pubblicitarie è stata quella di vendere un ibrido.

In un contesto così incerto i casi di pubblicità controverse non sono stati pochi.

“La pubblicità in Cina è regolata in tre modi, alcuni espliciti, alcuni impliciti o no formali: regolamenti formali attraverso leggi, politiche e circolari; autoregolamentazione; e valori etici e morali<sup>38</sup>”.

“Il regolamento del 1987 specificava che gli annunci pubblicitari devono essere veritieri, sani, chiari e inequivocabili e che non possono in alcun modo fuorviare clienti o consumatori. Vietava contenuti illegali, lesivi della dignità nazionale, controrivoluzionari, osceni, superstiziosi, assurdi, ingannevoli, dispregiativi nei confronti dei concorrenti o inclusivi di bandiera nazionale, emblema o inno. [...] Le norme pubblicitarie della Cina sono rigorose e compartimentate; operano su un sistema a doppio binario: il sistema del Partito e il sistema statale. Il dipartimento di propaganda centrale (CPD) e le sue filiali nazionali rappresentano il sistema del partito. Il CPC monitora i contenuti pubblicitari e può bloccare la pubblicità problematica in qualsiasi momento emettendo avvisi o direttive formali o informali. Il sistema statale è costituito da tre rami governativi: amministrativo, legislativo e giudiziario<sup>39</sup>”.

Tutto è costantemente controllato. Le autorità controllano attentamente tutto ciò che riguarda la pubblicità, definendo in modo chiaro ciò che è ammesso e ciò che è proibito. Questo è sicuramente un elemento di rilievo nel momento in cui si pianifica una campagna di pubblicità in Cina. Ad oggi le norme stringenti di quel primo regolamento si sono allentate, infatti: “Non tutte le pubblicità devono essere approvate dalle autorità cinesi prima del posizionamento. Al contrario, solo le pubblicità in categorie speciali come prodotti sanitari, alimenti, medicine, attrezzature/servizi medici, cosmetici, servizi di bellezza e prodotti chimici per l'agricoltura devono essere approvate in via preventiva. Altri tipi di pubblicità vengono sottoposti principalmente

---

<sup>37</sup> Hongmei Li “Advertising and consumer culture in China”, 2016

<sup>38</sup> Hongmei Li “Advertising and consumer culture in China”, 2016

<sup>39</sup> Hongmei Li “Advertising and consumer culture in China”, 2016

all'autoregolamentazione attraverso tre fasi. In primo luogo, la pubblicità e le agenzie applicano l'autocensura. Queste imprese sono legalmente tenute ad avere personale certificato, che deve aver superato gli esami gestiti da SAIC (State Administration of Industry and Commerce) e le sue filiali, per essere responsabile della censura. Un censore esamina le licenze e le qualifiche di un operatore, i contenuti pubblicitari, i formati e l'effetto complessivo di una pubblicità per assicurarsi che non contenga informazioni false, illegali o fuorvianti. In secondo luogo, i grandi inserzionisti e le loro agenzie spesso si consultano volontariamente con la China Advertising Association (CAA), un'organizzazione semi ufficiale sotto la guida di SAIC. Le consultazioni della CAA sono servizi a pagamento. Tuttavia, l'approvazione della CAA non ha alcun potere legale, nonostante la sua abilità nel cogliere ciò che è probabile che SAIC sopprimerà. In definitiva, solo SAIC ha il potere di determinare la legalità di un annuncio pubblicitario<sup>40</sup>.

È questo il quadro in cui le aziende devono muoversi per poter fare pubblicità in questo paese pieno di possibilità e nuova ricchezza. Gli esempi di pubblicità censurate potrebbero essere innumerevoli, una in particolare è stata la pubblicità della Toyota.

“Nei primi anni 80’ la casa automobilistica giapponese Toyota lanciò un’influente campagna basata sul proverbio cinese che alla fine le cose tendono a risolversi. Il proverbio afferma “ovunque guidiate la vostra auto in montagna, c’è sempre una strada da percorrere”. Oltre a usare il proverbio, Toyota ha aggiunto “ovunque ci sia una strada, c’è Toyota”. Le pubblicità sono apparse sui cartelloni pubblicitari, sui giornali e in televisione. Tuttavia, le autorità hanno fermato la campagna perché, come ha affermato un funzionario, le automobili Toyota non sono apparse su tutte le strade della Cina né tutti gli altri paesi hanno necessariamente avuto Toyota sulla strada<sup>3341</sup>”.

Questo è l'esempio palese di come le cose possano andare in Cina. Un semplice slogan è stato ritenuto inappropriato per ragioni che in occidente non sarebbero mai state valide. È forse il mistero e la poca chiarezza che spesso fa commettere passi falsi alle aziende. Il sottile confine tra il lecito e il proibito è talmente labile che si fa fatica a centrare gli obiettivi di marketing e di pubblicità. Dunque, il grado di attenzione che il pianificatore deve prestare in questo tipo di campagne deve essere molto elevato. La creatività potrebbe soffrirne certo, ma in queste circostanze, in un mercato con i numeri

---

<sup>40</sup> Hongmei Li “Advertising and consumer culture in China”, 2016

<sup>41</sup> Hongmei Li “Advertising and consumer culture in China”, 2016

precedentemente esposti, la creatività viene messa in secondo piano a favore di una pubblicità più sobria e adatta allo stile del posto. I problemi in questo settore sono innumerevoli certo, ma con la giusta esperienza e conoscenza i rischi si riducono e le probabilità di successo aumentano notevolmente.

L'autore del libro 'Advertising and consumer culture in China' afferma: "I confini geografici stanno diventando sempre più difficili da definire. I rapidi flussi di informazioni attraverso i confini nazionali possono far esplodere polemiche tra un pubblico non intenzionale".

La globalizzazione e la velocità della rete sono in effetti fenomeni da tenere in alta considerazione. Non si possono prevedere le conseguenze che potrebbero avere nella società. Fatto sta, che per il momento, il governo esercita una fortissima influenza sulla sfera della pubblicità, censurando chi prova ad andare contro il governo.

## 2.2 Opportunità e crescita dei brand della moda nel mercato cinese. Insidie e minacce alla crescita del brand nel mercato cinese.

Da uno studio del 2016 di Bain&Company dal titolo "Cina e consumatori cinesi nel mercato globale del lusso", si evidenzia come "La globalizzazione presenta finalmente grandi opportunità per il Made in Italy: la nuova classe media cinese non vede l'ora di poter acquistare prodotti di lusso italiano, originali, in stagione e anche a prezzo pieno<sup>42</sup>".

Il governo cinese incoraggia il consumo interno, i prezzi si stanno livellando a quelli europei. Questi fattori fanno sì che la classe media cinese rinunci ai viaggi all'estero per favorire i consumi all'interno del paese. Questa è forse una delle più grandi insidie di questo mercato ricco di risorse e possibilità. Dal 2009 la Cina e i consumatori cinesi rappresentano un elemento chiave per l'espansione del mercato del lusso. Dopo un 2016 stagnante da un punto di vista economico, dal 2017, l'economia cinese sembra aver ripreso nuovamente vita, portando un incremento nei consumi.

---

<sup>42</sup> <http://www.raiscuola.rai.it/articoli/mercato-del-lusso-opportunit%C3%A0-per-il-made-in-italy-in-cina/38419/default.aspx>

“Il ‘consumatore tipo’ cinese è meno ‘onnivoro’ (dal 32% del 2013, alla previsione del 2018% nel 2020), ma sempre più esigente e conoscitore attento delle tendenze e dei prodotti con un approccio meno ‘bulimico’ nei confronti dei marchi di lusso e più orientato all’esplorazione di nuovi brand e nuove categorie di prodotto. La principale novità rispetto al passato è la crescita dei profili ‘Wannabe’ (dal 4% del 2013 al 20% del 2020), che saranno trainati dalla crescita della classe media, più attenta al prezzo e focalizzata su brand accessibili o prodotti entry price di brand aspirazionali. Questo processo di maturazione è dovuto a diversi fattori:

- Sovra-esposizione al lusso: la maggior parte dei marchi di lusso ha investito pesantemente nel mercato cinese negli ultimi 10-15 anni, aprendo ampie reti di negozi. Da ‘novità’ sono diventati la norma. L’accresciuta esposizione a beni di lusso ha trasformato i consumatori cinesi ‘onnivori’ in consumatori più esperti, appassionati di lusso ma soprattutto di novità. Dopo circa di 10 anni di shopping compulsivo ora il cliente cinese è alla ricerca di qualcosa di unico.
- Digitalizzazione: la digitalizzazione poi ha rivoluzionato il comparto retail. La Cina è diventata il più avanzato mercato dell’e-commerce al mondo, soprattutto da cellulare. I beni di lusso ad ora sono stati meno impattati da questo fenomeno, ma si prevede che l’acquisto online diventi il metodo privilegiato anche in questo segmento, soprattutto nelle città secondarie cinesi.
- Passaggio al “lusso “esperienziale””: i cambiamenti delle norme sociali in Cina hanno iniziato a scoraggiare l’acquisto e lo sfoggio dei beni di lusso come prova del successo sociale. Seguendo il modello dei mercati maturi, anche i consumatori cinesi hanno iniziato a spostare le spese da beni di lusso a ‘esperienze’ di lusso (es. viaggi di fascia alta, alberghi, etc). I consumatori cinesi rappresentano già un target chiave per i brand del lusso anche su tutte le altre categorie prodotto che non siano beni personali, raggiungendo una penetrazione totale del mercato del lusso (inclusi quindi hotel, auto, arte, etc.) che si aggira intorno al 25%<sup>43</sup>”.

---

<sup>43</sup> <http://www.raiscuola.rai.it/articoli/mercato-del-lusso-opportunit%C3%A0-per-il-made-in-italy-in-cina/38419/default.aspx>

Il mercato online del lusso in Cina presenta ancora numeri relativamente bassi, ma proprio per questo rappresenta il settore con la crescita potenziale maggiore.

Il mercato del lusso, negli anni a venire, rifletterà, con ogni probabilità quelli che sono i macro-trend sociodemografici.

I millennials, istruiti, amanti del lusso, dei viaggi, della tecnologia, saranno i protagonisti di questo mercato. Molto più giovani dei loro corrispondenti occidentali, hanno potere di acquisto superiore grazie all'espansione economica che ha caratterizzato la Cina in questi ultimi anni.

Le donne rappresentano oggi il futuro della Cina. Raggiungono posizioni di rilievo nel mondo del lavoro, sono sempre più influenti e “continueranno a giocare un ruolo sempre più importante del mercato cinese di beni di lusso<sup>44</sup>”.

La classe media urbana crescerà sempre di più, ciò significa che questi consumatori saranno più propensi ad acquistare prodotti con un ottimo rapporto qualità prezzo. Questo aspetto potrebbe rappresentare un'insidia nello sviluppo del mercato del lusso, ma anche un'opportunità. Perché se è vero che i prezzi sono elevati, la qualità dei prodotti di lusso è senza dubbio ottima.

Un altro aspetto da tenere in considerazione è l'individualismo. Il consumatore sarà sempre di più alla ricerca di “pezzi unici”, personali. Questo aspetto può essere sicuramente soddisfatto dal mercato del lusso, dove tutto sembra essere unico e allo stesso tempo di tendenza. Due concetti che potenzialmente potrebbero essere in contrasto tra loro, ma non in un settore di nicchia come quello della moda e del lusso.

Coronavirus, effetti nel mercato del lusso:

la pandemia, partita proprio dalla Cina, ha messo in ginocchio non solo il sistema sanitario mondiale, causando decine di migliaia di morti in tutto il

---

<sup>44</sup> <http://www.raiscuola.rai.it/articoli/mercato-del-lusso-opportunit%C3%A0-per-il-made-in-italy-in-cina/38419/default.aspx>

mondo, ma causerà soprattutto una crisi economica di portata non indifferente. In un articolo del “Sole 24 ore” si evidenzia come “secondo un report di Barclays questa epidemia di coronavirus potrebbe avere un impatto inferiore (rispetto all’epidemia Sars ndr), poiché oggi le vendite online sono molto più diffuse rispetto al 2003. [...] I consumi di lusso avranno un rallentamento che impatterà sui risultati della prima metà dell’anno, almeno, anche se si dovrà valutare la curva di diffusione della malattia. Ma certamente, per un settore così esposto a una sola nazionalità come il lusso, questa è una sorta di tempesta perfetta<sup>45</sup>”.

Tutto è molto incerto. Un evento di tale portata oltre a essere imprevedibile è di durata incerta. Non si sa quando l’emergenza finirà e quando si potrà tornare alla normalità. Nonostante infatti l’alto tasso di penetrazione dell’eCommerce in Cina (35%), tutto rimane molto relativo, soprattutto per un settore come quello del lusso.

La linea tracciata, al momento, almeno in Cina, sembra essere quella della ripartenza. Filippo Fasulo, direttore del centro studi per l’impresa della Fondazione Italia Cina afferma: “è proprio nel settore turistico e in quello del lusso che ci aspettiamo di registrare un primo effetto rimbalzo da parte delle fasce medio-alte dei consumatori<sup>46</sup>”. Dopo settimane in cui gli acquisti si sono concentrati in beni di prima necessità, i consumatori tornano a spendere, “ecco allora che non stupiscono le code fuori dalle maison del lusso come Chanel, Louis Vuitton e Salvatore Ferragamo<sup>47</sup>”. Dunque, ciò che sta succedendo in Cina, al momento sembra essere questo, una “Revenge Spending”. Il futuro europeo e italiano è invece ad oggi, più che mai incerto ed instabile.

---

<sup>45</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-analisti-lusso-ecco-perche-mette-rischio-crescita-2020-ACePXLGB>

<sup>46</sup> <https://it.businessinsider.com/nella-cina-liberata-dal-coronavirus-e-revenge-spending-spesa-della-vendetta-litalia-riuscira-a-cogliere-lopportunita/>

<sup>47</sup> <https://it.businessinsider.com/nella-cina-liberata-dal-coronavirus-e-revenge-spending-spesa-della-vendetta-litalia-riuscira-a-cogliere-lopportunita/>

### 2.3 I brand italiani alla conquista del mercato cinese: strategie comunicative utilizzate: Valentino; Prada; Gucci, D&G; Versace; Givenchy

“If the 19th century belonged to Britain and the 20th to the United States, the 21st century belongs to Asia”. Asia Pacific Fashion Forum.

“Dal 2012, anno del Grande Sorpasso in cui la Cina scavalcò il Giappone diventando il più grande mercato per l’industria del lusso, la cavalcata non si è più fermata. Con un rallentamento nel 2016-2017, magari, cancellato però da un 2018 nel quale i consumatori cinesi sono tornati a comprare. Sono clienti preziosissimi perché giovani (20-34), informati, cresciuti in una Cina già entrata – momento decisivo – del Wto (11 dicembre 2001: da quel momento la crescita di quella che è la seconda economia mondiale è ovviamente esplosa). Sono ragazzi – decine e decine di migliaia – che spendono tranquillamente un milione di yuan o più, all’anno, in moda e beni di lusso (un milione di yuan è pari a 127mila euro: cioè il loro budget mensile per la moda è di oltre diecimila euro al mese).

È la nuova classe medio – alto mondiale che traina al momento l’industria della moda. [...] C’è una enorme classe medio-alta di “big spender” cinesi, circa otto milioni di persone, che spesso vive lontano dai grandi centri, in città che l’occidente medio non ha mai sentito nominare e non saprebbe indicare su una mappa, ma che gli esperti dell’industria del lusso, italiana e francese, conoscono a menadito. La crescita del mercato del lusso degli ultimi dieci anni? Secondo McKinsey è merito loro. Che hanno in media 28 anni, dieci di meno dei loro ‘colleghi’ occidentali<sup>48</sup>”.

La Cina è cambiata. Radicalmente. Sia da un punto di vista economico, da un’economia basata esclusivamente sul settore primario, oggi la Cina è all’avanguardia nel settore della manifattura e dei servizi. “Dal 1979 al

---

<sup>48</sup> [https://www.corriere.it/moda/news/18\\_novembre\\_24/peso-mercato-cinese-la-moda-nuovi-giovani-big-spender-sono-qui-2615df38-efd7-11e8-bbf1-7b061d972f8e.shtml](https://www.corriere.it/moda/news/18_novembre_24/peso-mercato-cinese-la-moda-nuovi-giovani-big-spender-sono-qui-2615df38-efd7-11e8-bbf1-7b061d972f8e.shtml)

2018, l'economia cinese è cresciuta a una media del 9,4% all'anno, segnando un tasso di sviluppo molto superiore rispetto a una media mondiale del 2,9%.

Con questi tassi di crescita, risulta naturale la volontà dei brand europei di invadere il mercato cinese in vista di profitti sempre più alti.

“La maggior parte degli attori del sistema moda italiano è da molti anni presente in qualche modo in Cina, per vendere, produrre, assemblare, distribuire prodotti, fare investimenti industriali o commerciali in joint venture o di recente, in totale proprietà (WFOF), e ancor più di recente per erogare consulenza stilistica, in sostanza per effettuare tutti i tipi di relazioni commerciali. Certamente pensare alla Cina solo come a un posto dove far produrre o assemblare prodotti vestimentari a basso prezzo è una visione anacronistica e non più sostenibile<sup>49</sup>”.

Si assiste ad una inversione di tendenza dunque. Se prima la Cina era necessaria alle grandi aziende per la produzione, il famoso “Made in China”, sinonimo di copia. “Il concetto di copia, serie, unicità, originalità costituisce un nodo centrale della moda contemporanea, da quando la marca è diventata fondamentale nell'organizzazione del consumo. In Cina lo è in modo particolare, anche perché nella tradizione cinese una buona copia può valere quanto un originale, è un fatto, cioè, non necessariamente negativo. L'idea di copia è un tema che la Cina padroneggia in modo estremamente sottile e competente, essendo il paese asiatico da cui proviene la maggior parte delle copie, dei marchi falsi e dei prodotti contraffatti in genere e nel tessile in particolare. Per fare solo qualche esempio, in Cina ci sono più di una ventina di falsi marchi Valentino: Claudio Valentino, Bruno Valentino, Giuseppe Valentino ecc. A Hanhzou c'è una ditta di falsi Valentino venduta in scatole originali Valentino che provengono da un'azienda di Dalmine, vicino Bergamo. Dei 4200 negozi ufficiali cinesi di prodotti cosmetici e marca Chanel si stima che perlomeno un terzo sia falso. Non che non ci siano specifiche leggi e regole per contrastare il mercato dei falsi marchi e dei prodotti contraffatti: il governo cinese si è impegnato

---

<sup>49</sup> Segre Reinach S., “Manuale di comunicazione, sociologia e cultura della moda”, Booklet Milano, (2006)

pubblicamente, soprattutto per entrare nel WTO, a combattere contro falsari e contraffattori. L'ingresso nel WTO (2001) ha infatti imposto alla Cina di adottare entro il 2005 gli standard di tutela dei diritti di proprietà industriale previsti dal trattato TRIPs. Ma è sicuramente di difficile attuazione la lotta contro la contraffazione, per le molteplici e ambivalenti questioni che la caratterizzano, nonché per i diversi tipi di merce falsa e la complessità crescente del concetto stesso di falso in epoca di produzione transnazionale, nonché i molteplici interessi in gioco, da entrambe le parti, copiatori e copiati. Non è raro che siano le stesse ditte cinesi che producono i veri marchi a produrre anche quelli falsi, talvolta con buona pace delle aziende occidentali<sup>50</sup>”.

In un articolo del “Sole24ore” del 22 dicembre 2017 intitolato “Alla conquista della Cina” si spiega: le strategie dei brand italiani per entrare nel paradiso digitale asiatico” spiega come la Cina sia il secondo paese al mondo per consumi di lusso, quello dove secondo Kpmg la metà degli acquisti di alta gamma si farà online entro il 2020 e che ha appena eletto lo shopping sul web come passatempo preferito, soprattutto dai Millennials.

Prada, iconico brand italiano, ha utilizzato una propria piattaforma, riutilizzando quella che nel 2015 fu un'idea vincente, ovvero realizzando delle piccole clip con protagonista l'attore Elijah Wood.

Gucci, lo aveva già fatto qualche mese prima. Aprendo una propria e-boutique, per poter gestire in autonomia il brand. L'e-commerce è un settore chiave per l'economia cinese, nel 1996 nasce la China International Electronic Commerce Center. Era un'associazione di operatori del settore che faceva capo al ministero del Commercio di Pechino. Ci si doveva quindi affidare a questi operatori per poter sperare di fare parte del mondo dell'e-commerce cinese. Da agosto 2017 però non è più così. Tmall, uno dei più grandi e-tailer cinesi ha lanciato il “Luxury Pavillion”, “una sezione dove si accede solo su invito e nella quale i brand possono costruire il

---

<sup>50</sup> Simona Segre Reinach, “Manuale di comunicazione, sociologia e cultura della moda”, 2006

proprio e-store, come ha già fatto Tod's<sup>51</sup>". Stessa cosa ha fatto successivamente un altro sito di e-tailer, Jd.com, creando la piattaforma 'TopLife', dove è presente una "sezione aperta nella quale le aziende possono gestire la propria immagine e offerta commerciale, ma anche logistica e magazzino". A 'TopLife' hanno aderito LaPerla, Trussardi ed Emporio Armani. Proprio Armani, nel lontano 2007 fu uno dei primi a tuffarsi nel mercato dell'e-commerce cinese. Da non sottovalutare sono i social media cinesi, molto influenti nel mercato.

Il mercato cinese offre una moltitudine di opportunità, date soprattutto dalla possibilità di spendere da parte dei millennial. Quello su cui si puntano i brand cinesi è dunque il mercato dell'e-commerce.

WeChat è l'applicazione paragonabile per alcuni versi a WhatsApp, ma integrata di moltissime funzionalità. Sviluppata dalla società cinese Tencent nel 2011, ha nei suoi servizi: la messagistica istantanea; i momenti, simile a Facebook e Twitter, permette di pubblicare foto, video, tweet, e gli amici possono commentare e mettere like; Account Ufficiali e WeChat Pay: gli utenti si registrano gratuitamente sulla piattaforma, il servizio "WeChatPay" è un servizio di portafoglio elettronico incorporato nell'App. in questo modo gli utenti possono acquistare online, trasferire denaro, pagare le bollette, prenotare ristoranti e taxi. Questa app è praticamente un "tuttofare", riesce a essere un mix di Facebook, PayPal, Trip Advisor, Instagram e WhatsApp. In Cina lo usano praticamente tutti, soprattutto per il fatto che permette i pagamenti in modo immediato<sup>52</sup>.

Weibo è una sorta di Twitter cinese, gli utenti usano un nickname, e per comunicare si fa spesso ricorso agli hashtag. Come su Twitter, i personaggi famosi hanno il verificato. In più di Twitter, Weibo ha le stories. Questo social, quando nasce, è il luogo virtuale in cui i dissidenti politici si scambiano idee e opinioni, infatti viene immediatamente chiuso dal governo cinese.

---

<sup>51</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/alla-conquista-cina-strategie-brand-italiani-entrare-paradiso-digitale-asiatico-AEiLkbWD>

<sup>52</sup> <https://socialfactor.it/social-media-cina/>

In Cina, il protezionismo e la chiusura si fanno ancora sentire. Molti siti occidentali sono censurati, la gente subisce molte limitazioni. È per questo che si sono sviluppati social di diverso tipo da quelli occidentali.

Valentino: fondata da Valentino Garavani nel 1957, Valentino è stato tra i primi brand italiani a sbarcare su WeChat (2014). Il social permette alle aziende di registrare un account ufficiale senza necessariamente avere la business licence cinese. “WeChat Italia richiede un investimento pubblicitario minimo, 15mila euro all’incirca, per filtrare la lunga coda delle richieste in attesa di semaforo verde<sup>53</sup>”. Il contenuto dei post di Valentino si concentra su sfilate e collezioni. Collabora con artisti e idoli e giovani star cinesi. Su WeChat Valentino vende borse, bracciali, felpe sneakers e portachiavi. Nel 2018 Valentino fa sfilare la tradizione italiana e cinese nella cornice di ‘Palazzo d’Estate’ a Pechino. Dopo la sfilata gli utenti dei “Weibo” (altro social cinese) “hanno etichettato la sfilata come esempio di eleganza”. Pierpaolo Piccioli ha infatti centrato appieno la sfida, portando in passerella una collezione che ‘con i ritratti, i grafismi, i fiori tipici del Rinascimento creasse un dialogo con le decorazioni architettoniche della Cina imperiale<sup>54</sup>’. Dialogo. È forse la parola chiave. Come un colloquio, la Cina da un lato e l’Italia dall’altro. Nessun umorismo, nessuna aurea di superiorità. Solo cultura. Il target a cui si rivolge Valentino è quello dei millennial, giovani curiosi e aperti al mondo e fieri delle loro radici.

Prada: Prada SpA è una holding italiana fondata nel 1913 dai fratelli Mario e Martino, che aprirono il primo negozio in Galleria Vittorio Emanuele II a Milano. Il brand, come Valentino, sbarca su WeChat nel 2014. Prada ha iniziato l’attività in Cina puntando su un target di età media. I primi post su WeChat vedevano protagonisti stelle del cinema cinesi. I giovani erano tagliati fuori. Successivamente anche Prada ha iniziato a rivolgersi ad un target più giovanile, ricorrendo all’aiuto di blogger. Inoltre, Prada si è resa protagonista in Cina in un modo tutt’altro che banale: “Prada Rong Zhai è

---

<sup>53</sup> [https://www.agi.it/economia/wechat\\_le\\_impresе\\_italiane\\_nuova\\_chiave\\_del\\_business\\_in\\_cina-1219078/news/2016-11-04/](https://www.agi.it/economia/wechat_le_impresе_italiane_nuova_chiave_del_business_in_cina-1219078/news/2016-11-04/)

<sup>54</sup> <https://valuechina.net/2019/11/08/valentino-sfila-al-palazzo-destate-di-pechino-e-fa-centro-la-maison-hot-topic-su-weibo-cifnews/>

la storica residenza del 1918 situata nel quartiere centrale di Shanghai, inaugurata il 12 ottobre 2017 dopo un attento e scrupoloso restauro sovvenzionato dal Gruppo Prada. L'edificio è stato pensato come uno spazio flessibile per molteplici attività culturali del Gruppo Prada in Cina<sup>55</sup>". Ancora una volta, la parola d'ordine è: dialogo. Dialogo e rispetto verso il popolo cinese e verso la sua enorme cultura storica.

Gucci: il brand, fondato a Firenze nel 2021 da Guccio Gucci, fa parte della società francese Kering. Da quando nel 2015 Gucci ha come direttore creativo Alessandro Michele la visione della moda della maison è radicalmente cambiata. "Nelle collezioni di Alessandro Michele per Gucci il 30% è rappresentato dai nuovi prodotti, il 70% da prodotti carryover, spiega BOF. In questo mélange organico, i nuovi prodotti finiscono spesso per diventare continuativi, e alcuni continuativi che non performano più possono essere gradualmente eliminati. Questa strategia di merchandising vincente, unita a una visione precisa, una comunicazione digitale più che mai azzeccata, la scelta di volti inclusivi e anticonvenzionali e di influencer di nicchia hanno contribuito a costruire il successo di Gucci e a consolidarlo nel tempo<sup>56</sup>". Il digitale è stato un pilastro nella strategia di Alessandro Michele. Nel 2017 viene aperto il sito di e-commerce in Cina. Il sito dà la possibilità di comprare borse, orologi, scarpe, gioielli e abbigliamento. L'account "WeChat" è attivo dal 2013. Da quando Alessandro Michele la guida della maison, il brand si rivolge sempre di più ai giovani. Ciò che si nota dall'account WeChat di Gucci è il costante rispetto delle tradizioni cinesi. I modelli presenti nei post sono per la maggiore di origine asiatica. Gucci, ha collaborato con giovani star cinesi, creando campagne originali, attirando così l'attenzione dei millenials. La visione di Michele si è rivelata vincente su tutti i fronti. Oltre a far aumentare la fidelizzazione col brand da parte dei millennial, ha fatto aumentare i ricavi del gruppo Kering. Dal 2017 su "WeChat" è possibile anche la vendita online. Su Weibo la strategia è stata la stessa che su WeChat, focalizzarsi sul target millennial. Alessandro Michele nel 2016 elabora il concetto cinese di "Tian", lo fa attraverso una stampa, inoltre,

---

<sup>55</sup> <https://www.pradagroup.com/it/perspectives/stories/sezione-progetti-speciali/prada-rong-zhai.html>

<sup>56</sup> <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a29203545/gucci-alessandro-michele-strategia/>

esorta alcuni artisti asiatici a rielaborare la stampa e a condividerla sul sito web di Gucci.

Versace, storico brand italiano, fondato nel 1979 da Gianni Versace, dopo lo scandalo Dolce&Gabbana che sarà analizzato nel seguente capitolo, si è resa protagonista di una gaffe nei confronti della Cina. Hong Kong e Macao sono state indicate come città indipendenti e non parte della Cina sulla stampa di magliette e felpe del brand. Donatella Versace è stata costretta a scusarsi e a ritirare dal mercato i capi. “Sono profondamente dispiaciuta per il recente sfortunato errore che è stato fatto dalla nostra azienda e che è attualmente oggetto di discussioni sui social”, scrive in un post su Instagram, Donatella Versace. ‘Non ho mai voluto mancare di rispetto alla sovranità nazionale della Cina - ha aggiunto - ed è per questo che ho voluto scusarmi personalmente per questo errore e per qualsiasi problema causato<sup>57</sup>’ le conseguenze sono stati inevitabili: l’attrice cinese Yang Mi ha interrotto la cooperazione con il brand, accusandolo di attentare all’integrità nazionale. La cassa di risonanza è stata meno potente rispetto a D&G, ma si comprende benissimo che in questo mercato i passi falsi non sono ammessi. “Gli acquirenti cinesi rappresentano almeno un terzo delle vendite di lusso in tutto il mondo e due terzi della più recente crescita globale. Nonostante le scuse l’attrice Yang Mi, già testimonial Versace, ha rotto il contratto con il brand italiano. ‘L’integrità territoriale e la sovranità della madrepatria sono sacre’ ha postato su Weibo. Dopo la t-shirt di Versace su Weibo è spuntata quella prodotta da Coach. Colpevole di aver realizzato una stampa a disegno che non identificava Hong Kong come parte della Repubblica Popolare Cinese. Il capo in realtà era già stato rimosso dalla vendita lo scorso maggio 2018: indicava anche – altra ‘aggravante’ – Taiwan come paese indipendente. Anche Coach si è profusa in scuse ‘Siamo pienamente consapevoli della gravità di questo errore e ne siamo profondamente dispiaciuti’, ecco il messaggio, pubblicato sui canali ufficiali della azienda sulle piattaforme Twitter e Instagram. ‘Coach prevede uno sviluppo a lungo termine in Cina, e rispettiamo i sentimenti del popolo cinese’. Coach, che è di proprietà di una holding del lusso con

---

<sup>57</sup> <https://www.ilfattoquotidiano.it/2019/08/11/versace-polemiche-in-cina-per-una-linea-di-t-shirt-e-felpe-donatella-costretta-a-scusarsi-merce-subito-ritirata-dal-mercato/5382983/>

sede a New York, ha perso a sua volta un'importante testimonial cinese: “Chiedo scusa a tutti per il danno che ho causato a causa della mia scelta poco attenta di questo marchio!”: così la modella e attrice Liu Wen sempre tramite Weibo lunedì 12 agosto. Nello stesso giorno il vocabolo ‘Coach’ è stato uno dei più cliccati su Weibo: 1,2 miliardi di visualizzazioni<sup>58</sup>”.

Givenchy, casa di moda francese attiva dal 1952, ha fatto lo stesso errore di Versace. Su delle t-shirt Hong Kong e Taiwan apparivano come paesi autonomi. L'e-commerce cinese LiFang ritira dal mercato il capo, Givenchy si scusa su Instagram, e sui social cinesi si è scusato dichiarando di “rispettare sempre la sovranità cinese<sup>59</sup>”.

Da tutte queste vicende si possono capire diverse cose, e tutte di fondamentale importanza. Tutte le aziende hanno interesse nell'investire in questo paese. Il potere d'acquisto dei giovani millennials fa gola a tutti, e tutti cercano di sfruttarlo come meglio ritengono opportuno. Nonostante ciò però, penetrare in questo mercato richiede quanta più lungimiranza e attenzione possibile. Le provocazioni non sono ben accette, così come quando si tenta di sminuire la sovranità nazionale. In sintesi, errori e passi falsi non sono facilmente ammessi. Oltre alle problematiche legate al controllo del governo, che censura (la Cina figura nelle classifiche per la libertà di stampa sempre negli ultimi posti) il popolo cinese è, un popolo fiero. Fiero delle sue origini, e di ciò che è riuscito a raggiungere nel corso degli anni. Non ci sta a essere dipinta in modo stereotipato, e quando succede (vedi capitolo 3 scandalo D6G) si “ribella”. La Cina, ad oggi è anche altro, e vuole dialogare. Chi riesce a dialogare, rispettando la loro antica cultura e apprezzando il presente, riesce con alte probabilità a conquistare questo paese, così antico, fiero e in qualche modo ancora da scoprire totalmente. Oggi la Cina è l'esportatore più grande al mondo, con gli Stati Uniti, e il secondo importatore al mondo dopo gli Stati Uniti. Da

---

<sup>58</sup> <https://www.artribune.com/progettazione/moda/2019/08/fashion-realpolitik-marchi-lusso-anche-italiani-si-scusano-cina/>

<sup>59</sup> <https://www.artribune.com/progettazione/moda/2019/08/fashion-realpolitik-marchi-lusso-anche-italiani-si-scusano-cina/>

un'economia quasi totalmente agricola oggi la Cina è una potenza economica mondiale a pieno titolo.

## **CAPITOLO 3**

### **3.1 Storia del brand**

Il sodalizio ormai decennale tra Domenico Dolce e Stefano Gabbana nasce in modo alquanto bizzarro: è un commercialista ad avere l'idea di "creare" quello che oggi tutti conoscono come Dolce&Gabbana.

Domenico Dolce nasce a Polizzi Generosa nel 1958, Stefano Gabbana nel 1962. Dolce disegna e confeziona vestiti da quando ha sei anni, età a cui afferma di aver cucito i suoi primi pantaloni. Correggiari, designer milanese assume Gabbana per lavorare sull'abbigliamento sportivo, e Dolce gli insegna a disegnare e le basi della sartoria. Dolce infatti nasce in una famiglia siciliana, il padre era sarto e la madre vendeva vestiti e tessuti all'emporio locale. Gabbana invece nasce a Milano e afferma "moda e lusso non erano ciò di cui la mia famiglia parlava a casa<sup>60</sup>."

I due si separano da Correggiari e nel frattempo si legano sentimentalmente.

Racconta Dolce: "Abbiamo sempre presentato due diverse fatture per il lavoro freelance che abbiamo svolto, anche quando lavoravamo per lo stesso cliente". Gabbana aggiunge: "il nostro commercialista ha detto: 'perché non fare una sola fattura per entrambi? Metti Dolce e Gabbana in cima<sup>61</sup>'".

Ed è che così, nel 1985, Dolce&Gabbana sono chiamati, con altri cinque talenti emergenti, a progettare alcuni pezzi per gli spettacoli di Milano. I due trovano una fabbrica in Piemonte disponibile a realizzare gli abiti che andranno a formare la loro prima collezione. La collezione si chiamerà "Real Woman" e fa la sua apparizione nel marzo del 1986. Lo stile era "funereo e sexy". Le donne che sfilavano non erano modelle, ma "real

---

<sup>60</sup> <https://www.newyorker.com/magazine/2005/03/14/hands-and-eyes>

<sup>61</sup> <https://www.newyorker.com/magazine/2005/03/14/hands-and-eyes>

woman”, donne comuni. La stampa approvò a pieni voti la collezione, ma, come spesso accade, la linea non vendeva. Gabbana si trova costretto ad annullare gli ordini di tessuti per la collezione successiva e, abbattuti dall’insuccesso trascorrono le vacanze di Natale in Sicilia, dalla famiglia dello stilista siciliano. Saverio Dolce, padre di Domenico, offre i soldi per pagare la collezione, Gabbana risponde che oramai è troppo tardi, che l’ordine era stato annullato. Ma delle volte il caso, la fortuna o chissà il destino, gioca anche degli scherzi interessanti: la lettera con cui Gabbana aveva annullato l’ordine di tessuti era andata persa, e i tessuti erano ormai a Milano, pronti per essere lavorati.

Si potrebbe dire che il viaggio in Sicilia fu l’inizio di tutto. Infatti, in quel viaggio l’attenzione di Domenico Dolce fu attirata da un cartellone a Palermo che rappresentava una donna con uno scialle, a testa bassa, in un atteggiamento dolorosa. Il tutto in bianco e nero. L’autore della fotografia si scoprì fosse il neorealista Ferdinando Scianna. Gli stilisti gli chiesero se fosse disposto a fotografare i loro vestiti, la risposta inizialmente fu no, ma gli stilisti fecero di tutto per portarlo in Sicilia, sua terra di origine per realizzare qualche scatto. Protagonista degli scatti fu la modella Marpessa, che senza trucco posava tra i pescatori, signore anziane, venditori di frutta, il tutto in una cornice molto realistica. Lo scenario ricordava infatti le conseguenze di un terremoto. Ancora una volta però, il caso aveva giocato a favore di Dolce&Gabbana: Scianna non era l’autore dello scatto che Dolce aveva visto a Palermo. La vera autrice era Letizia Battaglia. Un altro incidente, un altro successo.

È Scianna stesso a parlare: “Mi hanno telefonato questi due tipi che io neanche sapevo chi fossero ‘io sono Domenico Dolce, insieme ad un mio amico Gabbana, siamo due stilisti e abbiamo cominciato da poco: facciamo una moda ispirata alla Sicilia e abbiamo visto delle foto che ci hanno detto che sono sue. Vorremmo proporle di fare un catalogo di moda perché vorremmo farle con un fotografo che non è un fotografo di moda’. Io avevo il sospetto che non fossero mie queste foto... ed in effetti ho saputo anni dopo, che non erano mie... loro sono venuti a casa mia e io gli ho mostrato i miei libri e gli ho detto io faccio questo, non ho mai fatto altro... ad un

certo punto Stefano Gabbana ha detto una frase che stava per cambiarmi la vita: il nostro look con il suo feeling<sup>62</sup>”.



Marpessa per D&G fotografata da F. Scianna

“Si potrebbe sostenere che Dolce&Gabbana si è affermata con il pubblico principalmente attraverso la pubblicità, piuttosto che fare affidamento sull’approvazione della stampa<sup>64</sup>”. Questa è effettivamente una particolarità, soprattutto nel campo della moda. Il sodalizio tra i le case di moda e la stampa è infatti conosciuto ai più, e riuscire ad emergere in questo modo, fu senza dubbio una bella scommessa.

Certo, dopo le fotografie di Scianna e la collezione “la Sicilia” il pubblico italiano riconosceva nel marchio riconoscibile. Il pubblico internazionale però non lo capiva, era in effetti troppo “mediterraneo”. La strategia dell’azienda fu quella di ispirarsi ai fil, neorealisti italiani: Rossellini, De Sica, Fellini, Pasolini. Di certo c’è, che da parte degli stilisti c’è sempre stata la volontà di mantenere e di far percepire le radici italiane. “queste immagini hanno permesso ai clienti di sentire che stavano comprando costumi per una fantasia “Dolce Vita” tutta loro. L’idea non era particolarmente sottile, ma fu efficace<sup>65</sup>”.

Il mix tra capacità sartoriali di Dolce, e la visione creativa di Gabbana, ha reso Dolce&Gabbana il marchio che oggi tutti conoscono. Nel 1990 viene inaugurata la linea maschile, con Gabbana che faceva da supervisore. La linea fece tornare l’azienda alle sue radici più tradizionali ed “eleganti”.

<sup>62</sup> <https://circolophotoup.com/2018/05/08/fotoit-maggio-marpessa-di-ferdinando-scianna/>

<sup>63</sup> <https://circolophotoup.com/2018/05/08/fotoit-maggio-marpessa-di-ferdinando-scianna/>

<sup>64</sup> <https://www.newyorker.com/magazine/2005/03/14/hands-and-eyes>

<sup>65</sup> <https://www.newyorker.com/magazine/2005/03/14/hands-and-eyes>

Nel 1994 invece si cambia rotta: Gabbana da libero sfogo al suo estro, ed in una collezione più giovanile si nota l'eccesso.

L'ideale di donna Dolce&Gabbana è cambiata innumerevoli volte. “Da Anna Magnani nella ‘Roma città aperta’ di Rossellini (una modesta ma potente figura di madre, in abiti scuri, a strati, con molte gonne e maglioni, e bluse un po' sbottonate), con Sophia Loren che esegue uno spogliarello per Marcello Mastroianni in “Ieri , Oggi, Domani” di De Sica (reggiseni, corsetti e altri indumenti intimi delle travi del negozio di Saverio Dolce sono stati reinventati e trasformati in abiti esterni), a Madonna, che indossava un corsetto di perline Dolce&Gabbana per le masse.” Lo è stata successivamente Monica Bellucci, e dal 2005, Bianca Balti.

“Per Dolce&Gabbana, l'impulso verso l'eccesso tende sempre contro i confini di una buona sartoria. [...] Giorgio Armani ha scoperto un modo per esportare in America uno stile tipicamente italiano -l'elegante tonalità grigia del design industriale italiano – collegandolo a nozioni cinematografiche di glamour. In tal modo, ha insegnato a Hollywood come vestire italiano. Dolce e Gabbana hanno assorbito questo trionfo, e un decennio dopo, lo hanno invertito: hanno insegnato agli italiani come guardare Hollywood<sup>66</sup>”.

Oggi il marchio è famoso in tutto il mondo, e nonostante i molti scivoloni fatti dall'impresa, Dolce&Gabbana è ormai un'icona, intrisa di storia, che si è guadagnata di diritto un posto di tutto rispetto nel panorama internazionale della moda.

### 3.2 Stile comunicativo dell'azienda

“Dolce&Gabbana qualificano la loro solida ricerca di forme e volumi con materiali innovativi e con gli intensi contrasti della Sicilia, sempre nel nome di un Eros che poi, sublimatosi, si trasforma in un decorativismo

---

<sup>66</sup> <https://www.newyorker.com/magazine/2005/03/14/hands-and-eyes>

lussureggiante di gemme e di stampe, come se la carica erotico-primigenia si fosse cristallizzata in bagliori luccicanti<sup>67</sup>”.

Come già scritto, la peculiarità comunicativa di D&G sta nel fatto che in un primo momento, per far conoscere il marchio non si siano affidati alla stampa ma direttamente alla pubblicità.

Scianna, con la campagna pubblicitaria “la Sicilia” posiziona nella mente dei consumatori un brand dai tratti mediterranei, passionali, antichi.

Tra le pubblicità più iconiche e rappresentative del brand in ordine cronologico, troviamo:

- 1994: per il lancio del primo profumo del brand, i due stilisti si affidano a Giuseppe Tornatore, noto regista italiano, per lo spot, e al Maestro Ennio Morricone per la musica. La protagonista era Monica Bellucci. Il tutto ovviamente, in bianco e nero. Si può vedere come i caratteri distintivi di Tornatore, quelli del surrealismo, siano presenti nello spot, in perfetta armonia con quelli che sono i tratti di Dolce&Gabbana. Lo spot dura circa 30 secondi. Si vede un uomo che sbatte un polpo contro uno scoglio, si alza in piedi e nota un gruppo di donne che aiutano un'altra donna (Monica Bellucci) a cambiarsi il costume dietro un telo bianco. La Bellucci indossa un costume nero stile anni 50, e lascia cadere, mentre si cambia, il reggiseno su un cactus. Nella scena finale si vede la modella, sdraiata su un letto, e l'uomo che la osservava sulla spiaggia che ora la guarda in piedi davanti la sua finestra mentre dorme. Mentre la osserva, si porta il reggiseno che la ragazza aveva lasciato sulla spiaggia, al naso, per odorarne la fragranza. Il fotogramma finale è l'immagine delle boccette di profumo su sfondo nero<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> Fabriano Fabbri, “L’orizzonte degli eventi. Gli stili della moda dagli anni 60’ ad oggi”, Atlante, (2013)

<sup>68</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=awUNqQQcyeI>



- 2003: ancora Giuseppe Tornatore, ancora Monica Bellucci, ancora il bianco e nero, che come si vedrà sarà una costante. L'ambientazione è sempre la Sicilia degli anni 50' 60'. La modella perde il marito, e in un'atmosfera di lutto, incontra un "picciotto" siciliano, con cui inizia un gioco di sguardi. Durante la "processione per portare il defunto, la Bellucci sviene, e al giovane, nel soccorrerla, cade la sottoveste che aveva rubato in casa della vedova poco prima. La sottoveste allora viene passata di mano in mano e odorata dagli uomini presenti. Il concept è più o meno simile al primo spot, come a dire "squadra che vince non si cambia"<sup>71</sup>.



<sup>69</sup> <https://www.pinterest.it/pin/245586985900213157/>

<sup>70</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=o7kWrI9Fqzo>

<sup>71</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=fBVqPY\\_CogQspo](https://www.youtube.com/watch?v=fBVqPY_CogQspo)

<sup>72</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=fBVqPY\\_CogQ](https://www.youtube.com/watch?v=fBVqPY_CogQ)

- 2010: quello con Bianca Balti è forse lo spot più diffuso nella mente dei consumatori. Per sponsorizzare la fragranza Light Blue furono scelti la modella Bianca Balti e David Gandy. Lo scenario è Capri, il sottofondo musicale è “parlami d’amore Mariù”. Il regista è Mario Testino. In questo spot si evidenziano gli aspetti salienti delle pubblicità Dolce&Gabbana, c’è l’amore, accompagnato da una forte carica erotica e passionale, c’è l’Italia, nella meravigliosa cornice di Capri. Quella di questo spot è sicuramente una donna diversa dalla Monica Bellucci di Tornatore. È più moderna, meno pudica. Cambiano i colori, non c’è più il bianco e nero che caratterizzava gli spot precedenti, ma anzi colori brillanti, in particolare il bianco dei costumi da bagno e il blu del mare.



- 2012: Alla regia c’è nuovamente Mario Testino e i protagonisti scelti sono Laetitia Casta e Noah Mills. Rigorosamente bianco e nero, a fare da sottofondo c’è Mina con Città Vuota. L’ambientazione è sempre quella tipicamente mediterranea. Lo spot serviva a rilanciare le fragranze Pour Femme e Pour Homme<sup>74</sup>.

<sup>73</sup> <https://sdoppiamocupido.blogspot.com/2015/07/le-modelle-della-pubblicita-bianca.html>

<sup>74</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=wj3mNM-vQqU>



75

- 2013: alla regia c'è Martin Scorsese, il titolo dello spot è Street of Dreams<sup>76</sup>. A fare da sfondo, New York, con Matthew McConaughey e Scarlett Johansson. Lei con un vestito di pizzo nero, in sottofondo Mina con “il cielo in una stanza”, lui che la va a prendere con una macchina d'epoca e insieme partono. Scorsese trae ispirazione da Fellini, ma il vero omaggio in questo spot è alla città che non dorme mai. L'utilizzo del bianco e nero rende il tutto più iconico di quanto già non lo sia<sup>77</sup>.

---

<sup>75</sup> <https://www.pinterest.de/pin/558727897513608276/>

<sup>76</sup> <https://www.cultframe.com/2013/12/street-of-dreams-spot-dolce-gabbana-martin-scorsese/>

<sup>77</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=bvgTUpmWaq4>



- 2017: Kit Harrington ed Emilia Clarke, protagonisti del trono di spade, passeggiano per le vie di Napoli, lo spot è per la fragranza “The One”. “I due attori britannici [...] vengono ripresi mentre passeggiano nelle vie della città, in mezzo a un folcloristico mercato a cielo aperto, tra balli, canti, mangiate di spaghetti, risate e teglie di pizza. In sottofondo, le note di “Tu vo fa’ l’americano”, a celebrare l’originalità e il fascino della cultura italiana. Gli spot sono diretti da un altro nome d’eccezione: quello del regista di ‘Gomorra’ Matteo Garrone<sup>79</sup>.



<sup>78</sup> <https://www.ragusanews.com/2014/01/28/attualita/dolce-amp-gabbana-il-profumo-di-un-corto/39391>

<sup>79</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=spULsJ89GW0>

<sup>80</sup> <https://www.menchic.it/bellezza-uomo/profumi-uomo-bellezza-uomo/jon-snow-di-game-of-thrones-protagonista-dello-spot-dolce-e-gabbana-a-napoli-45748.html>



81

Si può tracciare, attraverso questi spot, un quadro di quello che è lo stile comunicativo dell'azienda. “Bastano pochi secondi per capire che lo spot che stanno trasmettendo in tv ha la loro firma. Pochi istanti di immagini e musica per non avere più dubbi: è l'ennesimo capolavoro firmato Dolce&Gabbana. Sono tanti, infatti, gli spot famosi Dolci e Gabbana che restano impressi nella mente, diventano riconoscibili sin dai primi frame. La maison, fondata nel 1985 dagli stilisti Stefano Dolce e Domenico Gabbana regala, ormai, spot pubblicitari che hanno sempre più il sapore e l'appeal di piccoli film. Location da sogno, sottofondi musicali senza tempo e protagonisti belli da togliere il fiato. Nelle pubblicità D&G c'è prima di tutto l'Italia, questa terra che da nord a sud regala bellezze uniche al mondo. I due stilisti lo sanno bene ed è per questo che negli ultimi anni hanno puntato proprio sul patrimonio italiano per far breccia nel cuore del mondo intero, come se tutta la bellezza dell'universo nascesse proprio da qui<sup>82</sup>”.

Certo è, che ogni cosa che il brand produce è sicuramente immediatamente riconoscibile ed identificabile. La tradizione che si sposa con l'eccesso. Il classico con lo sfarzo del barocco.

---

<sup>81</sup> <https://openmag.it/blog/2017/09/10/spot-dolce-gabbana-deanerys-jon-snow-protagonisti/>

<sup>82</sup> <https://www.lifeandpeople.it/gli-spot-dolce-e-gabbana-alla-scoperta-dellitalia-pillole-di-magia/>

Con l'avvento dei social, anche D&G ha dovuto trovare il suo spazio nel mondo del digitale. Il brand così si è affidato agli influencer, come tutte le altre aziende nel campo della moda. Nel gennaio 2017 addirittura, sono stati gli influencer stessi i protagonisti della sfilata D&G. Ultimamente però, a causa del fallimento della campagna pubblicitaria social in Cina, sembra che la maison si muova controcorrente: “nel 2019 hanno annunciato che ‘questo è il momento di tornare ai magazine e anche ai giornali, di andare nella direzione opposta rispetto agli altri [...] utilizzare i media tradizionali in modo ancora più massiccio che in passato’. Per farlo, hanno chiesto a sette fotografi di interpretare il DNA del brand, partendo da differenti punti di vista che riflettano però l'unicità e l'anima della casa di moda, riprendendo con i loro scatti i volti di personaggi iconici, cari alla storia di Dolce&Gabbana, insieme a nuovi volti che rappresentino al meglio questa maison. Il casting include quindi diverse celebrità che hanno calcato negli anni passati le passerelle con i vestiti firmati dal brand; tra queste Monica Bellucci, Carla Bruni, Eva Herzigova e Marpessa Hennink<sup>83</sup>”.



84

---

<sup>83</sup> <https://www.insidemarketing.it/dolce-gabbana-ritorno-carta-stampata/>

<sup>84</sup> <https://www.insidemarketing.it/dolce-gabbana-ritorno-carta-stampata/>

Altro aspetto che Dolce&Gabbana comunica da diversi anni ormai è il concetto di famiglia tradizionale, tema che gli ha causato diversi problemi legati alla comunicazione.

“D&GFamily è la nuova proposta social by Dolce&Gabbana che celebra la famiglia sfruttando in maniera del tutto non convenzionale e innovativa le varie potenzialità delle piattaforme digital. L’obiettivo de progetto è quello di creare un album con tantissimi ritratti di famiglia provenienti da tutto il mondo, uploadabili direttamente sul sito [www.dolcegabbana.com/dgfamily/](http://www.dolcegabbana.com/dgfamily/). Un moodboard d’ispirazione è messo a disposizione degli utenti e la sfida è aperta a qualsiasi tipo di ritratto, dalle generazioni contemporanee a quelle più antiche provenienti da più svariati ambienti. Per partecipare basterà registrarsi tramite Facebook o con registrazione direttamente sul sito e postare la propria immagine. Un’iniziativa volta a sottolineare il valore del nucleo familiare da sempre celebrato dal duo di Domenico Dolce e Stefano Gabbana<sup>85</sup>”.

Dice Stefano Gabbana “Abbiamo voluto creare una piattaforma digitale che raccogliesse immagini diverse tra loro ma con un unico soggetto, la famiglia appunto, ritratta in epoche, stili e momenti diversi. Un collegamento tra il passato, la tradizione, l’oggi e il domani<sup>86</sup>”.

Questa campagna social precede quella che sarà la sfilata del 2 marzo 2015. “In passerella sfilava quello che secondo gli stilisti è l’emblema della femminilità, ovvero la mamma. Sulle note di “Viva la mamma” di Edoardo Bennato, [...] Bianca Balti sfilava incinta di sei mesi in un delizioso tubino color cipria, mentre le sue colleghe già mamme sfilavano con il loro bambini<sup>87</sup>”.

---

<sup>85</sup> <https://www.grazia.it/moda/news-mod/dgfamily-dolce-gabbana-progetto-ritratto-famiglia>

<sup>86</sup> <https://www.lamescolanza.com/20151218/dg-rivoluziona-la-famiglia-nuclei-allargati-protagonisti-nelle-pubblicita-corporate-e-nel-progetto-social-dgfamily/>

<sup>87</sup> <https://www.mammeaspillo.it/fashion/moda-donna/bianca-balti-incinta-sfila-per-dolce-e-gabbana>



88

Dunque, la comunicazione di Dolce&Gabbana, è da un lato molto semplice, a tratti potrebbe sembrare quasi banale, c'è la tradizione, la Sicilia, il meridione, il surrealismo, le canzoni che fanno da sfondo sono tra le melodie italiane più conosciute nel mondo. Eppure, il prodotto che D&G realizza è spesso oggetto di polemiche, anche a causa talvolta delle dichiarazioni e da alcuni passi falsi commessi dai due stilisti.

### 3.3 Importanza dei social media per la reputazione.

Com'è cambiato il concetto di brand reputation con l'avvento dei social network? Sicuramente il cambiamento è stato epocale. La ricerca "We are social"<sup>89</sup> evidenzia come oltre l'80% degli utenti italiani è presente su almeno un social media, a cui dedica quasi un terzo del tempo speso online.

"Il mutamento tecnologico rapido e continuo [...] ha prodotto una seconda ondata di nuovi media che potrebbero essere in grado di mutare in maniera alquanto radicale il rapporto tra i "pubblici" o "consumatori" e i media"<sup>90</sup>.

La presenza sui social media è quindi uno strumento indispensabile per chi ha un ruolo importante e offre opportunità inedite di costruire relazioni,

<sup>88</sup> <https://www.mammeaspillo.it/fashion/moda-donna/bianca-balti-incinta-sfila-per-dolce-e-gabbana>

<sup>89</sup> <https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>

<sup>90</sup> Lyn Gorman e David Mclean, "Media e società nel mondo contemporaneo", Il Mulino, (2005)

coinvolgere i propri stakeholder e far crescere il coinvolgimento, il supporto e l'interazione della community con i propri utenti.

“Se i mass media del ventesimo secolo in un certo senso “distribuivano contenuti” a pubblici di massa, ora si cerca di definire gli utenti dei media con espressioni che colgano l'idea dell'interazione e della partecipazione sociale del “consumatore come soggetto creativo”. Si parla allora di cittadini consumatori, di “culture partecipative dei media fai da te”, consumatori-produttori (prosumers), spettatori-utenti (viewers), co-creatori, produttori-utenti (producers)<sup>91</sup>”.

L'utente da passivo diventa attivo. È partecipativo, vuole dire la sua, e lo riesce a fare tramite i social. Tutto ciò ovviamente ha acceso il dibattito ormai da molti anni.

Si potrebbe commentare con un semplice: ‘People have the power’ come cantava Patti Smith. L'azienda crea dei contenuti, che condivide sui social media, quali Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube, e il recente TikTok, ma poi sono gli utenti a deciderne le sorti. L'azienda si interfaccia con le critiche che le vengono rivolte, innescando così un processo costante di co-creazione.

Per costruire un'efficace strategia sui social media, ci sono diverse fasi da seguire:

- 1) **Analisi:** si deve guardare alla presenza online dell'azienda, attraverso vari strumenti. Il sito web è il biglietto da visita di un'azienda. Analizzarne il design, i contenuti, l'user experience e le fonti di traffico. Saper utilizzare strumenti come Google Analytics aiuta in modo efficace per analizzare le fonti di traffico, la provenienza degli utenti. Il secondo strumento sono i social media: l'analisi dovrà tenere conto della presenza sulle piattaforme social dell'azienda, e valutare il piano editoriale, la tipologia di contenuti, la coerenza con l'immagine e gli obiettivi di business, la composizione dei fan/followers, i dati sulle interazioni e sulle eventuali campagne pubblicitarie. Ci sono anche altri canali digitali, diversi dai social media,

---

<sup>91</sup> Lyn Gorman e David Mclean, “Media e società nel mondo contemporaneo”, Il Mulino, (2005)

come le pubblicità sui motori di ricerca o le e-mail marketing. Queste pratiche potrebbero poi servire a calibrare meglio la presenza sui social media. L'elemento da tenere in considerazione, sempre, è la reputazione: è fondamentale prestare attenzione alle persone che parlano in rete dell'azienda, quali sono le piattaforme in cui gli utenti sono più attivi, ed eventualmente cambiare prospettiva se ci si accorge che qualcosa non va per il verso giusto. Per concludere, la fase di analisi prevede anche l'analisi dei concorrenti, ciò permette di correggere eventuali errori, migliorare i propri contenuti a favore di un feedback positivo da parte degli utenti.

- 2) Individuare il pubblico target: individuare il target al quale ci si vuole rivolgere significa individuare le cosiddette "buyer personas". Queste personas, vengono definite in base alle caratteristiche demografiche, le caratteristiche psicografiche, gli stili di vita, le abitudini, i problemi da risolvere, i valori di riferimento, gli interessi e il loro rapporto con l'online. In questo modo si individuano dei pubblici di riferimento, e in base agli obiettivi che l'azienda vuole realizzare, si indirizzano le azioni di marketing.
- 3) Identificazione degli obiettivi: i social media si utilizzano per la realizzazione di diversi obiettivi: 1) obiettivi di business: per vendere prodotti o servizi online 2) obiettivi di customer care: prendersi cura del cliente, migliorando la sua "satisfaction", offrendo nuovi canali per relazionarsi con la marca 3) obiettivi di prodotto: l'azienda prova a ricercare nuove soluzioni, per migliorarlo, monitorando i feedback. Le aziende più illuminate avviano attività di co-creazione con gli utenti. 4) obiettivi di comunicazione: per migliorare la reputazione del brand, la comunicazione è fondamentale, migliorare l'attività dell'ufficio stampa e potenziare le relazioni con gli stakeholder. 5) obiettivi di marketing: le attività di marketing servono a incrementare la visibilità del brand e dei prodotti, attraverso il coinvolgimento degli utenti e alla fidelizzazione. Gli obiettivi devono essere sempre specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e orientati nel tempo. Stabilire obiettivi irrealizzabili non solo non beneficia alla reputazione aziendale, ma crea un sentimento di sconforto e sfiducia nei lavoratori.

- 4) Scelta delle piattaforme: dopo aver individuato il target a cui ci si rivolge, si decide quali piattaforme sono adatte ai vari archetipi di buyer personas. È importante capire a chi vogliamo parlare, in questo modo la scelta della piattaforma social sarà efficace.
- 5) Sviluppo della strategia di contenuti: creare contenuti è la parte più delicata e importante di questo processo. Per comprendere al meglio quali contenuti creare bisogna prestare attenzione alle fasi preacquisto e post-acquisto. La consapevolezza, è la sensazione che si ha nella fase di preacquisto, quando l'utente capisce di dover soddisfare un bisogno, un contenuto tipico di questa fase è quando un utente ad esempio vede un advertising su Facebook. La fase di post-acquisto è invece importante per la fidelizzazione del cliente. La strategia è contenuta nel "piano editoriale". I contenuti che si pianificano possono svolgere le funzioni di diverso tipo: di intrattenimento; educativo o di informazione; empatico-emozionale; stimolo all'interazione.
- 6) Impostazione della misurazione: per verificare l'effettiva riuscita del piano editoriale ci sono varie metriche di misurazione: 1) Visibilità: in questo modo si valuta la notorietà dell'impresa, attraverso i click verso il sito web o le impressions (rappresentano il numero di volte che un contenuto, un video, una pagina web, un banner o qualsiasi altro contenuto web hanno avuto la possibilità di essere visualizzati dagli utenti). 2) Engagement: l'engagement valuta il coinvolgimento degli utenti con il contenuto prodotto dal brand, lo fa attraverso il numero dei likes, dei commenti e delle condivisioni. 3) Conversione: la conversione esprime il completamento con successo di un processo, volto a indurre l'utente a compiere una determinata azione, che spesso si traduce nell'acquisto di un prodotto. 4) Advocacy: l'advocacy è cruciale per la fase di post-acquisto, in quanto si compone di menzione del brand sui social, condivisioni, recensioni e consigli agli altri utenti<sup>92</sup>.

Il web story-telling:

---

<sup>92</sup> <https://maxvalle.it/web-strategies> (rielaborazione personale)

“Le organizzazioni sono attraversate da intensi flussi narrativi e i mercati sono diventati conversazioni perenni in cui è facile perdersi. Stakeholders, clienti interni/esterni, consumatori si identificano nei racconti che le aziende fanno di sé e a loro volta le aziende sono alla costante e affannosa ricerca di una comprensione più profonda delle narrative personali di chi compra o si serve di prodotti e servizi. [...] la questione diventa come gestire il racconto dell’impresa, nella sua globalità spaziale e temporale all’interno dei mercati conversazionali, non lineari e imprevedibili, dove la reputazione aziendale può essere fatta saltare da un video su YouTube o danni finanziari dove possono nascere da una foto taggata su Facebook<sup>93</sup>”.

Raccontare una storia. Banale, si potrebbe dire e pensare. Non così tanto. Sviluppare una storia per promuovere un brand o un prodotto, è da sempre una delle attività di comunicazione. Tutto cambia però, se lo si fa sul web, dove gli utenti interagiscono. Il web diventa un mondo parallelo a quello reale, dove tutti possono esprimere il loro parere, influenzare il pensiero altrui e determinare le sorti reputazionali dell’azienda.

“L’importanza dello storytelling non può più essere ignorata da quando Barack Obama è divenuto Presidente degli Stati Uniti grazie in non piccola misura, alla storia della sua vita. [...] Kevin Flinn ha lavorato per la campagna Obama nei social media in 15 stati americani tra cui Alaska, Arizona, Georgia, Hawaii, Kansas e Texas. Ciò che Flynn ricorda della sua esperienza spiega bene i meccanismi con cui la campagna è riuscita a creare uno straordinario coinvolgimento del pubblico: ‘Ogni Stato aveva il suo blog, con contenuti locali, e io creai contatti con la gente di ogni stato che mi mandava storie, foto e altre informazioni per i blog. La gente era eccitata che ci fosse qualcuno nell’organizzazione che voleva aiutare, così tutti mi fecero avere grandi contenuti. Quando poi videro le loro foto sulle pagine nazionali della campagna, l’eccitazione crebbe ulteriormente’. I blog che Flynn seguiva in altre parole erano largamente alimentati con contenuti creati dalla gente comune – storie e opinioni di sostenitori pervasi dalla voglia di dare un senso alla promessa generica di

---

<sup>93</sup> Joseph Sassoon, “Web Storytelling”, Franco Angeli Edizioni, (2012)

cambiamento che costituiva la bandiera della campagna del candidato democratico<sup>94</sup>”.

Sentirsi parte di un qualcosa, una comunità, poter contare e anche il solo credere di poter fare qualcosa di positivo. Sono tutti aspetti che fanno crescere la reputazione e la notorietà di un brand.

“Si è già detto che nell’affrontare l’interazione conversazionale col pubblico degli utenti sulla rete le imprese non devono barare. Onestà e trasparenza sono i due requisiti di partenza, in assenza dei quali è molto facile che dai social media una marca venga presa a bersaglio. Detto in altri termini, l’ambiente dei web e dei social media è fatto in modo tale che – molto più di quanto non accada nei media tradizionali – in esso l’etica conti molto. Questa affermazione non implica che tutto ciò che si dice e si fa nei social media sia eticamente corretto. Il mondo è bello perché è vario, e ogni community ha una propria idea di ciò che è ‘giusto’ e ciò che è ‘sbagliato’. Ma gli utenti che popolano la rete nutrono generalmente una speciale sensibilità nei confronti delle aziende e dei loro comportamenti<sup>95</sup>”.

Si potrebbe parlare di una sorta di ipocrisia? Il web come un mondo dove tutti ci facciamo leoni e difendiamo valori e ideali che spesso non ci rappresentano? Possibile. Ma nonostante questo, ormai ci muoviamo verso un mondo dove il politically correct è più forte di qualsiasi altra cosa. Sta forse sparendo il contraddittorio in favore di una sorta di pensiero unico? Probabilmente solo il tempo ci darà queste risposte, certo è che gli avvenimenti sembrano muoversi verso questa direzione.

### 3.4 Crisi comunicative del brand, in particolare: il caso Cina. Approccio utilizzato per la risoluzione della crisi ed effetti collaterali.

19 Novembre 2018: viene diffuso online una parte di tre video da parte di D&G. Nel video la modella asiatica cerca di mangiare cibo italiano con

---

<sup>94</sup> Joseph Sassoon, “Web Storytelling”, Franco Angeli Edizioni, (2012)

<sup>95</sup> Joseph Sassoon, “Web Storytelling”, Franco Angeli Edizioni, (2012)

delle bacchette. I video erano accompagnati dagli hashtag #DGLovesChina e #DGTheGreatShow, e dovevano fare da preludio per la sfilata di Shanghai, ma il risultato non è stato assolutamente quello previsto.

Gli utenti hanno immediatamente attaccato il contenuto delle clip realizzate dalla maison. La Cina rappresentata era, secondo il pubblico, stereotipata. Lanterne, musiche che richiamano l'oriente, il colore rosso ovunque. In dei tre video inoltre, mentre la modella è intenta a mangiare un cannolo, una voce maschile fuoricampo dice "è troppo grande per te?".

I video sono stati immediatamente cancellati da Weibo, social media molto in voga in Cina. Ma non finisce qui, anzi. DietPrada è un account Instagram che nel mondo della moda ha la sua importanza. Oltre a criticare aspramente la campagna D&G, pubblica degli screenshot di una conversazione avvenuta su Instagram tra Stefano Gabbana e Michaela Tranova, collaboratrice di DietPrada, che aveva chiesto un commento in merito a quanto accaduto. Nella conversazione Gabbana insulta la divisione cinese dell'azienda per aver cancellato i video, e la Cina in generale. "D'ora in poi dirò in tutte le interviste che faccio che la Cina è un paese di merda e che può stare tranquilla, viviamo benissimo senza di te<sup>96</sup>" e ancora "sono loro a sentirsi inferiori, e non Dolce&Gabbana a essere razzista. Cina ignorante mafia sporca puzzolente" e infine rivolgendosi a DietPrada dice "Pensi che abbia paura dei tuoi post?<sup>97</sup>".

Gli screenshot della conversazione sono stati condivisi su Weibo innumerevoli volte, l'indignazione cresceva, l'hashtag #BoycottDolce diventa trend topic, e le prime conseguenze non tardano ad arrivare. Attori, modelli celebrità cinesi annunciano che non prenderanno parte alla sfilata, così come la direttrice di Vogue China, Angelica Cheung. Le agenzie annunciano che non faranno sfilare le modelle.

D&G è costretta, in queste condizioni, a cancellare l'evento, ma prima ancora che lo facesse l'azienda è stato il governo cinese stesso a cancellare

---

<sup>96</sup> <https://www.ilpost.it/2018/11/21/dolce-gabbana-sfilata-cancellata-cina/>

<sup>97</sup> <https://www.ilpost.it/2018/11/21/dolce-gabbana-sfilata-cancellata-cina/>

la sfilata. Ormai il danno era fatto. Il costo della sfilata era di 25 milioni di dollari.

Gli errori che si possono rilevare e analizzare in questo “disastro social” sono diversi.

In primo luogo, la campagna pubblicitaria non era idonea al target a cui si rivolgeva. I clienti cinesi sono amanti del lusso e dell'esclusività. Usare determinati “luoghi comuni” e stereotipi potrebbe offenderli e non poco, come in effetti è successo. Il secondo errore è stato quello di Stefano Gabbana. Rispondendo in quel modo alla giornalista ha ingigantito ancora di più la crisi (nonostante abbia dichiarato che l'account fosse stato hackerato). Questo è stato sicuramente uno sbaglio, in quanto chi ricopre un ruolo di rilievo all'interno dell'azienda, deve sempre misurare le parole che utilizza. Non si può pensare di dire tutto quello che si vuole, a maggior ragione se le cose che si dicono sono profondamente politically incorrect. Le azioni di Gabbana hanno avuto conseguenze dirette sul brand. Altro punto da tenere in considerazione è il potere degli utenti. Le persone sui social non hanno mai paura di esprimere la loro opinione, e lo fanno a maggior ragione se i contenuti proposti sono in contrasto con i loro valori. Un brand attento tiene sempre in considerazione l'opinione degli utenti, i loro feedback, i commenti negativi o positivi che siano. Le community infatti possono rivelarsi una grande opportunità per il brand. È bene ricordare che il passaparola rimane uno dei metodi più efficaci per far aumentare la visibilità. È per questo che la scusa del profilo hackerato è sembrata l'ennesima bugia e non ha fatto altro che peggiorare la situazione.

Quella di D&G è stata una crisi sviluppatasi online, sicuramente gestita in modo approssimato, e che ha avuto ripercussioni sulla reputazione del brand e di conseguenza, come spesso accade con le crisi reputazionali, ripercussioni sul fatturato. Tutte cose che sono successe. L'annullamento della sfilata infatti è stato solo l'inizio. Tutti i prodotti della maison sono completamente spariti dalle piattaforme di e-commerce cinesi (Tmall, JD.com, Xiaohongshu e Secco).

Il 23 novembre i due stilisti si scusano personalmente con un video condiviso sulle piattaforme social dell'azienda<sup>98</sup>.

È Domenico Dolce che inizia a parlare nel video di scuse: “In questi giorni abbiamo ripensato moltissimo, con grande dispiacere a tutto quello che ci è successo e a quello 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 egli errori nell'interpretare la vostra.”

La parola poi passa a Gabbana che dice: “Vogliamo anche chiedere scusa a tutti i cinesi nel mondo e prendiamo molto seriamente questa scusa e questo messaggio.”

Continua Dolce: “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 nodo di esprimerci.”

Conclude Gabbana: “Faremo tesoro di questa esperienza e sicuramente non succederà mai più anzi proveremo di meglio e rispetteremo la cultura cinese in tutto e per tutto. Dal profondo del nostro cuore vi chiediamo scusa” per poi dire all'unisono la parola scusa in lingua cinese.

Dolce&Gabbana non è nuova a scivoloni sul piano comunicativo, ma in questo caso, il danno provocato poteva avere serie ripercussioni non solo sull'immagine aziendale, ma direttamente sul fatturato. Era una situazione a cui porre immediatamente rimedio. La zona dell'Asia e del pacifico infatti rappresenta più del 30% del mercato della casa di moda.

“Per restare al Celeste impero nel 2017, in occasione della prima campagna, avevano rappresentato Pechino come una città quasi post nucleare dove spiccavano solo i colori e le linee dei loro abiti. Alla Milano Fashion Week 2012, invece, il duo creativo aveva presentato abiti su cui erano stampati volti di donne nere con orecchini sullo stile della “Mamy” di Via col vento. [...] Ma i due non si sono fatti mancare nulla. Nemmeno

---

<sup>98</sup> <https://stream24.ilsole24ore.com/video/italia/dolce-gabbana-chiedono-scusa-cina-la-pubblicita-razzista/AEzsPAmG>

riguardo il sessismo. Già nel 2007 il comitato di controllo del Codice di autodisciplina pubblicitaria bloccò una reclame che avrebbe incitato allo stupro: una modella tenuta per i polsi e bloccata a terra da un uomo a torso nudo mentre gli altri guardano la scena. [...] ‘Ci scusiamo con le donne, non avevamo intensione di offenderle’, risposero i designer a polemica già deflagrata, ‘per noi le donne sono delle regine, ma quella pubblicità la difendiamo’. I due stilisti sono noti anche per esser strenui difensori della famiglia naturale, un po' alla Pillon diciamo. Nel loro mirino sono finite anche le adozioni gay e la gestazione per altri. In una intervista a Panorama del 2015, infatti, avevano espresso il loro disappunto per ‘i figli della chimica che non hanno mamma e papà’. Parole che avevano scatenato l’ira di Elton John, padre di due figli avuti con il marito David Furnish grazie a una madre surrogata<sup>99</sup>”.

In quel caso le scuse non arrivarono, ci fu piuttosto un chiarimento, con Domenico Dolce che dice: La situazione però era completamente diversa. Sicuramente la presa di posizione di Elton John ha influenzato l’opinione del mondo di Hollywood, in molti aderirono all’iniziativa del cantante inglese di boicottare la griffe italiana. Tra i nomi Courney Love, e Ricky Martin. In quell’occasione però non si paventata l’effettiva possibilità di un calo nelle vendite, considerando che il gruppo offeso era una minoranza, e chiarendo la loro posizione Dolce in quell’occasione disse “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. Io sono cresciuto con questi valori ma ciò non vuol dire che non approvi le altre scelte. Ho parlato per me senza giudicare le decisioni altrui<sup>100</sup>”. La situazione si sistemò, seppur rimase qualche strascico.

Con lo scandalo scoppiato in Cina invece i danni potevano essere permanenti. Considerano l’attenzione che il mercato cinese negli ultimi anni sta dando al made in Italy, i due stilisti si sono affrettati a chiedere scusa.

---

<sup>99</sup> [https://www.lettera43.it/dolce-e-gabbana-razzismo-sessismo-moda/?refresh\\_ce](https://www.lettera43.it/dolce-e-gabbana-razzismo-sessismo-moda/?refresh_ce)

<sup>100</sup> [https://www.repubblica.it/spettacoli/people/2015/03/15/news/elton\\_john\\_contro\\_dolce\\_e\\_gabbana\\_per\\_frase\\_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_frase_sui_figli_dei_gay_sui_social_si_scatena_il_boicottaggio-109568823/)

### 3.5 Oltre il concetto di reputazione: “giusto o sbagliato basta che se ne parli”

“Non importa che se ne parli bene o male, l’importante è che se ne parli”. La massima, attribuita a Oscar Wilde, è frutto, come spesso accade, di una traduzione sbagliata. Dorian Grey, personaggio creato dalla penna di Wilde dice infatti “There is only one thing in the world worse than being talked about, and that is not being talked about”. Letteralmente si traduce con “C’è una sola cosa al mondo peggiore del far parlare di sé, ed è il non far parlare di sé”. Ben diverso da “bene o male, l’importante è che se ne parli”. Nella citazione originaria non si parla di bene o male, concetti per altro molto relativi, mutevoli in base alle condizioni e alle circostanze, ma piuttosto del fatto che la cosa peggiore che possa capitare è che non si parli affatto di ciò che succede. Nella citazione originale il concetto di bene e male è molto sottinteso, la traduzione lo esplicita. La domanda che ci si pone è: è effettivamente così? L’importante è che se ne parli? Magari in passato. Spesso ci sono stati slogan di pubblicità sessisti o offensivi, e nonostante ciò, gli slogan e le immagini della pubblicità rimanevano impressi nella mente del consumatore. Gli esempi sono innumerevoli:

Amaro del Capo: lo slogan della pubblicità era “fatti il capo”, con una donna che poggia le sue labbra in modo molto provocante su un rompighiaccio. Evidentemente sessista.



Mutti: “Polpette alla...’quando tu esci e il papà fa l’eroe””. A sottolineare che un papà che cucine è addirittura un eroe, in quanto nell’immaginario collettivo è sempre la mamma ad occuparsi delle faccende domestiche.



Gilette: questa volta il sessismo è stato fatto nei confronti degli uomini, generalizzando comportamenti negativi di alcuni uomini e paragonandoli invece a comportamenti virtuosi si altri. Lo spot è stato tacciato di sessismo nei confronti degli uomini.

---

<sup>101</sup> <http://www.parmateneo.it/?p=48268>

<sup>102</sup> <http://www.parmateneo.it/?p=48268>



È ovvio che un'azienda che vuole emergere, deve far parlare di sé. Un'azienda ha bisogno di farsi conoscere, di ricevere dei feedback. Con il passare del tempo però, mentre prima si accettava a occhi chiusi qualsiasi cosa, oggi, far passare dei messaggi, che agli occhi dei consumatori vengono percepiti come negativi, potrebbe rivelarsi deleterio per la reputazione aziendale. Considerando anche il potere che le community hanno online. Farsi una cattiva reputazione non porta a nulla di buono se non a ingenti costi in un secondo momento per riabilitare il nome dell'azienda.

Un tempo forse, determinati scivoloni pubblicitari non avevano la stessa cassa di risonanza che avrebbero invece oggi. Un esempio potrebbe essere una pubblicità del 1953, dei tappi di alluminio dell'Alcoa, seppure già all'epoca non fu ben vista e tacciata di sessismo. Lo Slogan era: "You mean a woman can open it?" riferendosi alla capacità di una donna di aprire una bottiglia. Oggi, nel mondo dei social network, uno spot del genere avrebbe provocato una valanga di critiche.

---

<sup>103</sup> <http://www.parmateneo.it/?p=48268>



104

Concludendo, oggi, questo genere di errori non sarebbero perdonati molto facilmente dall'opinione pubblica. I tempi sono oggettivamente cambiati, e una pubblicità del genere oggi, avrebbe causato non pochi problemi all'azienda. Quindi, sì. Se ne deve parlare, se ne deve parlare molto, creare le condizioni affinché un messaggio arrivi il più possibile al pubblico, ma se ne deve parlare bene. Altrimenti in un secondo momento, i costi in termini monetari e di tempo per recuperare la reputazione danneggiata non sarebbero affatto irrisori.

### 3.6 D&G ad oggi

In un'intervista del 21 gennaio 2020 al 'Corriere della Sera', i due stilisti si raccontano su quanto successo in Cina.

‘ “La storia va letta a distanza. Devi sederti sulla riva del fiume e aspettare, come dicono gli orientali. Io l’ho imparato dalla vita: l’attesa dà la risposta’ dice Dolce. ‘Sedersi sulla riva del fiume ed aspettare cosa?’ “Che la follia di ciò che ci è accaduto in Cina diventi solo un ricordo” risponde’.

Ammettono la sconfitta, le ferite, che hanno dovuto “bendare e medicare” e del tempo che c’è voluto per uscirne. Dicono che i clienti, non li hanno mai persi “chi ci conosce non ci ha mail lasciato”. Gabbana ammette lo

<sup>104</sup> <http://www.parmateneo.it/?p=48268>

sbaglio comunicativo: “sì, ho sbagliato una comunicazione, ma non volevo offendere nessuno, è stato un errore stupido, naif<sup>105</sup>”.

Alla domanda “il politicamente corretto fa male alla moda?” Gabbana risponde: ‘ “I video della ragazza che mangia i cibi italiani usando le bacchette li avevamo pensati come un tributo al paese. Ma abbiamo imparato che ci sono argomenti che non si devono toccare, perché per gli orientali sono sacri. Comunque, politicamente corretto, per me, significa non essere del tutto sincero, avere paura di dire ciò che davvero penso, fino in fondo. Vuol dire restare nel gregge” Dolce: “politicamente corretto per me è sinonimo di ruffiano, è un’attitudine falsa...”. Gabbana lo interrompe “non falsa, direi un’attitudine non spontanea e noi due invece siamo super spontanei, diciamo cose che non stanno nel pensiero comune dominante” Dolce: “Gli eventi della vita mi hanno fatto capire che non devo cambiare per gli altri, perché così mi annullerei, non potrei più fare il mio mestiere. Sono coerente con me stesso, ma ho imparato a non esprimermi nel posto e nel momento sbagliato. Continuo a credere nella diversità: non devi pensarla come me per essere mio amico. Conosco persone di tutti i paesi, di tutte le religioni. Dov’è il problema? Vado alle feste dei miei amici ebrei e sono curioso di tutto quello che riguarda le loro usanze. Poi torno a casa con le mie madonnine, i miei santi e la mia fede. Ma la conoscenza è bellissima, rafforza il tuo sapere e lo mette in dubbio. E se il dubbio vince, ti ritrovi per forza a cambiare”. Gabbana: “siamo diventati saggi non politically correct. Dolce&Gabbana è un’azienda coraggiosa” Dolce: “Anche un po' incosciente, ma abbiamo fatto così tante esperienze, che se abbiamo un minimo di materia grigia, non possiamo usarle se non per migliorarci<sup>106</sup>”.

I due stilisti aggiungono che a loro la Cina è sempre piaciuta, che sono stati tra i primi a portare le modelle orientali a Milano: ‘ “Abbiamo speso capitali per organizzare sfilate e fare eventi. Chi farebbe certi investimenti in una terra che non ama? Uno stupido. Quello che abbiamo fatto in Cina

---

<sup>105</sup> [https://www.corriere.it/sette/incontri/20\\_gennaio\\_17/dolce-gabbana-oggi-siamo-piu-forti-sbagliare-insegna-cosa-conta-bcbf93ec-3767-11ea-86a8-537a98b6bc3b.shtml](https://www.corriere.it/sette/incontri/20_gennaio_17/dolce-gabbana-oggi-siamo-piu-forti-sbagliare-insegna-cosa-conta-bcbf93ec-3767-11ea-86a8-537a98b6bc3b.shtml)

<sup>106</sup> [https://www.corriere.it/sette/incontri/20\\_gennaio\\_17/dolce-gabbana-oggi-siamo-piu-forti-sbagliare-insegna-cosa-conta-bcbf93ec-3767-11ea-86a8-537a98b6bc3b.shtml](https://www.corriere.it/sette/incontri/20_gennaio_17/dolce-gabbana-oggi-siamo-piu-forti-sbagliare-insegna-cosa-conta-bcbf93ec-3767-11ea-86a8-537a98b6bc3b.shtml)

in tutti questi anni è scritto nella storia. Ma il mondo dei social spesso non conosce niente, non è documentato. Vale solo per quel breve arco di tempo in cui fa rumore, con i suoi insulti e i suoi attacchi. È il segno di una decadenza e ha creato una bolla di bugie. Ma, come tutte le cose, arriva e va. Credo che in tanti siano già stufo di questo modello culturale. Non si può vivere senza sapere niente, nessuno può nutrirsi di ignoranza: solo la bellezza fa crescere”. Gabbana: “Io ho lasciato i social. Non sono cambiato, ma non mi interessa più far sapere a tutti quello che faccio e che penso. Prima ero spontaneo, ora non mi diverto più<sup>107</sup>”.

Stefano Gabba è infatti sparito dai social dopo lo scandalo che ha travolto la maison. C'è da dire che l'utilizzo dei social, in particolare di Instagram, da parte dello stilista è stato più volte improprio e poco professionale. Come quando definì Selena Gomez “brutta” o quando criticò il vestito da sposa di Chiara Ferragni. Sono commenti che se li facesse un utente medio, non avrebbero molta importanza, ma se chi a scrivere determinate frasi è Stefano Gabbana, la comunità del web oltre ad indignarsi, potrebbe minare la reputazione dell'azienda.

Sempre nell'intervista al Corriere della Sera dice Gabbana ‘ “Un insuccesso è come un avvertimento, impari a migliorarti. Dici: va bene, ho capito, mi organizzo per fare meglio”. Aggiunge Dolce: “Se poi sei recidivo e non vuoi vedere la verità - perché a volte vedere la verità fa molto male – la colpa è tua. La mia filosofia è mettermi devoto davanti all'errore, studiarlo, lavarmi via tutta la merda che mi è finita addosso, ripartire. Gli inciampi sono quelli che fanno fare un salto in avanti, altrimenti rischi di restare standard. Sempre lì, allo stesso punto”.

In sintesi, la strategia comunicativa di D&G, dopo il polverone che si è alzato in Medio Oriente ha sicuramente subito delle variazioni. Gli stilisti non comunicano più in prima persona, evitando in questo modo situazioni spiacevoli e boomerang pericolosi. La comunicazione è curata dai canali

---

<sup>107</sup> [https://www.corriere.it/sette/incontri/20\\_gennaio\\_17/dolce-gabbana-oggi-siamo-piu-forti-sbagliare-insegna-cosa-conta-bcbf93ec-3767-11ea-86a8-537a98b6bc3b.shtml](https://www.corriere.it/sette/incontri/20_gennaio_17/dolce-gabbana-oggi-siamo-piu-forti-sbagliare-insegna-cosa-conta-bcbf93ec-3767-11ea-86a8-537a98b6bc3b.shtml)

ufficiali. La situazione economica dopo lo scandalo però sembra dare a ragione ai due stilisti:



I ricavi sono stati di un 1,349 miliardi. Se nei primi mesi dopo la crisi le star hollywoodiane non hanno indossato capi D&G né ai Golden Globe (7 gennaio 2019) né agli Oscar (24 febbraio 2019). A interrompere questo circolo potenzialmente vizioso, è Emilia Clark, testimonial di Dolce&Gabbana e attrice di fama mondiale, indossa un capo della maison alla festa per l'annuncio delle 100 persone più influenti secondo il Times. Al Met Gala, gli Oscar della moda, dove il motto è “se non ci sei non sei nessuno” del 2019, solo due attrici indossano D&G. Will Smith indossa D&G alla prima di “Aladin” e la first lady Melania Trump in occasione dell'incontro con la regina Elisabetta II. Kim Kardashian, che a gennaio aveva cancellato un post su Instagram dove indossava D&G, a giugno ne pubblica uno in cui ringrazia solo uno dei componenti del duo: Domenico Dolce.

Vanessa Friedman, in un'attenta analisi sul “New York Times” scrive “L'indignazione, a quanto pare, dura così tanto tempo solo quando si vede un bell'aspetto e il desiderio del consumatore è coinvolto. [...] Secondo Lyst, la piattaforma globale di ricerca della moda, Dolce&Gabbana è

<sup>108</sup> [https://www.corriere.it/sette/incontri/20\\_gennaio\\_17/dolce-gabbana-oggi-siamo-piu-forti-sbagliare-insegna-cosa-conta-bcbf93ec-3767-11ea-86a8-537a98b6bc3b.shtml](https://www.corriere.it/sette/incontri/20_gennaio_17/dolce-gabbana-oggi-siamo-piu-forti-sbagliare-insegna-cosa-conta-bcbf93ec-3767-11ea-86a8-537a98b6bc3b.shtml)

tornata nei primi 20 marchi più ricercati nel primo trimestre del 2019, e si colloca al 15° posto assoluto. [...] I designer si sono scusati ufficialmente qualche giorno dopo, ma sono stati isolati e non supportati. [...] e non era chiaro se potessero riprendersi. Non più. Ora l'episodio sta cominciando ad apparire come un'altra narrativa di fall and return. Perché la parte della redenzione di questa storia non è esattamente chiara. [...] Robert Burke, fondatore della consulenza di Robert Burke Associates, ha dichiarato: “il mondo della moda nel suo insieme ha una breve durata di memoria. Dura circa la quantità di tempo da uno spettacolo all'altro (sono circa cinque mesi il che riguarda in effetti quanto tempo è passato tra l'incidente di Dolce&Gabbana in china ad oggi)<sup>109</sup>”.

A riabilitare il nome della griffe anche Anna Wintour che in una mail ha scritto: <<La moda, come ogni aspetto della nostra vita oggi, richiede una conversazione e una riflessione onesta e continua. Sono sicura che Domenico e Stefano si rammaricano di quello che è successo l'anno scorso e spero che siano cresciuti e abbiano imparato da esso>><sup>110</sup>.

Evidentemente, è così: il mondo della moda ha la memoria corta, oppure, si potrebbe dire che quando un prodotto è di qualità, ciò che viene detto o fatto passa in secondo piano. Memoria corta o meno, qualcosa però è dovuto cambiare. Sicuramente D&G è uscita da questa ennesima crisi, volendo usare le parole degli stilisti stessi “laceri e pieni di ferite”. Ne sono usciti adottando nuovi comportamenti: profilo basso e maggiore attenzione a ciò che si dice e ciò che si fa.

D&G è tra i primi brand italiani a donare a Humanitas University per sostenere uno studio coordinato dal professor Alberto Mantovani, direttore scientifico dell'istituto milanese, mirato a chiarire le risposte del sistema immunitario al coronavirus SARS-CoV-2. Lo fa il 30 marzo 2020, quando in Italia e nel mondo imperversa la pandemia di covid-19<sup>111</sup>.

---

<sup>109</sup> <https://www.nytimes.com/2019/06/12/fashion/dolce-gabbana-resurrection.html>

<sup>110</sup> <https://www.nytimes.com/2019/06/12/fashion/dolce-gabbana-resurrection.html>

<sup>111</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/dolcegabbana-e-humanitas-insieme-la-ricerca-coronavirus-AC8AGxJB>

Fatti. Per godere di una buona reputazione le parole sono fondamentali, ma lo sono ancora di più i fatti, le azioni, ciò che effettivamente si fa per migliorare il contesto in cui si vive.

Sicuramente i due stilisti nel corso degli anni hanno commesso non pochi errori di comunicazione, ma in qualche modo ne sono sempre riusciti a uscire. D&G è ormai un brand affermato nel settore della moda. La qualità del prodotto, il “made in Italy”, ne fanno sicuramente una punta di diamante del settore manifatturiero italiano, apprezzato in tutto il mondo. Nel caso di Dolce&Gabbana è forse il caso di dire, in modo molto colloquiale che hanno “le vite di un gatto”. Non importa quello che fanno e quanto può essere grave, riescono sempre a riaccendere i motori e a ripartire. E forse sta proprio qui la loro forza, non darsi mai per vinti, o per dirla come Gabbana nell’intervista al Corriere: “Sbagliare è una cosa che nessuno si augura, ma noi cerchiamo sempre di girarla a nostro favore, perché siamo positivi. È difficile beccarci tutti e due down. Se uno è down l’altro è up, o per lo meno fa finta di esserlo<sup>112</sup>”.

Nella fase drammatica che ha attraversato l’Italia a causa della pandemia di covid-19, il marchio D&G ha lanciato il progetto “Fatto in casa”. La campagna ha unito intrattenimento, opportunità di imparare qualcosa e cosa più importante, è stata l’occasione per raccogliere fondi a sostegno della ricerca Humanitas. “Stefano Gabbana e Domenico Dolce hanno reagito, come creativi, riflettendo sui tempi, forse anche sul senso, della moda”. Il 9 marzo 2020 il presidente Conte firma il Dpcm che fa diventare tutta l’Italia zona protetta. Gli italiani sono “costretti” a rimanere nelle proprie case, per provare ad arginare l’emergenza sanitaria. D&G lancia un progetto in sintonia con la situazione in cui si trovano gli italiani. La campagna diventa un progetto di crowdfunding per finanziare la ricerca di un vaccino. “Si inizia con brevi workshop-tutorial, girati rigorosamente tra le mura domestiche e con lo smartphone, che mostrano alcuni dei mestieri più direttamente legati al Dna del marchio Dolce&Gabbana e alle passioni ed emozioni di Stefano Gabbana e Domenico Dolce. Tra questi il lavoro a maglia e quello a uncinetto. Seguiranno altri esempi di artigianalità

---

<sup>112</sup> <https://www.nytimes.com/2019/06/12/fashion/dolce-gabbana-resurrection.html>

tipicamente italiane, celebrate per altro proprio dalle due ultime collezioni – e relative sfilate, donna e uomo – di Dolce&Gabbana a Milano. Mestieri d'arte, mani sapienti, come quelle dei panettieri o dei giardinieri.



113

Calore familiare e piacere della condivisione “Il progetto prende vita dall’idea della ‘casa bottega’ di un tempo: siamo romantici, forse un po' nostalgici – raccontano i due stilisti -. Volevamo ricreare la magia del fatto a mano unendola al calore della famiglia: l’ambizione è portare nelle case di tutti la bellezza del saper fare e la poesia dell’artigianalità, oltre che il calore di una famiglia davvero allargata. Sicuramente in queste settimane abbiamo scoperto o riscoperto il piacere della condivisione, del fare le cose insieme, magari con l’aiuto della tecnologia<sup>114</sup>”.

---

<sup>113</sup> <https://www.lofficielitalia.com/moda/fatto-in-casa-tutorial-online-lezione-di-cucito-maglia-di-dolce-e-gabbana>

<sup>114</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/dolcegabbana-lanciano-progetto-fatto-casa-tutorial-online-artigianalita-magliaia-panettiere-ADk8KjO>

## CONCLUSIONI

A questo punto si può rispondere alla domanda presente nel titolo dell'elaborato. L'importante è che se ne parli? No. Assolutamente no. Anche se si potrebbe pensare che nonostante la crisi, un'organizzazione salda ne uscirebbe in modo brillante, e anzi facendo della crisi un'opportunità, è troppo rischioso al giorno d'oggi affrontarne una. È per questo che si deve sempre monitorare costante, le politiche messe in campo dall'azienda, migliorando i punti potenzialmente critici e organizzarsi nel miglior modo possibile nel momento in cui la crisi inevitabilmente si manifesta.

Se un'azienda vuole farsi conoscere se ne deve parlare, certo, ma bene, nella migliore maniera possibile, prestando attenzione alle strategie che si mettono in campo, ai mercati in cui ci si vuole inserire, alle parole che si dicono, al contesto sociale in cui si vive, e per ultimo, ma non in ordine di importanza, al Web e ai social. Si deve iniziare a comprendere seriamente che le parole e i gesti provocano conseguenze. Ad azione corrisponde reazione, e le reazioni possono essere più o meno gravi in conseguenza all'azione compiuta.

Le parole hanno un peso non indifferente, e il mondo è ormai troppo interconnesso per pensare di poter dire ciò che si vuole senza filtri, e non subirne le conseguenze. L'apparenza in determinate circostanze, come quando si parla di reputazione, diventa fondamentale. Mostrarsi veri e senza maschere è sicuramente importante, ma altrettanto importante è tenere conto del circostante. La diplomazia è diventata l'arte da coltivare, assumere posizioni estreme non giova all'azienda e nemmeno ai consumatori.

Continuare a parlare di reputazione è, in conclusione, sempre più attuale. Andiamo verso un mondo sempre più dominato dai social, in cui scambiarsi opinioni è sempre più facile, in cui tutti possono comunicare e dire la loro. Dove diventa sempre più difficile distinguere una fake news da una notizia vera. In questo scenario, i manager, e più in generale le figure di spicco di un'azienda devono essere trovati sempre preparati.

Ecco che saper comunicare diventa il quid in più per un'organizzazione. La differenza, la farà chi saprà comunicare bene, attraverso contenuti significativi, facendosi notare in un'accezione esclusivamente positiva, curando in questo modo quello che uno degli asset intangibile più rilevanti per un'azienda: la reputazione.

## FONTI BIBLIOGRAFICHE E SITOGRAFICHE

### Capitolo 1

Comin G., “Comunicazione integrata e reputation management”, Luiss University Press, (2019)

<https://www.accenture.com/it-it/insights/strategy/brand-purpose>

Siano A., Vollero A. e Siglioccolo M., “Corporate communication management: accrescere la reputazione per attrarre risorse”, Giappichelli Editore, (2015)

<https://www.reputationinstitute.com/>

<https://www.cinziaalfe.it/2019/05/17/il-decalogo-di-michele-ferrero-la-chiave-del-successo-sta-nel-rispetto-no-non-nella-nutella/>

Gironda G., “L’impresa impara a gestire l’emergenza”, L’impresa, (1993)

Misani N. “Gestioni della crisi”, Egea, Milano, (1996)

<https://twitter.com/boycottbarilla>

[https://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly\\_n\\_6883906.html](https://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly_n_6883906.html)

<https://storage.googleapis.com/gpuk-old-wp-site/success-nestle-palm-oil/index.html>

<https://argomenti.ilsole24ore.com/theranos.html>

Cepernich C., “Le pietre d’inciampo, lo scandalo come meccanismo sociale”, Aracne, (2008)

Norsa L., “Risk, Issue e Crisis Management. Gestire l’inevitabile per salvaguardare il valore aziendale”, Ipoa, (2009)

Ferrario B. “Crisis management”, Egea, Milano, (2000)

[https://www.repubblica.it/cronaca/2011/11/16/news/il\\_vaticano\\_contro\\_benetton-25128964/](https://www.repubblica.it/cronaca/2011/11/16/news/il_vaticano_contro_benetton-25128964/)

<https://www.stile.it/2012/05/16/ritirata-la-foto-del-papa-che-bacia-limam-8884-id-108427/>

<https://www.lastampa.it/spettacoli/showbiz/2017/04/17/news/kendall-jenner-e-lo-spot-pepsi-poi-ritirato-quando-la-protesta-diventa-una-banalita-1.34613429>

<https://www.grazia.it/stile-di-vita/hot-topics/pepsi-kendall-jenner>

<https://www.primaonline.it/2020/02/15/301560/cosa-e-veramente-scandinavo-assolutamente-nulla-lo-spot-della-sas-ritirato-per-polemiche/>

Alfonso, Gonzàles-Herrero; Smith, Suzanne, “Crisis Communications Management sul Web: come le tecnologie basate su Internet stanno cambiando il modo in cui i professionisti delle pubbliche relazioni gestiscono le crisi aziendali”, (2008)

Coombs, W. Timothy “Parametri per la comunicazione di crisi in “The Handbook of Crisis Communication””, (2012)

[http://www.luiginorsa.com/?q=it/il\\_caso\\_tylenol](http://www.luiginorsa.com/?q=it/il_caso_tylenol)

S.M. Cianciotta “Comunicare e Gestire la crisi”, Maggioli editore, (2014)

## Capitolo 2

<http://www.treccani.it/enciclopedia/cina>

Hongmei Li “Advertising and consumer culture in China”, Polity Pr, (2016)

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

<https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-analisti-lusso-ecco-perche-mette-rischio-crescita-2020-ACePXLGB>

<https://it.businessinsider.com/nella-cina-liberata-dal-coronavirus-e-revenge-spending-spesa-della-vendetta-italia-riuscira-a-cogliere-lopportunita/>

<https://it.businessinsider.com/nella-cina-liberata-dal-coronavirus-e-revenge-spending-spesa-della-vendetta-italia-riuscira-a-cogliere-lopportunita/>

[https://www.corriere.it/moda/news/18\\_novembre\\_24/peso-mercato-cinese-la-moda-nuovi-giovani-big-spender-sono-qui-2615df38-efd7-11e8-bbf1-7b061d972f8e.shtml](https://www.corriere.it/moda/news/18_novembre_24/peso-mercato-cinese-la-moda-nuovi-giovani-big-spender-sono-qui-2615df38-efd7-11e8-bbf1-7b061d972f8e.shtml)

Segre Reinach S., “Manuale di comunicazione, sociologia e cultura della moda”, Booklet Milano, (2006)

<https://www.ilsole24ore.com/art/alla-conquista-cina-strategie-brand-italiani-entrare-paradiso-digitale-asiatico-AEiLkbWD>

<https://socialfactor.it/social-media-cina/>

[https://www.agi.it/economia/wechat\\_le\\_imprese\\_italiane\\_nuova\\_chiave\\_del\\_business\\_in\\_cina-1219078/news/2016-11-04/](https://www.agi.it/economia/wechat_le_imprese_italiane_nuova_chiave_del_business_in_cina-1219078/news/2016-11-04/)

<https://valuechina.net/2019/11/08/valentino-sfila-al-palazzo-destate-di-pechino-e-fa-centro-la-maison-hot-topic-su-weibo-cifnews/>

<https://www.pradagroup.com/it/perspectives/stories/sezione-progetti-speciali/prada-rong-zhai.html>

<https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a29203545/gucci-alessandro-michele-strategia/>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2019/08/11/versace-polemiche-in-cina-per-una-linea-di-t-shirt-e-felpe-donatella-costretta-a-scusarsi-merce-subito-ritirata-dal-mercato/5382983/>

<https://www.artribune.com/progettazione/moda/2019/08/fashion-realpolitik-marchi-lusso-anche-italiani-si-scusano-cina/>

<https://www.artribune.com/progettazione/moda/2019/08/fashion-realpolitik-marchi-lusso-anche-italiani-si-scusano-cina/>

## Capitolo 3

<https://www.newyorker.com/magazine/2005/03/14/hands-and-eyes>

<https://circolophotoup.com/2018/05/08/fotoit-maggio-marpezza-di-ferdinando-scianna/>

Fabrizio Fabbri, “L’orizzonte degli eventi. Gli stili della moda dagli anni 60’ ad oggi”, Atlante, (2013)

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

<https://www.pinterest.it/pin/245586985900213157/>

<https://www.youtube.com/watch?v=o7kWr19Fqzo>

[https://www.youtube.com/watch?v=fBVqPY\\_CogQspo](https://www.youtube.com/watch?v=fBVqPY_CogQspo)

[https://www.youtube.com/watch?v=fBVqPY\\_CogQ](https://www.youtube.com/watch?v=fBVqPY_CogQ)

<https://sdoppiamocupido.blogspot.com/2015/07/le-modelle-della-pubblicita-bianca.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=wj3mNM-vQqU>

<https://www.pinterest.de/pin/558727897513608276/>

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

<https://www.youtube.com/watch?v=bvgTUpmWaq4>

<https://www.ragusanews.com/2014/01/28/attualita/dolce-amp;-gabbana-il-profumo-di-un-corto/39391>

<https://www.youtube.com/watch?v=spULsJ89GW0>

<https://www.menchic.it/bellezza-uomo/profumi-uomo-bellezza-uomo/jon-snow-di-game-of-thrones-protagonista-dello-spot-dolce-e-gabbana-a-napoli-45748.html>

<https://openmag.it/blog/2017/09/10/spot-dolce-gabbana-deanerys-jon-snow-protagonisti/>

<https://www.lifeandpeople.it/gli-spot-dolce-e-gabbana-alla-scoperta-dellitalia-pillole-di-magia/>

<https://www.insidemarketing.it/dolce-gabbana-ritorno-carta-stampata/>

<https://www.grazia.it/moda/news-moda/dgfamily-dolce-gabbana-progetto-ritratto-famiglia>

<https://www.lamescolanza.com/20151218/dg-rivoluziona-la-famiglia-nuclei-allargati-protagonisti-nelle-pubblicita-corporate-e-nel-progetto-social-dgfamily/>

<https://www.mammeaspillo.it/fashion/moda-donna/bianca-balti-incinta-sfila-per-dolce-e-gabbana>

<https://www.mammeaspillo.it/fashion/moda-donna/bianca-balti-incinta-sfila-per-dolce-e-gabbana>

<https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>

Lyn Gorman e David Mclean, “Media e società nel mondo contemporaneo”, Il Mulino, (2005)

<https://maxvalle.it/web-strategies>

Joseph Sassoon, “Web Storytelling”, Franco Angeli Edizioni, (2012)

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

<https://stream24.ilsole24ore.com/video/italia/dolce-gabbana-chiedono-scusa-cina-la-pubblicita-razzista/AEzsPAmG>

[https://www.lettera43.it/dolce-e-gabbana-razzismo-sessismo-moda/?refresh\\_ce](https://www.lettera43.it/dolce-e-gabbana-razzismo-sessismo-moda/?refresh_ce)

[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/)

<http://www.parmateneo.it/?p=48268>

[https://www.corriere.it/sette/incontri/20\\_gennaio\\_17/dolce-gabbana-oggi-siamo-piu-forti-sbagliare-insegna-cosa-conta-bcbf93ec-3767-11ea-86a8-537a98b6bc3b.shtml](https://www.corriere.it/sette/incontri/20_gennaio_17/dolce-gabbana-oggi-siamo-piu-forti-sbagliare-insegna-cosa-conta-bcbf93ec-3767-11ea-86a8-537a98b6bc3b.shtml)

<https://www.nytimes.com/2019/06/12/fashion/dolce-gabbana-resurrection.html>

<https://www.ilsole24ore.com/art/dolcegabbana-e-humanitas-insieme-la-ricerca-coronavirus-AC8AGxJB>

<https://www.lofficielitalia.com/moda/fatto-in-casa-tutorial-online-lezione-di-cucito-maglia-di-dolce-e-gabbana>

<https://www.ilsole24ore.com/art/dolcegabbana-lanciano-progetto-fatto-casa-tutorial-online-artigianalita-magliaia-panettiere-ADk8KjO>