

LUISS



**Dipartimento
di Impresa e Management**

Cattedra di Luxury Management

LVMH e il *Celebrity Branding* con Rihanna:
l'innovazione attraverso la nuova *Fenty Maison*.

Prof. Festa Alberto

RELATORE

Prof. Fei Carlo

CORRELATORE

704041
Cece Carmine

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

Alla classe del 2020.

“I had my ups and downs
but I always find the inner strength
to pull myself up

-

I was served lemons,
but I made lemonade.”

B. Knowles

Ringraziamenti

Dover scrivere questa pagina significa aver terminato un percorso di scrittura durato sei mesi, oltre che una fase importante della mia vita. Credo di aver sempre saputo di cosa avrei voluto parlare, ma non ho mai pensato di poterlo fare realmente, o almeno che avrei ottenuto un simile risultato. È con piacere che sento di dover ringraziare il mio relatore, il Professor Festa, per avermi trasmesso la passione per la sua materia e per avermi concesso di esprimere tutta la mia creatività. Spero che questo sia solo l'inizio del futuro che ho sempre immaginato per me stesso, e certamente il suo aiuto, e quello del Professor Fei, hanno contribuito a delineare la strada che vorrei percorrere d'ora in avanti.

I due anni trascorsi alla Luiss Guido Carli sono stati pieni di emozioni, non avrei mai creduto possibile amare così tanto la vita universitaria. Ricorderò per sempre tutti i bei momenti e l'euforia dopo aver superato gli esami che sembravano insormontabili.

Grazie a Ciccio, a Bea, a Davide e ai miei "Amici di Roma" (e di analisi), per tutti i caffè al bar di Viale Romania e per le risate in compagnia.

Devo ringraziare anche Lia, Federica, Andrea ed Ersilia, per il sostegno e l'amicizia che spero di non perdere mai, e tutti gli amici che trovano il tempo per starmi a sentire, seppur lontani. Grazie a Gianmarco e a Liza, perché mi ricordate che "soltanto le montagne non si incontrano mai". Grazie ad Antonio e a Matteo, se oggi sono così è soprattutto merito del tempo passato insieme a voi. Ancora non so quantificarvi il danno, ma sono felice di considerarvi fratelli. Vi voglio bene.

Vorrei ringraziare la mia famiglia per avermi dato infinite possibilità. Grazie mamma, per il tuo appoggio incondizionato. Grazie papà, per avermi insegnato l'intraprendenza. Grazie Cristian, per essere il fratello che tutti vorrebbero avere. Grazie ai miei nonni e agli zii, per esserci stati sempre. Grazie allo Studio Papi, per l'accoglienza e la sicurezza che non mi avete mai fatto mancare, oltre al caffè.

Grazie a Romina, per il grande contributo alla stesura della tesi e per Antonella, senza la quale io non sarei io. Per cui grazie Anto, perché nonostante i mille attimi bui che vivo in conflitto con me stesso, sei sempre e soltanto tu a farmi presente che, per essere felici, basta ricordarsi di accendere la luce. "Per sempre" è solo la metà del tempo che vorrei passare insieme a te. E a Malibu.

INDICE

INTRODUZIONE	7
I MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON	9
1.1 La nascita di LVMH	9
1.1.1 L'evoluzione del gruppo	12
1.1.2 La <i>Performance</i> finanziaria	17
1.2 Il Modello di <i>Business</i>	21
1.2.1 I valori del gruppo	24
1.3 Il <i>Celebrity Branding</i> come strategia di marketing	26
II CELEBRITY BRANDING	29
2.1 L' <i>Advertisement</i> nel mercato odierno	29
2.2 Definizione di <i>Celebrity Branding</i>	31
2.3 L'efficacia del <i>Celebrity Branding</i>	34
2.3.1. Il <i>Source Credibility Model</i>	36
2.3.2 Il <i>Source Attractiveness Model</i>	38
2.3.3 L'ipotesi di <i>Match-Up</i>	40
2.3.4 La critica di McCracken	44
2.3.5 Il <i>Meaning Transfer Model</i>	45
2.4. Comuni <i>Endorser</i> o Celebrità?	51
2.4.1 Vantaggi e Svantaggi del <i>Celebrity Branding</i>	53
2.5 <i>Celebrity Branding</i> nel mondo del Lusso	56
2.5.1 La Vanità e la sinergia con le attitudini dei consumatori	58
2.5.2 Le celebrità come volto del marchio di lusso	60
III CELEBRITY ENDORSER: RIHANNA	67
3.1 Biografia	67

3.1.2 I suoi successi musicali	70
3.1.3 L'impegno umanitario	72
3.2 Rihanna nel ruolo di <i>Endorser</i>	76
3.2.1 I primi anni	77
3.2.2 <i>MAC Cosmetics</i>	79
3.2.3 <i>Armani e River Island</i>	80
3.2.4 <i>Stance e Puma</i>	82
3.2.5 <i>Manolo Blahnik, Dior e Chopard</i>	84
3.3 <i>Fenty Beauty</i>	86
3.3.1 La strategia di <i>business</i>	90
3.4 <i>Savage x Fenty</i>	93
IV CELEBRITY ENTREPRENEURSHIP: FENTY	98
4.1 <i>Celebrity Entrepreneurship</i>	98
4.1.1 Il <i>Celebrity Capital</i>	100
4.1.2 La Legittimità garantita dal <i>Celebrity Capital</i>	103
4.2 <i>Fenty Couture</i>	104
4.2.1 La direzione creativa	106
4.2.2 L'identità del Brand	108
4.2.3 La strategia di vendita	109
4.3 <i>Celebrity-Driven Digital Purchase</i>	112
4.3.1 I <i>Millennials</i> e la Generazione Z	115
4.3.2 Il ruolo dei <i>Social Media</i>	117
4.3.3 La <i>Brand Loyalty</i>	121
4.4 Diversità e Inclusione	124
4.5 Conclusione: l'efficacia di Rihanna <i>Entrepreneur Endorser</i>	127
4.5.1 Verifica qualitativa dell' <i>Endorsement</i>	128
4.5.2 Verifica qualitativa dell' <i>Entrepreneurship</i>	131
CONCLUSIONI	134

APPENDICE	136
Bibliografia	143
Sitografia	153
RIASSUNTO	163

Introduzione

Il presente studio prende ispirazione da un evento che ha riscritto la realtà dell'industria del lusso: nel 2019 il CEO di *Moët Hennessy Louis Vuitton* (LVMH), Bernard Arnault, rende nota la nuova *Maison Fenty Couture*, che prende ispirazione dalla cantante barbadiana Robyn Rihanna Fenty. L'ultima volta che fu presa la decisione di creare un marchio da zero risale al 1987, quando fu fondata la casa di moda *Christian Lacroix*. Di conseguenza, l'annuncio ha suscitato un interesse significativo, volto a comprendere le motivazioni alla base di questa opportunità di *business*.

Innanzitutto, l'artista rappresenta la prima donna a creare un brand originale per LVMH e la prima donna di colore a dirigere una *Maison* del gruppo, per non parlare del *record* in termini di età nel raggiungimento di questi due traguardi. Il suo modo di lavorare sconvolge i ritmi ordinari del lusso e ne riscrive i canoni della tradizione, offrendo spazio ai temi della diversità culturale e dell'inclusione sociale, per la prima volta in maniera consistente. Attraverso la sua immagine, il gruppo diventa il portavoce di questi messaggi e guadagna il consenso di una *customer base* ormai sempre più diversificata.

LVMH rappresenta il *leader* dell'industria del lusso e da tempo ha abbinato la ricerca del profitto al rispetto di un Codice di Condotta che tenga conto di questi aspetti. Per cui il primo capitolo offre una finestra sul suo modello di *business* e sui valori che personifica, esplicitando come le sue risorse possano essere un beneficio per il marchio di Rihanna. Quest'ultimo appare quasi come un approdo inevitabile, in un'epoca in cui si dà molta importanza alla libertà di espressione e si cercano modelli di riferimento.

È risultato chiaro come il caso studio potesse essere utilizzato per approfondire la strategia di marketing del *Celebrity Branding*, della quale si parla nel secondo capitolo. La letteratura si divide tra chi ritiene che possa essere effettivamente utile collegare una celebrità ad un brand e chi è contrario. Il capitolo si propone di illustrare i modelli che possano avvalorare la prima ipotesi, sottolineando anche i vantaggi e gli svantaggi della sua applicazione nella realtà. I cosiddetti *Source Models* non riescono singolarmente a dimostrare l'efficacia della strategia, così come proposti in letteratura, ma insieme ad altre teorie evidenziano le sue potenzialità. Bisogna integrare, quindi, il *Source Credibility*

Model di Hovland et al. (1953) e il *Source Attractiveness Model* di McGuire (1985) all'ipotesi di *Match-Up*, rispetto al brand e alla *target audience*, e al *Meaning Transfer Model* di McCracken (1989). La ricerca ha rilevato, inoltre, che nella specificità dell'industria del lusso, è importante considerare anche l'elemento della Vanità, il quale rappresenta un'ulteriore determinante delle decisioni di spesa dei consumatori. L'obiettivo è far luce su questi argomenti per verificarne la validità nella realtà, e la nuova *Maison* di LVMH si presta perfettamente alla sua rappresentazione, approfondendo anche l'*endorsement* di tipo imprenditoriale.

Non è possibile elaborare adeguatamente un discorso su *Fenty Couture*, tuttavia, se prima non si chiarisce la figura emblematica di Rihanna. Il terzo capitolo mostra *in primis* gli aspetti della vita musicale ed umanitaria della cantante, per poi approfondire la sua abilità di *endorser*. Prima di entrare ufficialmente nella famiglia LVMH, infatti, ha partecipato ad innumerevoli campagne pubblicitarie e a collaborazioni con marchi importanti – quali *MAC Cosmetics*, *Armani*, *River Island*, *Stance*, *Puma*, *Manolo Blahnik*, *Dior* e *Chopard* – che hanno intensificato il desiderio dei consumatori di emularla, attraverso i loro acquisti. È questo che le ha permesso di essere la musa di sé stessa, ispirando nuove opportunità imprenditoriali quali *Fenty Beauty* per il settore dei cosmetici e *Savage x Fenty* per l'intimo. Essi hanno posto la base per definirla ufficialmente un'icona della moda con capacità infinite, persino rispetto ad altre celebrità simili a lei. Di conseguenza, è risultato necessario un approfondimento ai fini della comprensione del percorso, più unico che raro, che l'ha resa credibile agli occhi di chi vuole vivere l'esperienza del lusso.

Il quarto ed ultimo capitolo illustra le peculiarità di *Fenty Couture*, come dimostrazione pratica dell'analisi qualitativa, svolta attraverso l'elaborazione teorica del capitolo due. Diventa occasione, inoltre, per far luce sugli elementi che ne hanno decretato il successo mediatico, come l'esperienza d'acquisto digitale, la *consumer loyalty*, i *social media* ed i concetti di diversità ed inclusione, che trovano larga applicazione nell'epoca moderna. Infine, si prende spunto per scindere la celebrità *endorser*, che abbiamo visto nel terzo capitolo, dalla celebrità *entrepreneur*. Si analizza l'importanza del capitale "reputazionale" e del coinvolgimento dell'artista, in termini di vantaggio competitivo da offrire al gruppo. La conclusione si promette di verificare se l'artista sia stata protagonista di una campagna di *Celebrity Branding* efficace, apportando più benefici che svantaggi, al punto da poter inaugurare un'*entrepreneurial path* da riproporre nel futuro.

Capitolo I

MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON

1.1 La nascita di LVMH

Moët Hennessy Louis Vuitton, che tutti conoscono sotto l'abbreviazione LVMH, raccoglie l'eredità di due aziende prestigiose, le cui origini risalgono a ben prima della fine del ventesimo secolo. Nel 1854, infatti, nasce a Parigi la prima valigeria e pelletteria di lusso *Louis Vuitton*, presso *Rue Neuve des Capucines*, che prende il nome omonimo dell'artigiano. Si conquistò il favore dei reali e dei benestanti dell'epoca, in quanto dimostrò di saper comprendere le loro esigenze in tema di viaggi e riuscì a soddisfarle con prodotti di altissima qualità. Presto fu uno dei marchi più imitati ed è per questo che, dopo la sua morte, il figlio Georges ufficializzò il famoso "Monogram Canvas": le iniziali LV in memoria del padre, su uno sfondo di stelle e fiori.

L'azienda continuò a crescere di generazione in generazione e dal 1977 al 1987, sotto la guida di Henry Racamier, genero di Gaston Vuitton, le vendite salirono dai venti milioni di dollari a quasi un miliardo. Egli comprese il bisogno di intensificare il *retail* su tutto il territorio francese e di esportare nel continente asiatico, che sarebbe a breve diventato una rilevante fonte di profitto. Nei primi anni Ottanta l'azienda ebbe una crescita eccezionale, passando dai 51.7 milioni di euro nel 1981 ai 213.4 milioni di euro nel 1985 in termini di vendite, con una profittabilità di almeno il 40% prima delle tasse¹. Seguendo le indicazioni del Direttore Finanziario Joseph Lafont, *Louis Vuitton* optò per quotarsi alla borsa di Parigi e, nel 1986, cominciò a reinvestire i profitti ottenuti negli ultimi anni in aziende dall'alta reputazione, tra cui il gruppo di brand di Champagne *Veuve Clicquot*, e *Parfums Givenchy*.

¹ Donzé, P.; Wubs, B. (2018). *LVMH: Storytelling and organizing creativity in Luxury and Fashion*. European Fashion: the creation of a global industry. Manchester University Press.

Nel frattempo, nel 1971 dall'unione di *Moët et Chandon*, una grande casa produttrice di Champagne (tra cui il marchio più famoso è il *Dom Pérignon*), con *Jas Hennessy & Company*, meglio conosciuta come *Hennessy* per la produzione di Cognac, nasce *Moët Hennessy*. Con il nuovo CEO, Alain Chevalier, l'azienda fortifica il ramo Champagne, grazie anche ai precedenti acquisti di *Ruinart* nel 1962 e *Mercier* nel 1970, implementa una strategia di diversificazione con l'acquisto del marchio di cosmetici *RoC* e di *Parfums Christian Dior* ma, nel 1987, completa anche la fusione da quattro miliardi di dollari con la holding *Louis Vuitton SA*. Dalla creazione della *Joint Venture* prende avvio un percorso comune sotto il nome di *Moët Hennessy Louis Vuitton (LVMH)*, che avrebbe permesso di razionalizzare la produzione di profumi e Champagne e che sarebbe stato protagonista di un'espansione degli investimenti in ulteriori aziende di lusso², grazie al supporto di due banche francesi quali *Lazard Frères* e *Paribas*. Le piccole imprese indipendenti e a gestione familiare, infatti, pur essendo forti perché in vita già da secoli, non avrebbero mai potuto avere singolarmente le risorse finanziarie per competere sul mercato globale, che una multinazionale possiede.³ Siccome *Moët Hennessy* era almeno tre volte più grande di *Louis Vuitton*, Chevalier fu nominato Presidente di LVMH, mentre Racamier, in rappresentanza di *Louis Vuitton*, divenne Vicepresidente Esecutivo. Entrambe le parti, per evitare un'OPA ostile in futuro, decisero di mantenere il 37% del capitale e il 55% dei diritti di voto.

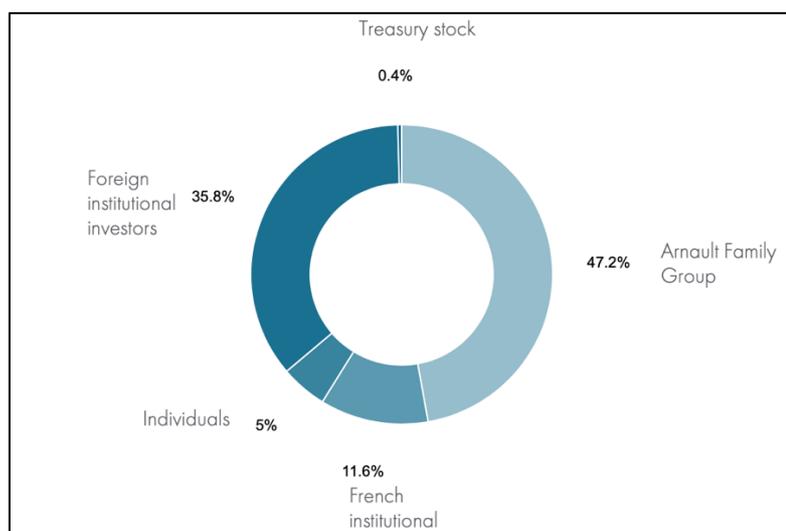
Tuttavia, ben presto cominciarono i dissensi all'interno del gruppo ed in questo contesto si inserisce un'azionista di minoranza, Bernard Arnault, che negli ultimi anni era stato impegnato ad acquistare l'azienda tessile *Boussac* per ottanta milioni di dollari, di cui quindici dello stesso Arnault e la restante parte della banca d'affari *Lazard*. In realtà, egli era interessato soltanto alla *Maison* di *Christian Dior* e al *Department Store* parigino *Le Bon Marché*, e guadagnò circa \$400 milioni dalla vendita degli altri rami operativi. Nel 1987, inoltre, acquistò il produttore di articoli in pelle *Céline* e fondò la casa di moda dello stilista Christian Lacroix. La sua idea, infatti, era quella di creare un gruppo che, attraverso i suoi brand, avrebbe potuto dominare l'industria dei beni di lusso. Riuscì a disporre una struttura piramidale che gli garantì il controllo tramite *Financière Agache* e *Jacques Rober* che, pur appartenendo ad *Arnault & Associés* (della famiglia Arnault), sfruttarono il capitale delle banche francesi e dell'azienda di bevande *Guinness* (che ora fa parte del gruppo inglese *Diageo*)⁴. Continuò ad acquistare azioni e lanciò un'offerta

² Funding Universe, *LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA History*. International Directory of Company Histories, Vol. 33, St. James Press, 2000. <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/>.

³ Donzé, P.; Wubs, B. (2018). *LVMH: Storytelling and organizing creativity in Luxury and Fashion*. European Fashion: the creation of a global industry. Manchester University Press.

⁴ Ibidem.

Dai report ufficiali di LVMH, inoltre, è possibile conoscere la conformazione del suo Capitale:



Fonte: www.lvmh.it (Dicembre, 2018)⁹

1.1.1 L'evoluzione del gruppo

Sin dall'inizio è risultato chiaro quale fosse l'intento di Bernard Arnault: costruire un gruppo che fosse l'emblema del lusso. È chiaro che aziende come *Louis Vuitton*, *Dior*, *Givenchy*, *Dom Pérignon*, *Hennessy*, già avessero le qualità necessarie a creare una prima immagine dell'idea dell'Amministratore Delegato, ma non erano sufficienti. Quest'ultimo intraprende, quindi, una strategia di acquisizioni di brand prestigiosi con un passato solido, che hanno trasformato l'azienda in un colosso che vale più di 200 miliardi di euro di capitalizzazione. Non mi riferisco soltanto agli ambiti della moda e del vino presenti nel 1987, ma anche ad altri rami che hanno differenziato l'offerta proposta da LVMH, pur rispondendo sempre ai canoni dell'eccellenza manifatturiera e della creatività. Gli investimenti sostenuti finora hanno permesso al gruppo di detenere un portafoglio sostanzioso e diversificato, che ha generato alti profitti nel lungo termine e ha permesso di ottenere un maggiore equilibrio in termini di rischio. Le uniche volte in cui ha dovuto rallentare la sua corsa sono state in occasione dell'accusa, da parte di *Hermès*, "di *insider trading*, collusione e manipolazione delle quotazioni" – per cui LVMH dovette distribuire tra i suoi azionisti ed investitori istituzionali il 23% accumulato, dal valore di

⁹LVMH - <https://www.lvmh.it/investors/lvmh-share/capital-structure/>

\$7.5 miliardi, mantenendo meno del 10%¹⁰ – e quando, nel 2001, dovette vendere la sua quota di maggioranza in Phillips, casa d’aste di De Pury e Luxembourg, mantenendo solo il 27.5% in quanto i costi superarono i benefici dell’acquisizione, attuata con l’intento di competere con *Sotheby’s* e *Christie’s*¹¹.

Ad oggi LVMH si compone di marchi di lusso che, pur nella loro individualità creativa, appartengono a cinque settori differenti:

- Vini e Alcolici: le *Maison* sono ubicate in regioni illustri come quelle di Champagne e Bordeaux. Alcune di esse sono secolari e la più antica, *Clos Des Lambrays*, risale al 1365. Insieme sono ventitré e formano una collezione esclusiva: *Château D’Yquem* (1593), *Dom Pérignon* (1668), *Ruinart* (1729), *Moët & Chandon* (1743), *Hennessy* (1765), *Veuve Clicquot* (1772), *Ardbeg* (1815), *Château Cheval Blanc* (1832), *Krug* (1843), *Glenmorangie* (1843), *Mercier* (1858), *Chandon Argentina* (1959), *Cape Mentelle* (1970), *Chandon Brazil* e *Chandon California* (1973), *Newton Vineyard* (1977), *Cloudy Bay* (1985), *Chandon Australia* (1986), *Belvedere* (1993), *Bodega Numanthia* (1998), *Terrazas De Los Andes* e *Cheval Des Andes* (1999), *Woodinville* (2010), *Chandon China* e *Ao Yun* (2013), *Chandon India* (2014), *Volcan De Mi Tierra* (2017);¹²
- Moda e Pelletteria: rappresenta probabilmente il ramo che maggiormente unisce tradizione ed innovazione. Ciò è possibile grazie al connubio di case di moda del passato e marchi emergenti, per un totale di diciassette: *Loewe* (1846), *Moynat* (1849), *Louis Vuitton* (1854), *Berluti* (1895), *Rimowa* (1898), *Patou* (1914), *Loro Piana* (1924), *Fendi* (1925), *Celine* (1945), *Emilio Pucci* (1947), *Christian Dior* (1947), *Givenchy* (1952), *Kenzo* (1970), *Pink Shirtmaker* (1984), *Marc Jacobs* (1984), *Nicholas Kirkwood* (2004), *Fenty* (2019);¹³
- Profumi e Cosmetici: il settore conta quattordici marchi che lavorano in un ambiente globale altamente competitivo, perché necessita di dinamicità ed innovazione. Essi sono: *Guerlain* (1828), *Acqua di Parma* (1916), *Parfums Christian Dior* (1947), *Givenchy Parfums* (1957), *Perfumes Loewe* (1972), *Benefit Cosmetics* (1976), *Make Up For Ever* (1984),

¹⁰ TFL (July 14, 2017). *Hermès vs. LVMH: A timeline of the legal drama*. The Fashion Law LLC, <https://www.thefashionlaw.com/hermes-vs-lvmh-a-timeline-of-the-drama/>.

¹¹ WWD Staff. LVMH sells stake in Phillips. WWD, Penske Media Corporation, <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/lvmh-sells-stake-in-phillips-1170854/>.

¹² LVMH – Vini e Alcolici, <https://www.lvmh.it/le-maison/vini-e-alcolici/>.

¹³ LVMH – Moda e Pelletteria, <https://www.lvmh.it/le-maison/moda-e-pelletteria/>.

Kenzo Parfums (1988), *Fresh* (1991), *KVD Vegan Beauty* (2008), *Maison Francis Kurkdjian* (2009), *Marc Jacobs Beauty* (2013), *Cha Ling* (2016), *Fenty Beauty By Rihanna* (2017);¹⁴

- Orologi e Gioielleria: “riunisce *Maison* che occupano posizioni complementari”¹⁵ per ottenere successo su entrambi i fronti, così da risultare moderni e raffinati. Fino al 2019 si contavano sei brand, ovvero *Chaumet* (1780), *Tag Heuer* (1860), *Zenith* (1865), *Bulgari* (1884), *Fred* (1936), *Hublot* (1980). Fu annunciato, inoltre, che per la metà del 2020 un altro marchio si sarebbe unito al gruppo: *Tiffany & Co.* (nato nel 1837). L’acquisizione, programmata per \$135 *cash* ad azione, con un valore in euro di 14.7 miliardi (\$16.2), avrebbe aumentato sia il prestigio del ramo gioielleria grazie al *savoir-faire* di Tiffany, sia la presenza di LVMH negli Stati Uniti¹⁶. Ad ogni modo, il 4 Giugno 2020, il gruppo afferma con un comunicato stampa di non prevedere una rinegoziazione dell’accordo e di “non considerare l’acquisto di azioni Tiffany sul mercato”, a seguito dell’evoluzione della pandemia globale¹⁷.
- Distribuzione Selettiva: le cinque *Maison* presenti hanno l’obiettivo di garantire un’esperienza di acquisto unica, personalizzando i prodotti e i servizi a favore del cliente. Esperti si occupano del *Travel Retail*, attraverso i marchi *DFS* (1960) e *Starboard Cruise Services* (1958), e curano la distribuzione selettiva dei negozi di bellezza *Sephora* (1969), il centro commerciale *Le Bon Marché Rive Gauche* (1852) e il negozio di gastronomia al suo interno *La Grande Epicerie De Paris* (1923).¹⁸

Le potenzialità e le carenze di questi cinque rami potrebbero essere evidenziate all’interno di una matrice BCG (*Boston Consulting Group*). Essa permette, infatti, di comprendere dove concentrare gli investimenti in un’ottica di lungo termine, considerando un portafoglio di prodotti diversi per caratteristiche e ciclo di vita. Si può costruire ponendo come asse verticale il tasso di crescita del mercato e sull’asse

¹⁴ LVMH – *Profumi e Cosmetici*, <https://www.lvmh.it/le-maison/profumi-e-cosmetici/>.

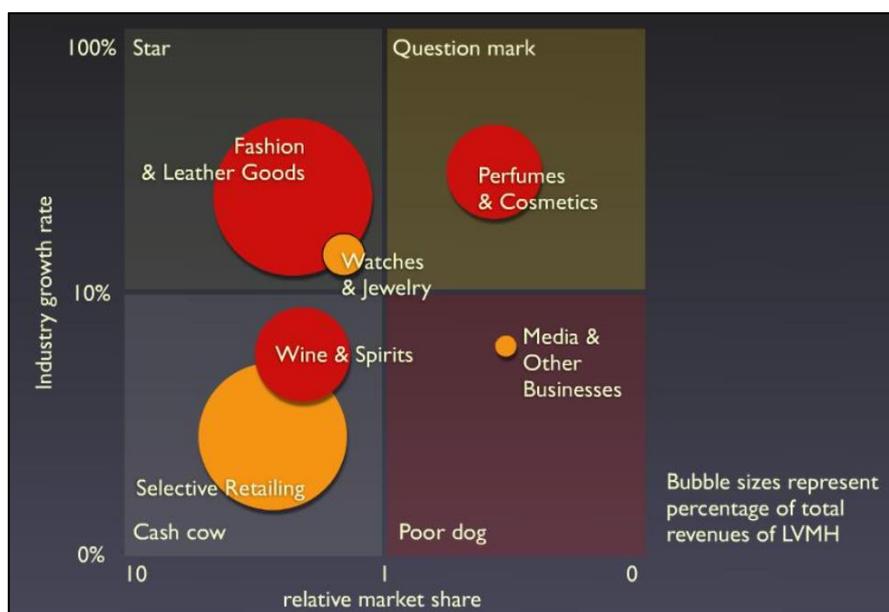
¹⁵ LVMH – *Orologi e Gioielleria*, <https://www.lvmh.it/le-maison/orologi-e-gioielleria/>.

¹⁶ LVMH (November 25, 2019). *LVMH Reaches Agreement with Tiffany & Co.*, <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-reaches-agreement-with-tiffany-co/>.

¹⁷ LVMH – Press Release (June 04, 2020). <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/comunicati-stampa/press-release-04062020/>

¹⁸ LVMH – *Distribuzione Selettiva*, <https://www.lvmh.it/le-maison/distribuzione-selettiva/>.

orizzontale la quota di mercato relativa. Inoltre, ciascun settore verrà rappresentato come un cerchio più o meno grande, ad indicare il suo fatturato:



Fonte: BCG Matrix (Corominas, M.N; Armengol, R.M. 2013)¹⁹

Come si evince dalla figura, il ramo *Perfumes & Cosmetics* può essere considerato un *Question Mark*. Ciò perché il tasso di crescita è più lento rispetto agli altri settori e le aziende devono lavorare per far sì che riescano ad ottenere una quota di mercato più ampia, grazie alla comunicazione e all'innovazione, attraverso lanci di nuovi prodotti oppure rafforzando quelli esistenti²⁰. È l'unico modo per diventare, in futuro, un prodotto *Star* e poi *Cash Cow*, piuttosto che un *Dog*.

Il ramo *Fashion & Leather Goods* ha un alto tasso di crescita e un'ampia quota di mercato, per cui si parla di prodotti *Star*. Contemporaneamente possiede il fatturato più elevato, come si può vedere dal cerchio in figura, e porta anche grandi spese, dovute alla continua ricerca e allo sviluppo necessari ad acquisire una posizione dominante nel mercato. Al centro tra i due quadranti, invece, ci sono gli orologi e i gioielli (*Watches & Jewelry*), che hanno le potenzialità per crescere nel mercato ma possiedono una quota ancora troppo bassa. Anche qui è indispensabile apportare una costante innovazione e un'espansione selettiva nei negozi mono-brand, con un posizionamento tale da guadagnarsi il passaggio nel quadrante *Star*.

¹⁹ Corominas, M.N.; Armengol, R.M. (2013). *Qualitative and Quantitative Analysis of LVMH*, Universitat de Barcelona.

²⁰ Ray, A.; Thawrani, S.; Gehani, A. (Dec. 29, 2008). *The Deal LVMH Bulgari*. JPMorgan Investment Banking Competition, MDI Gurgaon, <https://www.ukessays.com/essays/business/evaluate-the-corporate-strategy-being-pursued-at-lvmh-business-essay.php>.

Nel quadrante *Cash Cow* vi sono ben due settori, seppur diversi per dimensione: *Wine & Spirits* e *Selective Retailing*. Essi possiedono una grande quota in un mercato dal basso tasso di crescita. Questa quota va mantenuta nel tempo attraverso un'ottima gestione dei costi e delle rimanenze e un programma avanzato di *e-commerce*, in quanto entrambi i rami godono di un posizionamento stabile e del favore dei consumatori, producendo altissime vendite (la distribuzione selettiva più dei vini ed alcolici)²¹.

Nell'ultimo quadrante si può leggere *Media & Other Businesses* indicati come *Poor Dogs*, perché hanno una modesta quota di mercato e un basso tasso di crescita. In realtà, LVMH ha da sempre disinvestito in caso di risultati insoddisfacenti, vendendo le quote di quelle aziende che non potessero essere considerate al pari di quelle attuali. Ha ceduto, ad esempio, le aziende di cosmetici *RoC* (a *Johnson & Johnson*, nel 1993) e *Candy and Urban Decay* (nel 2002) che riteneva meno prestigiose e, quindi, non rispondenti al *core business* del gruppo. Ha venduto anche i marchi che non aggiungevano valore al portfolio LVMH come i produttori di champagne *Pommery* (nel 2000) e *Canard-Duchêne* (nel 2003), la casa di moda *Michael Kors* e il produttore di Cognac *Hine* (nel 2003) e il produttore di orologi *Ebel* (nel 2004). Essi rappresentavano dei concorrenti per gli altri brand del gruppo, per cui si decise di convogliare le risorse solo su alcuni, così da migliorare il posizionamento nei rispettivi mercati.²² Inoltre, si specificano i *Media* perché ne possiede unicamente sul territorio francese e, quindi, bisognerebbe strategicamente essere più presenti nel settore. Possiamo concludere, tuttavia, che nel complesso i prodotti sono posizionati nei giusti quadranti, garantendo liquidità (*Cash Cow*) da poter spendere in ricerca e sviluppo (*Star*), sperando che nel futuro anche i *Question Mark* diventino *Star*, superando l'alta competitività del settore (Profumi e Cosmetici).

Ad ogni modo, va specificato che oltre a questi cinque settori dalla chiara definizione, LVMH introduce una sesta categoria di altre attività che sono ricollegabili alla cultura e ad un preciso *lifestyle*. I brand che si fanno portavoce di una certa "art de vivre" sono undici: la pasticceria italiana storica *Cova* (1817), il costruttore olandese di yacht esclusivi *Royal Van Lent* (1849), il primo parco di divertimenti di Francia *Jardin D'Acclimatation* (1860), il monumento architettonico *La Samaritaine* (1870), il periodico *Les Echos* (1908) e il settimanale *Investir* (1974) per le notizie finanziarie, la testata giornalistica *Le Parisien* (1944), la rivista artistica *Connaissance Des Arts* (1952), la pioniera nel turismo di lusso *Belmond* (1976), la radio per la cultura *Radio Classique*

²¹ Ibidem.

²² Donzé, P.; Wubs, B. (2018). *LVMH: Storytelling and organizing creativity in Luxury and Fashion*. European Fashion: the creation of a global industry. Manchester University Press.

(1983) e la catena di Hotel esclusivi *Cheval Blanc* (2006).²³ Essi rappresentano un'integrazione molto significativa perché rendono una visione chiara di quella che potrebbe essere una vita all'insegna del lusso. Non è soltanto il modo di vestirsi o quale profumo si voglia come essenza, è anche come si decide di viaggiare e dove acquistare durante il viaggio, cosa ascoltare e cosa leggere, quali alberghi frequentare e che vino sorseggiare. Vivere il lusso vuol dire esprimersi in una vera e propria forma d'arte.

1.1.2 La Performance finanziaria

Il gruppo *Moët Hennessy Louis Vuitton* (LVMH) si attesta nuovamente nel 2019 come *leader* mondiale nel Lusso, con ben 75 *Maison*, 4,915 negozi e 163,000 dipendenti.

In millions of euros	2018	2019	Variation %
REVENUE	46,826	53,670	+15%
PROFIT FROM RECURRING OPERATIONS	10,003	11,504	+15%
GROUP SHARE OF NET PROFIT	6,354	7,171	+13%
FREE CASH FLOW*	5,452	6,167	+13%

* Before available for sale financial assets and investments, transactions relating to equity and financing activities

Fonte: Group Presentation April 2020 – *Key Figures*²⁴

Dalla figura è possibile notare i dati più rilevanti a livello di gruppo. Il fatturato di 53.7 miliardi di euro è cresciuto del 15% rispetto al 2018²⁵, di cui il 10% è l'incremento organico. Il profitto da operazioni ricorrenti era già alto nel 2018 ed è aumentato del 15% entro il 2019, ammontando a 11.5 miliardi di euro. Il Margine Operativo è stato del 21,4% e l'Utile Netto del Gruppo è aumentato del 13%, toccando i 7.2 miliardi di euro.²⁶ Si è evidenziato uno sviluppo a livello geografico generale, con qualche area che primeggia rispetto ad altre. L'asia resta il continente più rilevante per le vendite, contando per il 30%, ed escludendo il Giappone che individualmente rappresenta il 7%. È seguita immediatamente dagli Stati Uniti con il 24% e dall'Europa con il 19%, escludendo la Francia che da sola arriva al 9%. Il restante 11% è costituito da tutti gli altri mercati.

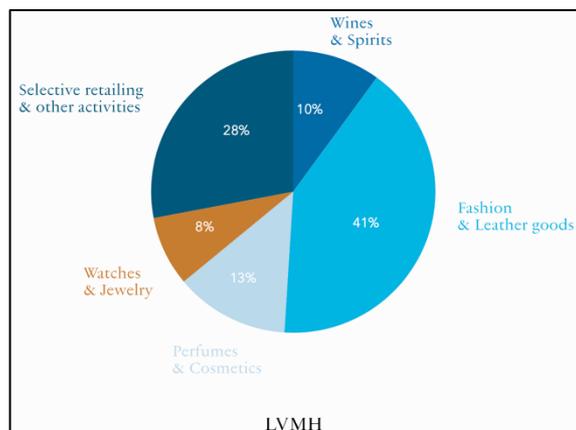
²³ LVMH – *Altre Attività*, <https://www.lvmh.it/le-maison/altre-attivita/>.

²⁴ www.lvmh.it

²⁵ V. Appendici A, B, C, D, E per il Bilancio Consolidato (*Consolidated Financial Statements*).

²⁶ LVMH – *Record Results for LVMH in 2019*, <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/comunicati-stampa/record-results-for-lvmh-in-2019/>.

Volendo entrare ancor più nel merito, si può fare una distinzione a livello di categoria di prodotto, in quanto ciascun settore contribuisce in maniera diversa al risultato finale annuale. Dalla figura – inserita nella presentazione del gruppo in aprile 2020 e presente sul sito ufficiale (www.lvmh.it) – si evince la percentuale in termini di fatturato che spetta ad ogni settore. Moda e Pelletteria e Distribuzione Selettiva (insieme ad altre attività) rappresentano i migliori, con rispettivamente il 41% ed il 28%, subito seguite dalla categoria Profumi e Cosmetici, con il 13%. Ciò era anche evidenziato dai cerchi presenti nella matrice BCG del precedente paragrafo. Vini ed Alcolici e Orologi e Gioielli sono gli ultimi due, con ricavi che rappresentano rispettivamente il 10% e l'8%.



Euro millions	2018	2019	% change 2019/2018	
			Reported	Organic*
Wines & Spirits	5 143	5 576	+8 %	+ 6 %
Fashion & Leather Goods	18 455	22 237	+ 20 %	+ 17 %
Perfumes & Cosmetics	6 092	6 835	+ 12 %	+ 9 %
Watches & Jewelry	4 123	4 405	+ 7 %	+ 3 %
Selective Retailing	13 646	14 791	+ 8 %	+ 5 %
Other activities and eliminations	(633)	(174)	–	–
Total LVMH	46 826	53 670	+ 15 %	+ 10 %

* At comparable structure and exchange rates. The currency effect was +3% and the structural impact, +1% (integration of Belmond since April 2019).

Fonte: *Press Release Full Year 2019*²⁷

La crescita maggiore rispetto al 2018 è stata registrata per la categoria Moda e Pelletteria, con il 20%, e dai Profumi e Cosmetici, con il 12%. Ciò è dovuto al fatto che sono stati anche i settori più interessati da un processo di innovazione e cambiamento che ne ha permesso un forte sviluppo, il quale si nota anche dall'alta percentuale di crescita organica rilevata per entrambi. La Distribuzione Selettiva ha avuto ottimi risultati, ma è cresciuta meno rispetto ai primi due.

²⁷ www.lvmh.it

Euro millions	2018	2019	% change
Wines & Spirits	1 629	1 729	+ 6 %
Fashion & Leather Goods	5 943	7 344	+ 24 %
Perfumes & Cosmetics	676	683	+ 1 %
Watches & Jewelry	703	736	+ 5 %
Selective Retailing	1 382	1 395	+ 1 %
Other activities and eliminations	(330)	(383)	-
Total LVMH	10 003	11 504	+ 15 %

Fonte: *Press Release Full Year 2019*²⁸

In termini di profitto delle operazioni ricorrenti, Moda e Pelletteria rimane la categoria al primo posto, con uno sviluppo del 24% rispetto all'anno precedente. È seguita dai Vini ed Alcolici, con il 6%, e dal settore Orologi e Gioielli, con il 5%. La Distribuzione Selettiva rimane alta nei profitti raggiunti, anche più di Orologi e Gioielli, ma è cresciuta soltanto dell'1%. Dai dati si rileva che il gruppo è stato capace di mantenersi alto rispetto alle *performance* del passato, migliorando secondo tutti i punti di vista, seppure non con la stessa forza in tutti i suoi rami produttivi. Secondo il Report di Deloitte del 2019, LVMH si attesta al primo posto, ancora una volta, rispetto ai suoi principali concorrenti. Questi includono *Estée Lauder*, *Richemont*, *Kering*, *Luxottica*, *Chanel*, *L'Oréal* e *Swatch* tra i primi dieci – come è possibile vedere dalla figura – anche se la lista analizzata riguarda le prime cento aziende operanti nell'industria del lusso²⁹.

Ad ogni modo, un'occhiata di riguardo va rivolta sicuramente al gruppo *Kering* (PPR fino al 2013), perché possiede brand importanti quali *Gucci*, *Saint Laurent*, *Balenciaga* e *Bottega Veneta*, che ne permettono spesso un paragone con quelli singoli di LVMH. In realtà, seppure venga considerato un gruppo molto competitivo, già

FY2017 Luxury goods sales ranking	Change in ranking	Name of company	Country of origin	FY2017 Luxury goods sales (US\$m)	FY2017 Total revenue (US\$m)	FY2017 Luxury goods sales growth*	FY2017 Net profit margin**	FY2017 Return on assets**	FY2015- 2017 Luxury Goods CAGR**
1	↔	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton SE	France	27,995	48,057	17.2%	13.2%	8.2%	10.9%
2	↔	The Estée Lauder Companies Inc.	US	13,683	13,683	15.7%	8.1%	8.8%	10.2%
3	↔	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	12,819	12,819	3.1%	11.1%	4.8%	-0.4%
4	↑ +1	Kering SA	France	12,168	17,446	27.5%	12.1%	7.3%	17.2%
5	↓ -1	Luxottica Group SpA	Italy	10,322	10,322	0.8%	11.4%	10.4%	1.8%
6	New	Chanel Limited	UK	9,623	9,623	11.5%	18.6%	19.6%	ne
7	↓ -1	L'Oréal Luxe	France	9,549 ^e	9,549 ^e	10.6%	n/a	n/a	8.2%
8	↓ -1	The Swatch Group Ltd.	Switzerland	7,819	8,082	5.4%	9.5%	5.6%	-2.9%
9	↑ +1	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	Hong Kong	7,575	7,575	15.4%	7.1%	7.3%	2.2%
10	↓ -1	PVH Corp.	US	7,355	8,915	10.7%	6.0%	4.5%	8.1%
Top 10				118,909	146,071	14.2%	11.6%	7.8%	7.5%
Top 100				246,664	276,754	10.8%	9.8%	7.6%	5.3%
Economic concentration of Top 10				48.2%	52.8%				

²⁸ Ibidem.

²⁹ Deloitte Report (2019). *Global Powers of Luxury Goods 2019 – Bridging the gap between the old and the new*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf.

soltanto analizzando i risultati avuti nel primo semestre del 2019 sono ben lontani da quelli di LVMH. Il fatturato è cresciuto del 18,8% arrivando a 7,638 miliardi di euro, mentre il gruppo di Bernard Arnault ha avuto sì una crescita del 15%, ma con ricavi pari a 25,1 miliardi di euro. La differenza principale è che LVMH disegna l'immagine di un'azienda coesa che conta sull'apporto di ogni singolo marchio – non condivide neanche i risultati individuali, ma quelli generali – mentre *Kering* rivela chiaramente che alcuni suoi brand contribuiscono molto di più rispetto ad altri. *Gucci*, ad esempio, è cresciuto del 16% a 4,617 miliardi di euro (ovvero la maggior parte dei ricavi del gruppo), e le vendite dei primi sei mesi del 2019 hanno superato quelle dell'intero 2016. È paragonabile al fatturato della sola Hermès, pari a 3,28 miliardi di euro, fino a giugno 2019, con un miglioramento del 12% rispetto ai sei mesi dell'anno precedente.³⁰

È chiaro che non è possibile fare lo stesso discorso per il 2020, in quanto lo stato di emergenza causato dal Covid-19 non permetterà di replicare la *performance* del 2019. Anche se Bernard Arnault ha rivelato di essere fiducioso grazie alla resilienza dimostrata dai brand del gruppo, ciò non toglie che quest'ultimo abbia dovuto chiudere negozi e siti manifatturieri in molti paesi. L'impossibilità di viaggiare e di vivere la normalità ha prodotto, infatti, un calo nelle vendite già nel primo trimestre del 2020. Il fatturato si è ridotto del 15% rispetto al primo trimestre del 2019, arrivando a 10,6 miliardi di euro³¹.

In million euros	Q1 2020	Q1 2019	% change	
			Q1 2020 / Q1 2019	Reported
Wines & Spirits	1 175	1 349	- 13 %	- 14 %
Fashion & Leather Goods	4 643	5 111	- 9 %	- 10 %
Perfumes & Cosmetics	1 382	1 687	- 18 %	- 19 %
Watches & Jewelry	792	1 046	- 24 %	- 26 %
Selective Retailing	2 626	3 510	- 25 %	- 26 %
Other activities and eliminations	(22)	(165)	-	-
Total LVMH	10 596	12 538	- 15 %	- 17 %

* with comparable structure and exchange rates. The currency effect for the Group was +1% and the structural impact was +1%.

Dalla figura è possibile notare l'impatto del Covid-19 sulle varie categorie in termini di fatturato, e il report rilasciato da LVMH ad Aprile 2020 offre spiegazioni riguardo a questi dati:

- Vini ed Alcolici: la decrescita del 13% dovuta al declino dei volumi è stata in parte mitigata dall'aumento dei prezzi e dall'effetto positivo del cambio. Il mercato degli Stati Uniti si è dimostrato più resiliente rispetto alla Cina;

³⁰ Crivelli, G. (Luglio 26, 2019). *LVMH e Kering, i ghepard della savana del lusso*. Il Sole 24 Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/lvmh-e-kering-ghepard-savana-lusso-ACafJHb>.

³¹ LVMH – *LVMH shows good resilience in the first quarter of 2020*, <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/comunicati-stampa/lvmh-shows-good-resilience-in-the-first-quarter-of-2020/>.

- Moda e Pelletteria: c'è stato un declino della componente organica del 10%, dovuto soprattutto alla chiusura dei negozi. È stata appurata, tuttavia, la validità della vendita online. Tra i vari brand *Louis Vuitton* e *Christian Dior* sono quelli che hanno risposto meglio all'emergenza;
- Profumi e Cosmetici: il settore ha visto una decrescita del fatturato organico più alto, ovvero il 19%. Anche qui è aumentato lo sviluppo dell'esperienza online, adattandosi al nuovo contesto;
- Orologi e Gioielleria: la riduzione è stata del 26% a causa della chiusura dei negozi di *Bvulgari*, soprattutto in Asia. Nonostante *Tag Heuer* abbia lanciato anche un nuovo *smart watch* durante il trimestre, sia lui che *Hublot* hanno visto rallentare gli ordini;
- Distribuzione selettiva: stessa riduzione del settore precedente, nonostante sia stata incrementata la vendita online, come nel caso di *Sephora*. *DFS*, al contrario, ha subito un forte declino a causa del blocco dei viaggi internazionali.³²

È stato stabilito, inoltre, che per il 2020 ci sarebbe stata una riduzione sui dividendi degli azionisti, e che Bernard Arnault e i membri del Comitato Esecutivo avrebbero rinunciato alla remunerazione fissa dei mesi di aprile e maggio, così come alla sua componente variabile per tutto il 2020. La decisione è stata presa per preservare, comunque, il valore dei propri brand, così da garantirne l'esclusività. "LVMH si affida al talento e alla motivazione dei suoi *team*, alla diversificazione delle sue attività, e alla diversità geografica dalla quale provengono le sue vendite, per rinforzare anche nel 2020 la sua posizione di *leadership* nella manifattura di beni di alta qualità"³³.

1.2 Il Modello di *Business*

La struttura di LVMH rappresenta la *Vision* che Bernard Arnault intendeva realizzare già dal momento in cui fu messo a capo del gruppo. All'inizio la sua idea non era stata accolta con molto favore, in quanto non si riusciva a comprendere la necessità di affiancare prodotti così distanti l'uno dall'altro. Le strategie di acquisizione e di diversificazione, tuttavia, si sono sempre poste come obiettivo di lungo termine quello di

³² Ibidem.

³³ Ibidem.

unire sotto un unico nome prodotti e servizi diversi, ma al contempo simili per un unico aspetto: l'appartenenza alla categoria del Lusso. Oggi è l'unico gruppo, infatti, presente simultaneamente in cinque diversi settori, più altre attività, che operano all'interno dell'industria *Luxury*. Ecco perché l'azienda ha privilegiato un *design* organizzativo che potesse soddisfare sia il bisogno dell'individualità creativa sia del controllo decisionale³⁴.

Il gruppo è suddiviso in sei SBU (*Strategic Business Units*) che privilegiano il lavoro divisionale verso una domanda del prodotto a livello globale. Questo significa che ciascuna di esse ragiona autonomamente, ma pur sempre nell'ottica di partecipare allo sviluppo di sinergie collettive. Ciascuna categoria, che abbiamo visto al paragrafo 1.1.1, rappresenta una vera e propria SBU e forma nel complesso un sistema che si basa su sei pilastri fondamentali, esplicitati nel *Management Report of the Board of Directors*³⁵:

1. Struttura decentralizzata: essa serve a garantire l'autonomia delle *Maison*, così che possano essere reattive a livello produttivo. Questo permette, inoltre, una maggiore velocità decisionale e un più stretto legame dei clienti con i dipendenti, che hanno in tal modo la possibilità di mostrare il proprio spirito imprenditoriale;
2. Crescita interna: le risorse vengono investite nei marchi appartenenti al gruppo per privilegiarne lo sviluppo. Vengono considerati come tali anche i dipendenti, dei quali si promuove la carriera professionale all'interno dell'azienda per motivarli a dare sempre il massimo;
3. Integrazione Verticale: nel corso degli anni il lavoro di LVMH è stato anche quello di implementare questo aspetto, in modo tale da essere presente nelle varie fasi della catena del valore. Attraverso le proprie fabbriche e punti vendita si è occupato di approvvigionamento e produzione, fino ad arrivare anche alla fase di distribuzione selettiva. La limitazione dei canali distributivi ha permesso un maggiore controllo ed internalizzazione dei profitti, ma garantisce anche aspetti quali l'esclusività e la preziosità dei prodotti;
4. Creazione delle sinergie: è forse il pilastro più importante perché risponde alla ragion d'essere di partecipare alla vita di un gruppo. Nel rispetto delle singole *Maison*, si riesce a fare in modo che ciascuna di esse possa beneficiare delle risorse in comune, sia materiali che immateriali. Ciò rende possibile ottenere un valore finale che sia superiore alla somma delle singole parti, oltre che un forte vantaggio competitivo – che studiosi come Christopher Moore e Greete

³⁴ V. Appendici F e G sulla struttura organizzativa della *Holding* nel 2018.

³⁵ LVMH (December 31, 2019) – Management Report of the Board of Directors. Version as of March 27, 2020.

Birtwistle definiscono anche “Parent Advantage” – dovuto alle sinergie tra le sei divisioni³⁶;

5. Trasmissione del *savoir-faire*: i mestieri artigianali che compongono la tradizione di LVMH vengono insegnati alle nuove generazioni, in modo tale da non perdere mai la qualità di eccellenza manifatturiera, grazie anche alle ottime materie prime utilizzate. Anche questa è una vera e propria risorsa, intangibile e indispensabile affinché tutti i brand possano far parte del prestigio del gruppo. Attraverso iniziative quali *Métiers d’Art*, *Thélios* e *Les Journées Particulières*, gli artigiani tramandano il loro sapere così da conservarlo e allo stesso tempo rinnovarlo in chiave più moderna;
6. Equilibrio tra settori di attività e distribuzione geografica: l’incertezza dei fattori economici e l’imprevedibilità dei mercati possono essere sostenuti soltanto attraverso un sistema di condivisione di risorse, che sia organizzato seguendo una distribuzione geografica che si accordi alle attività di riferimento.

Seppure le attività siano diverse tra di loro, il gruppo è riuscito a creare sinergie nella ricerca, negli acquisti, nella logistica e nella distribuzione internazionale, che potessero unificarle sotto un unico nome. In particolare, ciò è stato possibile perché facendo riferimento alla stessa industria – quella del lusso – talvolta conviene scambiare risorse, permettendo ai dipendenti, ad esempio, una mobilità interna a livello di azienda o di area geografica. I marchi, inoltre, sono tutti molto proattivi verso i *trend*, generando prodotti che vengono considerati tra i migliori che il mercato ha da offrire. Essi sono disponibili globalmente e, pur rispettando le varie economie e culture locali, permettono una certa standardizzazione che generi economie di scala, ad esempio nell’eventuale lancio congiunto di profumi e orologi.

Un fattore da non sottovalutare è la chiarezza per quanto riguarda la singola *Mission* aziendale: è vero che nel lungo termine bisogna rimanere competitivi senza perdere l’eccellenza e l’identità creative, ma quali sono gli obiettivi che ogni singolo brand deve raggiungere nel breve termine? È questo che fa la differenza, perché permette di assumersi delle responsabilità e di prendere decisioni razionali, anche se poi si privilegia un’ottica di lungo periodo. La razionalità fa sì che l’autonomia dei marchi non prenda il sopravvento, rassicurati dalla copertura finanziaria da parte del gruppo, così da ridurre l’impatto dei costi operativi, da trasmettere il *know-how* giorno per giorno, e da

³⁶ Donzé, P.; Wubs, B. (2018). *LVMH: Storytelling and organizing creativity in Luxury and Fashion*. European Fashion: the creation of a global industry. Manchester University Press.

assumere personale che sia in grado di comprendere le esigenze locali e globali, per massimizzare il risultato finale collettivo.

1.2.1 I valori del gruppo

Sono le parole pronunciate dallo stesso Bernard Arnault a dare un'idea chiara dell'immagine che il gruppo intende costruire nel corso degli anni: "Il nostro modello di *business* si fonda su una visione a lungo termine, valorizza l'eredità delle nostre *Maison* e stimola la creatività e l'eccellenza. Esso è il motore del successo del nostro Gruppo, il viatico per un futuro promettente"³⁷.

Lo spirito con il quale si lavora è quello specifico di un'azienda a conduzione familiare, da cui la necessità di salvaguardare la sopravvivenza ed il successo nel lungo termine. Per fare questo, ciascuna attività gode della propria autonomia decisionale e delle risorse umane e materiali messe a disposizione dal gruppo. Diventa imperativo seguire, tuttavia, determinate linee guida che sottolineano i valori a cui bisogna ispirarsi nella quotidianità della vita d'impresa. Essi sono accettati di buon grado da tutti i membri di LVMH e sono tre:

- **Creatività ed Innovazione:** i prodotti ed i servizi proposti dalle *Maison* hanno ottenuto il favore di molti consumatori proprio perché hanno da sempre rappresentato, in chiave moderna ed innovativa, "l'immaginario collettivo dell'artigiano, non lontano dall'artista, che è l'incarnazione della nozione di tradizione"³⁸. Bisognava dimostrare di essere abbastanza creativi da apportare novità al marchio, rimanendo fedeli alle tecniche passate e raffinate che permettono di enfatizzare la continuità storica rispetto al *know-how* e all'arte. Questa fusione tra creatività ed innovazione ha creato le basi per proseguire il percorso d'eccellenza nel tempo, superando i *competitor*, attraverso l'idea di beni fatti a mano, "*creati e non prodotti*"³⁹, da *designer* anonimi in un qualsiasi impianto industriale;
- **Eccellenza:** l'offerta di LVMH non ha mai abbandonato questo principio, proponendo prodotti di alta qualità che non perdessero mai il proprio valore.

³⁷ LVMH – *Il modello LVMH*, <https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/il-modello-lvmh/>.

³⁸ Kapferer, J.N.; Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the rules of Marketing to build luxury brands*. London: Kogan Page, 2nd edn, p. 98.

³⁹ Chevalier, M.; Mazzalovo, G. (2012). *Luxury Brand Management: A World of Privilege*. Singapore: John Wiley & Sons, pp. 189 – 214.

Di conseguenza, ha sempre ritenuto importante tramandare il *savoir-faire* tipico dei professionisti di un tempo, per forgiare quelli del domani;

- Imprenditorialità: LVMH pretende dai suoi collaboratori la capacità di assumersi rischi e raggiungere i propri obiettivi. Lo stesso gruppo è riuscito a diventare il *leader* del lusso grazie alla perseveranza nel vedere oltre gli ostacoli. Ecco perché ognuno deve avere la libertà di potersi esprimere individualmente, incentivando sé stessi e i propri colleghi a fare sempre di meglio. È necessario essere motivati, ambiziosi e responsabili nelle proprie mansioni e in quelle di gruppo, per avanzare superando le barriere.⁴⁰

Parallelamente a questo spirito d’iniziativa creativo e moderno, le attività hanno reagito prontamente alla necessità di adeguare il proprio comportamento rispettando l’ideale di responsabilità sociale. Ciò implica sviluppare e seguire un codice di condotta nella quotidianità, in modo tale da assicurare il rispetto dei diritti umani, dalle condizioni lavorative all’inclusione sociale. Già dal 2003 il gruppo si è allineato ai valori universali proposti da *United Nations Global Compact*, tra cui anche il rispetto per l’ambiente e la lotta alla corruzione. Tutt’ora supporta organizzazioni mondiali come l’OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*), la Dichiarazione Universale per i Diritti Umani, le Convenzioni Fondamentali Internazionali per l’organizzazione sul lavoro, i principi dell’*United Nations’ Women’s Empowerment* e i *Sustainable Development Goals (SDGs)* delle 17 Nazioni Unite.

Data la posizione di preminenza nel mercato, LVMH ha compreso l’importanza di una presa di posizione efficiente a favore del cambiamento, credendo nelle persone – che siano gli azionisti, i dipendenti o i clienti – affinché si possa fare la differenza. È necessario, quindi, investire nei propri talenti e supportarli durante la crescita, soprattutto in riferimento ai disabili ai quali viene offerta una maggiore attenzione. L’inclusione sociale riguarda tutte le etnie e culture, oltre che iniziative concrete volte a migliorare le condizioni della donna e creare una proporzione di uguaglianza con gli uomini. Nel 2007 rappresentava circa il 23% della forza lavoro e nel 2018 il 42%, avvicinandosi all’obiettivo del 50% per il 2020.

Il Codice di Condotta, sviluppato nel 2009 e oggetto di revisione nel 2017, ha svolto un ruolo di primo piano nell’espansione del consenso verso comportamenti etici e responsabili. Esso va rispettato in tutte le *Maison*, tenendo conto sempre delle peculiarità

⁴⁰ LVMH – *Lo Spirito LVMH*, <https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/lo-spirito-lvmh/>.

di ciascuna e dell'area geografica in cui è presente. Prevede che vengano osservati sei principi fondamentali:

1. Agire in maniera responsabile e consapevole per la società;
2. Provvedere ad un ambiente di lavoro soddisfacente, che valorizzi i talenti;
3. Impegnarsi a Proteggere l'ambiente;
4. Guadagnarsi la fiducia dei clienti;
5. Guadagnarsi la sicurezza degli azionisti;
6. Agire impegnandosi a condurre l'impresa con integrità.⁴¹

Seguire queste linee guida vuol dire essere trasparenti nei confronti della società, in modo particolare se vengono integrate con una condotta *ad hoc* per l'area geografica e la cultura locale di riferimento. Il codice non sostituisce, infatti, le norme che regolano le singole attività. Rappresenta piuttosto un'etica comune e condivisa, che ispira un'innovazione e una creatività che rispettino l'ambiente e le persone.

1.3 Il *Celebrity Branding* come strategia di marketing

Una famosa citazione di Coco Chanel recita “il lusso è una necessità che comincia dove la necessità finisce”. I marchi più conosciuti al mondo fanno appello, infatti, alla desiderabilità dei propri prodotti, con l'obiettivo di creare un bene che venda trasferendo emozioni al consumatore, che lo rendono indispensabile seppur non lo sia davvero nella quotidianità. Ecco perché l'alta qualità e la tradizione dietro un brand non sono sufficienti al migliore posizionamento nel mercato, senza un'opportuna strategia di marketing che le supporti. Bisogna creare una storia che stimoli e catturi l'attenzione, creando una connessione emotiva che fa la differenza al momento dell'acquisto. Lo *Storytelling* rappresenta uno strumento molto efficace nell'unione delle due facce della medaglia, perché crea un mito sfruttando la lunga esperienza ed il *savoir-faire* artigianale, consegnandolo nel più attraente dei modi. Questo significa offrire una vasta gamma di sentimenti, uno *status* sociale e un senso di appartenenza, proponendo un modo di essere piuttosto che un singolo prodotto.

Talvolta è possibile combinare lo *Storytelling* ad una strategia definita *Celebrity Branding*, che può integrarla al fine di assicurarsi il successo della campagna

⁴¹ LVMH – 2018 Social Responsibility Report, <https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/05/2018-social-responsibility-report.pdf>.

promozionale. Essa consiste nell'associare ad un prodotto l'immagine di una celebrità, che si presta a raccontarne la storia perché crede nel brand e ne incarna i valori. L'associazione con una personalità attraente e, talvolta, con esperienza nel settore, può aumentare la credibilità di un'azienda e renderla più esclusiva. Esistono svariati modi per metterlo in atto, tra cui apparire nelle pubblicità, riceverne i prodotti per poi pubblicarli sui propri *social media* oppure indossarli ad eventi speciali. Di conseguenza, possedere lo stesso bene di lusso di una celebrità, vuol dire elevarsi e sentirsi parte di quello stesso gruppo di riferimento, che appare da sempre irraggiungibile per i consumatori.

Il Gruppo LVMH è stato, talvolta, criticato per l'eccessivo utilizzo di risorse per coprire le spese di marketing, rispetto ad altri marchi come *Hermès*. Il timore è che si possa perdere l'autenticità e, quindi, il vantaggio competitivo nei confronti delle aziende emergenti, che fanno largo uso dell'*advertising* sui *social media* per farsi conoscere dal pubblico. In realtà, LVMH ha compreso che l'influenza dei *Millennials* nell'era moderna può decretare il successo o meno di un brand. Siccome essi prediligono una comunicazione digitale, che utilizzi lo spazio *social* per promuovere campagne inclusive e sostenibili, bisogna utilizzare i loro stessi canali per non perdere la propria posizione nel mercato. Ciò non significa essere meno prestigiosi, quanto piuttosto creare nuovo valore in modo innovativo e creativo.

Lo studio che intendiamo proseguire vuole appurare come le celebrità possano trasmettere l'*art de vivre* da sempre proclamata, in maniera diretta, veloce ed efficace. Il gruppo ha spesso utilizzato la strategia nelle sue campagne pubblicitarie, per cui ci permette di aprire una finestra sul mondo del *Celebrity Branding* e trarne le giuste conclusioni. È chiaro che i risultati ottenuti variano da settore a settore, in quanto per alcuni le associazioni sono più immediate di altri, e che dipendono da come venga utilizzata la personalità. Nel ramo Vini ed Alcolici, ad esempio, è emblematico il caso di Scarlett Johansson come protagonista della pubblicità, nel 2011, per lo Champagne di *Moët & Chandon*, nel lussuosissimo Trianon Palace di Epernay (Parigi)⁴². Il ramo Profumi e Cosmetici, invece, si presta più facilmente a questa tecnica. Basti pensare al marchio *Parfums Christian Dior* che da sempre utilizza attrici conosciute in tutto il mondo per la loro bellezza, come Natalie Portman che è il volto di *Miss Dior*, Jennifer Lawrence che promuove la fragranza *Joy Dior* o Charlize Theron con *J'Adore Dior*. Anche *Bvulgari*, del settore Orologi e Gioielli, ha utilizzato celebri *testimonial* per i suoi prodotti, del calibro di Julian Moore, Kirsten Dunst e Rachel Weisz. Nel 2020, inoltre, ha

⁴² Pacella, G. (Gennaio 17, 2011). *Scarlett Johansson testimonial per Moët & Chandon*. Elle, Hearst Italia, <https://www.elle.com/it/showbiz/news/a861334/scarlett-johansson-testimonial-per-moet-chandon/>.

raggiunto l'apice con la scelta di tre forti personalità come *cast* di un unico spot pubblicitario – la modella Lily Aldridge e le attrici Naomi Scott e Zendaya – per promuovere il glamour italiano incarnato dal marchio che, come recita l'*adv.*, “non è mai troppo”⁴³.

L'ambito Moda e Pelletteria rappresenta sicuramente quello più dinamico nelle forme di espressione: già soltanto *Louis Vuitton*, nel passato, ha promosso associazioni con artisti e personaggi famosi quali Kate Moss, Madonna, Pharrell Williams, Jennifer Lopez e molti altri. Il 2019 ha dimostrato perfettamente come sia possibile offrire le più disparate possibilità creative. *Givenchy*, ad esempio, ha deciso di voler una cantante di fama mondiale, quale Ariana Grande, come nuovo volto del brand, per rinnovarlo ispirandosi al carattere “fresco ed indipendente” dell'artista⁴⁴. *Fendi*, invece, ha permesso alla *rapper* Nicki Minaj di produrre una canzone che portasse il nome omonimo del marchio e di lavorare ad una collezione che sfruttasse la sua esuberanza, attraverso colori metallizzati e una vera e propria “logomania”⁴⁵. Infine, nello stesso anno Rihanna ha avuto l'onore di avviare una *Maison* di moda, “Fenty Couture”, ispirata al suo stile unico e portatore di messaggi di diversità, inclusione ed orgoglio femminile. Sarà la cantante ed il suo brand ad essere oggetto del nostro studio nei prossimi capitoli, permettendoci di comprendere le qualità che un *celebrity endorser* dovrebbe avere per risultare efficace, e quando possano essere sfruttate con accezione imprenditoriale.

⁴³ Vogue Italia (Marzo 24, 2020). *Lily Aldridge, Naomi Scott e Zendaya per Bulgari*, <https://www.vogue.it/moda/article/lily-aldrige-naomi-scott-zendaya-bulgari-pubblicita>.

⁴⁴ Khoo, N. (May 16, 2019). *Ariana Grande lands first high fashion collab as the new face of Givenchy*. Firstclasse.com, <https://firstclasse.com.my/ariana-grande-givenchy-collab/>.

⁴⁵ L'Officiel Italia (Ottobre 15, 2019). *Fendi Lancia una nuova partnership musicale con PnB Rock, Nicki Minaj e Murda Beatz*, <https://www.lofficielitalia.com/moda/fendi-nicki-minaj-murda-beatz>.

Capitolo II

CELEBRITY BRANDING

2.1 L'Advertising nel mercato odierno

L'obiettivo di un *advertiser* è sempre stato di comunicare messaggi chiari e utili sui propri prodotti ai consumatori. All'inizio erano necessari pochi espedienti per riuscire ad essere ricordati, ma con il passare del tempo il mercato è cambiato e così anche le tattiche migliori per conquistarne delle quote. Al giorno d'oggi non solo è difficile trovare il più giusto canale di comunicazione verso i consumatori, ma il mercato pubblicitario appare anche troppo simile a ciò che Shimp definisce un *clutter*, una massa confusa e disordinata. Ogni giorno i consumatori accendono il televisore o navigano su internet e vengono bombardati da annunci pubblicitari di brand conosciuti e non. Questo sovraccarico rappresenta un ostacolo, perché non permette loro di conquistare l'attenzione della *target audience* e di crearsi una posizione unica nel mercato⁴⁶. Ciò è controproducente per entrambe le parti: da un lato l'impegno strategico e finanziario dell'*advertiser* risulta quasi vano, e dall'altro lato il consumatore viene subissato di informazioni e potrebbe perdere di vista l'opzione migliore per sé stesso. Secondo studi passati, i bambini verrebbero esposti a 40.000 messaggi pubblicitari ogni anno, che equivalgono a due milioni di brand che gareggiano per la loro considerazione una volta raggiunta l'età adulta⁴⁷. Questa saturazione del mercato pubblicitario rende il lavoro degli *advertiser* precario, dovendo competere tra loro e con i messaggi pubblicitari non commerciali, come quelli di servizio pubblico. Ogni centesimo che verrà addebitato alle aziende per gli annunci, dai loro inserzionisti, dovrà essere utile sia a catturare l'attenzione dei consumatori sia a trasformarla in un acquisto vero e proprio.

⁴⁶ Rodgers, S.; Thorson, E. (2000). *The Interactive advertising model: How users perceive and process online ads*. Journal of Interactive Advertising, 1(1), 41-60.

⁴⁷ Hotz, R. L. (February 27, 2005). *Searching the why of buy*. Los Angeles Times.

Una strada efficace da percorrere per uscire dal *clutter* si è rivelata essere il *Celebrity Endorsement* (o *Celebrity Branding*). Non esiste modo migliore di farsi notare, se non quello di evidenziare le qualità di una celebrità e trasferirle ad un brand. L'ammontare di denaro investito da un'azienda per allineare il brand al fascino, all'esperienza, alla simpatia e all'affidabilità di una celebrità, si rifletterà sul successo o meno della campagna pubblicitaria.

Per comprendere la portata di queste iniziative, bisogna conoscere innanzitutto il significato di celebrità. Diverse sono le definizioni collezionate nel corso del tempo: “Le celebrità sono persone che godono del riconoscimento pubblico da parte di un ampio gruppo di persone”⁴⁸ (Sridevi, 2014); *Glamour Speakers*, un'agenzia di comunicazione parigina specializzata in consulenza nella scelta delle celebrità, sostiene che siano “persone il cui nome, viso e voce sono spontaneamente riconosciuti da una certa proporzione di pubblico generale [...] e i cui nomi sono immediatamente associati ad un set di valori”; *L'Encyclopédie de l'Agora* aggiunge che “la celebrità si misura dal numero di ritagli di stampa e dal tempo di trasmissione dedicati ad una persona, e ciò si distingue dalla fama, la quale si genera da un lavoro eccezionale o da una vita esemplare. Di certo può essere degna di fama [...] ma sarebbe casuale – non ha nulla a che vedere con il merito, è solo il risultato dell'attenzione che i media danno ad un atto o ad una persona”.

Esse sono tali perché affascinano gli altri con la loro vita straordinaria e le loro abilità speciali. Non si sono certo fatte notare per delle caratteristiche comuni e, per questo, beneficiano di un alto grado di notorietà pubblica. Possono appartenere a differenti gruppi in base ai loro risultati: attori, star televisive, modelli, atleti, musicisti e artisti⁴⁹. Sono tutti i “tipi classici” che rimangono celebri apparendo sui *mass media*, come i *fashion magazine* o i *tabloid*, che informano il pubblico della loro vita privata⁵⁰. Questa è la ragione per cui, secondo Davies e Slater, i messaggi pubblicitari consegnati ai consumatori, tramite le celebrità, riescono ad ottenere maggiore attenzione e gradimento, rispetto a quelli proposti da persone comuni⁵¹. Il loro ruolo è ormai diventato di prim'ordine nel marketing moderno, tanto che è stato dato un nome alla strategia che li vede come protagonisti: *Celebrity Endorsement* o *Celebrity Branding*. Nonostante ciò

⁴⁸ Sridevi, J. (2014). *Effectiveness of Celebrity Advertisement on Select FMCG – An Empirical Study*. Procedia – Economics and Finance.

⁴⁹ Min, J; Chang, H; Jai, T; Ziegler, M (2019). *The effects of celebrity-brand congruence and publicity on consumer attitudes and buying behavior*. Springer Open – Fashion and Textiles.

⁵⁰ Fleck-Dousteyssier, N.; Korcha, M. (2006). *Celebrities in advertising: the role of congruency*. Centre de Recherche DMSP, Cahier n. 359.

⁵¹ Davies, F.; Slater, S. (2015). *Unpacking Celebrity Brands through unpaid marketing communications*. Journal of Marketing Management, 31 (5-6), 665-684.

bisogna ben bilanciare la ricompensa finale con gli svantaggi potenziali in quanto, la strategia di *endorsement*, è sempre sia altamente remunerativa sia altamente rischiosa, avendo come punto focale un essere umano del quale non sempre si può sapere tutto⁵².

2.2 Definizione di *Celebrity Branding*

Il *Celebrity Branding* è uno strumento utilizzato per promuovere brand o prodotti, tanto da rappresentare oramai larga parte del marketing moderno. È una strategia che usa persone celebri in qualità di *endorser* per ottenere un vantaggio competitivo nel mercato, creando effetti positivi nella mente dei consumatori. La definizione di McCracken (1989, p.310) enuncia che “il *celebrity endorser* è un individuo che beneficia del pubblico riconoscimento e che lo usa a nome di un prodotto, apparendovi insieme in un *advertisement*”. Esso serve a rendere gli annunci pubblicitari più credibili e, allo stesso tempo, i brand più riconoscibili⁵³, grazie alle sue qualità dinamiche che vengono valorizzate e trasferite ai prodotti dalle attività di marketing delle aziende⁵⁴.

L'uso delle celebrità nelle comunicazioni di marketing non è un fenomeno recente⁵⁵, già dal diciannovesimo secolo erano coinvolte nella promozione dei prodotti. Possiamo considerarne esempio emblematico l'associazione della Regina Vittoria con la cioccolata *Cadbury*⁵⁶ o l'attrice Sarah Bernhardt che, nel 1890, appariva sui poster de *La Diaphane*, un famoso brand che al tempo produceva farina di riso⁵⁷. Ha cominciato a diffondersi ampiamente solo negli ultimi venti anni, ma deve molto alla radio commerciale degli anni '30, alla televisione degli anni '50⁵⁸ e poi al cinema, il quale ha incrementato il bisogno di *star* che fossero disposte ad apparire negli spot promozionali. Il problema principale per gli *advertiser* era trovare delle celebrità che fossero disposte

⁵² Miller, C. (1994). *Celebrities hot despite scandals*. Marketing News, Mar 28, 28, 7 pg. 1.

⁵³ McCracken, G. (1989). *Who is the Celebrity Endorser? Cultural foundation of the endorsement process*. Journal of Consumer Research, 16, 310-321.

⁵⁴ Langmeyer, L; Walker, M. (1991b). *Assessing the Effects of Celebrity Endorsers: Preliminary Findings*. In American Academy of Advertising Proceedings, (Ed.) Rebecca R. Holman, pp. 32-42.

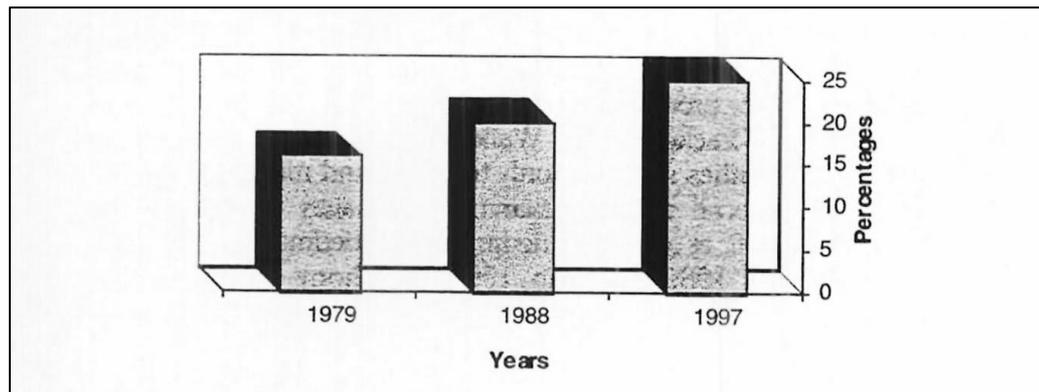
⁵⁵ Kaikati, Jack G. (1987). *Celebrity Advertising: A Review and Synthesis*. International Journal of Advertising. Vol. 6, No. 2, pp. 93-105.

⁵⁶ Sherman, Strathford P. (1985). *When you wish upon a star*. Fortune (August 19), pp. 66-71.

⁵⁷ Lehu, J. M. (1993). *Origines et modes d'utilisation des célébrités par la publicité*. Thèse de Doctorat de l'Université de Paris 1- Panthéon Sorbonne.

⁵⁸ McDonough, J. (1995). *Bringing Brands to Life*. Advertising Age, Special Collector's Edition, Spring, pp. 34-35.

ad investire il proprio prestigio in un brand, diventandone ambasciatori. La mancanza di disponibilità cominciò a ridursi all'inizio degli anni '70 quando, con l'aumentare dei ruoli nei film, la vergogna di apparire in uno spot cominciò a sfumare, e anche coloro che un tempo avrebbero rifiutato, cominciarono a sottoporsi ai processi di selezione⁵⁹. Nel 1979 le stime prevedevano che l'uso di *celebrity endorsers* fosse uno ogni sei pubblicità⁶⁰, nel 1988 uno su cinque⁶¹ e, nel 1997, secondo Shimp⁶², almeno il 25% degli spot americani li aveva come protagonisti. Già nel 1996 la remunerazione dei soli atleti corrispondeva ad un miliardo di dollari⁶³.



Fonte: Le stime dell'utilizzo delle celebrità negli spot (Shimp, 1997)

Il numero di celebrità che hanno firmato contratti di *endorsement* è aumentato del 60% dal 2000 al 2004. Il risultato è stato che, nel 2004, venissero utilizzate in quasi 700 annunci televisivi⁶⁴. Ricerche precedenti hanno dimostrato, infatti, che esiste una relazione diretta tra l'uso delle celebrità nell'*advertisement* e la crescita dei profitti delle rispettive aziende. Tutto ciò non è altro che la conseguenza dell'aumento della domanda e delle aspettative da parte dei consumatori, che porta i *marketer* a cambiare e a rinnovare i propri metodi di marketing, per approcciarsi a loro in maniera efficiente e facendo appello al loro lato emotivo⁶⁵. L'adozione di questa strategia è aumentata, infatti, proprio perché si è dimostrata capace di provocare una reazione attitudinale ed emozionale da parte dei consumatori, e di influenzare i loro comportamenti e la scelta dei brand negli

⁵⁹ Thompson, J. R. (1978). *Celebrities Strike it Big as Endorsers*. Industrial Marketing, (January), p. 85.

⁶⁰ Howard, A. (1979). *More than Just a Passing Fancy*. Advertising Age, 50, (July 30), p. S-2.

⁶¹ Motavalli, J. (1988). *Advertising Blunder of the Rich and Famous*. Adweek, (January 11), pp. 18-19.

⁶² Shimp, T. E. (1997). *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communication*. 4th Edition, Fort Worth, Texas: The Dryden Press.

⁶³ Lane, R. (1996). *Nice Guys Finish First*. Forbes, 158, No. 14, pp. 236-242.

⁶⁴ Neumann, B. (2006). *Leur image, c'est leur capital*. L'expansion, version électronique.

⁶⁵ Min, J; Chang, H; Jai, T; Ziegler, M (2019). *The effects of celebrity-brand congruence and publicity on consumer attitudes and buying behavior*. Springer Open – Fashion and Textiles.

acquisti. A ciò si aggiunge l'aspirazione di molti di essi a migliorare il proprio stile di vita e a perseguire i valori delle celebrità che ritengono di successo. Pur di incrementare la stima che hanno verso loro stessi, i consumatori sono disposti ad imitarne il comportamento e ad impersonarle, includendo il modo di vestire e comunicare, della scelta dei brand che decideranno di acquistare ed utilizzare⁶⁶. Gli individui mostrano la tendenza a generare illusioni riguardo a possibili relazioni interpersonali con esse e il fenomeno prende il nome di "intimità a distanza"⁶⁷, venendosi a creare una connessione verso quel gruppo di riferimento al quale ambiscono, e si amplifica l'attaccamento e il sentimento di nostalgia verso l'immagine o l'identità che si vorrebbe avere⁶⁸.

L'integrazione del proprio modo di essere con lo stile di vita delle celebrità è il frutto di un'accurata selezione⁶⁹, e spesso ha un riscontro positivo nella scelta dei vestiti e prodotti da acquistare, nella scelta dei comportamenti da adottare, ed è persino uno stimolo ad iniziare una vita più sana⁷⁰. Nei casi più estremi vengono idoltrate al punto da essere considerate fonti attendibili sulle questioni più disparate⁷¹, e per queste ragioni oggi le aziende sono disposte ad investire molto denaro nei *celebrity endorsers*. Essi ammettono pubblicamente di sostenere (dall'inglese *to endorse*) il prodotto pubblicizzato, che sarà così approvato anche dal consumatore che crede nei valori di quest'ultima. Questo è proprio il caso in cui la strategia si dimostra abbastanza efficace da generare un vantaggio competitivo e da sviluppare una forte *brand equity*⁷².

⁶⁶ Asmaldi, S. (2006). *The power of celebrity endorsement in brand choice behavior: An Empirical study of consumer attitudes in Jordan*. Journal of Accounting – Business and Management, 13, 69-84.

⁶⁷ Horton, D.; Wohl, R. (1956). *Mass Communication and Para-Social Interaction: Observation of Intimacy at a distance*. Psychiatry 19, pp 215-29.

⁶⁸ O'Mahony S.; Meenahgan, T. (1997). *Research the impact of celebrity endorsements on consumers*, in New Ways for Optimizing Integrated Communications, The Netherlands: ESOMAR, p 1-16.

⁶⁹ Frazer, Benson P.; Brown, William J. (2002). *Media, Celebrities, and social influence: identification with Elvis Presley*. Mass Communication & Society, 5(2), 183-206.

⁷⁰ Till, B.D.; Busler, M. (1998). *Matching Products with endorsers: Attractiveness versus expertise*. Journal of Consumer Marketing, 15, 576-686.

⁷¹ Atkin, C.; Block, M. (1983). *Effectiveness of celebrity endorsers*. Journal of Advertising Research, 23(1), 57-61.

⁷² Till, B. D. (1998). *Using celebrity endorsers effectively: lessons from associative learning*. Journal of Product & Brand Management, 7(5), 400-409.

2.3 L'efficacia del *Celebrity Branding*

Sebbene siano molti i vantaggi che è possibile ottenere attraverso l'*endorsement* di un prodotto da parte di una celebrità, il processo di selezione deve essere minuzioso in quanto anche i rischi in cui si può incorrere sono altrettanti. Gli *advertiser* ritengono che si debba adottare una figura che venga riconosciuta come positiva dai consumatori, e che sia abbinata perfettamente al prodotto⁷³. Costruire una relazione basata su un'attitudine favorevole verso una personalità importante, renderà più probabile la nascita di un egual sentimento verso il prodotto pubblicizzato. Nel loro articolo sull'ipotesi di *match-up*, Till e Busler, sostengono che l'efficacia dell'*endorsement* dipenda proprio dal *fit* che si viene a creare tra il prodotto e la celebrità in termini di immagine, esperienza e attrattività⁷⁴. In aggiunta Friedman e Friedman, già nel 1979, sostenevano che fosse rilevante considerare il tipo di rischio a cui il prodotto viene sottoposto. Se il rischio in questione fosse di natura psicologica o sociale, allora sarebbe conveniente un qualsiasi *celebrity endorser*. Qualora il rischio fosse finanziario, fisico o relativo alla performance tecnica, e molto elevato, bisognerebbe chiamare un esperto in qualità di *endorser*. Nel caso in cui il rischio si dimostri marginale, allora potrebbe rappresentare il brand anche un comune consumatore⁷⁵. Tuttavia, il prevalente utilizzo nel marketing di una persona largamente riconosciuta dal pubblico non è un caso. Seno e Lukas affermano che le celebrità sono molto più efficaci rispetto ad un manager d'azienda, ad un professionista esperto o ad un consumatore ordinario⁷⁶, soprattutto "in termini di reddito prodotto" (Erdogan, 1999). La differenza rispetto ad una persona anonima, come argomenta McCracken, risiede nella capacità di comunicare messaggi di maggiore profondità, potere e sottigliezza, e di offrire una gamma di stili di vita e personalità impossibili per una persona comune.

È necessario ottenere una certa congruenza tra la celebrità e il prodotto/brand per far sì che l'*advertisement* sia efficace, perché i consumatori trasferiranno l'immagine

⁷³ Choi, S. M.; Rifon, N. J. (2012). *It is a match: the impact of congruence between celebrity image and consumer ideal self on endorsement effectiveness*. *Psychology and Marketing*, 29(9), 639-650.

⁷⁴ Till, B. D.; Busler, M. (2000). *The Match-up hypothesis: Physical attractiveness, expertise and the role of fit on brand attitude, purchase intent and brand beliefs*. *Journal of Advertising*, 29(3), 1-13.

⁷⁵ Friedman H. H.; Friedman L. (1979). *Endorser effectiveness by product type*. *Journal of Advertising Research*, 19, 63-71.

⁷⁶ Seno, D.; Lukas, B. A. (2007). *The Equity effect of product endorsement by celebrities. A conceptual framework from a co-branding perspective*. *European Journal of Marketing*, Publisher: Emerald Group Publishing Limited, Vol. 41, No. ½, pp. 121-134.

positiva che hanno del brand al prodotto, e saranno di conseguenza più propensi ad acquistarlo. È proprio ciò che accade con i prodotti sportivi: Michael Jordan e Tiger Woods che sponsorizzano Nike, o David Beckham che promuove Adidas, sono sicuramente più efficaci di una star televisiva che approvi un prodotto relativo allo *sportswear*⁷⁷. Questo perché l'*expertise*, rispetto al campo di riferimento, va considerata come la dimensione più rilevante, a confronto con l'attrattività, nel processo di *match-up*⁷⁸. Il risultato sarà una predisposizione più favorevole del consumatore verso l'*advertisement* del brand, verso il prodotto e una maggiore propensione all'acquisto. Riuscire a costruire un messaggio pubblicitario che sfrutti le qualità della celebrità vuol dire anche agire sulla conoscenza pregressa che si ha di un prodotto, sui bisogni e sulle opinioni del consumatore. Ciò influenzerà la scelta futura di acquistarlo, di utilizzarlo e di recensirlo positivamente. Al brand, infatti, non interessa soltanto migliorare la propria immagine agli occhi dei consumatori, ma anche trasformarli in potenziali clienti andando ad agire sulla *purchase intention*, la quale viene definita come "il comportamento di un consumatore che procede ad una transazione e, quindi, ad un potenziale acquisto, dopo aver fatto le sue valutazioni su un determinato prodotto"⁷⁹. Molto spesso viene utilizzata, inoltre, come strumento di misurazione per comprendere il comportamento futuro del potenziale cliente, il quale considererà l'acquisto soltanto dopo aver opportunamente raccolto una quantità di informazioni tale da riuscire a decidere a favore delle sue necessità, tra cui il prezzo, le pregresse esperienze d'acquisto, l'attitudine verso quel particolare brand e la *brand loyalty*.

Sono stati individuati da Shimp, quindi, cinque fattori da tenere in considerazione per non commettere errori nella scelta. In ordine di importanza decrescente sono: la credibilità della celebrità, il *match-up* con l'*audience*, il *match-up* con il brand, la sua attrattività ed altre osservazioni eterogenee di cui i vertici delle aziende tengono conto nella fase decisionale⁸⁰.

Per concludere, vari sono i modelli individuati dagli studiosi per costruire una *liaison* tra le celebrità, il brand che promuovono e la percezione che ne hanno le persone legate a entrambi (Khatri, 2006). Un primo modello è stato formulato da Hovland et al.

⁷⁷ Min, J; Chang, H; Jai, T; Ziegler, M (2019). *The effects of celebrity-brand congruence and publicity on consumer attitudes and buying behavior*. Springer Open – Fashion and Textiles.

⁷⁸ Till, B. D.; Busler, M. (1998). *Matching products with endorsers: Attractiveness versus expertise*. Journal of Consumer Marketing, 15(6), 576-586.

⁷⁹ Schiffman, L. G.; Kanuk, L. L. (2000). *Customer Behavior* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

⁸⁰ Shimp, T. E. (2000). *Advertising, Promotion and supplemental aspects of integrated marketing communications*, 5th Ed., Fort Worth: Dryden Press.

(1953) e prende il nome di *Source Credibility Model*. Altri tre, inoltre, furono riconosciuti da Erdogan (1999) ovvero: il *Source Attractiveness Model* di McGuire (1985), l'ipotesi di *Match-up* individuata da Forkan (1980) e Kamins (1989, 1990), e il *Meaning Transfer Model* di McCracken (1989)⁸¹.

2.3.1. Il *Source Credibility Model*

Secondo Hovland et al. (1953) “l’efficacia della comunicazione dipende in misura considerevole da chi la emette”⁸². Il nome *Source Credibility* è stato scelto perché fa riferimento alla fonte della comunicazione, la quale deve “dimostrare di possedere qualità positive tali da influenzare il contenuto del messaggio” (Ohanian, 1990). Se il comportamento è onesto, credibile ed eticamente corretto, verrà accettato e potrà plasmare le opinioni e l’attitudine dei riceventi attraverso un processo di internalizzazione, il cui presupposto è l’accuratezza delle informazioni divulgate. Hovland et al. hanno da qui diviso la credibilità in due concetti distinti: l’*expertise* e l’attendibilità. Il primo misura “la capacità del comunicatore di formulare valide asserzioni” avendo dalla sua parte la conoscenza, un’esperienza speciale e altre abilità (Shank, 2004), da considerare sempre in relazione al prodotto che sta promuovendo. Il secondo è “il grado di confidenza con cui le asserzioni vengono comunicate” e dipende dalla sua integrità, onestà e affidabilità, che secondo Erdogan possono capitalizzare il valore dell’attendibilità stessa. Maggiore fiducia viene concessa alla celebrità, maggiore sarà l’efficacia del messaggio, che sarà accettato ed interiorizzato dal ricevente⁸³. Se le viene negata, invece, verrà messa in dubbio anche la sua capacità di promotrice, nonostante le sue qualità⁸⁴. Secondo Friedman et al. (1978), infatti, la fiducia rappresenta il determinante del modello e, tra gli attributi fondamentali connessi ad essa, il più importante è la simpatia che suscita nel pubblico⁸⁵. Essa è sicuramente influenzata,

⁸¹ Surana, R. (2008). *The effectiveness of celebrity endorsement in India*. University of Nottingham.

⁸² Hovland, C. I.; Janis, L. I.; & Kelley, H. H. (1953). *Communication and Persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.

⁸³ Ohanian, R. (1990). *Construction and Validation of a scale to measure celebrity endorser’s perceived expertise, trustworthiness and attractiveness*. *Journal of Advertising*, 19, no.3, pg. 39-52.

⁸⁴ Smith, R. C. (1973). *Source Credibility Context Effects*. *Speech Monographs*, 40, pp. 303-309.

⁸⁵ Friedman, Hershey H.; Friedman, L. (1978). *Does the Celebrity Endorser’s Image Spill Over the product?* *Journal of Academy of Marketing Science*, 6, Fall, pp. 291-299.

secondo Desphande e Stayman (1994), dall'etnia. Gli individui interagiscono quando sentono di essere simili gli uni agli altri. Ecco perché nella scelta del gruppo target, che può essere costituito da Africani, Asiatici, Europei o altro, va opportunamente preso in considerazione anche il senso di appartenenza culturale⁸⁶.

Ohanian (1991) ha notato che la *trustworthiness* di una celebrità non si ricollega significativamente all'intenzione dei consumatori di acquistare un prodotto del brand promosso, al contrario dell'*expertise*⁸⁷. Ad ogni modo, non è tanto importante se davvero un *endorser* sia esperto, quanto che il consumatore, appartenente alla *target audience*, lo percepisca come tale. Così facendo, infatti, una celebrità esperta può esercitare una maggiore persuasione⁸⁸, che ha una più alta probabilità di risultare in acquisti.

Sostenuti dalla teoria della "Risposta Cognitiva" (Karlins e Abelson, 1970), che afferma che l'opinione iniziale sul contenuto di un messaggio riveste un ruolo importante nell'influenzare il ricevente, Aaker e Myers (1987) ritengono però che una personalità non credibile possa risultare più persuasiva di una altamente credibile quando si ha una predisposizione al messaggio positiva, in quanto si sentirà il bisogno di difendere la propria posizione affinché venga adeguatamente rappresentata. Nel caso opposto di predisposizione negativa, invece, è preferibile una fonte altamente credibile perché si ritiene che possa facilitare l'accettazione, inibendo il normale corso dei pensieri contrari al messaggio⁸⁹.

Seppure le considerazioni del modello siano giuste, in quanto è stata dimostrata la relazione diretta esistente tra la credibilità della fonte e le intenzioni dei consumatori, non va considerato come unico criterio a supporto della selezione dell'*endorser* e una delle ragioni principali, naturalmente, è che la credibilità di una fonte è soggettiva.

⁸⁶ Desphande, R. and Stayman, D. (1994). *A Tale of Two Cities: Distinctiveness Theory and Advertising Effectiveness*. *Journal of Marketing Research*, 31, No.1, pp. 57-64.

⁸⁷ Ohanian, R. (1991). *The Impact of Celebrity Spokesperson's Perceived Image on Consumers' Intention to Purchase*. *Journal of Advertising Research*, 31, No. 1, pp. 46-52.

⁸⁸ Aaker, D. A. and Myers, J. G. (1987). *Advertising Management*, 3rd Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

⁸⁹ Ibidem

2.3.2 Il Source Attractiveness Model

Per rendere la fonte valida è stata identificata un'ulteriore dimensione, l'*Attractiveness*, ovvero il fascino, che la rende credibile se unita all'esperienza e alla fiducia⁹⁰. Questi ultimi già di per sé erano stati considerati due elementi importanti, ma va sottolineato che l'attrattività genera un duplice effetto derivante dall'*appeal* fisico e dallo *status* di celebrità⁹¹, tutto a favore del brand. La maggior parte delle pubblicità ha protagonisti attraenti, sia che siano su carta stampata sia che si guardi la televisione. Alcuni studiosi hanno affermato che i consumatori tendono a formare nel proprio immaginario uno stereotipo positivo sugli individui attraenti più che su coloro che non lo sono. Sicuramente aiuta anche il fatto che la comunicazione risulti immediata nel momento in cui appare un'immagine piuttosto che un testo scritto⁹²: ciò aumenta la probabilità che riescano a plasmare le opinioni comuni⁹³ ed a generare *purchase intentions*.

La maggior parte delle aziende riconosce un alto valore all'attrazione fisica, la quale è spesso associata ad elementi quali la familiarità, la similarità e la gradevolezza, tutti molto rilevanti nella costruzione del primo giudizio su una persona⁹⁴. Anche Patzer (1985) afferma che essa è “una sorta di indizio informativo che implica effetti inevitabili, persuasivi e sottili”⁹⁵. Mentre la familiarità dipende da quanto si conosca un soggetto in base alla sua esposizione al pubblico, la similarità fa riferimento a quanto si somiglino la fonte del messaggio e il suo ricevente. È più probabile che un consumatore venga influenzato se sussiste una certa somiglianza tra i due⁹⁶: “la posizione sostenuta dalla fonte risulta ricevuta e compresa maggiormente nel momento in cui l'*endorser* e il

⁹⁰ McGuire, W. G. (1968). *The Nature of Attitudes and attitude change in Handbook of Social Psychology*: Vol. 3, (2nd ed.). In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.). NY: Random House, 233-346.

⁹¹ Singer, B. D. (1983). *The case for using “real people” in advertising*. Business Quarterly, Vol. 48 No. Winter, pp 32-7.

⁹² Surana, R. (2008). *The effectiveness of celebrity endorsement in India*. University of Nottingham.

⁹³ Baker, M. J.; Churchill, Jr. G. A. (1977). *The impact of physically attractive models on advertising evaluations*. Journal of Marketing Research, 14(4), 538-555.

⁹⁴ Ohanian, R. (1991). *The impact of celebrity Spokespersons' perceived image on consumers' intention to purchase*. Journal of Advertising Research Vol. 31, Issue 1, pp. 46-54.

⁹⁵ Patzer, G. L. (1985). *Research claims that beauty is wallet deep*. Marketing News, (Aug), p30.

⁹⁶ Belch, G. E.; Belch, M. A. (2001). *Advertising and Promotion: An integrated Marketing Communications Perspective* (5th Edition). Boston: Irwin/McGraw-Hill.

ricevente condividano simili bisogni, stili di vita, obiettivi ed interessi” (Kelman, 1961). La gradevolezza delle celebrità, invece, è il risultato del comportamento, dell’aspetto fisico, dei tratti personali e anche della notorietà (in quanto aumenta se sono almeno ben conosciuti e ammirati dal pubblico)⁹⁷.

“L’attrattività include un certo numero di attributi quali le abilità intellettive, la personalità, lo stile di vita e le capacità atletiche che i consumatori potrebbero percepire in un *celebrity endorser*, e questo non ha a che fare esclusivamente con l’attrazione fisica” (Erdogan, 1999). Se il suo obiettivo è la persuasione, il processo per ottenerla è quello di identificazione: nel momento in cui il consumatore senta il desiderio di riconoscersi nella celebrità, subisce un’influenza sociale che lo porta ad accettare le informazioni che gli sono state comunicate⁹⁸. Tuttavia, come sostengono Caballero et al. (1998) e Ohanian (1991), non è detto che il sentimento positivo originato dal fascino del comunicatore nell’*advertising* si traduca necessariamente in un’attitudine, in un comportamento o in un’azione reale di acquisto⁹⁹. È più probabile che questo accada grazie all’*expertise*, che non all’attrattività (Till e Busler, 1998). Sicuramente quest’ultima riesce ad intensificare il rapporto con un brand o una pubblicità grazie al fatto che quando una persona viene ritenuta eccellente in un campo (come ad esempio il fascino), per il cosiddetto *halo effect* sarà ritenuta altrettanto competente in altri ambiti. Ciò anche perché spesso è più comodo che i pensieri o giudizi che le sono rivolti, vadano tutti nella stessa direzione¹⁰⁰. È ancora ambiguo, però, il risultato in termini comportamentali, atto a verificare se il fascino possa tradursi in vendite reali oppure no.

Avvalorandosi del metodo nominato “Truth-of-Consensus”, che prevede che delle affermazioni siano considerate vere semplicemente perché c’è un largo e generalizzato consenso, Ohanian (1990)¹⁰¹ ha sviluppato una scala di credibilità. Essa si basa sulla consapevolezza che le opinioni degli individui siano certamente soggettive, ma che possano essere categorizzate grazie al comune accordo. Soprattutto nell’ambito della ricerca, infatti, se un numero significativamente importante di soggetti si esprime sulla

⁹⁷ Ibidem.

⁹⁸ Kelman, H. C. (1961). *Process of opinion change*. Public Opinion Quarterly, Vol. 25, pp. 57-78.

⁹⁹ Caballero, M. J.; Lumpkin, J. R.; Madden, C. S. (1989). *Using physical attractiveness as an advertising tool: An empirical test of attraction phenomenon*. Journal of Advertising, 29(3), 16-22.

¹⁰⁰ Solomon, M. R. (1996). *Consumer Behavior*, 3rd Edition, London: Prentice-Hall International, Inc.

¹⁰¹ Ohanian, R. (1990), *Construction and Validation of a Scale to Measure Celebrity Endorser’s Perceived Expertise, Trustworthiness and Attractiveness*. Journal of Advertising, 19, No. 3, pp. 39-52.

qualità di caratteristiche quali la credibilità e l'attrattività, si può formulare una scala di livelli con i quali si può capire quanto una celebrità possa essere persuasiva a seconda del suo fascino, della fiducia che trasmette e della sua esperienza.

Attarctiveness	Trustworthiness	Expertise
Attarctive – Unattractive	Trustworthy- Untrustworthy	Expert- Not expert
Classy- Not Classy	Dependable- Undependable	Experienced- Inexperienced
Beautiful- Ugly	Honest- Dishonest	Knowledgeable – Inknowledgeable
Elegent- Plain	Reliable-Unreliable	Qualified-Unqualified
Sexy- Not sexy	Sincere-Insincere	Skilled-Unskilled

Fonte: Source Credibility Scale adattata da Ohanian (1990)

È stato individuato anche un ulteriore metodo volto a misurare la performance della celebrità, il “Q rating”, che riflette la popolarità che il pubblico riconosce ad una celebrità (Solomon, 1996). Compilando dei semplici questionari è possibile ottenere la percentuale di coloro che amano la celebrità, oltre a conoscerla. Il calcolo si effettua dividendo il numero di coloro capaci di affermare che sia una delle loro preferite, per coloro che semplicemente saprebbero riconoscerla tra le tante. Per cui può fungere da filtro nel processo di selezione in quanto aiuta molto nel caso di un’*audience* targettizzata, soprattutto nel risparmiare il costo di assunzione di un *endorser* molto conosciuto ma non particolarmente amato dal pubblico di riferimento¹⁰².

Ad ogni modo, come afferma McCracken (1989), è opportuno dire che ciascuna celebrità è molto più di queste univoche dimensioni, per cui bisogna procedere analizzando anche ulteriori modelli di ricerca.

2.3.3 L’ipotesi di *Match-Up*

Come già precedentemente illustrato nel paragrafo sull’efficacia del *celebrity branding*, è necessario che vi sia una congruenza tra le caratteristiche altamente rilevanti del cosiddetto *spokesperson* e quelle del brand¹⁰³. È proprio a questo che si riferisce

¹⁰² Rossiter, J. R. and Percy, L. (1987). *Advertising and Promotion Management*, London: McGraw-Hill, Inc.

¹⁰³ Misra, S.; Beatty, S. E. (1990). *Celebrity Spokesperson and Brand Congruence: An Assessment of Recall and Affect*. *Journal of Business Research*, Vol. 21, pp.159-173.

l'ipotesi di *Match-Up*: facendo una verifica incrociata delle qualità dell'*endorser* con le caratteristiche del prodotto, si genera un *fit* dal quale si origina una relazione significativa tra celebrità, *audience* e prodotto, che Kamins (1990) ritiene necessaria¹⁰⁴. Egli, così come altri studiosi, si rifà anche alla teoria dell'Adattamento Sociale, ritenendo che l'inclusione di un *endorser* attraente in uno spot fornirebbe informazioni "adattive" ai riceventi, i quali penseranno che l'utilizzo del brand funzionerà, in termini di attrattività, così com'è già stato per le celebrità. Queste ultime hanno oggettivamente un alto grado sociale, per cui invitano i consumatori ad unirsi a loro nell'utilizzo di quei prodotti che la strategia vende come *status symbol*¹⁰⁵.

In extremis, la totale mancanza di rapporto tra le entità potrebbe far credere ai consumatori che la celebrità sia stata ben pagata per promuovere il prodotto/servizio o, alternativamente, enfatizzerebbe l'"effetto vampiro". Ciò potrebbe accadere qualora la visibilità del personaggio in questione fosse eccessiva al punto da "privare il prodotto del suo stesso sangue vitale"¹⁰⁶, spostando l'attenzione verso la celebrità protagonista, che sarà l'unica o una delle poche cose di cui il consumatore si ricorderà.

Per evitare che questo accada, potremmo rifarci ad alcuni parametri utili che postulano la compatibilità tra l'immagine di un brand e quella dell'*endorser*¹⁰⁷. Di una celebrità bisogna considerare:

- La popolarità: è un attributo che insieme al successo può aumentare gli acquisti dei consumatori, i quali vengono condizionati nelle preferenze sia direttamente che indirettamente¹⁰⁸;
- L'attrazione fisica;
- La credibilità e l'effettivo utilizzo del brand promosso: può accadere che, nonostante le molte qualità positive dell'*endorser*, quest'ultimo non riesca a risultare credibile. In tal caso si parla di *Credibility Gap*¹⁰⁹, il quale trova la sua ragione nel mancato uso del prodotto pubblicizzato e può aggravarsi qualora il protagonista non dovesse credere nella marca oggetto dell'*advertisement*;

¹⁰⁴ Kamins, M. A. (1990). *An Investigation into the Match-Up-Hypothesis in celebrity advertising when beauty be only skin deep*. Journal of Advertising, 19, No. 1, p.4-13.

¹⁰⁵ Packard, V. (1957). *The Hidden Persuaders*, London: Lowe & Brydone Ltd.

¹⁰⁶ Evans, R. B. (1988). *Production and Creativity in Advertising*. Pitman Publishing, London.

¹⁰⁷ Katyal, S. (2007). *Impact of Celebrity Endorsement on a brand*. Chillibreeze writer.

¹⁰⁸ Lui, M. T.; Huang, Y.; Minghua, F. (2007). *Relationship among attractiveness of endorsers, match-up, and purchase intention in sport marketing in China*. Journal of Consumer Marketing. Publisher: Emerald Group Publishing Limited. Vol. 4, No. 6, pp. 358-365.

¹⁰⁹ Solomon, M. R.; Bamossy, G.; Askegaard, S. (2002). *Consumer behavior: A European perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- I precedenti ruoli in qualità di *endorser*: è importante che il percorso da fare per l'immagine desiderata non venga ostacolato da campagne pubblicitarie del passato che possano provocare un conflitto¹¹⁰ e, quindi, far venire meno il presupposto della strategia di marketing;
- La professione: molti individui con carriere di successo vengono considerati celebri e, seppure siano privi talvolta di un certo fascino fisico, è il riconoscimento della fama e dei loro risultati a renderli appetibili agli occhi dei consumatori¹¹¹;
- Il *fit* con il brand e il prodotto: se l'incrocio è fatto correttamente, l'approvazione del prodotto da parte della celebrità può creare un legame emotivo con il consumatore¹¹²;
- Il *match* con il *target* di *audience*: non basta allineare l'*endorser* scelto con l'immagine del brand, se non vi è corrispondenza con un pubblico che percepisca la correttezza dell'abbinamento¹¹³;
- I valori che gli vengono associati;
- Il rischio che possa generare controversie: possibile svantaggio del *celebrity endorsement* dovuto all'imprevedibilità del futuro e alla conseguente impossibilità di definire a priori ciascun comportamento di un soggetto;
- Il costo di acquisizione: "l'uso consistente delle persone celebri nell'*advertising* odierno suggerisce che esse valgano il denaro speso¹¹⁴" (Agrawal & Kamakura, 1995). Tuttavia, ciò non significa che si stia parlando di somme modeste. La commissione da pagare solitamente è sostanziosa, anche se dipende dal tipo di *spokesperson* e dal livello di consapevolezza e *recall* che lo accompagnano. Inoltre, se la campagna coinvolge il territorio nazionale, e specialmente un mezzo di

¹¹⁰ Newsom, D.; Turk, J.; Kruckeberg, D. (2000). *This is PR: the realities of public relations* (7th edition). London, Wadsworth.

¹¹¹ Choi, S. M.; Rifon, N. J. (2007). *Who is the celebrity in advertising? Understanding dimensions of Celebrity Image*. Journal of Popular Culture. Blackwell Publishing, Inc., Vol. 40, No. 2.

¹¹² Bradley, S. (1996, February 26). Marketers are always looking for good pitchers. *Brandweek*, 37, pp. 36-37.

¹¹³ Temperley, J; Tangen, D. (2006). *The Pinocchio factor in consumer attitudes towards celebrity endorsement: celebrity endorsement, the Reebok brand, and an examination of a recent campaign*. Innovative Marketing, Volume 2, Issue 3, Special edition in Consumer Satisfaction – Global Perspective.

¹¹⁴ Agrawal, J.; Kamakura, W. A. (1995). *The economic worth of celebrity endorsers: An event study analysis*. Journal of Marketing, 59, No. 3, pp. 56-62.

comunicazione quale la televisione, allora gli importi saranno ancora più alti¹¹⁵.

Tutti questi elementi vanno considerati per realizzare un abbinamento perfetto tra le due parti in gioco. Heckler e Childers (1992) aggiungono che, per realizzare una congruenza vera e propria, bisogna considerare il tema principale che nasce dal discorso verbale e che poi si sviluppa in direzione visuale. Per cui ci si muove su due dimensioni: la rilevanza e l'aspettativa. La prima "riflette in quale misura l'informazione, contenuta nello stimolo, contribuisca ad una chiara identificazione con il tema o messaggio comunicato, o lo ostacoli". L'aspettativa, invece, "si riferisce al grado di inserimento [...] di un'informazione all'interno di una struttura o di uno schema predeterminato, evocato dal tema stesso"¹¹⁶.

Secondo Kamins e Gupta (1994)¹¹⁷, l'ipotesi di match-up si accorda bene con i principi di credibilità e attrattività, visti nei paragrafi precedenti, in quanto si attivano processi di influenza sociale quali l'internalizzazione e l'identificazione, che rendono la celebrità familiare e quindi credibile e attraente. Nonostante ciò, DeSarbo e Harshman (1985)¹¹⁸, sostengono che i tre modelli visti finora non siano adeguati nella ricerca di un risultato empirico soddisfacente. Innanzitutto, non forniscono misure volte a fronteggiare la multidimensionalità degli effetti della fonte, ciascuno di essi affronta la tematica in una direzione univoca. Gli approcci, inoltre, ignorano che le interazioni tra la celebrità e il prodotto promosso possano avere più sfaccettature. Per cui, a parte illustrare le dimensioni che un individuo dovrebbe rispettare per vendere qualsiasi tipo di prodotto, non si sottolinea l'impatto culturale che la strategia ha nelle pubblicità.

¹¹⁵ Freiden, J. B. (1984). *Advertising spokesperson effects: An examination of endorser type and gender on two audiences*. Journal of Advertising Research, 5, p. 33.

¹¹⁶ Heckler, S. E.; Childers, T. L. (1992). *The role of expectancy and relevancy in memory for verbal and visual information: what is incongruency?* Journal of Consumer Research, 18, March, 475-492.

¹¹⁷ Kamins, M. A. and Gupta, K. (1994). *Congruence between Spokesperson and Product Type: A Matchup Hypothesis Perspective*. Psychology and Marketing, 11, No. 6, pp. 569-586.

¹¹⁸ DeSarbo, W. S. and Harshman, R. A. (1985). *Celebrity and Brand Congruence Analysis*. In: Current Issues and Research in Advertising, (Eds.) J. H. Leigh, and C. R. Martin, Vol. 4, MI: University of Michigan, pp. 17-52.

2.3.4 La critica di McCracken

Gli studi sul processo di *Celebrity Endorsement* sono sempre stati piuttosto carenti, per cui le uniche teorie a supporto hanno ricevuto largo consenso tra il pubblico, soprattutto dopo essere state confermate dalle ricerche iniziali. I cosiddetti *Source Models*, ovvero i modelli di *Source Credibility* e *Source Attractiveness*, sviluppati rispettivamente da Hovland et al. (1953) e da McGuire (1985), esplicitano le presunte caratteristiche che una celebrità dovrebbe possedere per essere persuasiva. L'obiettivo finale è convincere il consumatore del prodotto o del servizio promosso, per cui niente risulta migliore della credibilità, che nasce dalla fiducia e dall'esperienza, e dell'attrattività, che può derivare dalla familiarità, dalla similarità e dalla simpatia verso l'*endorser*.

Tutto ciò, secondo Grant McCracken, permette di ottenere una comprensione almeno superficiale della strategia, da qui la necessità di esserne a conoscenza, ma allo stesso tempo non riesce a catturare le peculiarità del fenomeno. Egli porta l'esempio della ricerca degli studiosi Friedman¹¹⁹, che dimostra quanto alcuni prodotti e personalità siano del tutto incompatibili tra di loro. Questo non viene affatto menzionato dai modelli, per i quali è necessario e sufficiente soddisfare le condizioni di credibilità e fascino per poter essere nominati *endorser*: "la capacità di persuasione dipende solo ed esclusivamente dalla celebrità e non dal prodotto". Essa, inoltre, andrebbe considerata come un mezzo per comunicare un messaggio e tramandarlo di pubblicità in pubblicità. Deve risultare capace di rappresentare, in maniera coerente, i valori del passato con quelli del presente, così da ottenere un'immagine del brand che sia consistente¹²⁰ e persistente nel tempo. Ciò diventa complicato se a presentare il prodotto è un personaggio interpretato dall'attore e non l'attore stesso. Casi rari e specifici a parte, i personaggi non sono in grado di ispirare la stessa fiducia e la loro esperienza difficilmente appare credibile.

Ecco che comincia a svelarsi l'insufficienza dei modelli, che possono dire quale persona sia adatta o meno al ruolo, ma non sono in grado di spiegare il perché. Le implicazioni che derivano da queste osservazioni sono tre:

¹¹⁹ Friedman, Hershey H.; Friedman, L. (1979). *Endorser effectiveness by Product Type*. Journal of Advertising Research, 19 (October), pp. 63-71.

¹²⁰ Kamen, Joseph M.; Azhari, Abdul C.; Kragh, Judith R. (1975). *What a Spokesman Does for a Sponsor*. Journal of Advertising Research, 15 (April), pp. 17-24.

1. I modelli non ci permettono di capire perché una celebrità dovrebbe essere particolarmente appetibile come *endorser*, o anche il contrario;
2. Essi impediscono di identificare possibili casi di *fit*, e non, tra una celebrità e il prodotto che pubblicizza, perché rendono incapaci di appurare come le due parti interagiscano tra di loro;
3. Non hanno mai reso possibile una discriminazione tra le celebrità che potesse essere di aiuto, facendo comprendere da quale punto di vista esse fossero diverse le une dalle altre.

La conclusione di McCracken è che le teorie sviluppate prima di lui debbano essere considerate solo come una fase embrionale nella comprensione del processo di *endorsement*, in quanto presentano troppe anomalie interne ed esterne che le rendono superficiali. Esse ci permettono di capire i gradi di attrattività e di credibilità, ma non le diverse tipologie di queste qualità, che è l'informazione che sarebbe molto utile avere. Da qui la necessità di costruire dei modelli migliori per lo sviluppo della ricerca, che sottolineino l'importanza dei valori posseduti dall'*endorser* che vengono trasmessi al brand. Il mondo delle celebrità è molto più complicato di una collezione di persone credibili e non. Esso è fatto di soggetti che appartengono a diverse categorie demografiche, con diverse personalità e stili di vita, che sono protagonisti di associazioni allo scopo di attrarre i consumatori. Secondo lo studioso "è proprio l'insieme delle loro qualità a renderli così utili al processo. Persino le celebrità più stereotipate possiedono una certa quantità di valori interconnessi". La forza dell'*endorsement* risiede proprio nel trasferimento di questi al prodotto, da qui il modello idealizzato da McCracken: il *Meaning Transfer Model*.

2.3.5 Il *Meaning Transfer Model*

Il modello che spiega nel modo più completo il motivo del successo del *Celebrity Branding* è il *Meaning Transfer Model*, che ha il vantaggio di includere aspetti sia attitudinali che cognitivi. Esso ruota intorno al concetto che ciascuna celebrità possieda un set unico di qualità che può trasferire al prodotto pubblicizzato, qualora venisse impiegata correttamente. Per cui il processo di *endorsement* testimonia proprio il passaggio di messaggi culturali nelle società di consumo odierne.

Ogni celebrità si fa carico di un valore simbolico in termini di età, sesso, personalità e stile di vita, e lo integra nel movimento convenzionale verso il prodotto, andando oltre la persona stessa¹²¹. Da qui l'importanza di assicurarsi che i soggetti selezionati per rappresentare i brand siano adatti a convogliare il messaggio in maniera opportuna, così da facilitare il trasferimento da una persona all'altra. All'inizio può sembrare ovvio che la congruenza tra la celebrità e il brand debba risultare in un impatto positivo sull'immagine di quest'ultimo. Tuttavia, è necessario comprendere che quanto più forte è il legame tra i due, tanto più positiva sarà la risposta del consumatore, sia comportamentale che in termini di acquisto (Misra e Beatty, 1990¹²²; Kamins e Gupta, 1994¹²³; Lynch e Schuler, 1994¹²⁴).

McCracken ritiene che l'*endorsement* non sia altro che un esempio molto specifico di un più generale processo di *Transfer Meaning*, valido anche in altri contesti. Il suo presupposto è che la cultura contribuisce a creare categorie e principi di valori che risiedono nel mondo fisico e sociale, e che si spostano seguendo degli *step* convenzionali creati dalla società, verso il consumatore finale. L'*Advertising* e il *Fashion System* possono essere considerati elementi che facilitano il trasferimento dalla cultura ai beni di consumo, mentre il passaggio all'individuo dipende dall'impegno stesso di quest'ultimo. In questo modo è permessa la circolazione dei cosiddetti *Meanings* all'interno della società di consumo.

La prima cosa che l'*advertiser* deve capire è cosa vorrebbe che il prodotto dicesse. Per farlo occorre identificare quella serie di significati culturali connessi allo *status*, all'età, al tempo e allo spazio, che gli permetta di rientrare in una determinata categoria, che nel processo considerato è quella delle celebrità. Esse rappresentano un vero e proprio valore aggiunto per gli annunci pubblicitari perché sono cariche di qualità, non solo più profonde, ma anche offerte in un *range* molto ampio rispetto ad una persona anonima, nonostante quest'ultima potrebbe risultare in qualche occasione sufficiente, persino ad un costo contenuto. La configurazione della personalità di una celebrità non può essere paragonata alla recita di un semplice modello o di un attore, perché può farsi incubatrice di sfaccettature impossibili da trovare altrove, oppure disponibili ma mai comunicate in

¹²¹ Brierley, S. (1995). *The Advertising Handbook*. Routledge, London, UK.

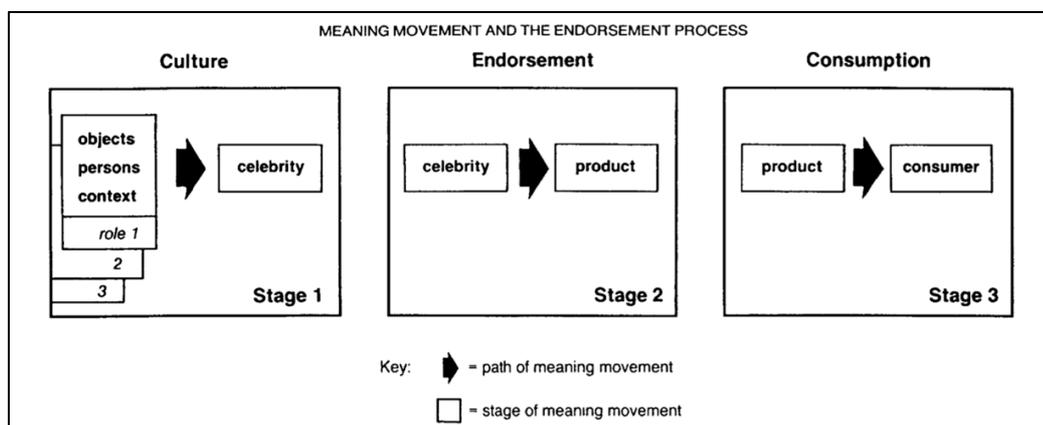
¹²² Misra, S.; Beatty, S. E. (1990). *Celebrity spokesperson and brand congruence, an assessment of recall and affect*. *Journal of Business Research*, 21, 159-173.

¹²³ Kamins, M. A.; Gupta, K. (1994). *Congruence between spokesperson and product type: a match up hypothesis perspective*. *Psychology and Marketing*, 11, 6, 569-586.

¹²⁴ Lynch, J.; Schuler, D. (1994). *The match up effect of spokesperson and product congruency: a schema theory interpretation*. *Psychology and Marketing*, 11, 5, September/October, 417-445.

maniera così efficace. La loro persona ha ormai domestichezza con i messaggi culturali che loro stessi hanno creato e presentato al pubblico attraverso ripetute *performance*, e che evocano qualità in maniera intensa e vivida. Anche se magari preferirebbero avere carriere più diversificate e creative, è proprio la caratterizzazione che nasce dal ricoprire sempre lo stesso ruolo che le rende così utili nel processo. Senza di essa non potrebbero essere associate così significativamente ad un prodotto, perché non sarebbero in grado di sostenere una connessione chiara e per lo meno non ambigua. Secondo Fowles (1996)¹²⁵, il razionale per l'assunzione delle celebrità nella promozione dei prodotti è che il largo pubblico è solito consumare le loro immagini e, di conseguenza, gli agenti pubblicitari sperano che succeda lo stesso con i beni associati. Essi, così come le persone, hanno una personalità. Quindi, i consumatori prediligeranno quei brand che hanno caratteristiche simili a quelle dei consumatori o di coloro che essi ammirano: celebrità, amici e membri della famiglia¹²⁶.

Il modello prevede che ci siano tre fasi fondamentali da percorrere per raggiungere l'obiettivo, partendo dalla creazione di un'immagine per la celebrità scelta per l'*advertising*, fino al suo trasferimento ai consumatori¹²⁷.



Fonte: I tre stadi del Processo di Endorsement di McCracken¹²⁸

Nel primo stadio si può notare come ogni nuovo ruolo affidato alla celebrità, la metta in contatto con oggetti, persone e contesti. Essi le trasferiscono diversi significati che, insieme a quelli già ricevuti da precedenti ruoli (in film, campagne politiche, competizioni atletiche o altro), si accumulano e contribuiscono ad avvalorare l'*endorser*,

¹²⁵ Fowles, J. (1996). *Advertising and Popular Culture*, London: Sage Publication Ltd.

¹²⁶ Fortini-Campbell, L. (1992). *Hitting the Sweet Spot*, Chicago, IL: The Copy Workshop.

¹²⁷ Schlecht, Christina (2003). *Celebrities' Impact on Branding, Center on Global Brand Leadership*. Columbia Business School. January 15, pp. 1-13.

¹²⁸ McCracken, G. (2001). *Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process*. *Journal of Consumer Research*. Vol. 16, December 1989.

nonostante molto spesso egli non sia realmente consapevole della sua parte nel ciclo. Appare chiara, quindi, l'importanza del compito dell'*advertiser* di scegliere con cura gli oggetti, le persone e i contesti che siano in grado di dar voce alle qualità da consegnare attraverso l'annuncio, in forma visibile e concreta. Nel frattempo, l'azienda in questione, avendo analizzato a priori i valori ricercati dai consumatori, prepara un piano di marketing che li esplicita associandoli al prodotto stesso. Nella migliore delle ipotesi l'equilibrio che si ottiene tra ciò che ogni celebrità incarna e ciò di cui si ha effettivamente bisogno, produce una ricerca che si propone di ottenere, dopo aver valutato una serie di opzioni, il soggetto che si rende disponibile alle condizioni dell'azienda, dell'*Account Executive* e del team creativo, tenendo conto della raffinatezza del cliente e del limite di *budget*.

Nel secondo stadio si realizza il ritratto del prodotto, il quale beneficia del trasferimento dei *meanings* che hanno formato l'immagine della celebrità e che hanno contribuito a formare la sua persona pubblica. L'obiettivo è catturare il più possibile l'essenza del protagonista dell'*endorsement* e sfruttarla a favore del prodotto. Di certo determinati beni si prestano a particolari significati, come nel caso della cioccolata e del romanticismo, ma il mezzo pubblicitario è così forte che virtualmente ogni prodotto potrebbe rappresentare un qualsiasi sentimento¹²⁹. Per cui bisogna essere abili e attenti, così da evitare che il soggetto si carichi di più significati del necessario, e che quelli realmente utili vengano presentati in modo impeccabile e irresistibile a chi sta guardando l'annuncio pubblicitario. Talvolta può capitare che sia la celebrità a scegliere il prodotto che possa provocare un cambiamento della sua immagine, perché l'*adv.* potrebbe risultare come un nuovo ruolo da interpretare. È comunque un caso molto raro, perché la strategia vincente prevede che ci sia una somiglianza tra i due elementi, tale da far sì che l'uno rimandi alla personalità dell'altro. Una combinazione inefficiente scoraggerebbe il passaggio alla fase successiva, mentre una ben curata dal direttore creativo e dal suo staff passerebbe il testimone al consumatore finale, il vero protagonista del terzo stadio.

L'ultimo *step*, che viene anche denominato "fase del consumo", prevede il coronamento del lavoro degli *advertiser* e delle celebrità. Queste ultime hanno creato un'immagine vivida, ben strutturata e riproducibile di un "Io" in cui il consumatore può riconoscersi, e di cui può appropriarsi. Egli non fa altro che setacciare il mondo oggettivo alla ricerca dei beni che possiedano qualità utili, ma non è un percorso semplice. Sperare di poter incorporare quei valori che sono appartenuti prima alla celebrità e poi al prodotto

¹²⁹ McCracken, G. (2001). *Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process*. *Journal of Consumer Research*. Vol. 16, December 1989.

non è abbastanza, non esiste un trasferimento automatico dell'io. Il consumatore deve rivendicare, scambiare, curare e utilizzare il bene per potersi appropriare delle sue qualità (Cheal, 1988¹³⁰; McCracken, 1988¹³¹; Rock, 1985¹³²). Questi sono rituali, ovvero delle azioni sociali volte alla manipolazione dei messaggi culturali al fine di una categorizzazione e comunicazione individuale e collettiva. “Rappresentano un’opportunità di affermare, evocare, assegnare o rivedere simboli convenzionali di ordine culturale”¹³³.

È un processo di sperimentazione che le celebrità hanno già affrontato su sé stesse al primo stadio, combinando i significati di oggetti, persone ed eventi attorno a loro, e che rivivranno i consumatori al terzo stadio. Ecco perché esse sono ammirate: sono riuscite ad arrivare fino alla fine di un percorso pubblico per la realizzazione di una propria immagine che fosse di loro gradimento e, quindi, dimostrano come il processo funzioni. McCracken le definisce dei “super consumatori”, perché hanno creato una versione di sé stesse che fosse coerente, chiara e forte, ovvero tutto ciò che le persone desiderano, ed ora forniscono il materiale affinché sia possibile anche per chi le osserva. È questo che rende la strategia di marketing di successo, in quanto il consumatore percepisce maggiormente la connessione con la celebrità e con il brand.

Dal punto di vista di quest’ultimo è una strada da percorrere non solo per ottenere qualcosa di utile, ma anche per rendere alla moda la propria casa, la propria famiglia ed altri aspetti che potrebbero migliorare il mondo in cui vive¹³⁴. Gli individui tendono a considerare i propri effetti personali come parte integrante del loro essere, da qui la necessità di acquisire o rinforzare la propria identità attraverso i loro acquisti e ciò che essi rappresentano¹³⁵. Questo è specialmente il caso del mondo occidentale, dove istituzioni come la famiglia, la chiesa e la comunità, che un tempo erano predominanti, sono collassate e dove gli individui hanno carta bianca nell’agire quotidiano. Di conseguenza il processo è arduo e non sempre efficace perché, in casi estremi, anche la

¹³⁰ Cheal, D. (1988). *The Post-Modern Origin of Ritual*. Journal for the Theory of Social Behavior, 18 (September), pp. 269 – 290.

¹³¹ McCracken, G. (1988). *Culture and Consumption*. Bloomington: Indiana University Press.

¹³² Rock, D. W. (1985). *The Ritual Dimension of Consumer Behavior*. Journal of Consumer Research, 12 (December), pp. 251-264.

¹³³ Mick, D. G. (1986). *Consumer Research and Semiotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols and Significance*. Journal of Consumer Research, 13, September, pp. 196-213.

¹³⁴ Belk, R. W. (1988). *Possessions and the Extended self*. Journal of Consumer Research, 15 (September), pp. 139-168.

¹³⁵ Batra, R; Myers, J. G.; Aaker, D. A. (1996). *Advertising Management*, 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

libertà di scegliere il proprio sesso e stile di vita, o la propria personalità, può apparire come obbligo a prendere una decisione¹³⁶.

Il modello di McCracken non è soltanto un concetto teorico, in quanto gli studi di Langmeyer e Walker (1991a¹³⁷, 1991b¹³⁸) hanno dimostrato la sua replicabilità nella vita reale. La ricerca si è basata su un format che chiedeva alle persone di esprimere il loro giudizio su due differenti prodotti: uno promosso dalla cantante Cher, ovvero la spa “Scandinavian Health”, e il secondo, ovvero degli asciugamani da bagno, non pubblicizzati da alcun testimonial. Il risultato è stato che entrambi i prodotti, anche senza essere pubblicizzati da un *endorser*, possedevano da sé alcuni valori (come, ad esempio, gli asciugamani che ispirano la morbidezza, la gentilezza, la pulizia e la comodità). Tuttavia, nel momento in cui si crea l’associazione con una celebrità i valori si fortificano, come nel caso di Cher che ha trasferito alla spa significati quali il fascino, l’indipendenza e la salute. Una volta trasferita, l’immagine della celebrità diventa l’immagine del prodotto. Ecco perché è necessario comprendere il simbolismo che permea l’eventuale *endorser*, per appurare se è desiderabile per il brand ottenere determinati significati attraverso il processo di *celebrity branding*.

In conclusione, possiamo affermare che è sempre una questione di credibilità, ma con un’accezione diversa perché il contributo del modello è proprio quello di fornire una lettura in chiave culturale. Riflette su come la celebrità possa comunicare un valore e non una semplice informazione. Per cui siccome non esiste un unico tipo di credibilità, come professato dai precedenti modelli riguardanti le fonti, essa potrà risultare idonea per alcuni messaggi culturali e non per altri. Creare il giusto abbinamento è il segreto per ottenere una comunicazione diretta ed efficace con il consumatore.

¹³⁶ Belk, R. W. (1984). *Cultural and Historical Difference in Concepts of the Self and their Effects on Attitudes toward Having and Giving*. Advances in Consumer Research, Vol. 11, ed. Thomas C. Kinnear, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp. 753-760.

¹³⁷ Langmeyer, L.; Walker, M. (1991a). *A first step to identify the meaning in Celebrity Endorsers*. In: Advances in Consumer Research, (Eds.) Rebecca R. Holman and Michael R. Solomon, Vol. 18, Provo, Utah: Association for Consumer Research, pp. 364-371.

¹³⁸ Langmeyer, L.; Walker, M. (1991b). *Assessing the effects of Celebrity Endorsers: Preliminary Findings*. In: American Academy of Advertising Proceedings, (Ed.) Rebecca R. Holman, pp. 32-42.

2.4. Comuni *Endorser* o Celebrità?

La validità del *Celebrity Branding* come strategia promozionale trova giustificazione in tre macro-fattori presenti nel mercato odierno:

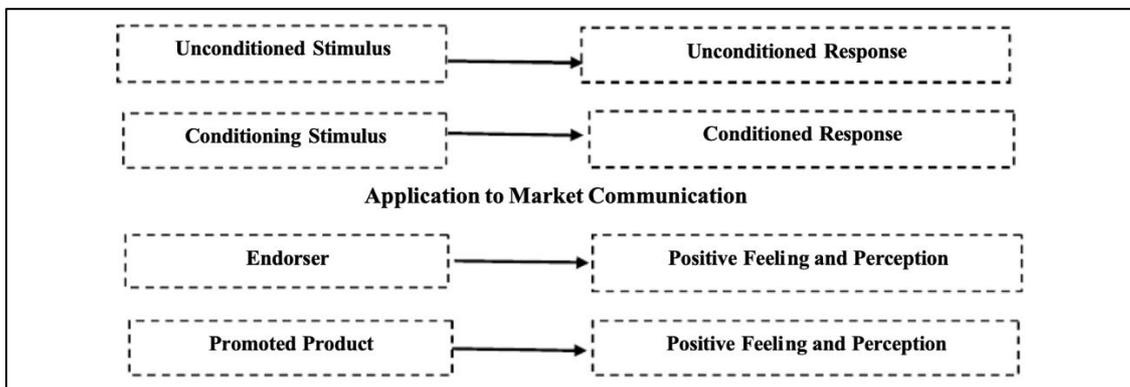
1. L'opportunità crescente di interazione tra i brand e i consumatori;
2. L'attuale situazione dell'era del "consenso", nella quale i consumatori possiedono più controllo sui messaggi che ricevono;
3. La crescente frammentazione del mercato dei media e della comunicazione commerciale¹³⁹.

Muovendosi in questo contesto, l'*advertiser* è costretto ad effettuare una prima scelta importante: impiegare una celebrità oppure una persona comune. Alcuni studi sostengono che un *endorser*, che non sia una celebrità, possa facilmente riuscire nell'intento. Creando un'associazione tra uno stimolo incondizionato, quale l'*endorser*, e uno condizionato, ovvero il prodotto, le comunicazioni di marketing risulteranno più efficaci in quanto, se proposta ripetutamente, sarà più forte di quella costruita con una celebrità. Le motivazioni sono principalmente due: il maggiore controllo esercitato sul comune *endorser* e il collegamento della celebrità con più di un solo prodotto, il che risulta eccessivo e inefficace¹⁴⁰. Inoltre, Mehta (1994), ha avvalorato questa ipotesi con la sua ricerca in quanto sostiene che, seppur non ci siano differenze statisticamente tra i due tipi di soggetti verso il brand e le future intenzioni di acquisto, le risposte cognitive generate dai riceventi sono diverse. Sembra che il consumatore, infatti, si concentri molto di più sul prodotto e sulle sue caratteristiche quando non sia distratto da una celebrità¹⁴¹.

¹³⁹ Temperley, J; Tangen, D. (2006). *The Pinocchio factor in consumer attitudes towards celebrity endorsement: celebrity endorsement, the Reebok brand, and an examination of a recent campaign*. Innovative Marketing, Volume 2, Issue 3, Special edition in Consumer Satisfaction – Global Perspective.

¹⁴⁰ Tom, Gail, Clark, Rebecca, Elmer, Laura, Grech, Edward, Masetti, Joseph, and Sandhar, Harmona (1992). *The Use of Created versus Celebrity Spokesperson in Advertisements*. The Journal of Consumer Marketing, 9, No. 4, pp. 45-51.

¹⁴¹ Mehta, A. (1994). *How Advertising Response Modeling (ARM) Can Increase Ad Effectiveness*. Journal of Advertising Research, 34, No. 3, pp. 62-74.



Fonte: Adattata da Tom et al. (1992)

Come si evince dalla figura, in realtà, nel contesto delle comunicazioni di marketing si può applicare il classico paradigma del condizionamento, il cui risultato è una risposta equivalente a percezioni e sentimenti positivi da parte del ricevente (Tom et al. 1992).

Nonostante queste prove a supporto dell'ipotesi della maggiore efficacia di un comune *endorser* creato dal brand, è più giusto dire, alla luce dei risultati accademici e dei report delle aziende, che è vero il contrario: secondo Atkins e Block (1983)¹⁴² e Petty et al. (1983)¹⁴³, le celebrità generano risultati molto più positivi rispetto alle persone comuni. Esse, infatti, non solo generano un'attitudine verso la pubblicità e il brand promosso più favorevole, ma risultano anche in maggiori intenzioni di acquisto e vendite reali, nel momento in cui vengano abbinate perfettamente al prodotto e alla *target audience* (Ipotesi di *Match-Up*), e qualora non siano stati *endorser* di tanti altri prodotti in precedenza.

Analizzando la strategia da un punto di vista economico, Agrawal e Kamakura (1995)¹⁴⁴ e Mathur et al. (1997)¹⁴⁵, hanno rilevato l'impatto delle celebrità considerando i contratti siglati con le aziende e sono giunti alla medesima conclusione. Basti pensare al caso Pepsi Co., che dopo aver utilizzato un personaggio del calibro di Michael Jackson nei propri spot, ha registrato una crescita dell'8% nelle vendite del 1984, primo anno di contratto, in un'industria dove già solo l'1% equivale a milioni di dollari. La dimostrazione del successo del *Celebrity Branding* sta nel fatto che, nonostante alcune

¹⁴² Atkin, C.; Block, M. (1983). *Effectiveness of celebrity endorsers*. Journal of Advertising Research, 23(1), 57-61

¹⁴³ Petty, R.; Cacioppo, J. T.; Schuman, D. (1983). *Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement*. Journal of Consumer Research, 10, December, pp. 135-146.

¹⁴⁴ Agrawal, J.; Kamakura, W. A. (1995). *The economic worth of celebrity endorsers: An event study analysis*. Journal of Marketing, 59, No. 3, pp. 56-62.

¹⁴⁵ Mathur, L. K.; Mathur, I.; Rangan, N. (1997). *The Wealth Effects Associated with a Celebrity Endorser. The Michael Jordan Phenomenon*. Journal of Advertising Research, 37, No. 3, pp. 67-73.

esperienze negative avute con Michael Jackson (accusato di abuso su minore) e Madonna (a causa del suo album chiamato “Like a Prayer”), Pepsi Co. continua ad impiegare celebrità nei suoi annunci pubblicitari. *L’Advertising Age International*, nel 1997, riporta che grazie al gruppo musicale britannico delle “Spice Girls”, l’azienda ottenne una crescita del 2% nella sua quota di mercato globale¹⁴⁶.

Avendo validato l’ipotesi che le celebrità siano molto più efficaci di un comune *endorser*, bisogna comprendere la portata del processo. È vero, infatti, che molti sono i benefici, ma altrettanti sono i costi e i rischi della sua applicazione, che occorre arginare con opportune tattiche preventive.

2.4.1 Vantaggi e Svantaggi del *Celebrity Branding*

Le più recenti innovazioni tecnologiche come il controllo televisivo da remoto, dei sistemi video, e la diffusione via cavo e satellite hanno aumentato il potere dei consumatori sulle pubblicità programmate, le quali oggi giorno rappresentano una vera e propria sfida¹⁴⁷. La conseguenza più immediata è la competizione in atto per ottenere l’attenzione dei consumatori, che si distrae nel *clutter* disordinato di informazioni fornite dai media. La celebrità diventa uno strumento da affiancare al marketing di prodotto perché è in grado di farlo emergere, in un processo di comunicazione che silenzia il rumore in eccesso proveniente dai *competitor*¹⁴⁸.

Un altro potenziale vantaggio, connesso ad una maggiore attenzione, è il miglioramento d’immagine dell’azienda, qualora questa fosse stata macchiata nel corso del tempo. Talvolta il prodotto viene costruito appositamente in considerazione di una precisa celebrità, così da dare immediatamente quella personalità e quell’*appeal*¹⁴⁹ che il bene non avrebbe ottenuto in via autonoma. Questo può essere letto anche in una diversa chiave di lettura, in termine di *brand introduction* e *brand repositioning*. Nel primo caso si intendono quelle aziende che propongono per la prima volta in assoluto un prodotto,

¹⁴⁶ Erdogan, Zafer B. (1999). *Celebrity Endorsement: A literature Review*. Journal of Marketing Management, 15, pp. 291-314. Western Publishers Ltd.

¹⁴⁷ Croft, R.; Dean, D.; Kitchen, P. J. (1996). *Word-of-mouth Communication: Breath of Life or Kiss of Death?* In: The Proceedings of the Marketing Education Group Conference, Glasgow. The Department of Marketing, University of Strathclyde.

¹⁴⁸ Sherman, S. P. (1985). *When You Wish Upon a Star*. Fortune, (August 19), pp.66-71.

¹⁴⁹ Dickenson, N. (1996). *Can Celebrities Ruin a Launch?* Campaign, (May 3), p. 24.

cercando di ottenere quanta più visibilità possibile ed un primo impatto significativo. Nel caso in cui, invece, l'azienda fallisse nell'intento, potrebbe risultare vincente scegliere di agire attraverso una celebrità che possa favorire il riposizionamento di un brand o prodotto già esistente.

Inoltre, la strategia è molto utile nel sostenere campagne pubblicitari di tipo globale, dove è frequente la possibilità di non entrare in nuovi mercati a causa di ostacoli quali il tempo, lo spazio, la lingua, la mascolinità e la femminilità, le relazioni e tanti altri fattori (Mooij, 1994¹⁵⁰; Hofstede, 1984¹⁵¹). Le celebrità che hanno costruito la propria identità affinché fossero popolari globalmente, hanno la capacità di superare questi posti di blocco e garantire la sostenibilità della campagna e, spesso, il suo successo.

Nonostante questi vantaggi potenziali, le comunicazioni di marketing che prevedono l'uso di celebri *endorser* potrebbero dover sopportare anche certi rischi. La riuscita della strategia si basa su un qualcosa di estremamente delicato, cioè l'immagine e la popolarità della celebrità, che potrebbero subire cambiamenti da un momento all'altro. Si ritiene, infatti, che delle notizie negative possano influenzare non solo la percezione che i consumatori hanno del soggetto in questione, ma anche del prodotto ad esso associato (Klebba e Unger, 1982¹⁵²; Till e Shimp, 1995¹⁵³). Potrebbe accadere che la celebrità venga coinvolta in una o più controversie, e questo risulterebbe in un imbarazzo per l'azienda. Non accade di frequente, ma nel caso capitasse la campagna pubblicitaria potrebbe subire un danno o, nella peggiore delle ipotesi, fallire.

Nel caso in cui l'*endorser* accetti di prender parte alla promozione di più prodotti o di prestare la propria immagine a diverse aziende, si rischia di perdere gran parte del riconoscimento pubblico in quanto ciascuna relazione potrebbe risultare non più distintiva¹⁵⁴. La conseguenza non sarebbe evidente soltanto nei fan stessi, ma anche nei consumatori che acquisirebbero la consapevolezza che l'*endorsement* sia solo un altro

¹⁵⁰ Mooij, M. (1994). *Advertising Worldwide: Concepts, Theories and Practice of International, Multinational and Global Advertising*, 2nd Edition. Prentice-Hall International Inc. London.

¹⁵¹ Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publishing Company.

¹⁵² Klebba, J. M. e Unger, L. S. (1982). *The Impact of Negative and Positive Information on Source Credibility in a Field Setting*. In: *Advances in Consumer Research*, (Eds.) Richard P. Bogazzi and Alice M. Tybout, Vol. 10, Provo, Utah: Association for Consumer Research, p. 11-16.

¹⁵³ Till, B. D. e Shimp, T. A. (1995). *Can Negative Celebrity Information Hurt the Endorsed Brand?* In: *Proceedings of AMA Winter Educators' Conference*, (Eds.) David W. Steward and Naufel, J. V., American Marketing Association, pp. 154-155.

¹⁵⁴ Mowen, J. C. and Brown, S. W. (1981). *On Explaining and Predicting the Effectiveness of Celebrity Endorsers*. In: *Advances in Consumer Research*, (Ed.) Kent B. Monroe, Vol. 8, Michigan: Association for Consumer Research, pp. 437-441.

modo di ottenere compensi, accrescendo i motivi di essere più cinici riguardo al valore di entrambe le parti (Cooper, 1984¹⁵⁵; Tripp et al. 1994¹⁵⁶).

Infine, va menzionato che è possibile che una celebrità che abbia tutte le qualità necessarie a far emergere un brand sia molto costosa. Al di là della necessità dell'azienda di possedere le risorse per l'attuazione della strategia, potrebbe anche accadere che un soggetto di alto calibro possa ledere alla campagna, oscurando del tutto il prodotto. Deve essere sottolineata l'importanza, come sostiene Cooper (1984), che la star sia il prodotto e non l'*endorser*, in modo tale che l'attenzione venga focalizzata sul brand da promuovere¹⁵⁷.

Prendendo spunto dalla ricerca di Erdogan del 1999 sul *Celebrity Endorsement*, è opportuno evidenziare quelle che potrebbero essere delle tattiche preventive da adottare, per far sì che i vantaggi potenziali rendano ragionevole sopportare eventuali rischi:

- Definire un piano strategico preventivo e cauto, che consideri ogni possibile evenienza;
- Essere coperti dall'assicurazione e inserire clausole e condizioni contrattuali che prevengano l'azienda da eventuali danni;
- Chiarire sin dall'inizio all'*endorser* il ruolo che dovrà ricoprire e porre dei limiti in modo tale che non firmi contratti simili con altre aziende concorrenti e non. Come detto precedentemente, questo potrebbe ledere la validità e la credibilità di ciò che viene pubblicizzato;
- Valutare correttamente il ciclo di vita della celebrità e la fase in cui si trova. Stimare anche il periodo di tempo in cui probabilmente vi rimarrà, a favore di una maggiore sostenibilità del progetto a seconda delle esigenze di breve e lungo periodo;
- Selezionare le celebrità che siano idonee a ricoprire il ruolo di *endorser* considerando la *target audience* scelta, così che il messaggio promozionale sia il più efficace e diretto possibile.

¹⁵⁵ Cooper, M. (1984). *Can Celebrities Really Sell Products?* Marketing and Media Decision, September, pp. 64, 65 and 120.

¹⁵⁶ Tripp, C.; Jensen, T. D.; Carlson, L. (1994). *The Effect of Multiple Product Endorsements by Celebrities on Consumer Attitudes and Intentions*. Journal of Consumer Research, 20, No. 4, pp. 535-547.

¹⁵⁷ Rossiter, J R; Percy, L. (1987). *Advertising and Promotion Management*, London: McGraw-Hill, Inc.

Considerando tutti gli studi elaborati finora, possiamo affermare che l'efficacia della strategia dipenda da alcuni elementi quali: le qualità (attrattività e credibilità) della celebrità, il *match-up* con il prodotto, il contenuto del messaggio e il tipo di prodotto/servizio, il livello di coinvolgimento, il numero degli *endorsement* già precedentemente fatti, le caratteristiche della *target audience* e i valori e la personalità connessi alla celebrità. Parallelamente vanno considerati anche la visibilità economica dell'*endorser*, le questioni regolamentari, la compatibilità con la complessiva strategia di marketing d'azienda ed altri potenziali rischi.

In conclusione, sicuramente si può affermare che sia lo strumento vincente per competere in un mercato maturo e saturo, così da ottenere un vantaggio competitivo differenziando il prodotto dai concorrenti. Talvolta, usare la giusta celebrità è l'unico modo per farsi spazio nel caos del *clutter* di beni promossi con un'ampia e pesante pubblicità. Nonostante ciò, è ancora da definire quali siano effettivamente tutte le direzioni da seguire e i criteri da adottare nella scelta di quest'ultima. Per comprendere a fondo il meccanismo, bisogna continuare la ricerca nelle aziende, sia clienti che agenzie, per seguire nel dettaglio il processo di selezione¹⁵⁸.

2.5 Celebrity Branding nel mondo del Lusso

Pioniera delle strategie di business e fondatrice di Luxe Corp., Uche Okonkwo sostiene che la direzione intrapresa risulta vantaggiosa nell'industria del Lusso per diverse ragioni:

1. Rappresenta un modo per far conoscere brand nuovi sul campo non solo più velocemente, ma anche in maniera più efficace;
2. Contribuisce al posizionamento, o al riposizionamento, di brand già esistenti;
3. Per coloro che sono già stabili, aiuta a sostenere l'immagine del brand;
4. Le aziende che cominciano a perdere quota, possono utilizzarla per rilanciarsi nel mercato, mentre quelle che hanno sempre adottato un'immagine più posata o seria, potrebbero rivitalizzarla;
5. Crea nuove opportunità per estendere la rete di pubbliche relazioni;
6. Aumenta la visibilità globale dell'azienda e dei suoi prodotti.

¹⁵⁸ Erdogan, Zafer B. (1999). *Celebrity Endorsement: A literature Review*. Journal of Marketing Management, 15, pp. 291-314. Western Publishers Ltd.

Sebbene l'utilità del *Celebrity Branding* scaturisca dal trasferimento della personalità e dello *status* della celebrità - che viene considerata benestante, di successo e unica nel suo genere - al brand, per il settore del lusso bisogna affrontare un discorso leggermente diverso. Non basta una personalità glamour, talentuosa e con stile: bisogna rispettare regole più rigorose, adatte al contesto, in quanto le aziende che vi appartengono possiedono già un'identità molto forte e ben definita. Innanzitutto, è sempre importante che il soggetto in questione sia credibile, che si dimostri capace ed esperto nel proprio ambiente lavorativo. Questo, insieme ad un *match-up* ben costruito, costituisce il punto di partenza. È essenziale che la personalità della celebrità si accordi perfettamente con quella dell'azienda di lusso e che susciti un'immagine positiva, come è successo con l'attrice Nicole Kidman per il profumo Chanel N°5. Bisogna considerare, inoltre, se il brand sia nuovo, perché molto più probabilmente verrebbe oscurato dall'*endorser* - problema che di solito non sussiste se pubblicizza un'azienda già stabilita nel mercato. Se volessimo formulare un abbinamento per Hermès, ad esempio, dovrebbe trasmettere chiaramente la sua classicità attraverso un personaggio che la ispiri, piuttosto che uno anticonformista, che stravolgerebbe completamente l'idea che ne hanno i consumatori. Ciò potrebbe essere opportuno soltanto quando sia una direzione strategica voluta per un eventuale riposizionamento, per il lancio di un nuovo prodotto o magari per una *brand extension*.

Al di là di queste tre caratteristiche, ve ne sono altre due che sono *ad hoc* per i brand di lusso: la celebrità deve avere un seguito globale, che non sia soltanto mera conoscenza ma vero apprezzamento da parte del pubblico in tutto il mondo, e che deve essere costante nel tempo. Molti personaggi famosi, infatti, potrebbero non risultare adatti in questo settore proprio perché non si dimostrano in grado di mantenere la propria immagine in modo permanente. Il fatto che l'appeal venga trasferito ai prodotti e ai servizi offerti dal brand, sottolinea l'attenzione da adottare verso la sua sostenibilità anche dopo la fine della campagna pubblicitaria, per essere sempre allineato con gli standard di eccellenza dei consumatori. Un buon modo per ottenere questo risultato è sicuramente quello di rivedere la strategia periodicamente, piuttosto che considerarla *una tantum*¹⁵⁹.

¹⁵⁹ Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, tactics, techniques*. Palgrave Macmillan Publisher, London, pp. 156-164

2.5.1 La Vanità e la sinergia con le attitudini dei consumatori

Avendo compreso quali siano le fondamenta teoriche del fenomeno definito *Celebrity Branding*, possiamo applicarle al settore del Lusso, dove in realtà la strategia viene utilizzata già da secoli, specialmente in ambito *fashion*. Siccome questi brand si affidano al potere dell'immagine e della percezione, le celebrità non possono far altro che rafforzarli attraverso delle associazioni ben costruite. Esse sono in grado di trasferire qualità quali fascino, bellezza, stile e talento, così da permettere a grandi nomi quali Gucci, Prada, Dior e Swarovski di espandersi nel mercato, a seguito dell'aumento della domanda¹⁶⁰.

L'unico elemento che va aggiunto rispetto agli studi precedentemente illustrati è quello della vanità, ovvero un tratto della personalità che si lascia influenzare dalle pressioni dell'ambiente esterno¹⁶¹. Il settore preso in considerazione accentua fortemente l'apparenza, che riguarda l'esteriorità e i successi personali, raggiunta attraverso uno smoderato consumo di quei beni che permettano il raggiungimento di un certo *status* sociale. L'eccessivo peso che viene dato a questi aspetti si riferisce proprio alle cosiddette *Physical Vanity* e *Achievement Vanity*, categorizzate da Netemeyer et al. La prima si riferisce alla considerazione positiva che si ha dell'aspetto fisico di un soggetto, mentre la seconda ai risultati raggiunti dallo stesso¹⁶². Qualsiasi *social media* oggi giorno mostra immagini di celebrità di bell'aspetto, e chiunque le guardi sente il bisogno di emulare il loro stile di vita pur di sentirsi accettati dalla società. Ciò è strettamente collegato al concetto di *Attractiveness*, secondo il quale l'attrazione fisica è sinonimo di potere, popolarità sociale e, soprattutto, autostima, perché "vorrebbe dire essere dominanti, in salute, intelligenti ed attraenti"¹⁶³. Allo stesso modo tutti i beni materiali che sono simboli di successo, e che vengono mostrati dai media, alimentano *l'Achievement Vanity* personale.

¹⁶⁰ Cuomo, M. T.; Foroudi, P.; Tortora, D.; Hussain, S.; Melewar, T. C. (2019). *Celebrity Endorsement and The Attitude Towards Luxury Brands for Sustainable Consumption*. MDPI Journal, Sustainability, 11, 6791; doi: 10.3390/su11236791.

¹⁶¹ Durvasula, S.; Lysonski, S.; Watson, J. (2001). *Does vanity describe other cultures? A cross-cultural examination of the vanity scale*. J. Consum. Aff., 35, 180-199.

¹⁶² Netemeyer, R.G.; Burton, S.; Lichtenstein, D.R. (1995). *Trait aspects of vanity: Measurement and relevance to consumer behavior*. J. Consum. Res., 21, 612-626.

¹⁶³ Feingold, A. (1992). *Good-looking people are not what we think*. Psychol. Bull., 111, 304.

La vanità riveste un ruolo cruciale nelle decisioni di spesa del singolo consumatore, quando si tratti di marchi importanti, perché lo influenza e motiva i suoi acquisti, attraverso l'attività promozionale dei brand¹⁶⁴. Siccome il lusso fa riferimento a prodotti che attribuiscono grande importanza all'estetica, alcune ricerche hanno dimostrato che molti decideranno di spendere di più, pur di apparire facoltosi e fare sfoggio della propria condizione sociale¹⁶⁵¹⁶⁶. Per cui coloro che sono maggiormente propensi alla vanità, saranno in proporzione disposti a pagare un surplus per prodotti di alta fattura¹⁶⁷. La motivazione va ricercata nei benefici che un alto prezzo permette di ottenere: un'esperienza edonistica, un servizio personalizzato, un alto privilegio sociale, una distribuzione controllata (che comporta una condizione elitaria di chi acquista un prodotto pressoché raro ed unico), una certa eredità e ricchezza¹⁶⁸. Tutti questi vengono racchiusi in tre specifiche categorie, individuate da Radon, che spronano i consumatori ad acquistare beni di lusso¹⁶⁹. Innanzitutto, vi sono i benefici funzionali, ovvero i vantaggi intrinseci nel brand stesso, che si manifestano nel prodotto e nella qualità del servizio percepiti dal cliente. I benefici conseguenti all'esperienza, invece, sono tutti i pensieri e le opinioni che si formano dopo aver provato il prodotto, e che confermano quanto sia prezioso. Infine, ci sono quelli simbolici, che sono vantaggi estrinseci rispetto al prodotto e al servizio, che indicano il piacere della ricchezza, della visibilità e dell'onerosità di ottenerle¹⁷⁰.

Insomma, le celebrità vengono assunte dalle aziende, nell'ambito di *advertising*, proprio perché riescono a far leva con le loro qualità (*Attractiveness, Trustworthiness, Expertise*), sulla vanità dell'*audience*. Essa riconosce nel brand di lusso uno strumento per soddisfare i bisogni sociopsicologici dell'individuo, che consistono nell'impressionare gli altri¹⁷¹ e nel sentirsi libero nei modi di esprimersi e di presentarsi.

¹⁶⁴ Sharda, N.; Bhat, A. (2019). *Role of consumer vanity and the mediating effect of brand consciousness in luxury consumption*. J. Prod. Brand Manag., 28, 800-811.

¹⁶⁵ Grilo, I.; Shy, O.; Thisse, J. F. (2001). *Price competition when consumer behavior is characterized by conformity or vanity*. J. Public Econ., 80, 385-408.

¹⁶⁶ Cowan, K.; Spielmann, N. (2017). *The influence of rituals on luxury product consumption: Implications for brands*. J. Brand Manag., 24, 391-404.

¹⁶⁷ Sedikides, C.; Gaertner, L.; Vevea, J. L. (2007). *Evaluating the evidence for pancultural self-enhancement*. Asian J. Soc. Psychol., 10, 201-203.

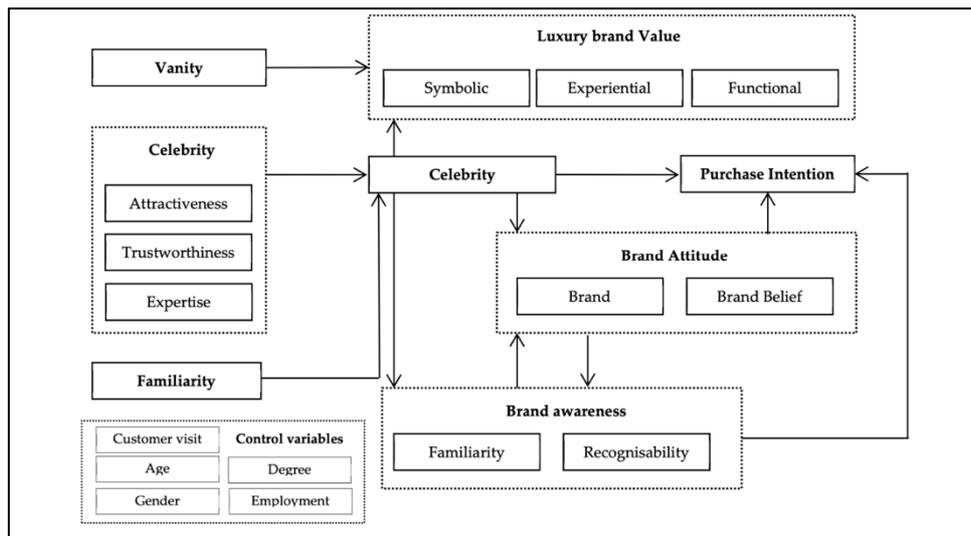
¹⁶⁸ Hauck, W.E.; Stanforth, N. (2007). *Cohort perception of luxury goods and services*. J. Fash. Mark. Manag. Int. J., 11, 175-188.

¹⁶⁹ Radon, A. (2012). *Luxury brand exclusivity strategies – An illustration of a cultural collaboration*. J. Bus. Adm. Res., 1, 106.

¹⁷⁰ Hung, K. P.; Huiling Chen, A.; Peng, N.; Hackley, C.; Tiwsakul, R. A.; Chou, C. L. (2011). *Antecedents of luxury brand purchase intention*. J. Prod. Brand Manag., 20, 457-467.

¹⁷¹ Shukla, P. (2011). *Impact of interpersonal influences, brand origin and brand image on luxury purchase intentions: measuring interfunctional interactions and a cross-national comparison*. J. World Bus., 46, 242-252.

Egli tenderà ad attribuire un valore al brand nel quale si riconosce, perché ne condivide le credenze¹⁷². Di conseguenza è su quest'ultimo che verterà la sua decisione di spesa. È dalla somma di queste attitudini – verso il brand, la celebrità, le norme sociali e comportamentali – che deriva la volontà di acquistare un prodotto di lusso. Dal grafico sottostante è possibile notare come i concetti appena illustrati siano interconnessi gli uni con gli altri, così da creare una sinergia tale da ottimizzare il processo di *endorsing* e garantirne l'efficacia dei risultati.



Fonte: *Conceptual Framework* da Cuomo et al. (2019)

2.5.2 Le celebrità come volto del marchio di lusso

Un uomo che capì l'importanza di creare un'associazione tra un brand e una celebrità, prima ancora che questa venisse definita uno strumento di comunicazione di marketing, fu Charles Worth, ovvero colui che ha inventato l'*haute couture* di Parigi, nel diciannovesimo secolo. La sua casa di moda, "La Maison Worth", fu una delle più influenti al tempo. Il suo successo fu alimentato, appunto, anche dalla Principessa Pauline Von Metternich, amica intima dell'Imperatrice Eugenia moglie di Napoleone III, e un'aristocratica famosa nei salotti viennesi e parigini, nei quali ricopriva il ruolo di "influencer" dei trend in fatto di moda. Al giorno d'oggi il numero di pubblicità che sfrutta questo espediente è aumentato, raddoppiato se ci riferiamo agli ultimi dieci anni, ed è chiaro come le celebrità adottate siano diverse da quelle al tempo di Charles Worth.

¹⁷² Bian, Q. (2012). Forsythe, S. *Purchase intention for luxury brands: A cross cultural comparison*. J. Bus. Res., 65, 1443-1451.

Tutte le grandi firme ne hanno compreso il valore, per cui mentre i loro *Fashion Designer* le viziano, i Manager ne riconoscono il potenziale, utilizzandolo nel migliore dei modi possibili, proprio perché esse hanno un grande potere nei circuiti di moda e possono contribuire a formare un brand, ma anche a spezzarlo¹⁷³.

Bisogna ribadire, quindi, l'importanza di adottare dei criteri ben definiti nel processo di selezione, per non sottovalutare l'efficacia di una decisione strutturata. A questo scopo, uno strumento significativo è stato sviluppato dalla Davie-Brown Entertainment: l'indice Davie-Brown. Esso rappresenta uno strumento utile nelle mani delle agenzie e dei manager per determinare il grado d'influenza di una celebrità. Attraverso il pagamento di una quota, i membri hanno la possibilità di accedere ad un *database* dinamico, aggiornato settimanalmente, che valuta le celebrità in otto aree chiave: il fascino, la notorietà, la capacità di fare tendenza, l'influenza, la fiducia, l'*endorsement*, le aspirazioni e il livello di popolarità (*Awareness*). Il presidente dell'area Talent, Jeff Chown, afferma che "la compagnia rappresenta il più grande acquirente di talenti per le aziende, le quali chiedono sempre di quantificarli e qualificarli". Ecco perché vengono rivalutati quattro volte all'anno e suddivisi per età, etnicità e sesso¹⁷⁴. Ciò semplifica la valutazione della loro idoneità per determinati prodotti e servizi, evitando eventuali ambiguità presenti prima di selezionarli.

La natura degli accordi firmati da entrambe le parti è sempre rimasta privata, in modo tale da non ledere la parvenza di autenticità che si vuole trasmettere al pubblico. Questa, insieme alla discrezione, erano elementi imprescindibili nelle collaborazioni di un tempo tra le *It Girls* e le *It Bags* quali Jackie Onassis e *Gucci*, *Givenchy* e Audrey Hepburn, Elizabeth Taylor e *Bulgari*. Il valore che essi si inter scambiavano vicendevolmente era molto chiaro e durava per tutta la vita, non soltanto per una stagione o una campagna pubblicitaria. Tuttavia, oggi è improbabile che non vi sia almeno una fuga di notizie riguardanti la ricompensa monetaria dell'*endorser*, tramite i media tradizionali. Le celebrità non sono più disposte ad accettare un'offerta pari al valore nominale dell'accordo e, le più conosciute, possono richiedere anche più di centomila dollari per partecipare ad una sfilata di moda, oltre ai viaggi intercontinentali in prima classe, soggiorno in alberghi a cinque stelle e tutto il guardaroba necessario. Ad Anne Hathaway è stata offerta una remunerazione pari a 750.000 dollari per indossare i gioielli

¹⁷³ Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, tactics, techniques*. Palgrave Macmillan Publisher, London, pp. 156-164

¹⁷⁴ Weinert, L. (June 20, 2006). *The Celeb Trust Index*. Media Post, <https://www.mediapost.com/publications/article/44755/the-celeb-trust-index.html>

di *Tiffany & Co.* durante la conduzione degli Oscar 2011 insieme all'attore James Franco. All'attrice Charlize Theron, invece, *Chopard* ha offerto 250.000 dollari per mostrarsi agli Oscar del 2006 e ai BAFTA Awards, voce che è stata confermata durante una causa intentata contro di lei dalla *Raymond Weil Genève* – un'azienda di orologeria svizzera – per aver rifiutato di indossare un orologio, in violazione dell'esclusiva firmata in un contratto della durata di quattordici mesi. *Cartier*, inoltre, le avrebbe donato in segno di apprezzamento un anello, un paio di orecchini ed un braccialetto, dal valore complessivo di poco più di 50.000 dollari, indossati in occasione dei Golden Globes nel 2006¹⁷⁵.

Nonostante il fattore remunerazione sia abbastanza delicato, esse hanno dato prova di riuscire nelle opere di sensibilizzazione, posizionamento e di pubbliche relazioni, a favore dei brand di lusso. Questo è possibile, secondo l'esperto di Branding Jean-Noël Kapferer, perché “la comunicazione che le vede protagoniste non è rivolta solo al pubblico in *target*, ma a tutti”. Inoltre, secondo un dirigente dell'industria del lusso, Vincent Bastien, “Il lusso possiede due sfaccettature, due valori: uno personale e uno per gli altri. Per sostenere quest'ultimo è necessario che più persone possibili abbiano familiarità col brand, piuttosto che soltanto coloro che hanno la disponibilità economica per acquistare per sé stessi”¹⁷⁶. Non ci si può basare soltanto sull'utile sul capitale investito: per un brand di lusso avere un piano di marketing efficace vuol dire andare oltre il proprio gruppo di consumatori di riferimento, ed essere conosciuto ovunque. Se qualcuno non dovesse riconoscerlo, equivarrebbe ad una perdita di valore. Ecco perché le celebrità vengono scelte: amplificano il raggio di azione di un marchio. Basti pensare all'attrice Julia Roberts, che nel 2001 ha vinto il premio Oscar alla migliore attrice per la sua interpretazione in “Erin Brockovich”, indossando un *Valentino*. La casa di moda italiana ha valutato quel momento pari a dieci milioni di dollari in termini promozionali.

Il compito della strategia di marketing non è, quindi, solo quello di dimostrare l'unicità del marchio di lusso, quanto quello di provvedere a contestualizzarlo, a far sì che sia conosciuto anche nei mercati meno impattanti a livello di profitti. La celebrità deve riuscire a fare parlare del brand, così che anche nelle città a più basso profilo le persone siano a conoscenza del prodotto o servizio offerto.

Con il passare del tempo, inoltre, le modalità affinché questo sia possibile hanno percorso una grande fase di innovazione e ormai sono svariate:

¹⁷⁵ Doran, S. (March 16, 2012). *For and Against: Celebrity Marketing in Luxury Communications*. The Luxury Society, <https://www.luxurysociety.com/en/articles/2012/03/for-and-against-celebrity-marketing-in-luxury-communications/>

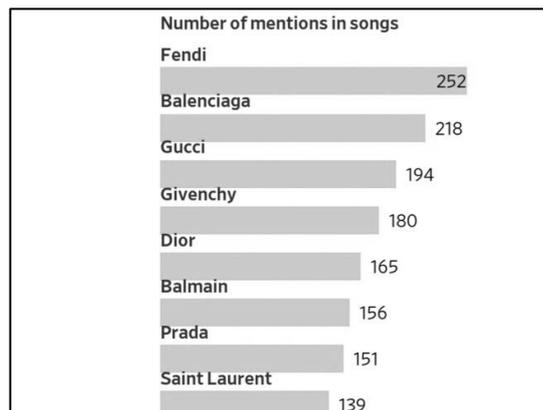
¹⁷⁶ Kapferer, J. N.; Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page Limited, United States.

- La pubblicità su carta stampata di *magazine* e riviste, come nel caso di *Versace* nel 2005 che utilizzò Madonna per la collezione Primavera/Estate e Demi Moore per quella Autunno/Inverno;
- La pubblicità televisiva, con messaggi promozionali trasmessi in onda. Questo è molto frequente quando si parla di profumi, come “Miss Dior” con l’attrice Natalie Portman per *Dior* 2017, o “Gucci Guilty” con i cantanti e musicisti Lana Del Rey e Jared Leto per *Gucci* 2019.
- Spesso i prodotti vengono utilizzati anche in programmi televisivi e film, piuttosto che soltanto attraverso spot. Basti pensare alla sitcom di successo mondiale “Sex and the City”, alla quale sono seguiti anche due film, che è stata definita “paradiso dei brand”. Protagonista della serie, Sarah Jessica Parker, insieme alle sue colleghe e amiche, è protagonista di molti girati in negozi di Lusso come *Dior*, *Dolce & Gabbana*, *Chanel*, diventando un’icona per tutte coloro che ambiscono ad avere un certo stile di vita, leggendo *Vogue*, bevendo *Martini* ed indossando delle *Manolo Blahnik*. Ad aumentare il desiderio alcune delle frasi più famose quali “mi sono imbattuta in Dior”, “Non capivo nulla, ma mi sentivo come in possesso di tutto l’italiano necessario: Dolce, Dolce, Dolce” (in riferimento a *Dolce & Gabbana*), o anche “[...] Sai queste cosa sono? Sono delle Manolo Blahnik [...]! Pensavo fossero soltanto una leggenda metropolitana”.¹⁷⁷
- Potrebbe risultare utile remunerare una celebrità affinché faccia un servizio fotografico in presenza del prodotto, così da dare l’idea di una persona che lo approva nella sua realtà quotidiana. Per i brand di lusso talvolta è meno necessario, in quanto esse stesse desiderano apparire mentre utilizzano o indossano i marchi più famosi al mondo, ma rappresenta comunque un modo più efficace e diretto di approcciarsi ai consumatori. Oggi è immediato grazie alla visibilità che hanno tramite i *social media*, tra cui Instagram, come la cantante Ariana Grande. Con un seguito pari a milioni di *followers*, ha firmato un accordo con *Givenchy* per la campagna *Arivenchy* Autunno/Inverno 2019/2020, fotografata da Craig McDean, diventando “simbolo di eleganza, bellezza, individualità e trasmettendo un certo senso di *empowerment*”. La Grande afferma “Amo questo abbigliamento e la fiducia e la gioia che esso porta alle persone che lo indossano. Sono orgogliosa di lavorare con un marchio che fa sentire le

¹⁷⁷ Jones, S. (April 15, 2019). *The Top 10 Brand Mentions in Sex and the City*. Hollywood Branded, <https://blog.hollywoodbranded.com/top-10-brand-mentions-in-sex-and-the-city>

persone celebrate per quello che sono e per quello che vogliono essere senza scusarsi”¹⁷⁸. Come volevasi dimostrare, è un messaggio di notevole impatto, soprattutto sulle giovani *millennial*.

- Talvolta le celebrità vengono fotografate mentre usano il prodotto, pur non essendo pagate per farlo. È il caso della modella Bella Hadid che viene “paparazzata” nel momento in cui esce da un negozio *Balenciaga*, dove ha sicuramente provato dei capi (acquistati o meno), con una borsa firmata *Louis Vuitton*¹⁷⁹. Questo permette ai due brand un’esposizione significativa, seppure sia avvenuta indirettamente.
- Menzionare i brand di lusso nelle proprie canzoni è diventato un fenomeno molto comune nella discografia degli artisti odierni, tanto che è nata una classifica chiamata “American Brandstand” dei brand, nominati dal più al meno frequente. I *rapper* sono coloro che più di tutti sono soliti citarne alcuni perché, come sostiene il World Street Journal, così facendo forgianno la propria identità, definendosi attraverso di essi. Tra i brand che sono maggiormente oggetto di pubblicità, ad esempio, vi è *Fendi* menzionato 252 volte nel 2018, seguito da *Balenciaga* con 218 e al terzo posto *Gucci* con 194 menzioni¹⁸⁰. Tra gli artisti ricordiamo Beyoncé che nomina le famose scarpe *Jimmy Choo*, Nicki Minaj che esprime tutto il suo amore per una borsa *Louis Vuitton*, Kanye West per *Balmain*, i Migos che hanno fatto di *Versace* un vero e proprio inno, ed altri ancora che seguono la stessa scia.



Fonte adattata da Genius.com

¹⁷⁸ Givenchy Website, Arivenchy, FW19 Campaign with Ariana Grande, <https://www.givenchy.com/it/it/maison-clare-waight-keller-FallWinter19campaign.html>

¹⁷⁹ Satenstein, L. (December 8, 2017). *Should Bella Hadid Buy Balenciaga’s Chunky Sneakers, or Balenciaga’s Boxy Coat?* Vogue, <https://www.vogue.com/article/bella-hadid-balenciaga-triple-s-sneakers-london>

¹⁸⁰ Accardo, E. (April 25, 2019). *What is the most cited fashion brand in Rap Songs?* L’Officiel Culture, <https://www.lofficielsingapore.com/Culture/what-is-the-most-cited-fashion-brand-in-rap-songs>

- Sempre più frequente alle celebrità viene richiesto di collaborare nella creazione di specifici prodotti. Ciò ha un impatto davvero molto forte su coloro che la seguono da sempre accanitamente e che non conoscevano il brand o non lo amavano particolarmente. Il consenso si diffonde e permette di ampliare l'*audience*. Potremmo pensare alla cantante e attrice (nonché donna più seguita su Instagram) Selena Gomez, la quale ha deciso di prendere parte alla creazione di una collezione con *Coach* per ben 10 milioni di dollari nel 2018, che rifletta sia l'estetica del brand che quella dell'artista, così da risultare autentica ed apprezzata dai consumatori. La strategia è stata messa in atto dal nuovo Direttore Creativo, Stuart Vevers, che aveva precedentemente lavorato anche per *Loewe*, per rivitalizzare l'immagine del marchio dopo un periodo di calo delle vendite¹⁸¹.

Anche un altro cantante si è cimentato nella co-creazione di un'intera collezione, ovvero Zayn Malik, che ha dato vita ad uno *streetwear* nel 2017, su invito di Donatella Versace, in linea con lo stile di *Versace Versus*. La campagna è stata promossa anche grazie ai volti delle modelle Bella Hadid, la quale ha sfilato in passerella, e Gigi Hadid, che ha assunto il ruolo di fotografa. Nonostante il risultato non sia stato particolarmente acclamato, in quanto non ha apportato molte novità al brand, ha ottenuto comunque un certo riscontro grazie al suo seguito¹⁸², che ormai rappresenta una vera e propria forma di assicurazione in caso di numeri insoddisfacenti.

- Con l'approvazione della celebrità, ad alcuni brand di lusso è stato possibile dare ai prodotti il loro nome. Questa via, che oggi è meno seguita rispetto al passato, ha funzionato soprattutto in tema di borse. Alcuni esempi sono, infatti, la *Jackie O Bag* di *Gucci*, che si ispira all'ex First Lady americana Jacqueline Kennedy, la *Kelly Bag* e la *Birkin Bag* di *Hermès*, che si ispirano rispettivamente all'attrice americana, nonché Principessa di Monaco, Grace Kelly, e all'attrice e cantante britannica Jane Birkin.

¹⁸¹ Eytan, D. (December 15, 2016). *Selena Gomez Signs 8-Figure Deal with Luxury Brand Coach*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/declaneytan/2016/12/15/selena-gomez-signs-8-figure-deal-with-luxury-brand-coach/#3c284ad9718a>

¹⁸² Reed, S. (June 19, 2017). *Do We Want It? Zayn Malik's First Versus Versace Collection*, The Hollywood Reporter, <https://www.hollywoodreporter.com/news/zayn-malik-versace-collection-review-1014790>

Ad ogni modo, oggi le celebrità sono molto più consapevoli della loro forza e del potere del loro fascino, e sono più disponibili a sfruttare questo vantaggio per migliorare le proprie carriere. Questo vuol dire sia prestarsi a determinati brand in qualità di *endorser*, sia sviluppare un brand tutto personale, avventurandosi soprattutto nel settore *fashion* e nel ramo accessori, dimostrando il carattere dell'imprenditorialità. Alcuni esempi potrebbero essere Jennifer Lopez e Jessica Simpson, che hanno una linea di vestiti, Victoria Beckham che disegna jeans, e tante altre che hanno lanciato profumi e oltre come Britney Spears, Paris Hilton, le gemelle Olsen, Naomi Campbell e Antonio Banderas. Il risultato non è stato solo un incremento delle entrate, ma anche della visibilità di ciascuno di essi, in un mercato saturo e caotico. Nonostante sia più arduo dimostrarlo nel breve periodo, si possono notare vantaggi quali una più salda lealtà verso il brand, il cui valore sarà più elevato, e maggiori vendite nel lungo periodo¹⁸³.

¹⁸³ MacRitchie, M. (2020). *Luxury Brands and Celebrities*. MGI Entertainment, <https://www.mgientertainment.com/2010/11/luxury-brands-celebrities-an-enduring-branding-romance/>

Capitolo III

CELEBRITY ENDORSER: RIHANNA

3.1 Biografia

Robyn Rihanna Fenty è una cantante, un'attrice ed un'imprenditrice, che è stata capace di reinventarsi, giorno dopo giorno, fino a diventare una delle più acclamate celebrità odierne. Nata il 20 Febbraio 1988, a Saint Michael, nell'isola delle Barbados, situata nei Caraibi Orientali e facente parte delle Piccole Antille, ha origini afro-barbadiane, afro-guyane e irlandesi. La sua vita non è stata sempre rosea, come si potrebbe pensare. La famiglia non era benestante: la madre, Monica, è una contabile proprietaria di una piccola boutique e il padre, Ronald Fenty, un responsabile di magazzino per una fabbrica di abbigliamento. Ha due fratelli, Rorrey e Rajad, due sorellastre e un fratellastro, frutto di precedenti relazioni del padre. Quest'ultimo è stato la causa di un'infanzia difficile in quanto, non solo era dipendente dalla droga e dall'alcool, ma era solito abusare della moglie durante i loro frequenti litigi, che sono culminati nel divorzio quando Rihanna aveva quattordici anni. È a partire da quel momento che lo stress psicologico procurato dai dissidi familiari sembra diminuire, ma è lei stessa ad affermare che ha contribuito a renderla la donna forte che è oggi. Ciò è servito anche in ambiente scolastico, nel quale il suo carattere ha cominciato ad indurirsi a seguito del bullismo per la sua carnagione più chiara rispetto ai compagni, essendo mulatta, definita "bianca" con accezione dispregiativa¹⁸⁴. Ha frequentato il liceo ed ha prestato servizio nel corpo d'addestramento basico della difesa barbadiana, i *Barbados*

¹⁸⁴ Watson, M. (June 22, 2007). *Caribbean Queen: Rihanna*. Entertainment Weekly, <https://ew.com/article/2007/06/22/caribbean-queen-rihanna/>.

Cadet Corp. È cresciuta ascoltando musica reggae e, presto, ha compreso di non voler terminare gli studi, per dedicarsi completamente ad una carriera di cantante.

Nell'estate del 2003 il produttore americano Evan Rogers, che ha scoperto cantanti del calibro di Christina Aguilera e Kelly Clarkson, arriva sull'isola insieme alla moglie per le vacanze. Quest'ultima aveva dei contatti con la madre di una compagna di scuola di Rihanna, per cui fu organizzata un'audizione di gruppo per lei e due sue amiche, nella stanza d'hotel dove Rogers alloggiava. All'epoca Rihanna aveva soltanto quindici anni, ma fu convincente al punto tale da eclissare le altre due e da passare l'anno successivo tra liceo e New York, per registrare una vera e propria demo. Firmato il contratto con la "Syndicated Rhythm Productions", compagnia di produzione di Sturken e Rogers, le furono assegnati un avvocato e un manager, e la demo fu inviata a varie case discografiche.

La prima a rispondere fu la Def Jam, per cui dovette esibirsi nell'ufficio del CEO Shawn Corey Carter, meglio conosciuto come il rapper ed imprenditore Jay-Z, marito di Beyoncé. Egli fu talmente colpito dal suo talento da affermare che ci fossero solamente due modi per lasciare la stanza, "o attraverso la porta, dopo aver firmato il contratto, oppure attraverso la finestra"¹⁸⁵. Trovandosi al ventinovesimo piano, le sue intenzioni furono molto chiare, e si ritrovarono insieme fino alle tre di notte per chiarire tutti i punti del contratto per impedirle di andare agli appuntamenti con altre case discografiche, i quali furono tutti prontamente cancellati. L'incontro si concluse con la decisione di produrre almeno sei album, per cui la cantante lasciò definitivamente l'isola delle Barbados, per trasferirsi presso la residenza della famiglia di Rogers a New York, dove fu annunciata tra i talenti emergenti insieme a Teairra Mari e Ne-Yo¹⁸⁶.

Da quel momento, la cantante barbadiana non si è mai fermata, producendo ben sette album musicali in tempi record, dal 2005 al 2012. Avendo umili origini, non è stato un percorso semplice. Non solo ha dovuto seguire corsi di canto che limassero la sua abilità, ma ha subito anche molteplici cambiamenti d'immagine, che hanno suscitato apprezzamenti da una più ampia parte di pubblico. Il mutamento più drastico si è avuto nel 2009, quando si è definito il passaggio ad un'era più *dark* e *rock* con la pubblicazione del suo quarto album in studio "Rated R", che fu definito dalla rivista *Rolling Stone* uno

¹⁸⁵ Patterson, S. (August 27, 2007). *Singing in the rain*. The Guardian. London: Guardian News and Media Limited, <https://www.theguardian.com/music/2007/aug/26/popandrock>.

¹⁸⁶ Reid, S. (August 30, 2011). *Jay-Z's Picks: Teairra Mari, Rihanna, Ne-Yo*. Reported by Matt Paco on MTV News: You Hear it First, https://web.archive.org/web/20110830053302/http://www.mtv.com/news/yhif/jayz_picks/.

dei migliori album dell'anno¹⁸⁷. Quest'ultimo fu, tuttavia, soprattutto il frutto di un evento particolare: Chris Brown, il suo compagno al tempo, dopo un litigio in auto l'avrebbe aggredita fisicamente¹⁸⁸. Quella notte avrebbe dovuto esibirsi ai 51° *Grammy Awards*, insieme a Justin Timberlake, e la sua assenza fu giustificata soltanto quando tutti vennero a conoscenza dell'accaduto, grazie ad una foto rilasciata da TMZ a dimostrazione del suo viso tumefatto¹⁸⁹. Dopo la rottura con Brown, Rihanna fu fortemente criticata per la sua decisione di non prendere tutte le necessarie precauzioni contro di lui, che si è dimostrato sempre più dispiaciuto nel corso del tempo, al punto da riuscire a riprendere i contatti con la cantante per future collaborazioni musicali.

Dopo il settimo album in studio, "Unapologetic", rilasciato nel 2012 e il primo a guadagnarsi la prima posizione nella classifica USA, decide di prendersi il primo vero e proprio momento di pausa: "Sentivo il bisogno di un anno in cui poter fare qualsiasi cosa volessi, artisticamente e creativamente". Gli anni successivi sono, infatti, quelli che l'hanno vista più attiva su diversi versanti, dalla filantropia alla moda, dal lavoro all'ultimo album "Anti" alla recitazione. Ha partecipato a film quali "Battleship" nel 2012¹⁹⁰, "Valerian e la città dei mille pianeti" di Luc Besson nel 2017¹⁹¹, "Ocean's Eight" rilasciato dalla Warner Bros. nel 2018 (campione d'incassi al box office)¹⁹², e "Guava Island" nel 2019 rilasciato dagli Amazon Studios¹⁹³, che la vede co-protagonista insieme a Donald Glover, meglio conosciuto come il cantante Childish Gambino. Inoltre, ha doppiato il personaggio "Tip" nel film d'animazione "Home", nel 2015, al fianco di celebrità come Jim Parsons e Jennifer Lopez, contribuendo alla creazione della *soundtrack* con alcune sue canzoni inedite.

¹⁸⁷ Rosen, J. (November 23, 2009). *Rated R: Rihanna: Review*. Rolling Stone, <https://www.rollingstone.com/music/music-album-reviews/rated-r-247575/>.

¹⁸⁸ Swash, R. (February 9, 2009). *Grammys 2009: Rihanna cancels appearance after boyfriend Chris Brown arrested*. The Guardian, UK, <https://www.theguardian.com/music/2009/feb/09/grammy-awards-rihanna-chris-brown>.

¹⁸⁹ Kaufman, G. (February 23, 2009). *Gossip Site Defends Posting of Rihanna Photo*. MTV News, <http://www.mtv.com/news/1605588/gossip-site-defends-posting-of-rihanna-photo/>.

¹⁹⁰ Dinh, J. (September 2, 2010). *Rihanna Begins Filming "Battleship" in Hawaii*. MTV News, <http://www.mtv.com/news/1647050/rihanna-begins-filming-battleship-in-hawaii/>.

¹⁹¹ Tiffany, K. (October 28, 2015). *Rihanna has been cast in "a big part" in Luc Besson's next sci-fi epic*. The Verge, <https://www.theverge.com/2015/10/28/9628326/rihanna-luc-besson-valerian-movie-cara-delevigne>.

¹⁹² Coggan, D. (August 10, 2016). *Ocean's Eight: Rihanna, Helena Bonham Carter, Anne Hathaway, and more join Sandra Bullock*. Entertainment Weekly, <https://ew.com/article/2016/08/10/oceans-eight-cast-rihanna-helena-bonham-carter-mindy-kaling-anne-hathaway/>.

¹⁹³ Sperling, N. (April 10, 2019). *Exclusive: Inside Amazon's Plan for Donald Glover's Secret, Rihanna-Starring movie*. Vanity Fair, <https://www.vanityfair.com/hollywood/2019/04/exclusive-amazon-donald-glover-rihanna-movie>.

Attualmente sta lavorando al prossimo album, del quale il titolo e la data di rilascio sono ancora da definire. La motivazione è, soprattutto, il suo coinvolgimento nel mondo dei prodotti di bellezza, con il suo marchio “Fenty Beauty”, e della moda, con la sua collezione di intimo “Savage x Fenty” e con l’accordo con il colosso del Lusso LVMH, per la creazione di una Maison che porta il suo cognome, “Fenty”.

3.1.2 I suoi successi musicali

Seppure Rihanna sia celebre in molti settori, va menzionato *in primis* quello musicale, che ha posto le basi affinché fosse considerata un’icona mondiale. Tramite il lavoro prodotto in studio ha sperimentato e definito nuovi trend, capaci di influenzare i più giovani talenti. È la dimostrazione che anche le vibrazioni caraibiche, così come altri generi di minoranza, possono diventare *mainstream*: un esempio è la sua hit “Work” in collaborazione con Drake, primo singolo estratto dal suo ultimo album “Anti”, che ha ottenuto in una sola settimana 2.056 milioni di *streams*.

Non è sempre stata autrice dei suoi testi, ma qualsiasi suo progetto si fa portavoce di un messaggio chiaro per i suoi ascoltatori, che possa essere l’affermazione della cultura delle persone di colore nella società odierna, l’emancipazione femminile oppure l’autostima di sé stessi, nonostante i propri difetti. Soprattutto i suoi ultimi capolavori danno l’idea di un’artista il cui primo obiettivo non è vendere, quanto quello della continua ricerca di nuove strade per esprimersi e connettersi agli altri. La prova del suo successo è, sicuramente, la grande mole di premi vinti. Al di là di tutte le nomine per le quali è stata candidata dal pubblico e dalla critica, possiamo annoverare tra le più importanti vittorie:

- Nove *Grammy Awards*, prestigiosi premi consegnati alla cerimonia tenuta annualmente dalla *National Academy of Recording Arts and Sciences*, di cui il primo ottenuto nel 2008 e l’ultimo nel 2018. È l’artista donna con più successi aggiudicati nella categoria “Best Rap/Sung Collaboration”, ovvero cinque¹⁹⁴;
- Dodici *Billboard Music Awards*, durante l’evento che si tiene ogni dicembre per conto della rivista “Billboard”, di cui il primo vinto nel 2006

¹⁹⁴ The Grammys. *Rihanna*. <https://www.grammy.com/grammys/artists/rihanna>.

e l'ultimo nel 2016. La cantante è tra gli artisti con più vendite secondo le informazioni distribuite dalla “Nielsen SoundScan” e nel 2016 si è aggiudicata, in particolare, il “Billboard Music Award for Chart Achievement” per i risultati ottenuti, trionfando su celebrità quali Adele, Drake e The Weeknd;

- Tredici *American Music Awards*, vinti dal 2007 al 2018, che l'hanno posizionata terza in classifica tra le donne più premiate di sempre: soltanto nella categoria “Favourite Female Artist – Soul/R&B” le sono stati consegnati sette premi. Nel 2013 ha avuto l'onore di ricevere l'*Icon Award*, che ha ufficializzato l'importanza dell'influenza del suo lavoro su scala mondiale;
- Sette *MTV Video Music Awards*, vinti dal 2007 al 2018, che premiano il video migliore dell'anno. Rihanna è l'artista più giovane ad aver raggiunto questo risultato per ben due volte. Tra i sette, comunque, il più prestigioso è stato il “Michael Jackson Video Vanguard Award” nel 2016, ottenuto solo da quattro donne prima di lei, tra cui Madonna;

Oltre a questi ha ottenuto, tra i tanti, otto *iHeartRadio Music Awards* dove rappresenta la seconda donna più premiata dopo Taylor Swift, otto *People's Choice Awards*, sei *BET Awards* che le attribuiscono l'onore di essere tra i maggiori rappresentanti della cultura afroamericana, due *BRIT Awards* e sei *Guinness World Records*, tra cui il *Best Selling Digital Artist* nel 2012 e il *Most “Liked” Person on Facebook* nel 2014.

Infine, l'associazione americana RIAA (*Recording Industry Association of America*) ha annunciato, nel 2015, che Rihanna ha ormai superato la soglia dei cento milioni nelle certificazioni Oro e Platino, diventando l'artista con singoli digitali più premiati – conteggiando i *download* e gli *streams on demand* sul territorio statunitense – e l'unica ad aver mai raggiunto tale risultato al mondo¹⁹⁵.

¹⁹⁵ Rap-Up (2015). *Rihanna Surpasses 100 Million Singles Certifications*. <https://www.rap-up.com/2015/07/01/rihanna-surpasses-100-million-singles-certifications/>.

3.1.3 L'impegno umanitario

Sin dal momento in cui è emersa sul panorama musicale, prima statunitense e poi mondiale, Fenty ha sentito il bisogno di donare la propria energia, il proprio tempo e denaro a nobili cause. In pochi sono a conoscenza del suo impegno nel migliorare le vite altrui, in qualsiasi area del globo, e nel sensibilizzare problematiche attuali spesso sottovalutate. Ciò che mi preme sottolineare è che il suo percorso umanitario è iniziato insieme alla sua carriera, ed ha proseguito parallelamente fino ad oggi. Questo è sintomo di una personalità che ha sempre sentito il desiderio di aiutare gli altri, amplificato dall'aver provato sulla propria pelle ciò che significa vivere in povertà o in precarie condizioni di salute.

Nel 2006 ha fondato la *Believe Foundation* affinché si potessero dare le giuste attenzioni mediche e il materiale scolastico nelle scuole pubbliche ai bambini più poveri, dei vestiti ai bambini senza una casa e giochi ai malati terminali. Ha lei stessa affermato di conoscere molto bene quel sentimento di delusione che i bambini provano, tanto da fare il possibile per renderne felice il maggior numero possibile, perché saranno il futuro¹⁹⁶. Nel 2007 è stata nominata da *Cartier* tra gli *Ambassadors* per i braccialetti "Love Charity". Ogni celebrità rappresentava una diversa associazione di beneficenza, a cui devolvere in seguito una parte dei ricavi: 200 dollari dal prezzo totale di 995 per ciascun braccialetto. Più di due milioni di dollari è stata la donazione fatta a sedici organizzazioni umanitarie globali, tra il 2006 e il 2007¹⁹⁷.

Nel 2008, insieme ad altri artisti, ha collaborato con il brand *H&M* per la produzione di una linea di vestiti, rivolta ad un pubblico compreso tra i 15 e i 24 anni, in quanto il 50% delle persone infette dal virus HIV si ritrovano in questo *range* d'età. La collezione, intitolata *Fashion Against AIDS*, aveva lo scopo di aiutare nella prevenzione della malattia tra i giovani, donando il 25% delle vendite alle associazioni coinvolte. Combinare la moda con la musica è risultato un modo efficace di approcciarsi a quel

¹⁹⁶ Silverman, S. M. (March 27, 2008). *Rihanna Touring for Kids in Need: "I Just want to help and make sure they are happy"*, the singer says of her charity work. People, <https://people.com/celebrity/rihanna-touring-for-kids-in-need/>.

¹⁹⁷ Wollman, J. (July 1, 2008). *Love is in the Bracelet: Cartier's Love Charity Bracelet*. Haute Living, <https://hauteliving.com/2008/07/love-is-in-the-bracelet/3042/>.

gruppo di riferimento, attraverso l'iniziativa per la prevenzione contro HIV/AIDS della PSI (*Population Service International*), che raggiunge più di seicento milioni di giovani in sessanta paesi¹⁹⁸. Nello stesso anno si è esibita in diversi concerti di beneficenza, intitolati "A Girl's Night Out", per donare giocattoli e altri beni di necessità ai bambini più bisognosi sempre a nome della *Believe Foundation*. Tuttavia, il denaro è stato offerto dagli stessi sponsor e dalle agenzie pubblicitarie, piuttosto che dal pubblico che ha assistito gratuitamente. Ha, inoltre, registrato una canzone insieme ad altre 14 cantanti, "Just Stand Up", a beneficio della campagna *Stand Up to Cancer*, che ha racimolato cento milioni di dollari nella ricerca contro il cancro¹⁹⁹.

Nel 2012 fonda la *Clara Lionel Foundation (CLF)*, in onore dei suoi nonni: Clara e Lionel Braithwaite. L'obiettivo è promuovere programmi globali per una migliore qualità della vita che coinvolgano la salute, l'educazione, l'arte e la cultura. Alcuni di questi sono, ad esempio, il *Global Scholarship Program* e il *Barbados Micro Grants for Schools Program*, per i bambini nel mondo che ancora non godono di un'istruzione. A seguito della morte della nonna Clara, ha donato 1.75 milioni di dollari all'ospedale di Bridgetown, il *Queen Elizabeth Hospital* delle Barbados, che ha reso possibile un intero reparto di radioterapia rinominato poi il *Clara Braithwaite Centre for Oncology and Nuclear Medicine*, provvedendo ad acquistare tutti i materiali necessari²⁰⁰.

L'anno successivo la cantante ha, per di più, collaborato con l'UNICEF per la campagna in aiuto alle Filippine: "There for the Philippines". Ha donato centomila dollari, infatti, affinché tutte le famiglie colpite dal tifone "Haiyan" potessero sopravvivere nel ricovero di lungo termine, che fa seguito ad un disastro naturale di questa portata²⁰¹.

Nel 2014 ha inaugurato il suo primo *Diamond Ball*. L'evento, a cui hanno partecipato molte celebrità, ha raccolto due milioni di dollari donati al reparto di Oncologia dell'ospedale delle Barbados. L'anno successivo, le donazioni hanno

¹⁹⁸ H&M Group (December 20, 2007). *H&M Launches "Fashion Against AIDS"*, https://hmgroup.com/media/news/fashion_against_aids1.html.

¹⁹⁹ Billboard (August 19, 2008). *Female Stars Team for Cancer Charity Tune*, <https://www.billboard.com/articles/news/1044410/female-stars-team-for-cancer-charity-tune>.

²⁰⁰ Marquina, S. (December 22, 2012). *Rihanna Donates \$1.75 Million to Barbados Hospital in Honor of Her Late Grandma*, E! News, <https://www.eonline.com/uk/news/373760/rihanna-donates-1-75-million-to-barbados-hospital-in-honor-of-her-late-grandma>.

²⁰¹ UNICEF USA (November 25, 2013). *UNICEF and Rihanna Launch "There for the Philippines" Campaign to Help Children Affected by Typhoon Haiyan*, <https://www.unicefusa.org/press/releases/unicef-and-rihanna-launch-%E2%80%9Cthere-philippines%E2%80%9D-campaign-help-children-affected-typhoon>.

raggiunto il traguardo dei tre milioni di dollari, garantendo tra le tecniche e gli strumenti più all'avanguardia nelle cure mediche indispensabili²⁰². Nel 2016 è stata la prima Ambasciatrice nominata dalla *Global Partnership for Education* (GPE), grazie al lavoro svolto con la sua fondazione CLF. Ha collaborato con politici per incrementare la possibilità di ottenere fondi che rendessero accessibile l'educazione nei paesi in via di sviluppo, tra cui il presidente francese Emmanuel Macron, con il quale è stata due giorni in Senegal in occasione della conferenza della GPE. Rihanna parla per tutte le ragazze e i ragazzi meno fortunati, per l'uguaglianza di genere e per tutti coloro che vivono nei paesi in guerra, e nel 2018 ha rinnovato pubblicamente il suo desiderio di lottare per la causa alla *GPE Financing Conference*²⁰³. La sua visibilità ha permesso di raggiungere anche il Principe Harry con il quale, in occasione del cinquantesimo anniversario d'indipendenza delle Barbados, si è sottoposta al test per l'HIV, così da eliminare con forza ogni pregiudizio circa la pratica e portarla su un palcoscenico internazionale²⁰⁴.

Il 2017 è stato un anno memorabile in quanto il suo attivismo è stato riconosciuto da una delle più prestigiose istituzioni degli Stati Uniti, l'Università di Harvard. Secondo il Direttore della *Harvard Foundation* S. Allen Counter il suo contributo nelle Barbados "ha rivoluzionato la diagnosi e il trattamento nella lotta contro il cancro". Questo, insieme ad altre cause per le quali si è fortemente battuta, le hanno fatto guadagnare il premio di "Umanitaria dell'anno"²⁰⁵. Il suo discorso di fronte agli studenti e ai professori universitari è servito a dimostrare quanto ciascuno nel suo piccolo possa fare beneficenza, senza essere necessariamente ricchi: "Se hai già soltanto un dollaro, c'è molto da condividere"²⁰⁶. Proprio nel mese di gennaio di quello stesso anno, ha partecipato insieme alla GPE ad un viaggio in Malawi, dove la popolazione vive con un salario medio di novanta centesimi al giorno. Ha pubblicato foto e video sui *social media* mentre prende parte a lezioni di matematica e biologia insieme ai bambini e ai loro maestri, o aiuta gli altri benefattori nei lavori per un'intera settimana, a dimostrazione di come l'argomento

²⁰² McCall, M. (December 11, 2015). *Rihanna Raises Over \$3 Million & Lionel Richie Reclaims "Hello" at Diamond Ball*, Billboard, <https://www.billboard.com/articles/columns/pop/6805614/rihanna-diamond-ball-2015-recap-lionel-richie>.

²⁰³ Global Partnership. *Rihanna is GPE's Global Ambassador*, <https://www.globalpartnership.org/who-we-are/about-gpe/rihanna-gpe-global-ambassador>.

²⁰⁴ Rivera, G.; McDowell, E. (February 20, 2018). *Five Times Rihanna Mastered the Arts of Philanthropy*, V Magazine, <https://vmagazine.com/article/five-times-rihanna-philanthropy-goals/>.

²⁰⁵ Ibidem.

²⁰⁶ Bailey, A. (Feb. 28, 2017). *Here's Every Word of Rihanna's Humanitarian of the Year Speech at Harvard*, Elle, <https://www.elle.com/culture/celebrities/news/a43445/rihanna-humanitarian-of-the-year-speech-at-harvard/>.

le stia realmente a cuore e che ci sia bisogno di più fatti, oltre alle parole²⁰⁷. Nel 2018, precisamente il 21 Settembre, il governo delle Barbados l'ha nominata *Ambassador At-Large*, ovvero Straordinario e Plenipotenziario. Ciò implica, in particolare, che può promuovere investimenti sul territorio, sul turismo e sull'educazione, grazie al titolo onorifico che le è stato concesso²⁰⁸.

Infine, nel 2020 ha donato cinque milioni di dollari, attraverso la sua *Clara Lionel Foundation*, per aiutare nella lotta contro il Coronavirus. Il denaro è stato destinato a diverse associazioni per far in modo che nessuno venisse lasciato indietro, comprese le comunità di Nativi Americani²⁰⁹. Oltre a ciò il governatore Andrew Cuomo l'ha personalmente ringraziata per aver provveduto alla fornitura di equipaggiamento protettivo, in quanto New York sin da subito si è dimostrato il luogo più colpito dalla pandemia negli Stati Uniti²¹⁰.

Proprio a febbraio, inoltre, ha ricevuto il *President's Award* dalla NAACP – *National Association for the Advancement of Colored People* – come riconoscimento per i traguardi raggiunti nel servizio pubblico in ambito sociale, politico, educativo, nell'uguaglianza dei diritti senza discriminazione di razza, nel contributo alla salute e al benessere di ciascun cittadino. Nell'occasione ha ribadito a tutti l'importanza del reciproco aiuto, come unico strumento possibile contro la desensibilizzazione delle problematiche odierne²¹¹.

²⁰⁷ Carothers, C. (June 7, 2017). *Rihanna Spent a Week in Malawi for a Really Good Reason*, Global Citizen, <https://www.globalcitizen.org/en/content/rihanna-malawi-gpe-educational-trip/>.

²⁰⁸ Mbuthia, W. (September 26, 2018). *Rihanna the Philanthropist: Humanity Lessons we should borrow from singer Rihanna*, StandardMedia.co.ke, <https://www.standardmedia.co.ke/evewoman/article/2001296897/rihanna-the-philanthropist-humanity-lessons-we-should-borrow-from-singer-rihanna>.

²⁰⁹ Elassar, A. (March 23, 2020). *Rihanna's foundation donates \$5 Million to help fight coronavirus*, CNN, <https://edition.cnn.com/2020/03/22/us/rihanna-coronavirus-relief-donation-trnd/index.html>.

²¹⁰ Bailey, A. (March 27, 2020). *Rihanna Donates Personal Protective Equipment to New York for COVID-19 Outbreak*, Elle, <https://www.elle.com/culture/celebrities/a31953110/rihanna-new-york-covid-19-equipment-donation/>.

²¹¹ McDowelle, O. (February 4, 2020). *Rihanna Named 2020 NAACP President's Award Recipient*, Grammy Awards, <https://www.grammy.com/grammys/news/rihanna-named-2020-naacp-president%E2%80%99s-award-recipient>.

3.2 Rihanna nel ruolo di *Endorser*

Il Marketing moderno utilizza, ormai da molto tempo, il *Celebrity Branding* come strumento per promuovere brand o prodotti. Dal secondo capitolo abbiamo compreso come la strategia permetta di ottenere un vantaggio competitivo nel mercato, semplicemente creando un legame emotivo con il consumatore. Ciò è possibile perché la sua mente percepisce positivamente un marchio affiancato ad un *celebrity endorser*, il quale “è un individuo che beneficia del pubblico riconoscimento e che lo usa a nome di un prodotto, apparendovi insieme in un *advertisement*”²¹².

Sin dalla sua prima apparizione nel panorama della musica globale, la cantante Robyn Rihanna Fenty ha dimostrato di avere lo *charme* necessario ad attirare gli occhi di un vasto pubblico. La conseguenza più immediata è stata ottenere ingaggi per la promozione di prodotti che andavano ben oltre la musica, rendendo infinite le possibilità di sviluppo della sua carriera. Questo ha permesso, infatti, una diversificazione delle sue attività tale da renderla una tra le donne più ricche del ventunesimo secolo, sicuramente la più ricca tra le cantanti, superando anche Madonna e Beyoncé. Nonostante questo, l'*endorsement* che la riguarda rimane ancorato ad un settore ben preciso, evitando una perdita di credibilità che deriva dal promuovere troppi prodotti e troppo diversi, in un arco temporale concentrato.

L'industria della “Bellezza” è ormai abituata a riconoscere molti meriti all'artista, che ha saputo affermarsi come protagonista in ambito Moda, Profumi e Cosmetici. Ecco perché, prima di parlare dei suoi successi più attuali, bisogna comprendere le esperienze pregresse che l'hanno resa la donna più credibile per la creazione e promozione di prodotti di lusso.

²¹² McCracken, G. (1989). *Who is the Celebrity Endorser? Cultural foundation of the endorsement process*. Journal of Consumer Research, 16, 310-321.

3.2.1 I primi anni

Il percorso iniziò già nel lontano 2005, ovvero l'anno in cui il suo primo album musicale venne rilasciato: ottenne il suo primo lavoro promozionale vero e proprio dalla *Procter & Gable Co.*, per un nuovo deodorante dal nome "Secret Body Spray".

Nel 2007 la *Totes Isotoner Corporation* – un fornitore internazionale di ombrelli, calzature e accessori – le propose di pubblicizzare una linea di ombrelli, in quanto a breve sarebbe uscito il singolo "Umbrella" tratto dal terzo album "Good Girl Gone Bad". *Totes* decise di testare un solo prodotto affidandone la vendita a *Macy's*, una grande catena di distribuzione statunitense, oltre che al suo sito online. Nessuno avrebbe immaginato che la canzone sarebbe diventata una potentissima *hit*, per cui l'ombrello andò a ruba e, presto, l'intera linea andò a rappresentare il 15% delle vendite dell'azienda. Il dato è indicativo della portata dell'evento, in quanto i prodotti furono concepiti come una nicchia e, invece, apparirono sulle riviste di moda e su blog come *PerezHilton.com*, fruttando ad entrambe le parti una grande visibilità²¹³. Il successo riscosso tra i giovani le permise di diventare testimonial per una campagna pubblicitaria dal titolo "Got Milk?", il cui obiettivo era quello di incentivare i *teenagers* a bere più latte, piuttosto che bevande a base di zucchero. Ciò ha contribuito ad alimentare l'idea di integrità e salute connessa alla sua immagine, ovvero quella di una ragazza alla quale ci si può ispirare.

Tra il 2007 e il 2009, inoltre, è stata scelta da "Cover Girl", brand americano distribuito dalla *Procter & Gamble Co.*, come nuovo volto dell'azienda e protagonista di ben tre edizioni: *Cover Girl Make-Up* (2007), *Cover Girl Cosmetics* (2008) e *Cover Girl Mascara* (2009). Pur trovandosi su una fascia di prezzo bassa, è comunque la prima tappa ufficiale che avvicina la celebrità al mondo dei cosmetici. Dopo *endorsers* quali Queen Latifah, Elle Degeneres e Drew Barrymore, si dimostrò all'altezza del ruolo, anche se l'azienda ebbe qualche problema a causa dell'infelice vicenda con Chris Brown, in quanto molti ritenevano che la pubblicità non fosse appropriata dopo aver visto il volto tumefatto della cantante, in una foto rilasciata da *TMZ*.

Ad ogni modo, a lei va anche il merito di aver saputo unire la sua attività promozionale a cause benefiche. Nel 2009 ha, infatti, girato uno spot per la collezione di *Gucci* "Tattoo Heart Collection": il 25% delle vendite fu destinata ad UNICEF, affinché

²¹³ Meyers, T. (November 17, 2008). *Rihanna Umbrellas From Totes: Marketing 50 Case Study*, Adage.com, <https://adage.com/article/print-edition/rihanna-umbrellas-totes-marketing-50-case-study/132445>.

potesse aiutare gli orfani e i bambini affetti da HIV/AIDS in Africa²¹⁴. Nel 2010, invece, prese parte al programma di carità “Clean Make-Up for Clean Water”, lanciato da *Cover Girl* per la fornitura di acqua potabile nei luoghi in cui ve ne fosse più bisogno. Si riuscirono ad accumulare cinquecentomila dollari, corrispondenti a cinquanta milioni di litri d’acqua accessibili ai bambini di tutto il mondo.

Dal 2011 l’*endorsement* diventa più cospicuo, in quanto anche la sua fama di artista è ormai ben consolidata. Innanzitutto, riesce ad ottenere una collaborazione con *Nivea*, che per i suoi cento anni ha pensato di girare uno spot commerciale che sfruttasse l’immagine di Rihanna – e il suo nuovo singolo “California King Bed” – per avvicinarsi ad una *target audience* più giovanile e per celebrare questo avvenimento importante. Il brand l’ha anche accompagnata durante il suo *Loud Tour*, stabilendo un Nivea Point dove i fan avrebbero potuto fare un *tattoo* simile a quello della cantante²¹⁵. Durante l’anno, e in quello successivo, è molto impegnata con *Parlux Fragrances* nell’elaborazione di tre diversi profumi. Il primo è *Reb’l Fleur* promosso tramite un video commerciale esposto a Times Square e sulla Sunset Boulevard di Los Angeles, e sui *social media* più usati all’epoca, Facebook e Twitter. La rivista *Rolling Stone* l’ha definito un successo finanziario, con una vendita stimata ad ottanta milioni di dollari per la fine dell’anno²¹⁶. Entro il 2016 ha, comunque, fruttato quasi un miliardo e mezzo di dollari. *Rebelle* è, invece, il secondo profumo, rilasciato nella primavera del 2012. Ha subito venduto due milioni di pezzi, con una stima di quattro per la fine dell’anno. È stato il profumo di una celebrità venduto più velocemente nel Regno Unito, raggiungendo un vero e proprio record. Paragonandolo a prodotti concorrenti, infatti, promossi da artisti alla pari come *Midnight Fantasy* di Britney Spears, *Glow* di Jennifer Lopez e *Heat* di Beyoncé, li ha superati tutti²¹⁷. Questo ha reso possibile l’uscita di un terzo profumo per novembre, *Nude*, che sfruttasse il successo del momento e che chiudesse la serie iniziata con *Reb’l Fleur*.

²¹⁴ Themebeez. *Gucci Tattoo Heart Collection*, Rihanna Online 2005 – 2020 Royale News, <https://rihanna-fenty.com/career/jewellery-accessories/accessories/gucci-tattoo-heart-collection/>.

²¹⁵ Bussini, L. (10 Novembre, 2011). *Rihanna Loud Tour 2011: Nivea ti applica il tattoo della popstar*. Elle, <https://www.elle.com/it/bellezza-beauty/news/a835530/rihanna-loud-tour-2011-nivea-creme-temporary-tattoo/>.

²¹⁶ Nika, C. (November 21, 2011). *Rihanna Rebels with New Fragrance, Shocking Shoes*. Rolling Stone, <https://www.rollingstone.com/culture/culture-news/rihanna-rebels-with-new-fragrance-shocking-shoes-85249/>.

²¹⁷ Jones, T. (August 2, 2012). *We all want to smell like Rihanna. The star’s second fragrance breaks UK records as fastest selling celebrity perfume*. DailyMail.co.uk, <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-2182231/We-want-smell-like-Rihanna-The-stars-second-fragrance-breaks-UK-records-fastest-selling-celebrity-perfume.html?ito=feeds-newsxml>.

Rihanna è famosa, però, per essere impegnata sempre in più progetti. Il 2012, infatti, non è stato soltanto l'anno dei profumi, quanto anche quello di un programma con *Style Network*, andato poi in onda nel 2013. Il nome è *Styled to Rock* e vede in gara dodici concorrenti scelti appositamente dalla cantante, insieme ad altri tre giudici esperti nel settore²¹⁸. Questo rappresentò un'occasione per condividere con il mondo la sua visione creativa, che dall'anno successivo la vide coinvolta nelle prime collaborazioni rilevanti in ambito *Fashion e Beauty*.

3.2.2 MAC Cosmetics

La prima occasione che Robyn Rihanna Fenty ha avuto per dimostrare tutto il suo talento artistico nell'estetica merita una menzione speciale, in quanto lei stessa ha affermato che avrebbe sempre voluto creare cosmetici, ma soltanto qualora si fosse presentato un brand abbastanza credibile per farlo. La cantante è stata la prima in assoluto con cui il brand *MAC Cosmetics* abbia deciso di firmare un contratto più duraturo di un progetto *una tantum*. La collaborazione prevede la creazione di multiple collezioni ed è per questo che fu nominata Partner Creativa, con l'obiettivo di ridare luce a prodotti classici del brand in chiave moderna²¹⁹. Il *look* di Rihanna rappresentò lo spunto principale, avendo lei stessa affermato di aver utilizzato il marchio in più di un'occasione, durante i suoi concerti e ad eventi speciali. Di conseguenza non stupì la scelta di vendere online, ai suoi concerti e presso un *pop-up* aperto a New York, al Barclays Center di Brooklyn, durante il suo "Diamonds World Tour", prima ancora di proporre i prodotti nei negozi. Stiamo parlando della prima di quattro collezioni stagionali nominate *Riri Hearts MAC* a partire dal 2013, ciascuna ispirata ad un diverso stile e modo di essere dell'artista tradotto in colori e *flavours*. Basti pensare che soltanto il rossetto che portava la sua firma, il *Riri Woo*, ispirato al classico *MAC Ruby Woo*, è andato *sold out* a sole tre ore dall'inizio della vendita ufficiale²²⁰. Ciò che, però, è opportuno sottolineare, è il mutuo rispetto e la

²¹⁸ D'Zurilla, C. (December 5, 2012). *Rihanna gets a fashion-design competition show, "Styled to Rock"*. Los Angeles Times, <https://www.latimes.com/entertainment/la-xpm-2012-dec-05-la-et-mg-rihanna-tv-show-style-network-styled-to-rock-20121205-story.html>.

²¹⁹ Conti, S.; Naughton, J. (February 20, 2013). *MAC Joins Forces with Rihanna*. WWD, Penske Media Corporation, <https://wwd.com/beauty-industry-news/color-cosmetics/mac-joins-forces-with-rihanna-6780854/>.

²²⁰ Abraham, T (May 3, 2013). *New Rihanna Lipstick for MAC sells out just three hours after going on sale*. DailyMail.co.uk, <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-2319131/New-Rihanna-lipstick-MAC-sells-just-THREE-HOURS-going-sale.html>.

reciproca ammirazione tra le due parti, come afferma il Presidente del gruppo *Estée Lauder Cos. Inc.*, John Demsey, a cui *MAC* appartiene²²¹.

L'andamento della collaborazione ha rinnovato la fiducia al punto da procedere con una nuova campagna nel 2014, denominata *MAC Viva Glam*²²². L'obiettivo, stavolta, era quello di donare il ricavato in beneficenza, ai bambini e agli adulti malati di HIV/AIDS, una causa perorata dall'artista già diverse volte. Tramite l'impatto sui *social media*, quali Instagram e Facebook, la sua presenza ha avuto un ruolo fondamentale secondo Nancy Mahon, Direttore Esecutivo della MAC AIDS Fund, nel raggiungimento di ben quarantatré milioni di dollari, derivanti dalla vendita dei rossetti.

Nel frattempo, la sua *partnership* iniziata nel 2011 con *Parlux Fragrances* ha proseguito con l'elaborazione di altri due profumi: *Rogue for Women* e *Rogue for Men*. La versione femminile, che fu posizionata anche nei negozi *Sephora*, fu nominata in occasione dei *Fragrance Foundation Awards*, per il premio *Celebrity Fragrance of the Year*.

3.2.3 Armani e River Island

Il primo grande nome che ha avvicinato Rihanna al mondo della moda è *Giorgio Armani*. Il famoso marchio italiano, tra i più emblematici di Milano, l'ha resa il nuovo volto di due dei rami appartenenti alla *Maison*: *Emporio Armani Jeans* e *Armani Underwear*²²³. Già la prima collaborazione rese nota la volontà di farla partecipare nella fase di *design* dei vari prodotti, in particolare dei jeans, che furono la parte della collezione che preferì. Questo spirito proseguì anche con la seconda *capsule collection* che, sia nei jeans che nella *lingerie*, riportavano chiaramente l'influenza americana di Rihanna e la sua femminilità, in una chiave reinventata appositamente per il brand. Uno dei rappresentanti dell'azienda si espresse a favore dell'unione con la cantante, che ha portato "giovinezza, modernità ed uno spirito accattivante"²²⁴ in una perfetta alchimia

²²¹ Niven-Phillips, L. (February 20, 2013). *Rihanna for MAC*. Vogue, <https://www.vogue.co.uk/article/mac-teams-up-with-rihanna-on-make-up-collaboration>.

²²² Akbareian, E. (August 7, 2014). *Rihanna Launches Second Collection for MAC Cosmetics*. Independent, <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/news/rihanna-launches-second-collection-for-mac-9653743.html>.

²²³ Davis, A. P. (November 28, 2011). *Rihanna and Armani Join Forces*. Elle, <https://www.elle.com/fashion/a11832/rihanna-armani-join-forces-610409/>.

²²⁴ Selby, J. (November 24, 2011). *Rihanna designs first fashion collection*. Glamour, <https://www.glamourmagazine.co.uk/article/rihanna-designs-first-fashion-collection-armani>.

con il brand, che ne apprezzava il carisma e l'energia. Affinché questo apparisse esplicitamente, molti dei pezzi portarono la "R", simbolo della cantante e da lei stessa disegnato per Armani, che da allora è diventato il suo logo ufficiale.

Lo stesso logo apparve nella collaborazione di Rihanna per *River Island*, nel 2013. Iniziò tutto attraverso la collezione Primavera/Estate e continuò con quella Autunno/Inverno, che fu consegnata nelle mani dei consumatori in due parti, a settembre e poi a novembre²²⁵. Pur rappresentando una catena di negozi britannici non di lusso, seppure *high-end*, *River Island* fu un passo decisamente importante per la sua futura carriera di stilista. Il progetto prevede che Rihanna fosse aiutata da Adam Selman in veste di *co-designer* – con il quale collaborerà in futuro per i suoi abiti da palcoscenico nell'*ANTI World Tour 2016*²²⁶ – anche se le fu lasciata completa autonomia creativa. Guardando le sue idee, infatti, tutti hanno immediatamente pensato a vestiti che potessero essere indossati da lei in persona, perché allineati con il suo stile. Inoltre, il fatto che avesse dalla sua parte una schiera di fan leali, le ha permesso di vendere i suoi capi, nonostante la maggior parte di essi non fossero proprio *ad hoc* per la vita quotidiana di persone ordinarie²²⁷. Dal canto suo, l'azienda non l'ha mai lasciata sola, ma l'ha costantemente guidata sia nella fase pre-lancio che *post*: dalle prime bozze alla ricerca dei materiali, dalla produzione alla comunicazione tramite *social media* e al marketing *multi-channel*. Il sito *web* è stato modificato così da adattarsi alla nuova immagine del brand e furono impostate le pagine Instagram e Facebook a fini promozionali. Quest'ultimo, in particolare, fu utilizzato per la diretta *streaming* della *London Fashion Week*, dove la linea di prodotti sarebbe stata presentata al mondo, accessibile anche al consumatore medio che fosse semplicemente attivo sui loro canali, persino sul cellulare scaricando l'apposita applicazione. Insomma, fu allestito un vero e proprio piano di marketing intorno alla figura della cantante, perché l'azienda comprese che per vendere davvero il prodotto avrebbe dovuto porre lei al centro della campagna mediatica²²⁸.

²²⁵ Harper's Bazaar UK (October 22, 2013). *Rihanna Winter's Collection for River Island*, <https://www.harpersbazaar.com/uk/fashion/fashion-news/news/g21881/rihannas-winter-collection-for-river-island/>.

²²⁶ Pike, N. (April 7, 2017). *Rihanna's Fashion Forays*. Vogue, <https://www.vogue.co.uk/gallery/rihanna-fashion-collaborations-puma-dior>.

²²⁷ Alexander, E. (August 12, 2013). *Rihanna for River Island Take Two Unveiled*. Vogue UK, <https://www.vogue.co.uk/gallery/rihanna-for-river-island-second-collection-pictures-unveiled>.

²²⁸ Smith, C. (March 26, 2013). *Celebrity Fashion – Rihanna for River Island*. Thoughtshift Ltd., <https://www.thoughtshift.co.uk/celebrity-fashion-rihanna-for-river-island/>.

3.2.4 *Stance e Puma*

Una collaborazione che può essere considerata rilevante è quella con il brand *Stance*, un'azienda americana con sede a San Clemente, in California, che produce calze, biancheria intima e magliette. La motivazione è da ritrovarsi nella fiducia riposta nella cantante e nel suo percorso nel settore della moda, che ha fatto sì che venisse nominata *Contributing Creative Director* a partire dal 2015²²⁹. Un progetto dislocato su un arco temporale di tre anni, con la previsione del rilascio di più linee di calze in diversi momenti. Una di queste, esposta presso il *Flagship* di New York nel giugno 2018, fu anche in associazione con *Clara Lionel Foundation* – la Fondazione di beneficenza di Rihanna – con l'obiettivo di donare parte delle vendite ai piani caritatevoli già attivati dalla stessa²³⁰. Il *Senior Vice President* della divisione femminile di *Stance*, Candy Harris, ha definito il lavoro tra la celebrità e l'azienda come la strada migliore da percorrere per trasformare un accessorio senza importanza in uno essenziale. In un'intervista appare entusiasta dell'intraprendenza di Rihanna e del suo vestirsi secondo le sue regole, definendola “una pioniera della moda” ed in trepidante attesa che faccia del marchio “la tela per la sua prossima opera”²³¹.

Nello stesso anno, l'artista ha reso nota un'altra *partnership* che, in realtà, era in vigore già da dicembre 2014. Il riferimento riguarda *Puma*, a quei tempi facente parte di *Kering* – il gruppo della famiglia Pinault molto conosciuto per nomi quali *Saint Laurent*, *Gucci*, *Bottega Veneta* e altri ancora, che ha deciso di rinunciarvi cedendo le azioni ai propri azionisti (con il principale *Artemis*, *holding* del gruppo) per riconcentrarsi sui marchi di lusso²³² – che permette una traslazione più marcata di Rihanna verso il *Fashion*.

In quel periodo l'azienda stava cercando di rinnovarsi, promuovendo l'idea concettuale di *sport-with-attitude*, per la quale si necessitava un volto femminile dalla forte identità. Il *match* tra la cantante e il brand, che si stava interessando maggiormente

²²⁹ Tschorn, A. (September 11, 2015). *Stance sock muse Rihanna unveils first campaign as Contributive Creative Director*. Los Angeles Times, <https://www.latimes.com/fashion/alltherage/la-ar-stance-sock-muse-rihanna-20150911-story.html>.

²³⁰ Singh, O. (June 7, 2018). *Rihanna is promoting her new collection of socks and actually got behind the register to ring up customers*. Insider, <https://www.insider.com/rihanna-selling-socks-stance-fenty-collaboration-nyc-shop-photos-2018-6>.

²³¹ Vogue Italia (21 Aprile, 2016). *Fenty for Stance: la collezione di calze di Rihanna*, <https://www.vogue.it/moda/news/2016/04/21/fenty-for-stance-la-collezione-calze-rihanna>.

²³² Guyot, O. (11 Gennaio, 2018). *Kering rinuncerà a Puma*. Fashion Network, <https://it.fashionnetwork.com/news/kering-rinuncera-a-puma,935145.html>.

alla fetta di mercato *Entertainment & Fashion*, è sembrato immediato, ritrovandosi entrambi nei *core values* aziendali.

Fu prodotta, innanzitutto, la scarpa “Creeper” sotto la direzione artistica di Rihanna. Secondo il *Global Director of Brand and Marketing* Adam Petrick, la sua partecipazione si è dimostrata essenziale sin dalla prima riunione, quando ha espresso le sue idee “con un’energia ed un’eccitazione impossibili da raggiungere”²³³. Il prodotto è nato per essere indossato per qualsiasi occasione, che fosse sportiva o meno, e da qualsiasi persona. Nonostante fosse priva di genere, ha comunque permesso all’azienda di avvicinare maggiormente un pubblico giovane e femminile. Bjørn Gulden, *Chief Executive*, sostiene che il futuro sia donna e che la connessione dell’azienda con le stesse sia molto forte. Puma, insieme al suo nuovo *endorser*, può finalmente guadagnarsi “lo spazio esistente tra il mondo delle palestre e quello delle sfilate di moda”²³⁴. Rihanna, dal canto suo, è sempre stata portavoce del femminismo e, la connessione tra lei e l’*audience* femminile, ha permesso l’incremento delle vendite in particolare nella sezione *Women’s Apparel* e delle calzature, risultando in un aumento dei guadagni del 17% nell’ultimo quadrimestre del 2015. Il dato è ancora più impressionante se si pensa che non stiamo parlando di un’atleta, che potrebbe dare l’idea di un trasferimento delle sue qualità al prodotto, ma di una cantante e stilista, che ha permesso un diverso posizionamento nel mercato allontanandosi dall’immagine tradizionale di Puma²³⁵. Ciò è possibile soprattutto grazie ai suoi fan, che sono sempre molto attivi nel partecipare alle sue iniziative: l’effetto dell’*advertising* nei mesi precedenti al lancio è stato il *sold out* online dopo sole tre ore. La fusione tra sport e stile, insieme alla capacità di distinguere il prodotto tra i tanti anche da lontano, lo ha reso “Scarpa dell’anno” secondo la *Footwear News*.

In termini economici, Gulden afferma che l’utile netto abbia avuto un incremento del 92% per l’ultimo quadrimestre e che il valore azionario sia salito di duecento euro da quando Rihanna ha annunciato di avere un ruolo nella nuova campagna. C’è sicuramente chi è settico sul fatto che questo possa essere accaduto soltanto grazie a lei. In realtà, il *Celebrity Branding* può risultare molto proficuo se ben organizzato e se adottato dall’azienda giusta. L’obiettivo di Puma, in questo caso, era quello di utilizzare il volto della celebrità come simbolo di rinnovamento e di riposizionamento, guadagnando anche

²³³ Allen, R. (November 28, 2016). *How Rihanna and Puma dreamed up the most desirable shoe of 2016*. Fairchild Publishing, LLC, <https://footwearnews.com/2016/influencers/collaborations/rihanna-puma-fenty-creeper-footwear-news-achievement-awards-fnaa-shoe-of-the-year-280124/>.

²³⁴ Bayly, L. (February 18, 2016). *Rihanna Partnership credited with boosting Puma sales*. NBC universal, <https://www.nbcnews.com/business/business-news/rihanna-partnership-credited-boosting-puma-sales-n520681>.

²³⁵ World Footwear (June 6, 2017). *Rihanna & Puma: a profitable partnership*, <https://www.worldfootwear.com/news/rihanna-puma-a-profitable-partnership/2505.html>.

dagli altri prodotti costruiti intorno alla “Creeper” per amplificare l’impatto prodotto dall’artista sui consumatori²³⁶.

Sulla base del successo riscontrato, l’azienda le ha dato la possibilità di creare intere collezioni “Fenty x Puma” *Ready-to-Wear*, dall’Autunno/Inverno 2016 alla Primavera/Estate 2018 – che presentò al *Madison Square Garden*, a Parigi e al *Park Avenue Armory* – dando luce a stili un po’ diversi tra loro, ma coesi sotto il marchio Fenty, che generarono un grande clamore e tanta pubblicità a favore di Puma. La visibilità ricevuta dalle sfilate le aprirono, una volta per tutte, la porta verso il *Luxury Fashion*. È lei stessa ad affermare che, terminata quest’esperienza, avrebbe sicuramente intrapreso ulteriori progetti di moda.

3.2.5 Manolo Blahnik, Dior e Chopard

La credibilità di Rihanna in fatto di moda aumenta, di anno in anno, insieme alla sua *Expertise*. La ragione è da ritrovarsi nel suo costante mettersi all’opera, sfruttando l’*hype* del momento dedicandosi a diversi progetti contemporaneamente. Meno di un mese dopo la sua prima sfilata “Fenty x Puma” presentata alla *New York Fashion Week*, infatti, ha annunciato la sua imminente collaborazione con *Manolo Blahnik*, nome conosciuto per la produzione di calzature di lusso. Per la cantante è un grande passo avanti perché non stiamo parlando di una singola *Creeper*, per quanto di successo, ma di un’intera *capsule collection* di sei paia di scarpe edizione limitata, con un *range* di prezzo che va dagli \$895 ai \$3995²³⁷. La collaborazione *Denim Desserts* ha avuto successo proprio perché le due parti si sono scelte vicendevolmente. Fu l’artista stessa a scegliere il marchio *Blahnik*, per la sua capacità di creare pezzi unici e senza tempo, pur cambiando stile in ciascuna collezione. Ovviamente avrebbe potuto scegliere tanti altri brand di calzature, ma la decisione è stata dettata, oltre che per l’eccellente fattura delle scarpe, anche dall’averle viste nella serie televisiva “*Sex and the City*”²³⁸, con la famosa frase di

²³⁶ Wray, A. (May 29, 2017). *In the age of Influencers, Rihanna’s Fenty x Puma success proves musicians still reign supreme*. *Billboard*, <https://www.billboard.com/articles/news/lifestyle/7809628/rihannas-fenty-puma-success-proves-musicians-are-the-best-influencers>.

²³⁷ Fernandez, C. (March 3, 2016). *Rihanna and Manolo Blahnik collaborated on a limited-edition capsule collection*. *Fashionista*, Breaking Media Inc., <https://fashionista.com/2016/03/rihanna-manolo-blahnik>.

²³⁸ Phelps, N. (May 1, 2016). *Rihanna could collaborate with anyone, she chose Manolo Blahnik because “his craftsmanship is like no other”*. *Vogue*, Condé Nast, <https://www.vogue.com/article/rihanna-manolo-blahnik-collaboration>.

Sarah Jessica Parker “Sai queste cosa sono? Sono delle Manolo Blahnik [...]! Pensavo fossero soltanto una leggenda metropolitana”²³⁹. Da allora non l’ha mai dimenticata. Ecco cosa vuol dire utilizzare una celebrità per promuovere un brand: si crea una connessione che rimane negli anni e che permette un costante rimando a favore del prodotto. Per cui anche *Manolo Blahnik* fu senza dubbio entusiasta di creare un connubio tra il proprio stile e quello di Rihanna, che definisce “unico ed imprevedibile”²⁴⁰.

A partire dal 2016 le collezioni furono esposte soltanto in tre negozi – Londra, New York e Hong Kong – in quantità limitate, a dimostrazione della loro esclusività.

Oltre a *Manolo Blahnik*, in realtà, già nel 2015 Rihanna fu protagonista di una campagna pubblicitaria promossa da un brand di lusso. La *Maison* francese *Dior* la nominò testimonial di *Secret Garden IV*, quarta puntata dopo quelle di Marion Cotillard, Charlize Theron e Jennifer Lawrence. La cantante fu ripresa presso il palazzo reale di Versailles dal fotografo Steven Klein, mentre indossava i capi della collezione *Esprit Dior*, utilizzando come sottofondo “Goodnight Gotham”. La canzone avrebbe fatto parte del suo nuovissimo album “Anti”, per cui la campagna provocò un’eccitazione generale dei fan, tale da risultare ancora più esclusiva. Per di più in sessantanove anni di vita, l’azienda non aveva mai avuto come testimonial una donna di colore. Di conseguenza, Rihanna scrisse un vero e proprio nuovo capitolo di storia²⁴¹, dando prova che il marchio stesse cambiando direzione attraverso la scelta di un’icona mondiale, conosciuta per i suoi comportamenti irriverenti e provocatori. Il suo stile non è passato, comunque, inosservato. Motivo per cui *Dior* decise di affidarle la creazione di una linea di occhiali da sole che portò il suo stesso nome. L’unica condizione fu che fossero espressione della sua essenza e il risultato fu un prodotto futuristico, disponibile nei negozi dal 10 giugno 2016 in sei varianti di colore, con un prezzo minimo di \$840 per il modello base, fino a \$1950 per quello in oro a 24 carati²⁴².

²³⁹ Jones, S. (April 15, 2019). *The Top 10 Brand Mentions in Sex and the City*. Hollywood Branded, <https://blog.hollywoodbranded.com/top-10-brand-mentions-in-sex-and-the-city>.

²⁴⁰ Chabbott, S. (May 2, 2016). *What’s it like to collaborate with Rihanna? Manolo Blahnik has a lot to say about that*. Glamour, Condé Nast, <https://www.glamour.com/story/rihanna-manolo-blahnik-shoes-interview>.

²⁴¹ Calabi, M. (19 Maggio, 2015). *Rihanna, misteriosa a Palazzo per Dior*. Vanity Fair, Condé Nast, <https://www.vanityfair.it/fashion/news/15/05/18/rihanna-per-dior>.

²⁴² Abbiadati, A. (01 Giugno, 2016). *Rihanna, futuristica per Dior*. Vanity Fair, Condé Nast, <https://www.vanityfair.it/fashion/news/16/06/01/rihanna-collezione-occhiali-da-sole-dior-estate-2016>.

Nel 2017, inoltre, presenta al mondo l'ultimo di una serie dei suoi profumi, "Riri Kiss", e presenta ufficialmente la sua collaborazione con *Chopard*. Continua a muoversi nell'ambito del lusso, ma stavolta si dedica al ramo gioielleria. *Chopard*, la cui sede principale è a Ginevra, si occupa di gioielli e orologeria ed ha sempre vestito i grandi nomi di Hollywood ai più importanti *Red Carpet*. La cantante stessa ha affermato di aver indossato spesso il brand, da qui il suo entusiasmo di collaborare ad una collezione ispirata a lei. Non è la prima volta che l'azienda decide di muoversi nella direzione del *Celebrity Branding*: già negli anni precedenti alcune celebrità, come l'attrice Julianne Moore, erano state scelte come volto della campagna, promuovendo il valore della bellezza insieme al principio di sostenibilità nella ricerca delle pietre preziose²⁴³.

Rihanna ha ottenuto l'ingaggio nel ventesimo anniversario dell'azienda, che avrebbe rappresentato alla settantesima edizione del Cannes Film Festival, a maggio²⁴⁴. La collezione, intitolata *Chopard Loves Rihanna*, si ispira alle Barbados ed esprime lo stile colorato e unico dell'artista. Il Direttore Creativo Caroline Scheufele, avendo lavorato con lei a stretto contatto, ha sottolineato "la sua energia inesauribile, la sua creatività e il suo innato senso del *design*, [...] che ridefiniscono il modo di vedere ed indossare i gioielli"²⁴⁵. Ciò che, però, più di tutto ha decretato il successo del progetto è stato l'*endorsement* promosso dalla cantante in prima persona, la quale ancora una volta si è dimostrata "la miglior testimonial di sé stessa"²⁴⁶.

3.3 Fenty Beauty

Negli ultimi anni l'industria americana della "Bellezza", e più genericamente quella definita della cura personale, è cresciuta: nel 2016 ci furono quasi 130 miliardi di dollari in vendite che, secondo *Grand View Research*, potrebbero superare i 200 miliardi nel 2025. La domanda dei prodotti, sia cosmetici che di semplice igiene personale, è

²⁴³ Foreman K. (April 7, 2017). *Chopard taps Rihanna for jewelry collaboration*. Los Angeles Times, <https://www.latimes.com/fashion/la-ig-wwd-chopard-taps-rihanna-for-collaboration-20170407-story.html>.

²⁴⁴ Naas, R. (April 7, 2017). *Chopard and Rihanna design new high jewelry line*. Forbes, <https://www.forbes.com/sites/robertanaas/2017/04/07/chopard-teams-with-music-legend-rihanna-for-co-designed-rihanna-loves-chopard-jewelry/#39c176e248a3>.

²⁴⁵ Vogue Italia, Condé Nast Italia, (6 Aprile, 2017). *Rihanna lancia una collezione di gioielli con Chopard*, <https://www.vogue.it/moda/news/2017/04/06/rihanna-lancia-collezione-gioielli-chopard>.

²⁴⁶ Fashion Network, ANSA, (22 Maggio, 2017). *Cannes: Rihanna stilista per Chopard*, <https://it.fashionnetwork.com/news/Cannes-rihanna-stilista-per-chopard,829686.html>.

umentata a seguito del maggior potere di spesa dei giovani, il cui interesse è risultare esteticamente adatti alla loro presenza sui *social media*²⁴⁷.

Importante è il ruolo della donna all'interno di quest'industria, se consideriamo che dal 2015 al 2016 il tasso di imprenditorialità femminile è raddoppiato rispetto a quello maschile, e che il 36% del business statunitense è proprietà di una donna, un aumento del 6% già dal lontano 2007. Entrando nello specifico, secondo Nielsen, il numero di aziende con proprietà maggioritaria di una donna di colore è incrementato anche di più rispetto al totale delle donne, dal 2007 al 2012, ovvero del 67%. Ciò accade perché le afroamericane negli Stati Uniti sono diventate delle vere *trendsetters*, influenzando la cultura tradizionale specialmente in fatto di moda, *beauty*, musica e cinema. Trasmettono valori quali la lealtà al brand e l'autostima, agendo *in primis* sulle donne cambiando la percezione che hanno di sé stesse, della loro famiglia e del mondo. Ecco il motivo per cui il marketing non può più sottovalutare il loro ruolo in termini di tendenze, e deve ricercare cosa le spinge ad acquistare un prodotto per integrare questi fattori nel modo di fare *advertising*²⁴⁸.

Secondo *Forbes*, inoltre, nella lista delle ottanta donne più ricche e *self-made*, undici hanno raggiunto questo risultato lavorando sui prodotti di bellezza²⁴⁹. All'interno di questo contesto, Rihanna decide di fare del suo cognome “Fenty” un marchio e di utilizzarlo per tutti i suoi futuri progetti a carattere imprenditoriale. Innanzi tutto, nel settembre 2017 debutta la sua linea di cosmetici *Fenty Beauty*. Costruisce il brand insieme al gruppo di lusso più grande al mondo *LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton* – ricordato per nomi quali *Louis Vuitton*, *Fendi*, *Bulgari*, *Christian Dior*, *Moët & Chandon*, e molti altri – che le permette di beneficiare dell'esperienza necessaria grazie a *Kendo Brands*, il suo incubatore di marchi cosmetici, conosciuto per aver trasformato *Kat Von D Beauty* e *Marc Jacobs Beauty* (insieme ad altri) in marchi globali.

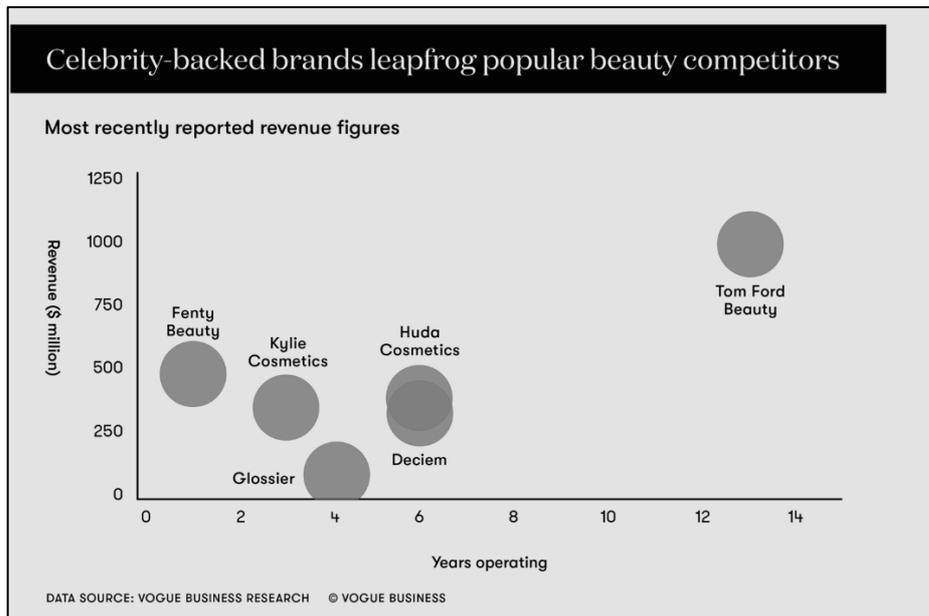
I prodotti sono presentati nei negozi britannici di *Harvey Nichols* e, fuori UK, da *Sephora*, un brand dello stesso LVMH, piuttosto che soltanto sul sito web

²⁴⁷ Grand View Research (January 2018). *U.S Personal Care Products, Market Size, Share & Trends Analysis Report by Product (Skincare, Haircare, Personal Hygiene, Make-Up, Fragrances, Oral Hygiene), Competitive Landscape, and Segment Forecast, 2018-2025*, <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-personal-care-products-market>.

²⁴⁸ McCaskill, A. (September 21, 2017). *Nielsen Report: “Black Girl Magic” and Brand Loyalty is Propelling Total Black Buying Power Toward \$1.5 Trillion by 2021*. The Nielsen Company (US), LLC, <https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2017/nielsen-report-black-girl-magic-and-brand-loyalty-is-propelling-black-buying-power/>.

²⁴⁹ Robehmed, N. (June 4, 2019). *How Rihanna Created a \$600 Million Fortune – and Became the World’s Richest Female Musician*. Forbes Media LLC, <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2019/06/04/rihanna-worth-fenty-beauty/#5e620b5513de>.

“FentyBeauty.com”. Il brand, posseduto per il 50% da LVMH e circa per il 15% dalla cantante, è risultato un successo sin dall’inizio, in quanto già nei primi quaranta giorni è riuscito a guadagnare cento milioni di dollari.



Fonte: Vogue Business Research (2019)²⁵⁰

Dalla figura si può notare il posizionamento del brand a confronto con aziende simili del settore, sulla base dei loro risultati e del tempo impiegato per raggiungerli. Dopo un anno, paragonato ai suoi principali concorrenti quali le sorelle Kylie Jenner e Kim Kardashian – conosciute per i loro rispettivi brand *Kylie Cosmetics* e *Kim Kardashian West KKW* – ha continuato a fruttare ricavi straordinari. Secondo una ricerca condotta da *WWD*, *Fenty Beauty* ha superato il record di vendite annuali detenuto da *Kylie Cosmetics*, \$420 milioni, di ben cinque volte i ricavi mensili del suo primo mese, e ancora del 34% quello successivo. Seppure *Kim Kardashian West KKW* abbia sostenuto di aspettarsi più di quattordici milioni di dollari a soli pochi minuti dal lancio, e nonostante lo stesso LVMH abbia sostenuto che la performance del loro ulteriore brand di cosmetici *Kat Von D Beauty* sia stata eccellente, *Fenty Beauty* ha superato ogni aspettativa generando in quindici mesi ben \$570 milioni in termini di ricavi, venendo così valutata nel complesso tre miliardi di dollari. Il traguardo raggiunto trova ragione sicuramente nel *budget* di spesa annuale previsto dai suoi consumatori, \$471, nettamente più alto rispetto ai clienti assidui dei *competitors*: \$371 per *Kat Von D Beauty*, \$278 per *KKW* e \$181 per *Kylie Cosmetics*. Ci riferiamo a questi quattro brand, in particolare, perché da soli possiedono una quota di

²⁵⁰ Arnett, G. (September 16, 2019). *What a celebrity name is really worth*. Vogue Business, Condé Nast, <https://www.voguebusiness.com/companies/celebrity-started-brands-fenty-rihanna-yeazy-kanye-west-the-row-kylie-jenner>.

mercato pari al 29.2%, pur servendo soltanto il 12% dei consumatori totali. Il restante 88%, infatti, prevede una spesa media in cosmetici molto inferiore, pari a \$71 annui²⁵¹.

Analizzando la situazione dal punto di vista dei prezzi, ci accorgiamo che *Fenty Beauty* non propone prodotti troppo costosi per il mercato, pur rientrando nella categoria dei cosmetici di lusso: un fondotinta costerebbe circa trenta euro, ovvero meno di un equivalente di *Estée Lauder* pari a quaranta euro, e più di un *Rimmel London* pari a dieci euro. Ne concludiamo un prezzo sulla media, più alto rispetto a brand commerciali e più basso di quello imposto da un *designer*. Ecco perché viene spesso paragonato a *Kylie Cosmetics*, che vende un *lip kit* a circa venticinque euro. I due brand hanno adottato una strategia di *business* molto simile, che riconosce grande merito al marketing. Ma allora perché *Fenty Beauty* ha ormai superato di gran lunga tutti i suoi *competitors*, compreso quello di Kylie Jenner? Per comprendere a fondo la portata del fenomeno bisogna andare oltre gli aspetti quali il prezzo o la popolarità dell'artista, in quanto il lancio di *Fenty Beauty* è stato un evento mediatico globale, che non ha coinvolto soltanto i suoi fan. A differenza dei marchi concorrenti, infatti, che hanno colto l'eccitazione iniziale del pubblico senza trasformarla in qualcosa di più duraturo, Rihanna ha adottato una strategia capace di funzionare anche a lungo termine. Seppure sia la celebrità ad attirare il consumatore, è la qualità del prodotto ad influire sulle future decisioni di spesa. Mentre i brand di *influencer* del calibro di Kylie Jenner, ad esempio, hanno fatto leva su peculiarità intrinseche dell'*endorser* (nel caso di *Kylie Cosmetics* le labbra per la linea di rossetti), *Fenty Beauty* ha incluso una grande varietà di modelle nelle comunicazioni di marketing, per presentare un prodotto che rimane il protagonista assoluto pur portando il nome di Rihanna²⁵².

²⁵¹ Hays, K. (January 26, 2018). Fenty Beauty Sales on Track to Outstrip Kylie Cosmetics, KKW Beauty. WWD, Penske Media Corporation, <https://wwd.com/business-news/financial/rihanna-fenty-beauty-sales-on-track-to-outstrip-kylie-jenner-cosmetics-kim-kardashian-beauty-11127361/>.

²⁵² Arnett, G. (September 16, 2019). *What a celebrity name is really worth*. Vogue Business, Condé Nast, <https://www.voguebusiness.com/companies/celebrity-started-brands-fenty-rihanna-yezy-kanye-west-the-row-kylie-jenner>.

3.3.1 La strategia di *business*

Il prodotto con il quale Rihanna ha presentato il marchio al mondo è il “Pro Filt’r”, un fondotinta del tipo *soft-matte* di lunga durata, presente in quaranta differenti tonalità²⁵³. Con il tempo la collezione si è estesa, forte anche del *feedback* positivo da parte del pubblico, ed ha permesso di proporre anche altre categorie di prodotto, sfruttando la stessa strategia di vendita.

Al momento del lancio, tuttavia, Fenty Beauty non era l’unico brand a proporre più tonalità di fondotinta, e nemmeno l’unico che avesse come volto un’icona del ventunesimo secolo. La differenza sostanziale è stata possibile perché l’offerta dei prodotti, ed il relativo marketing, sono stati concepiti intorno all’idea di diversità. Le tonalità di pelle sono molto più numerose di quelle offerte dal mercato, per cui molti consumatori sono costretti a rifornirsi presso piccole aziende di nicchia, che possano soddisfare una richiesta ben specifica, oppure presso marchi che hanno una vastissima scelta, sostenibile grazie all’alto prezzo da pagare. Rihanna è riuscita, invece, nell’intento di posizionare un’offerta *high-end* di alta qualità, a costo medio e proporzionata nella scala delle tonalità, dalle estremamente chiare a quelle più scure. Già dopo un mese furono superate di gran lunga le previsioni fatte nella fase pre-lancio, di conseguenza la direzione presa si è dimostrata saggia dal punto di vista economico e dal grande valore immateriale per l’immagine. Ciò deriva, soprattutto, da un altro messaggio promulgato dal brand, ovvero l’inclusione. Secondo uno studio condotto da *The Pudding*, *Fenty Beauty* possiede un *range* di tonalità più vasto di molti *best-sellers* negli Stati Uniti. Solamente *Estée Lauder* e *Maybelline* possiedono sfumature di colore che più gli si avvicinano ma, al di là del numero, Rihanna supera la maggior parte dei brand per la considerazione avuta verso le persone dalla carnagione molto chiara o, all’opposto, molto scura²⁵⁴.

²⁵³ Sharma, T. (March 6, 2018). *The Fenty Impact: What Beauty Marketing Can Learn from Rihanna*. Medium, <https://medium.com/@tanvi00sharma/the-fenty-impact-what-beauty-marketing-can-learn-from-rihanna-9f12dea11c40>.

²⁵⁴ Thomas, A. (June 2018). *How inclusive are beauty brands around the world?* Beauty Brawl, The Pudding, <https://pudding.cool/2018/06/makeup-shades/>.



Fonte: The Pudding (Giugno 2018)

Le persone di colore sono le prime che hanno beneficiato dell'offerta di *Fenty Beauty*, in quanto hanno sempre rappresentato una quota di consumatori mal serviti dal mercato dei cosmetici, nonostante nel 2017 gli afroamericani abbiano costituito l'85% della vendita di prodotti di bellezza negli Stati Uniti. La grande varietà commercializzata dal brand di Rihanna ha permesso loro di utilizzare il prodotto più appropriato, consentendole allo stesso tempo un'alta remunerazione in poco tempo. Potremmo scandire il percorso in tre momenti fondamentali:

1. "Filling the Gap": pur possedendo il 15% circa dell'azienda, l'artista è stata incaricata della direzione creativa, per cui il suo ruolo è stato cruciale per il successo del marchio. La sua idea è stata produrre qualcosa che potesse servire tutti, anche quella fetta di mercato che non si poteva dire propriamente soddisfatta. L'obiettivo, prima della produzione e poi della commercializzazione, è stato quello di colmare un vuoto che altri brand non avevano potuto, o voluto, considerare in passato. In particolare, ci riferiamo demograficamente ad una popolazione con potere di spesa ma insoddisfatta²⁵⁵: ad esempio, secondo Nielsen, il 63% delle donne afroamericane ritengono di poter spendere in prodotti di alta qualità, ma si sentono spesso escluse nei progetti di sviluppo del prodotto e nelle campagne di marketing.

²⁵⁵ Smith, D. T. (August 7, 2019). *How Rihanna Established Herself as an Institution in the Makeup and Apparel Worlds*. Adweek, LLC, <https://www.adweek.com/retail/how-rihanna-established-herself-as-an-institution-in-the-make-up-and-apparel-worlds/>.

2. Esplicitare i valori dell'azienda: il momento storico in cui viviamo ci obbliga a chiarire i valori in cui crediamo. Non è possibile attendere che i consumatori indovinino l'etica aziendale, bisogna mostrare apertamente come si intende lavorare e chi si desidera servire. Dall'inizio, *Fenty Beauty* ha promosso una campagna pubblicitaria volta a dimostrare come i suoi cosmetici siano adatti a qualsiasi donna: già attraverso il primo manifesto, che raffigurava dodici donne di diversa etnia e colore della pelle. È un brand nato globale il cui slogan è “Beauty for all”. Le immagini, che costituiscono il fulcro di ogni loro forma di *advertising*, mostrano come ogni donna venga considerata allo stesso modo²⁵⁶. Questa comunicazione chiara, e priva di doppi fini, permette di allineare i *core values* aziendali con quelli dei consumatori, soprattutto i giovani che oggi sono pronti a battersi contro ciò che non promuove l'essere “diversi”.
3. Utilizzare gli strumenti adatti: il lancio di *Fenty Beauty* è avvenuto alla *New York Fashion Week*, un evento molto importante perché annuncia cosa ci si può aspettare in futuro dalla moda e dal *make-up*. La tempistica ha dato la possibilità di capitalizzare l'attenzione rivolta a questi due settori, prima negli Stati Uniti e poi anche in Europa²⁵⁷. A seguito della sfilata è risultato chiaro l'intento del brand, la cui autenticità si è confermata anche subito dopo attraverso il *social media marketing*, generando un notevole *hype* tra il pubblico. Tramite Instagram e Youtube – dove il canale annovera 665.000 iscritti – Rihanna mostra come applicare i suoi cosmetici in video non sempre ad alta definizione o perfettamente montati. La promozione è talmente sottile che i video appaiono del tutto naturali, come se la cantante stesse filmando una delle sue attività quotidiane piuttosto che pubblicizzando la sua stessa linea di prodotti²⁵⁸. Accade anche su Twitter, attraverso una comunicazione che la rende vicina ai suoi clienti fidati, mostrando di sapere di cosa hanno realmente bisogno ancor prima di loro. Non tutti i brand hanno la possibilità di sfruttare i *social media* a loro favore, perché manca questa connessione diretta che permette ad entrambe le parti di parlare la stessa lingua e capirsi facilmente. Il risultato è una relazione a lungo termine mantenuta viva dal costante dialogo, grazie al quale l'azienda diventa un punto di riferimento per il consumatore, che vi ritornerà appena avrà di nuovo l'opportunità di spendere.

²⁵⁶ Christiansen, L. (July 15, 2019). *How Fenty's brand positioning generated \$100 million in its first 40 days*. Jilt, <https://jilt.com/blog/fenty-brand-positioning/>.

²⁵⁷ Sharma, T. (March 6, 2018). *The Fenty Impact: What Beauty Marketing Can Learn from Rihanna*. Medium, <https://medium.com/@tanvi00sharma/the-fenty-impact-what-beauty-marketing-can-learn-from-rihanna-9f12dea11c40>.

²⁵⁸ Christiansen, L. (July 15, 2019). *How Fenty's brand positioning generated \$100 million in its first 40 days*. Jilt, <https://jilt.com/blog/fenty-brand-positioning/>.

Il lavoro svolto non è certo passato inosservato. La rivista *TIME*, infatti, ha inserito *Fenty Beauty* come una delle venticinque migliori invenzioni del 2017, insieme all'iPhone X di *Apple* e al modello 3 dell'auto elettrica sviluppata da *Tesla*²⁵⁹, per aver creato una linea di cosmetici adatte a quasi tutte le tipologie di pelle. Anche se non è stato il primo brand ad inventare più tonalità di fondotinta, è stato il primo ad affidare una certa importanza al modo di fare pubblicità, così da impedire che alcune donne si sentissero escluse. Il progetto, che ha coinvolto Rihanna al 100%, è riuscito al punto da invogliare altre aziende – come *L'Oréal* e *Make-Up For Ever* – a introdurre donne di colore nelle proprie campagne pubblicitarie, promuovendo l'inclusione. Questo è probabilmente il più alto traguardo raggiunto, persino al di sopra della nomina da parte di una rivista come *TIME Magazine*.

3.4 *Savage x Fenty*

Se un tempo Robyn Rihanna Fenty era famosa per rilasciare un album all'anno – sette in sette anni fino al 2012 – ora lo è perché ci mostra le sue doti creative in fatto di moda e bellezza, con la stessa tempistica. Dopo aver annunciato la sua collaborazione con *Puma* nel 2016, infatti, nel 2017 si impone con *Fenty Beauty* e l'anno successivo si propone come *designer* di lingerie. Nel maggio 2018 viene reso noto l'accordo con *TechStyle Fashion Group* – che comprende brand come *JustFab*, *ShoeDazzle*, *FabKids* e *Fabletics*, la linea dell'attrice Kate Hudson – che ufficializza la nascita di “Savage x Fenty”, declinando ancora una volta il cognome della cantante a favore di un nuovo ramo imprenditoriale.

La decisione di lavorare con *TechStyle*, piuttosto che con un comune *retailer*, è la dimostrazione che Rihanna abbia sempre un occhio rivolto al futuro, allineandosi con ciò che i giovani ritengono più comodo in termini di esperienza di acquisto. Il gruppo è, infatti, un rivenditore online che è nato in un'era digitale dove gli utenti sono abituati ad usare gli schermi ridotti degli *smartphone*, con una soglia di attenzione piuttosto limitata.

²⁵⁹ Gray, Y. (November 22, 2017). *5 Reasons Why Rihanna's Fenty Beauty Was Named One of TIME's Best Inventions of 2017*. Billboard, <https://www.billboard.com/articles/news/lifestyle/8046279/rihanna-fenty-beauty-time-best-inventions-2017>.

Di conseguenza, lo sviluppo è avvenuto unendo l'arte e la creatività a sistemi tecnologici avanzati, che sfruttano i dati per comunicare più efficacemente con i consumatori. Tecnologia e *Machine Learning* guidano l'acquisto online, dando grande importanza al potere dell'immagine nell'*e-commerce* con lo stesso impegno necessario al *visual merchandising* in un negozio fisico, così da permettere un'elevata personalizzazione della navigazione²⁶⁰.

Con *Savage x Fenty*, Rihanna presenta al mondo la sua idea di intimo femminile, che ha ben poco a che vedere con i suoi concorrenti. Il concetto di attrazione viene sovvertito attraverso la rappresentazione della diversità, online e alle sfilate, dimostrando quanto sia ormai parte integrante del DNA dell'artista, piuttosto che una semplice strategia di marketing. Le parole chiave delle collezioni sono: coraggio, autostima ed inclusione. Già alla prima sfilata, durante la New York *Fashion Week* 2018, ha reso noto l'obiettivo del brand di voler risultare adatto a ciascun consumatore, per taglia e personalità. Le modelle incarnarono perfettamente questo fine dando prova della vestibilità dei prodotti nella vita reale, cosa che molto spesso manca nelle sfilate di moda: alla performance bisogna far seguire una fase di produzione, altrimenti è soltanto uno sfoggio di abilità artistiche. Ci riferiamo, soprattutto, al *competitor* per eccellenza *Victoria's Secret*, il quale da sempre porta sulla passerella una visione della donna molto omogenea, ovvero bianca, magra e giovane.

Negli ultimi tempi, tuttavia, il mercato è in cerca di ben altro. I consumatori si chiedono costantemente se le immagini delle riviste rispecchino la realtà, in quanto sono sempre state il loro metodo di paragone in termini di estetica. Inoltre, anche se alcuni *designer* assumono modelle con qualche taglia in più, quei prodotti non vengono venduti perché mai realizzati. Il messaggio lanciato da *Savage x Fenty* è che la *lingerie* è fatta per tutte le etnie e tutte le misure, e dopo la prima sfilata ha esteso queste ultime su richiesta esplicita. Ciò dimostra che non è vero che bisogna rimanere fedeli a ciò che da sempre ci è stato inculcato come "normale", perché oggi i canoni di bellezza sono cambiati e hanno creato nuove fette di mercato da soddisfare, che sicuramente si amplificheranno in futuro.

²⁶⁰ Lindsay, K. (June 18, 2019). *Think Tank: Savage x Fenty and Fabletics Drive E-Commerce Success with Hyper Personalization*. WWD, Penske Media Corporation, <https://wwd.com/business-news/technology/case-study-savage-x-fenty-and-fabletics-drive-e-commerce-success-with-hyper-personalization-1203181557/>.

Il pubblico di New York è rimasto elettrizzato dall'intensità con cui sono stati presentati i capi di *lingerie* alla *Fashion Week*, ottenendo più consenso della stessa *Victoria's Secret* che, con la sua comunicazione identica a dieci anni fa, ha perso almeno l'8% sulle vendite dal 2017 al 2018²⁶¹. Al contrario, la strategia di *Savage x Fenty*, molto simile a quella già vista per *Fenty Beauty*, ha ottenuto un riscontro molto positivo: nel giorno del lancio fu tutto *sold out*, con un'attesa di almeno un'ora per accedere al sito ufficiale per l'acquisto²⁶².

Ad ogni modo, c'è qualcosa che concerne *Victoria's Secret* che può essere emulato, seppur con le dovute distanze. Nel settembre 2019, in occasione della collezione Autunno/Inverno, Rihanna decise di presentare i nuovissimi prodotti attraverso un vero e proprio show. Grazie ad una collaborazione con *Amazon Prime Video*, gli utenti iscritti al servizio *on demand* hanno potuto guardare per primi le modelle sfilare e danzare, mentre ospiti del calibro di Halsey, Dj Khaled e Normani si esibivano. Ricorda un po' gli spettacoli di *Victoria's Secret*, dove la sfilata dei suoi cosiddetti "angeli" si accompagna all'esibizione di un personaggio famoso, che una volta è stata la stessa Rihanna in veste di cantante. La differenza è che la presenza dell'artista nella presentazione della collezione è tangibile, essendone la musa indiscussa, come da lei stessa affermato. Inoltre, come sostiene la *Senior Vice President* Jennifer Rosales, lo show non è stato fatto per una determinata *target audience* che, in effetti, non esiste: "Tutto ciò che fa è per tutti, [...] così che sentano di avere la forza necessaria per diventare la versione migliore di sé stessi."²⁶³ Ecco perché le modelle presentano un *range* di taglie che va dalla XS alla 3XL, con la versione "nude" presente in sette diverse tonalità per consentire l'inclusione delle varie carnagioni, rientrando nel movimento "me too" a favore della *body positivity*, promosso anche da altri brand come *Aerie* e *True&Co*. Essi, insieme al marchio *Fenty*, hanno cominciato a sottrarre quote al concorrente *Victoria's Secret*, che da Agosto 2018 ha dovuto chiudere almeno venti negozi. Il problema è stato soprattutto l'incapacità di risultare credibile agli occhi dei consumatori nel modificare il proprio modello di business, senza che sembrasse una decisione politicamente corretta. Di conseguenza, può ormai rivolgersi soltanto ad un determinato *target* di clienti come *specialty business*, in

²⁶¹ Brooke, E. (September 13, 2018). *Rihanna is mostly succeeding in her mission to make a more inclusive lingerie line*. Vox Media, LLC, <https://www.vox.com/the-goods/2018/9/13/17855062/rihanna-savage-fenty-fashion-show-lingerie>.

²⁶² McGarrigle, L. (June 21, 2018). *How Rihanna turned her fame into a full-blown business empire*. Highsnobiety, Titel Media GMBH 2020, <https://www.highsnobiety.com/p/rihanna-fenty-brand-business-empire/>.

²⁶³ Krause, A. (September 20, 2019). *Rihanna says she inspired her own game-changing fashion show: "It's all me as the muse."*. Insider Inc., <https://www.insider.com/rihanna-savage-x-fenty-fashion-show-2019-9>.

quanto tutti gli altri non credono più che la sua proposta possa essere la soluzione ultima di intimo femminile²⁶⁴.

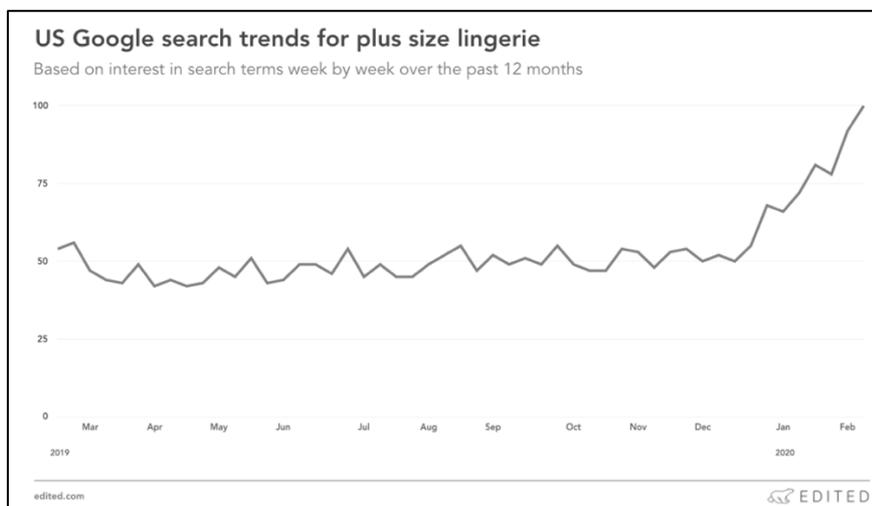
Amazon Prime Video e i *social media*, come Instagram, sono serviti a far sì che i consumatori fossero a conoscenza dell'effettiva realizzazione dei prodotti. La credibilità del brand è salita al punto da ricevere, secondo il *Wall Street Journal*, ulteriore *venture capital* da parte dell'azienda *Marcy Venture Partners LLC* di Jay-Z e da *Avenir Growth Capital*, un fondo privato di investimenti, per un ammontare totale pari a settanta milioni di dollari offerti dagli investitori. Lo stesso giornale ha stimato ricavi annuali per centocinquanta milioni di dollari, con una spesa media per utente che supera quella di *Victoria's Secret*²⁶⁵, considerando che esistono le opzioni "Xtra VIP" – per coloro che desiderano un vantaggio in fase d'acquisto – e che, anche se si proclama come brand più accessibile, *Savage x Fenty* ha un prezzo medio di \$43 a pezzo, rispetto ai \$31 - \$36 imposti dai concorrenti²⁶⁶.

Oggi *Savage x Fenty* presenta un assortimento di circa ottocento modelli, il cui prezzo va dai dieci ai cento dollari, spediti in 210 paesi grazie al proprio sito web, e ad accordi con altri *wholesalers* quali *Asos* e *Zalando*, che secondo un'analisi di mercato dell'azienda *Edited*, generalmente terminano tutti i pezzi in un mese. Nonostante ciò, al di là di alcuni *pop-up stores*, non è stata fatta nessuna proposta in merito ad un negozio fisico ufficiale. Inoltre, a seguito della notevole campagna pubblicitaria svolta, altri brand negli Stati Uniti e nel Regno Unito hanno deciso di incrementare le taglie possibili, di almeno il 34%, avendo compreso la necessità di rappresentare più taglie sia nei prodotti che nell'*advertising*. Nell'immagine sottostante, si può osservare come le esigenze siano cambiate in un anno e, con esse, la ricerca per misure più adatte.

²⁶⁴ Adegeest, D. (November 12, 2018). *Victoria's Secret: out of touch and out of time?* Fashion United, https://fashionunited.com/news/fashion/victoria-s-secret-out-of-touch-and-out-of-time/2018111224497?_ga=2.102784000.1439210070.1586106601-803457570.1586106601.

²⁶⁵ Thornton, C. (September 5, 2019). *Rihanna secures additional \$50 million funding for Savage x Fenty brand*. Black Enterprise, <https://www.blackenterprise.com/rihanna-funding-savage-x-fenty/>.

²⁶⁶ Van Elven, M. (May 6, 2019). *Savage x Fenty, one year later: what's Rihanna's impact on the lingerie market*. Fashion United Group, <https://fashionunited.uk/news/business/savage-x-fenty-one-year-later-what-s-rihanna-s-impact-on-the-lingerie-market/2019050643017>.



Fonte: The lingerie market explained in 7 charts, Edited 2020.

Questo ha coinvolto anche l’inclusione in fatto di diverse tonalità di pelle – *ThirdLove* ne ha cinque e *Aerie* quattro – con la sola *Victoria’s Secret* ad essere rimasta indietro con due soli colori *nude*. Considerando che la *lingerie* corrisponde al 4% dello *shopping* femminile in UK e negli USA, su scala globale ci si aspetta possa generare \$325.36 miliardi entro il 2025²⁶⁷. Per cui adottare e rispettare i *trend* della diversità e dell’inclusione, insieme alla sostenibilità – tanto cari ai *millennials* e alla generazione Z – è necessario a garantire la sopravvivenza del brand nel lungo termine.

Savage x Fenty ha dimostrato, ancora una volta, la capacità dell’artista di investire su sé stessa. Avendo compreso la potenzialità delle sue idee a livello imprenditoriale, Rihanna comprende di poter fare molto di più: nel 2019 firma con *LVMH Moët-Hennessy Louis Vuitton* un accordo per creare una nuova casa di moda, *Fenty*, all’interno del gruppo. Questo sancisce ufficialmente il passaggio da *Celebrity Endorser*, con qualità di *Leadership*, a *Celebrity Entrepreneur*.

²⁶⁷ Marci, K. (February 12, 2020). *The lingerie market explained in 7 charts*. Edited, <https://edited.com/resources/lingerie-market-2/>.

Capitolo IV

CELEBRITY ENTREPRENEURSHIP: FENTY

4.1 *Celebrity Entrepreneurship*

Finora sono stati illustrati gli studi sul *Celebrity Branding*, integrandoli con il caso più emblematico di *Endorser* dei giorni moderni, Robyn Rihanna Fenty, la quale ben si accorda con la definizione di McCracken (1989, p.310): “il *celebrity endorser* è un individuo che beneficia del pubblico riconoscimento e che lo usa a nome di un prodotto, apparendovi insieme in un *advertisement*”²⁶⁸. Così facendo, le celebrità riescono nell’intento di produrre risultati positivi per il proprio *sponsor*, che sono comunque maggiori rispetto ad un comune *testimonial*. Questo è possibile perché esse sfruttano la loro credibilità (Hovland et al., 1953) – basata sull’esperienza e sulla fiducia – e il loro fascino (McGuire, W.G., 1968) per far leva sulla vanità dei consumatori, accentuata nel settore del lusso (Cuomo et al., 2019). La conseguenza è l’identificazione del consumatore in tutto ciò che la celebrità afferma riguardo al prodotto durante la promozione.

Un fenomeno che si sta verificando sempre più spesso, tuttavia, è il coinvolgimento della celebrità in opportunità di *business*, partecipando finanziariamente e nel processo decisionale. Ciò stabilisce il passaggio ufficiale da semplice *Celebrity Endorser* a *Celebrity Entrepreneur*. Quest’ultimo viene definito da Hunter (2009, p.2) come un individuo conosciuto per la sua popolarità, che prende parte sia alla proprietà che alla gestione di un’impresa (o almeno lo faccia in apparenza)²⁶⁹. Ad ogni modo, va

²⁶⁸ McCracken, G. (1989). *Who is the Celebrity Endorser? Cultural foundation of the endorsement process*. Journal of Consumer Research, Vol. 16, pp. 310-321.

²⁶⁹ Hunter, E. J. (2009). *Celebrity Entrepreneurship and Celebrity Endorsement: similarities, differences and the effect of deeper engagement*. Jönköping International Business School, JIBS Dissertation Series No. 057.

sottolineato che l'associazione tra le due parti rende, comunque, la celebrità *Endorser* ufficiale del brand. È implicito, infatti, che tutti i “Celebrity Entrepreneurs” sono anche “Celebrity Endorsers” per definizione – motivo per cui si parla di *Celebrity Entrepreneur Endorsement* – mentre non è vero il contrario²⁷⁰.

Sulla base del caso che seguirà – la nuova *Fenty Maison* di LVMH in collaborazione con Rihanna – è interessante applicare le nozioni appena enunciate ad una nuova impresa sul mercato. Essa deve affrontare una problematica fondamentale: l'assenza di “Capitale Reputazionale”²⁷¹, ovvero di tutti quei valori e comportamenti sociali che ne definiscono il potere contrattuale. Potrebbe cercare di costruirlo internamente ma non sarebbe né facile né veloce, dovendo fare i conti con il carattere di novità, la cosiddetta *Liability of Newness*²⁷², e con la mancanza di legittimità²⁷³. Per cui si ritiene che le celebrità possano essere un modo per ovviare a questo problema, utilizzando la propria reputazione a favore dell'azienda, e lavorando come parte integrante del *Management Team* stesso, piuttosto che soltanto in qualità di *endorser*²⁷⁴. I benefici apportati dall'imprenditorialità della celebrità si riuniscono in ciò che viene definito *Celebrity Capital*, il cui supporto al Capitale Reputazionale aziendale dipende ulteriormente da due fattori: il coinvolgimento percepito dai consumatori e il grado di novità del marchio²⁷⁵. L'analisi svolta da Hunter (2009) nel collezionare gli elementi a supporto della ricerca, si è rivelata essenziale nel far luce sugli aspetti rilevanti a favore della tesi.

²⁷⁰ Muda, M.; Musa, R.; Mohamed, R. N.; Borhan, H. (2013). *Celebrity Entrepreneur Endorsement and Advertising Effectiveness*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 130 (2014), pp. 11 – 20.

²⁷¹ Stuart, T. E.; Hoang, H.; Hybels, R. C. (1999). *Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 315 – 349.

²⁷² Aldrich, H. E.; Auster, E. R. (1986). *Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 8, pp. 65 – 198). Greenwich, CT: JAI Press.

²⁷³ Delmar, F.; Shane, S. (2004). *Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures*. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 3, pp. 385 – 410.

²⁷⁴ Hunter, E. J.; Davidsson, P. (2007). *Celebrity Entrepreneurship: Communication Effectiveness through perceived involvement*. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4, No. 5, pp. 505 – 527.

²⁷⁵ Hunter, E. J.; Burgers, H. J.; Davidsson, P. (2008). *Celebrity Capital as a Strategic Asset: Implications for New Venture Strategies*. Edited by Tom Lumpkin and Jerry Kats, Presented at the BCERC 2007 in Madrid, Spain. Uploaded by Per Davidsson on Research Gate on 12 June 2015.

4.1.1 Il *Celebrity Capital*

Un'azienda che rappresenti una novità sul mercato si assume il rischio di essere sconosciuta al grande pubblico. Non avendo, infatti, una reputazione che la preceda, rende maggiore l'incertezza di un ritorno sugli investimenti. Per questo motivo cerca di ottenere Capitale Reputazionale da fonti esterne, così che possa integrare il proprio²⁷⁶.

La ricerca delle risorse necessarie viene attuata nel mondo delle celebrità, che hanno costruito strenuamente la propria immagine negli anni. Pertanto, il loro Capitale Reputazionale, che viene anche chiamato *Celebrity Capital*, è costituito da cinque elementi fondamentali al pari delle aziende già avviate e stabili: l'opinione generale, il favore del pubblico, la personalità, la reputazione e la conoscenza pubblica del passato²⁷⁷. Tra questi, la preferenza che gli viene concessa da parte dei consumatori appare come vitale, in quanto giustifica il legame emotivo che genererà il parere positivo del pubblico riguardo al marchio. Come abbiamo già appurato nel capitolo 2 grazie ad Erdogan (1999) e ad Hovland et al. (1953), quanto più le celebrità si dimostrino attraenti e degne di fiducia, tanto più sarà possibile per l'azienda in questione beneficiarne.

Stipulare un contratto con una celebrità generalmente rappresenta uno strumento migliore per sopperire alla mancanza di esperienza, rispetto ad affidarsi a comuni *partner*²⁷⁸. Essi possiedono “un nome capace di ottenere attenzione, suscitare interesse e generare valore in un'ottica di profitto²⁷⁹”. Di conseguenza, sono una fonte di Capitale Immateriale che può garantire “condizioni più favorevoli dai fornitori, la riduzione del rischio degli investitori ed un miglioramento della *performance* finanziaria complessiva²⁸⁰”, oltre che attrarre utili risorse²⁸¹ e clienti. Il *Celebrity Capital* rappresenta certamente un *asset* strategico di grande valore e dipende, in particolare, da due fattori: il

²⁷⁶ De Clercq, D.; Rangarajan, D. (2008). *The role of perceived relational support in entrepreneur-customer dyads*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 32, No.4, pp. 659 – 683.

²⁷⁷ Suh, T.; Amine, L. (2007). *Defining and managing reputational capital in global markets*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, No. 3, pp. 205 – 217.

²⁷⁸ Erdogan, Z. (1999). *Celebrity Endorsement: A literature review*. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 291 – 314.

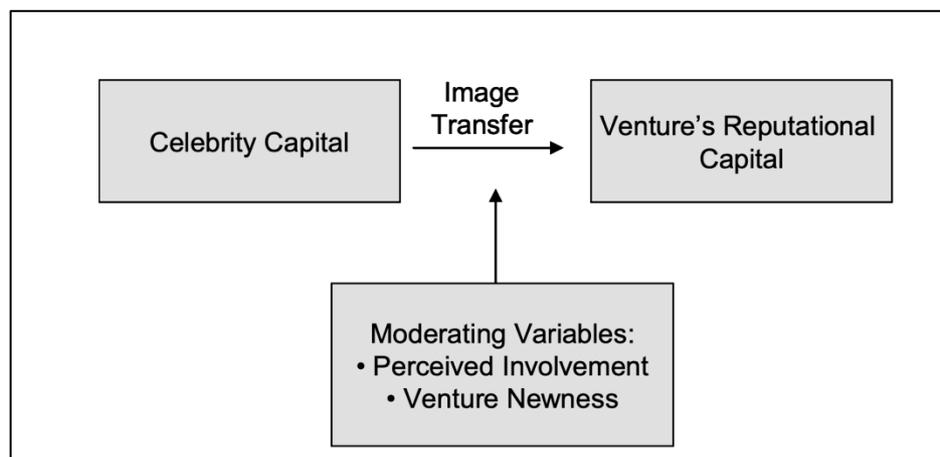
²⁷⁹ Rein, I.; Kotler, P.; Stoller, M. (1987). *High Visibility*. New York: Dodd, Mead & Company.

²⁸⁰ Caves, R. E.; Porter, M. E. (1977). *From Entry Barriers to Mobility Barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition*. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2, pp. 241 – 261.

²⁸¹ Stuart, T. E.; Hoang, H.; Hybels, R. C. (1999). *Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 315 – 349.

grado di coinvolgimento previsto in azienda e la *Newness* di quest'ultima. Per quanto riguarda il primo aspetto, alcune celebrità decidono di trascendere dal ruolo tradizionale di *Endorser*, come previsto dalla strategia di *Celebrity Branding* già ampiamente esplicitata, per prendere parte alla vita aziendale sia finanziariamente sia creativamente, sperando che dall'associazione possano derivarne risultati positivi per sé stesse e per il brand. La figura si declina in una nuova veste, che è appunto quella imprenditoriale. Tuttavia, secondo Hunter e Davidsson (2007), la *performance* aziendale desiderata non dipende tanto dall'attività della celebrità intesa come reale partecipazione, quanto dalla percezione che ne hanno i consumatori²⁸², perché sicuramente influisce sulle attitudini verso il brand e sulle decisioni d'acquisto.

A prescindere da ciò che le celebrità fanno, la percezione di quello che potrebbero star facendo permette il passaggio del *Celebrity Capital* dalla celebrità al marchio. Tutto ciò che ne costituisce il valore viene associato al brand, compresa l'immagine positiva e la popolarità, attraverso un processo definito "Meaning Transfer" e appartenente agli studi di McCracken (1989), di Gwinner (1997)²⁸³ e Riezebos (2003)²⁸⁴, tra i più importanti.



Fonte: basato sugli studi di Gwinner (1997) e Riezebos (2003).

Come si evince dalla figura, il trasferimento dipende dalle due variabili principali enunciate in precedenza, con la differenza della precisazione riguardo al coinvolgimento "percepito", e non obbligatoriamente reale. Esso permette di ottenere il favore del pubblico per i prodotti e i servizi promossi, perché trasmette l'idea di una celebrità che li preferisce e li utilizza. Questo garantisce un risultato migliore nel caso di un *Celebrity*

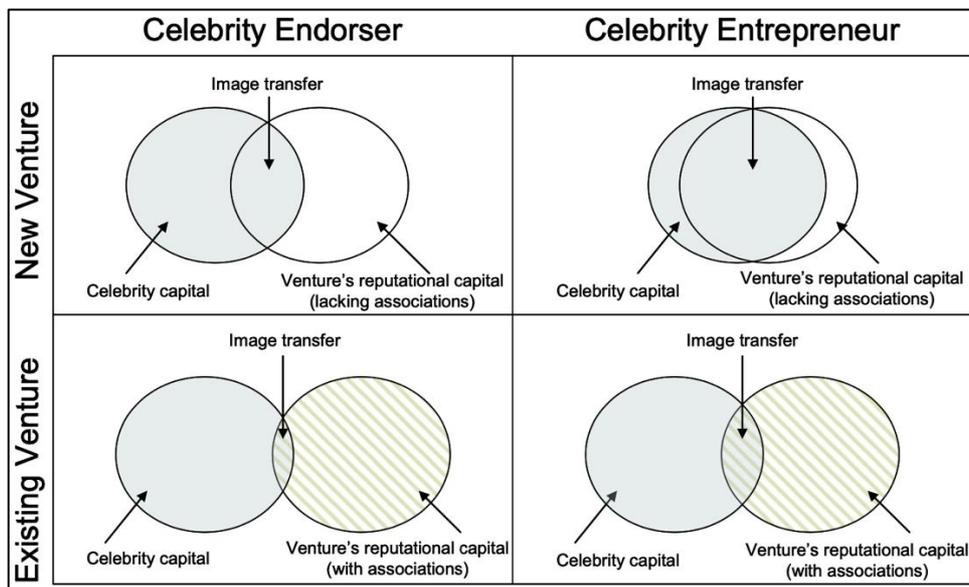
²⁸² Hunter, E. J.; Davidsson, P. (2007). *Celebrity Entrepreneurship: Communication Effectiveness through perceived involvement*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 4, No. 5, pp. 505 – 527.

²⁸³ Gwinner, K. (1997). *A model of image creation and image transfer in event sponsorship*. International Marketing Review, Vol. 14, No. 3, pp. 145 – 158.

²⁸⁴ Riezebos, R. (2003). *Brand Management*. Harlow, England: Pearsons Education.

Entrepreneur che effettivamente contribuisce a creare e a promuovere il bene, e lo usa, rispetto ad un *Celebrity Endorser*, la cui connessione col brand appare leggermente minore. La seconda variabile si riferisce, invece, all'età dell'azienda: più è giovane e maggiormente rappresenta una novità (da qui il termine inglese ricavato *Newness*). Seppure sia vero che quest'ultima rappresenti un rischio perché bisogna dimostrare il valore dell'impresa, dall'altro lato c'è da dire che il trasferimento sarà più efficace in questo caso. Il motivo principale è che il brand appare pulito, privo di qualsiasi associazione precedente con altri personaggi o prodotti²⁸⁵.

Unendo i due fattori in un unico grafico, otteniamo delle aree che rappresentano il grado di trasferimento del *Celebrity Capital* verso il brand.



Fonte: Hunter et al. (2008)

Nel caso di una celebrità in qualità di *Endorser* è possibile un trasferimento d'immagine moderato verso una nuova impresa, come si vede dal primo quadrante, che sarebbe stato molto più efficace nel caso di un *Celebrity Entrepreneur*, come si evince dal secondo quadrante. Al di là dell'intensità, il passaggio avviene perché l'azienda, essendo giovane, non possiede associazioni pregresse che possano ostacolarlo. Al contrario, nei quadranti 3 e 4 è chiaro come per un brand già affermato questo sia difficile perché già saturo di significati (come indicato dalle linee nei cerchi in figura), nonostante l'*Entrepreneur* superi comunque l'*Endorser*²⁸⁶. Riezebos (2003), infatti, ha paragonato l'immagine oggetto del trasferimento ad una spugna. Se quella appartenente alla celebrità

²⁸⁵ Langemeyer, L.; Walker, M. (1991). *A first step to identify the meaning in celebrity endorsers*. *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, pp. 364 – 371.

²⁸⁶ Hunter, E. J.; Burgers, H. J.; Davidsson, P. (2008). *Celebrity Capital as a Strategic Asset: Implications for New Venture Strategies*. Edited by Tom Lumpkin and Jerry Kats, Presented at the BCERC 2007 in Madrid, Spain. Uploaded by Per Davidsson on Research Gate on 12 June 2015.

è satura, allora è possibile cederla a favore del brand. Tuttavia, se anche quest'ultimo è saturo, si ritroverà a respingerla²⁸⁷.

In conclusione, quanto più nuova sia l'azienda e quanto maggiore sia il coinvolgimento della celebrità, tanto maggiori saranno i benefici ottenuti dall'impresa.

4.1.2 La Legittimità garantita dal *Celebrity Capital*

Oltre a risolvere il problema della “Liability of Newness”, ovvero il carattere di novità, trasferendo la reputazione delle celebrità alle nuove sfide imprenditoriali, la strategia del *Celebrity Entrepreneurship* permette anche alle imprese di legittimarsi. Questo è un traguardo importante in quanto rappresenta “uno strumento utile ad ottenere risorse quali *manager* di alto livello, ottimi dipendenti, investimenti, tecnologie e supporto da parte del governo”²⁸⁸. I partner saranno maggiormente propensi ad investire nell'azienda, perché il prestigio della celebrità non solo funge da garanzia di successo e minor rischio di perdita, ma parte di quella fama andrà anche a favore della reputazione degli stessi²⁸⁹, che potranno a loro volta firmare contratti migliori con altri investitori. È ovvio che questo discorso è valido soprattutto per i *Celebrity Entrepreneur*, il cui obiettivo è rimanere in affari nel lungo periodo, piuttosto che per i *Celebrity Endorser* che si occupano di una promozione di prodotti a breve termine.

Dal punto di vista dei consumatori, invece, il *Celebrity Capital* riesce ad incrementare la conoscenza del prodotto e la credibilità dell'azienda da poco sul mercato²⁹⁰. Inoltre, è più probabile che riesca ad ottenere il favore del pubblico facendo appello al lato emozionale dello *shopping*²⁹¹, in quanto coloro che da sempre ammirano la celebrità e che vorrebbero imitarne lo stile di vita, sono più propensi ad acquistare un bene da lei creato ed utilizzato. Ad ogni modo, nel caso di una celebrità coinvolta nei

²⁸⁷ Riezebos, R. (2003). *Brand Management*. Harlow, England: Pearsons Education.

²⁸⁸ Zimmerman, M.; Zeitz, G. (2002). *Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy*. *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 414 – 431.

²⁸⁹ Gulati, R.; Higgins, M. C. (2003). *Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success*. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 127 – 144.

²⁹⁰ Thomson, M. (2006). *Human brands: Investigating antecedents to consumers' strong attachment to celebrities*. *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 3, pp. 104 – 119.

²⁹¹ Rindova, V. P.; Pollock, T. G.; Hayward, M.L. A. (2004). *Celebrity firms: the social construction of market popularity*. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 1, pp. 50 – 71.

processi decisionali l'effetto si moltiplica, perché appare più veritiero rispetto ad un *endorser* che sponsorizzi diversi brand (specialmente se concorrenti)²⁹².

Infine, un vantaggio da non sottovalutare è quello ricavato dal potenziale posizionamento sul mercato. Siccome l'imprenditorialità della celebrità è sintomo di un maggiore coinvolgimento nella creazione dei prodotti, tutto ciò che costituisce la sua immagine può essere utilizzato per ottenere una posizione strategica unica. Questo è possibile trasformando il *Celebrity Capital* in valore per il cliente²⁹³, che acquisterà il prodotto perché percepisce la sua rarità ed inimitabilità, essendo imprescindibile dalla figura della celebrità – *in primis* quando quest'ultima “appare nella rassegna stampa, nelle attività promozionali e interagisce con i *social media* e gli altri *stakeholder*” (Hunter e Davidsson, 2007) – e, quindi, non riproducibile dai *competitor*²⁹⁴.

Così come abbiamo osservato nel precedente capitolo (2) esempi pratici di *Celebrity Branding*, che sfruttano l'immagine di Robyn Rihanna Fenty, nei prossimi paragrafi vedremo come un *Endorser* possa trasformarsi in un *Entrepreneur*. *Fenty Maison*, introdotta nel novero delle case di moda del gruppo LVMH, ci permette di rilevare tutte le peculiari caratteristiche del fenomeno di *Celebrity Entrepreneurship* e di avvalorarle, facendo luce sulla sua efficacia qualora sia ben strutturato dalle parti coinvolte.

4.2 *Fenty Couture*

Il 10 maggio 2019 Rihanna annuncia la nascita di *Fenty* all'interno del gruppo LVMH (*Moët Hennessy Louis Vuitton*), pubblicandone il nome e il logo sulle piattaforme social Instagram e Twitter. Si tratta di una casa di moda che sancisce la fine di un percorso di *endorsement* utile a dimostrare le sue potenzialità, iniziato già nel lontano 2006, per iniziarne uno imprenditoriale dove sarà valutata in termini di *leadership*. Quest'ultimo, in realtà, non è altro che la normale prosecuzione di un viaggio iniziato con “Fenty x Puma” – dove per la prima volta notiamo il cognome associato ad un'azienda molto

²⁹² Tripp, C.; Jensen, T. D.; Carlson, L. (1994). *The effects of multiple product endorsements by celebrities on consumers' attitudes and intentions*. The Journal of Consumer Research, Vol. 20, No. 4, pp. 535 – 547.

²⁹³ Srivastava, R. K.; Fahey, L.; Christensen, K. H. (2001). *The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage*. Journal of Management, Vol. 27, No. 6, pp. 777 – 802.

²⁹⁴ Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99 – 120.

conosciuta – e che ha attraversato tappe fondamentali quali “Fenty Beauty” e “Savage x Fenty”. Il cognome “Fenty” è stato concepito da sempre per rappresentare l’impronta stilistica della cantante in tutti gli ambiti che non fossero la musica, ovvero soprattutto la moda e i cosmetici, così da creare un’entità separata rispetto al nome “Rihanna”. È chiaro, tuttavia, che ad oggi non ci appare più come un termine sconosciuto e che tutti i prodotti, che ne portano la firma, vengono direttamente ricollegati all’immagine della cantante. Poche sono le celebrità che hanno un potere simile, ed è per questo che l’imprenditorialità non risulta accessibile a tutte.

Il gruppo LVMH (*Moët Hennessy Louis Vuitton*) ripose la sua fiducia nell’artista già nel 2017 quando, attraverso l’incubatore *Kendo*, fu proposta la sua linea di cosmetici *Fenty Beauty*. In quel caso, però, Rihanna possedeva circa il 15% del brand, contro il 50% del gruppo. Stavolta la percentuale che spetta all’imprenditrice per *Fenty Fashion* è il 49.99%, attraverso la sua azienda *Denim UK Holdings*, in qualità di azionista di *Project Loud France*, la compagnia che è ufficialmente proprietaria del marchio. Il suo contributo all’impresa sarà l’equivalente di trenta milioni di euro “in natura”, ovvero il valore che viene attribuito al suo tempo, al suo nome e allo stile che la rappresenta. Il gruppo, al contrario, apporterà denaro per una cifra non inferiore a trenta milioni di euro²⁹⁵.

Il significato che deve essere attribuito a questa *partnership* va ben oltre gli investimenti concessi, perché è soprattutto una questione di onore riuscire a far parte del più grande gruppo conglomerato di lusso al mondo. Quest’ultimo aveva abbracciato da tempo l’idea di creare una *Maison* da zero – l’ultima è stata quella di *Christian Lacroix* nel 1987, venduta poi nel 2005 – piuttosto che acquistarne altre per allargare la famiglia, ma il costo relativo all’investimento necessario era sempre troppo elevato, e così il rischio, siccome l’ultimo progetto non riuscì come sperato.

Robyn Rihanna Fenty è riuscita ad eliminare molte delle incertezze riguardanti il caso, avendo lei stessa un’immagine fortemente radicata nelle menti dei consumatori, da risultare una garanzia per il successo dell’iniziativa. La sua influenza a livello globale, incrementata anche dai messaggi di diversità ed inclusione largamente promossi durante la prima collaborazione con il gruppo, è stata un indicatore sufficiente a credere nella possibilità di continuare l’esperienza insieme. Lo afferma lo stesso Bernard Arnault, *Chairman* e *CEO* di LVMH, in un comunicato stampa: “Tutti conoscono Rihanna come

²⁹⁵ Guilbault, L; Sherman, L. (May 10, 2019). *Rihanna and LVMH confirm fashion label*. Business of Fashion, <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/lvmh-and-rihanna-to-launch-fenty-maison>.

una meravigliosa cantante, ma con la nostra collaborazione alla linea *Fenty Beauty* ho scoperto una vera imprenditrice, una *CEO* a tutti gli effetti e una magnifica leader. Il suo posto naturale è LVMH. Per supportarla nell'avvio di *Fenty Maison* abbiamo costruito una squadra talentuosa e multiculturale grazie alle risorse del gruppo. Sono orgoglioso che LVMH si stia cimentando in questa impresa e desidero che sia un grande successo”²⁹⁶.

È con questi presupposti che l'artista diventa la prima donna, appartenente a qualsiasi etnia, ad aver creato un brand originale per LVMH (*Moët Hennessy Louis Vuitton*), la prima donna di colore ai vertici di una *Maison* del gruppo, e la più giovane a fare entrambe, superando i limiti non scritti del mondo della moda. Da questo momento si riformula lo *status quo*, rompendo rispetto alla concezione che bisogni reinventare i grandi nomi del passato per permettere la crescita del settore, sposando l'idea di una realtà diversa, digitale e capace di una comunicazione diretta, che è il futuro²⁹⁷.

4.2.1 La direzione creativa

Il comunicato stampa di LVMH, oltre ad annunciare l'arrivo dei primi prodotti firmati *Fenty* durante la primavera 2019, ha precisato che “la nuova *Maison* è centrata su Rihanna, sviluppata da lei prendendo forma dalla sua visione in termini di *ready-to-wear*, scarpe e accessori, inclusi aspetti quali la commerciabilità e la comunicazione del brand”²⁹⁸. Uno degli elementi che, infatti, ha convinto l'artista a concludere l'accordo con il gruppo è proprio la possibilità di continuare ad essere la sua stessa fonte di ispirazione, manifestando liberamente il suo estro creativo. Rihanna afferma: “Disegnare una linea come questa insieme a LVMH è un momento incredibilmente speciale per noi. Il Sig. Arnault mi ha concesso l'opportunità di sviluppare una casa di moda nel settore del lusso, senza alcun limite artistico. Non avrei potuto immaginare un *partner* migliore

²⁹⁶ LVMH News & Media, Fashion & Leather Goods (May 10, 2019). *LVMH announces the fast approaching launch of a new luxury Maison, developed by Robyn Rihanna Fenty*. <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-announces-the-fast-approaching-launch-of-a-new-luxury-maison-developed-by-robyn-rihanna-fenty/>.

²⁹⁷ Friedman, V. (May 10, 2019). *Rihanna, Breaking New Ground, Joins with LVMH for Fashion Brand*. The New York Times Company, <https://www.nytimes.com/2019/05/10/fashion/rihanna-lvmh-fenty.html>.

²⁹⁸ LVMH News & Media, Fashion & Leather Goods (May 10, 2019). *LVMH announces the fast approaching launch of a new luxury Maison, developed by Robyn Rihanna Fenty*. <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-announces-the-fast-approaching-launch-of-a-new-luxury-maison-developed-by-robyn-rihanna-fenty/>.

sia creativamente sia dal punto di vista degli affari, e sono pronta a mostrare al mondo cosa abbiamo costruito insieme.”²⁹⁹.

Le risorse da cui è possibile attingere sono molteplici – nel primo quadrimestre del 2019 le entrate hanno registrato 12,5 miliardi di euro, per un aumento del 16%³⁰⁰ – e *in primis* vi è un *team* multiculturale e di talento pronto ad aiutare nel *design* e nella manifattura dei capi, il che è significativo in un periodo dove i brand vengono accusati di sottovalutare l’importanza della diversità culturale. La trasparenza è una delle parole chiave di questa esperienza. Rihanna, infatti, ha subito reso noto chi avrebbe partecipato al progetto: Veronique Gebel, Direttrice della sezione *Womenswear Ready-to-Wear* di *Louis Vuitton* dal 2007; Jahleel Weaver, suo stilista personale e *Junior Creative Director* presso *Fenty Corps.*; James Bosley, *designer* per la sezione *men’s textile* di *Louis Vuitton*, che però lavora anche a tempo pieno con Virgil Abloh (Direttore Artistico dell’abbigliamento uomo di *Louis Vuitton* ed Amministratore Delegato di *Off-White*).

L’aver assegnato un’intera *Maison* per il progetto *Fenty* segna un momento storico per LVMH. Da sempre ai *designer* più visionari viene data la possibilità di lavorare per una delle case di moda già stabilite, piuttosto che averne una propria. Così è successo precedentemente per Nicholas Ghesquiere con *Louis Vuitton* nel 2014, per Jonathan Anderson con *Loewe* nel 2013, per Hedi Slimane con *Celine* nel 2018³⁰¹. Persino il gruppo, tuttavia, ha compreso che Rihanna ha un modo personale di fare le cose, che probabilmente verrà adottato anche in future occasioni nel campo della moda. Avrebbe potuto collaborare nuovamente con un altro brand, la via più semplice per risultare credibile, o fare grandi annunci in merito alla sua concezione di inclusione sociale, ma non l’ha fatto ed ha ottenuto, allo stesso modo, un seguito numeroso ed immediato.

²⁹⁹ Ibidem.

³⁰⁰ Friedman, V. (May 10, 2019). *Rihanna, Breaking New Ground, Joins with LVMH for Fashion Brand*. The New York Times Company, <https://www.nytimes.com/2019/05/10/fashion/rihanna-lvmh-fenty.html>.

³⁰¹ Tashjian, R. (May 10, 2019). *Fenty: Everything we know About Rihanna’s Fashion Line so Far*. GQ, Condé Nast, <https://www.gq.com/story/rihanna-fenty-maison>.

4.2.2 L'identità del Brand

LVMH (*Moët Hennessy Louis Vuitton*) si è rivolto all'agenzia di *design* Commission Studio per la formulazione di un'identità adatta al marchio *Fenty*. Lo Studio, fondato a Londra da David McFarlane e Christopher Moorby, non solo possiede un portfolio massiccio di clienti di lusso, ma si è anche occupato del *re-branding* di *RIMOWA*, azienda tedesca produttrice di valige, acquistata da LVMH nel 2016. “Contestualizzare Rihanna non è stato certo facile”, perché bisognava includere nel processo di *branding* l'idea dell'artista pronta a superare le convenzioni e a cambiare le regole del gioco nel mondo moderno, e trasmetterla ai consumatori³⁰². Essendo, inoltre, un brand introdotto prevalentemente online, è stato necessario dare molta importanza al tipo di scrittura e ai colori percepiti sugli schermi dei vari *devices*.

Il brand si presenta, innanzi tutto, con il nome “Fenty” scritto in maniera molto geometrica, con la “N” posizionata specularmente (richiamando la linea *Fenty Beauty*) e la F la cui barra centrale si estende verso sinistra (come rimando alla stessa calligrafia di Rihanna), primi segnali di evasione dalle regole, che ha sempre contraddistinto la sua libertà di espressione. A questo si affianca il monogramma, creato con le lettere del *wordmark* incastrate insieme a formare una sorta di tessuto che appare più grafico che tipografico. Il logo che ne risulta appare come un circuito elettrico, una lettera cinese o un labirinto, che riflette la personalità complessa di Rihanna, in cui perdersi, ma che risulta anche moderno e familiare.

Ricorda anche il bordo decorativo della “Greca”, ovvero una linea continua che forma un motivo ripetuto, detto anche “Meandro” – deve il suo nome, infatti, al fiume Meandro in Turchia – e divenne uno dei simboli più importanti nell'Antica Grecia, proprio perché simboleggia l'eterno flusso delle cose, l'infinito.

Il monogramma si presenta già nella pagina iniziale del sito ufficiale “fenty.com”, dove si muove costantemente al fianco delle scritte che riportano le ultime notizie (come le nuove collezioni disponibili). È stato, inoltre, integrato a formare i cosiddetti tasti *call-to-actions* per le decisioni veloci, gli annunci rilasciati, le intestazioni di categoria, l'etichettatura e il *packaging* ufficiali. Talvolta viene anche utilizzato singolarmente, nella cura dei dettagli dei capi, come le cerniere e i bottoni, e nelle varie forme di *branding*.

³⁰² Commission Studio, <https://commission.studio/fenty>.

Il colore, che fa da sfondo al nome e al monogramma, doveva essere per l'artista *unisex*, seppure il brand venda abbigliamento femminile *high-end*, così che “qualsiasi persona fosse felice di indossarlo”³⁰³. Utilizzando il blu ciano accompagnato dall'effetto delle onde, si è creato il distintivo “Caribbean Blue”, che ricorda appunto il Mar dei Caraibi simbolo della sua infanzia. Quest'ultimo è presente sul sito *e-commerce* (insieme al *Double Cream*), e sul *packaging* personalizzato che include: le *shopping bags*, le confezioni per le scarpe e per gli accessori, i sacchetti, le custodie per le scarpe e per i vestiti, gli appendiabiti, le ricevute e le loro buste, i biglietti *Swing*, le etichette dei bottoni e del girocollo³⁰⁴. Sui pacchi e sulle *shopping bags* il colore è dominante, mentre il nome e il logo, che si presentano laminati d'oro e scolpiti sul morbido blu caraibico per dare la sensazione del lusso, sono presenti sul lato ma non sono centrati, così da ricordare l'urgenza e il movimento continuo che contraddistinguono l'universo in costante evoluzione dell'artista.

4.2.3 La strategia di vendita

Il 24 maggio 2019 il pubblico francese è il primo ad avere un assaggio della collezione *Fenty* “5/19”, presentata presso il *pop-up* di Parigi. Il mondo – quattordici paesi compresi gli Stati Uniti, il Regno Unito e una dozzina di paesi europei – ha dovuto attendere il 29 maggio per averla ufficialmente online, ma già dopo la presentazione parigina ci si aspettava un *sold-out*. Insieme alla sua squadra di professionisti, Rihanna ha curato nei minimi dettagli abiti, accessori, calzature, occhiali da sole e gioielli preziosi³⁰⁵. Il risultato non è stato molto diverso da ciò che l'artista aveva già presentato nel corso degli anni, tramite le sue innumerevoli collaborazioni, con particolare riferimento allo *streetwear* creato per *Fenty x Puma*. Tuttavia, va sottolineato il beneficio derivante dalla *partnership* con LVMH, non solo in merito alla qualità delle materie prime utilizzate, ma anche per il *savoir-faire* in ambito manifatturiero. Di conseguenza, è stato molto chiaro all'inizio l'intenzione di una *haute streetwear*, con abbondanza di taglie e

³⁰³ Commission Studio, <https://commission.studio/fenty>.

³⁰⁴ Armin, (June 18, 2019). *Blue in the Maze. New Logo, Identity and Packaging for Fenty by Commission*. Brand New, UnderConsideration, https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_identity_and_packaging_for_fenty_by_commission.php.

³⁰⁵ Spoltore, S. (Maggio 22, 2019). *LVMH e Rihanna lanciano il nuovo brand “Fenty”*: *presentazione a Parigi*. Blasting News, <https://it.blastingnews.com/donna-mamma/2019/05/lvmh-e-rihanna-lanciano-il-nuovo-brand-fenty-presentazione-a-parigi-002917469.html>.

forme, ma perfettamente allineata con gli standard previsti dal lusso. Rihanna ha subito chiarito il suo desiderio di creare qualcosa che rappresenti lei, così come tutte le donne. Definendosi “curvy”, ha affermato di sentire la necessità di provare personalmente ogni singolo prodotto, per assicurarsi il *match* perfetto con la sua personalità, affinché nessuno approcciandosi al sito possa pensare “questo non lo indosserebbe mai”. L’obiettivo è vendere dei capi d’abbigliamento onesti, che siano adatti alla figura femminile nelle sue molteplici sfaccettature, piuttosto che soltanto alle modelle delle innumerevoli *Fashion Week*. Ecco perché l’immagine consegnata ai consumatori è quella di una *Business Woman*, capace di indossare abiti che non siano necessariamente etichettati come femminili. La collezione, così come quelle successive, sono prive di una identità alla base. La neutralità permette, infatti, che non siano fatte distinzioni di genere, razza o dimensioni³⁰⁶. Le sono stati molto d’aiuto in questo, stilisti come Matthew Adams Dolan e Conner Ives che, essendo più giovani, sono stati in grado di percepire i nuovi trend e adattarli all’idea di inclusività, la quale è ormai considerata come la direzione che la moda dovrà prendere in futuro.

Già con Fenty Beauty furono toccati questi argomenti, insieme alla diversità come tema principale nella creazione dei cosmetici. Essendo un brand lanciato tramite *Kendo* e, quindi, tramite lo stesso LVMH, era solo questione di tempo affinché il gruppo comprendesse la portata dell’evento e ne permettesse l’integrazione in una *Maison* del tutto nuova, con un rischio ovviamente più alto.

In un’intervista a *WWD* Jean-Baptiste Voisin, *Chief Strategy Officer* di LVMH e una delle guide del progetto, ha però chiarito che il paragone è assolutamente da non attuare in via estrema, perché ci si riferisce a due livelli di prezzo totalmente differenti. *Fenty* è un brand di lusso, e come tale è almeno dieci volte più caro di *Fenty Beauty*. Ciò è dovuto al fatto che la clientela servita è più ridotta, ma ha un potere di spesa nettamente diverso, adatto a prodotti che partono dai duecento dollari per una maglietta bianca, arrivano ai seicento dollari per un paio di scarpe, e possono superare la soglia dei mille per un abito o una giacca. Per di più, al pari di *Louis Vuitton*, non applicherà mai promozioni sui capi proposti. Questa è la motivazione per cui non si attendono gli stessi ricavi ottenuti dal brand di *make-up*, il quale ha commercializzato i suoi prodotti in circa 1600 punti vendita *Sephora*, grazie all’ulteriore aiuto dello staff in ciascun negozio fisico³⁰⁷.

³⁰⁶ Ibidem.

³⁰⁷ Diderich, J. (May 23, 2019). *Rihanna Unveils Fenty Line at Paris Pop-up*. *WWD*, Penske Media Corporation, <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/rihanna-debuts-fenty-collection-at-paris-pop-up-1203138109/>.

La proposta di *Fenty* è esclusivamente online, attraverso il sito *e-commerce*, senza considerare i *pop-up* occasionali come quello presso il multimarca di lusso *The Webster*, a New York, dal 19 al 30 giugno. Dal punto di vista economico, appare impossibile che il marchio riesca a totalizzare più di cinquanta milioni di dollari in un anno. Tuttavia, non esistendo alcun esempio di brand nato online con obiettivi di crescita nel lungo periodo altrettanto digitali, già raggiungere una soglia simile sarebbe un grande successo³⁰⁸. Dal punto di vista artistico, al contrario, è una prova di grande dinamicità da parte dell'artista. L'idea di far lavorare il suo *team*, composto da 44 persone dirette da Jahleel Weaver, su più collezioni durante l'anno è assolutamente futuristico e potrebbe dettare un nuovo trend nel settore *Fashion*, sostituendo il modello distributivo – che prevede quattro stagioni quali *Fall/Winter*, *Spring/Summer*, *Pre-Fall* e *Pre-Spring* – con una strategia nuova chiamata “*Supreme-like drop*”. Quest'ultima permette, infatti, di riunire sotto un unico marchio estetiche possibilmente anche diverse, incontrando le esigenze sempre più lontane dal lusso tradizionale del consumatore moderno, alla ricerca costante delle novità³⁰⁹.

Il problema rilevato da Rihanna, e portato alla luce nelle trattative con il *Chairman* e *CEO* Arnault, è che molto spesso i capi presentati durante le sfilate di moda si rendono disponibili soltanto molto tempo dopo. La lunga attesa, che anni fa era apprezzata magari perché equivaleva ad un aumento del desiderio e della passione verso un abito, oggi giorno appare sfiancante e nulla più. Non si accorda ai bisogni delle nuove generazioni, che vogliono tutto e subito. Questo è semplicemente un dato di fatto che, se verrà confermato dopo aver analizzato i risultati delle vendite, potrà contribuire a definire i comportamenti futuri dei *designers*.

L'obiettivo è rilasciare una nuova collezione direttamente online ogni quattro settimane circa o un po' di più, in base alle esigenze creative degli stilisti guidati dal loro *mood*, come affermato dall'artista. L'emotività fa da tema centrale insieme al motto “see now, wear now”. I prodotti verranno resi sempre disponibili sul sito *e-commerce*, così che i consumatori possano acquistare e ricevere quanto prima i loro capi preferiti. La moda *Fenty* non seguirà il calendario delle collezioni stagionali, ma le tendenze che

³⁰⁸ Ibidem.

³⁰⁹ TFL, Fashion (October 9, 2019). *With Fenty, Rihanna “is reimagining Fashion at the highest levels”*. The Fashion Law, <https://www.thefashionlaw.com/with-fenty-rihanna-is-reimagining-fashion-at-the-highest-levels/>.

incarnano i concetti di libertà, inclusività, modernità e *comfort*³¹⁰, uscendo dall'ordinario pur rimanendo eleganti.

Il fatto che dopo qualche settimana il nuovo trend potrebbe essere molto diverso dal mese precedente – pur con la predilezione costante verso il denim e la *silhouette oversize* – incrementa l'esclusività di ciascuna *release*, rendendola sempre molto attuale considerando che il nome viene costruito come “mese/anno” in cui vengono rilasciate.

Inoltre, mancando del tutto un rivenditore che faccia da intermediario per la transazione tra la casa di moda e il consumatore, il prodotto viene consegnato direttamente nelle mani del cliente secondo una strategia DTC (*Direct-to-Consumer*). I *social media*, come Instagram, aiuteranno a mantenere fresca l'idea con il continuo passaggio di immagini e notizie sulla rete, come fosse un negozio reale, facendo proliferare il modello distributivo della *Celebrity-Driven Digital-Purchase* a livello globale, privilegiando l'approccio alla tecnologia dei *Millennials* e della Generazione Z³¹¹.

4.3 *Celebrity-Driven Digital Purchase*

L'era digitale sta lentamente apportando delle modifiche alla relazione tra le imprese e i consumatori, *in primis* rendendo chiara l'importanza dell'onestà. Non solo ci rende iper-connessi, ma aumenta anche il coinvolgimento nei confronti delle tecnologie che permettono la raccolta di informazioni utili, che verranno utilizzate a proprio vantaggio per poi essere condivise sui *social networks*. La conseguenza più immediata è la necessità delle imprese di soddisfare le aspettative dei consumatori, più alte che mai, senza essere sicuri di poterne guadagnare la minima lealtà³¹². È vitale riuscire a catturare la loro attenzione attraverso una maggiore interazione, durante il processo di creazione dell'identità individuale tramite quella del brand³¹³. Per farlo, è necessario lavorare con la tecnologia che permette, grazie ad un'analisi approfondita dei dati, di conoscere le loro

³¹⁰ De Pietro, R. (Maggio, 24, 2019). *Il debutto di Fenty, la casa di moda di Rihanna e LVMH*. Artwave, <https://www.artwave.it/moda/novita/moda-rihanna-lvmh-fenty-arnault-savage/>.

³¹¹ TrendSource, (June 6, 2019). *What Rihanna's Fenty Fashion Line and Retail Market Research Tell Us About Fashion's Future*. <http://trustedinsight.trendsource.com/trusted-insight-trends/what-rihannas-fenty-fashion-line-and-retail-market-research-tell-us-about-fashion-retails-future>.

³¹² Fisk, P. (2006). *Marketing genius*. North Mankato, MN: Capstone.

³¹³ Parent, M.; Planger, K.; Bal, A. (2011). *The New WTP: Willingness to participate*. Business Horizons, 54(3), 219-229.

emozioni più profonde. Oggi un cliente potenziale, infatti, prende decisioni d'acquisto basandosi su concetti soggettivi, ovvero sui suoi pareri riguardo l'immagine dell'azienda, il *branding advertising* e i canali di comunicazione³¹⁴. Nel caso *Fenty*, l'immagine pubblicizzata è quella della stessa Rihanna, che esprime l'idea della bellezza giovanile, dell'imprenditorialità, della dinamicità, dell'uguaglianza di genere ed etnica e della digitalizzazione della moda. Accompagnata dalle modelle e dai *designers* più diversi ingloba molteplici categorie di consumatori, che si ritrovano in lei giudicandola onesta ed affidabile. Così facendo rende immediatamente possibile lo sfruttamento dei canali digitali per la vendita, perché guidati da una celebrità che è sinonimo di garanzia. Ciò non è dovuto soltanto al fatto che i suoi fan siano milioni, ma anche alle sue esperienze pregresse che si sono dimostrate un crescendo di successo, consentendole l'ingresso nel mondo del lusso.

La scelta di affrontare una vendita esclusivamente online è dettata dal bisogno di rispondere prontamente ai rapidi mutamenti delle tendenze, che rendono il processo di *branding* dei beni di alta moda più complesso rispetto agli altri settori³¹⁵. Essendo un marchio recente, inoltre, è probabile che sia relativamente presto per parlare di una strategia di apertura di negozi fisici. L'*e-commerce*, d'altronde, possiede il vantaggio di risultare immediatamente disponibili in più di una nazione eliminando le barriere geografiche, con il conseguente beneficio di poter acquistare con un solo *clic* o *swipe up* un prodotto che verrà recapitato direttamente a casa.

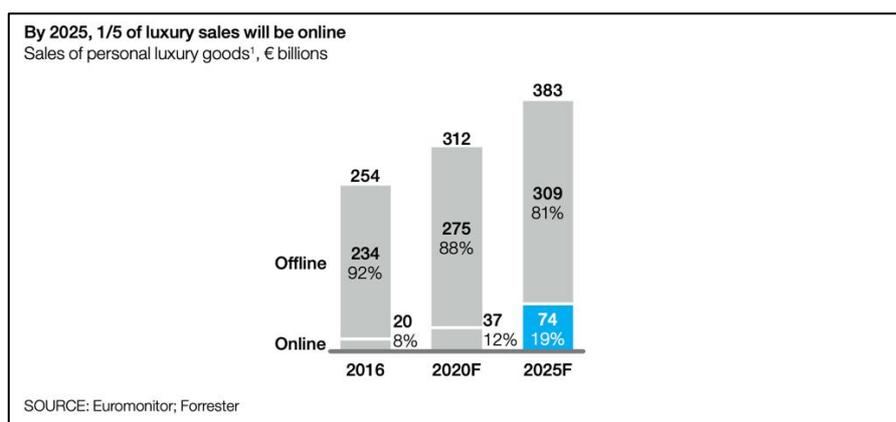
Se un tempo si riteneva impossibile associare la vendita online ad un *luxury shopper*, adesso la prospettiva è cambiata grazie all'implementazione di tecnologie innovative, di nuove strategie di distribuzione e dell'analisi dei dati informativi. Ne sono una prova il gruppo *YOOX Net-A-Porter* e *Farfetch*, che vendono prodotti di lusso online provenienti da marchi e boutique di tutto il mondo, ma anche lo stesso LVMH che ha sviluppato un portale multi brand – il quale porta il nome del suo indirizzo francese, 24 Sèvres – che invece di puntare sulla consegna veloce e sui contenuti editoriali, ha investito su una tecnologia interattiva, che permette ai clienti di acquistare i prodotti come fossero dinanzi ad una vetrina reale. Così facendo, replica esattamente l'esperienza che si avrebbe presso il *Department Store* di Parigi, applicando il *savoir-faire* del *visual merchandising* nel *retail offline* all'online³¹⁶.

³¹⁴ Straker, K; Wrigley, C. (2016). *Designing an emotional strategy: Strengthening digital channel engagements*. Business Horizons (2016). 59, 339 – 346.

³¹⁵ Fionda A. M.; Moore, C. M. (2009). *The Anatomy of the Luxury Fashion Brand*. Journal of Brand Management, Vol. 16 Nos 5/6, pp. 347 – 363.

³¹⁶ Beauloye, F. E. *Why Luxury Brands Are Investing in Online Retail*. Luxe Digital, <https://luxedigital.com/business/digital-luxury-reports/online-luxury-retail-transformation/>.

Uno studio condotto dalla multinazionale in consulenza strategica *McKinsey*, insieme alla *Fondazione Altagamma* (che riunisce le eccellenze dell'industria italiana), sostiene che le aziende di lusso cominciano a comprendere il ruolo svolto dal digitale, nella speranza di poterne trarre vantaggio in futuro. Le stesse statistiche indicano che, mentre nel 2013 le vendite nel settore crebbero del 2%, il ramo online incrementò del 20% rasentando i \$9 miliardi. Nel 2016 rappresentarono l'8% dei \$254 miliardi totalizzati, e si prevede che per il 2025 ci sarà un incremento più che triplo, raggiungendo la soglia dei \$74 miliardi, ovvero almeno un quinto della spesa personale.



Fonte: McKinsey & Company Report (2018)

Siccome l'impatto è diverso a seconda della categoria di prodotto e del suo relativo prezzo, si può affermare che è più efficiente nell'ambito dei cosmetici, dell'abbigliamento *Ready-to-Wear*, e degli accessori. Ciò deriva dal fatto che i consumatori sono molto propensi ad acquistare online beni di lusso più "accessibili", essendo soprattutto giovani ed inclini a sperimentare³¹⁷.



Fonte: McKinsey&Company Report (2018)

³¹⁷ Achille, A.; Remy, N.; Marchessou, S. (2018). *The Age of Digital Darwinism*. McKinsey & Company Report.

Ecco perché l'*e-commerce* di *Fenty* può risultare una strategia vincente, in quanto propone prodotti di lusso del tipo *Ready-to-Wear* ed accessori che risultano costosi ma non troppo (in linea con altri *Aspirational Luxury Brand*), così da permetterne l'approccio da parte di un pubblico più vasto. È chiaro, tuttavia, che dipende sia dal *design* del sito web e da quanto esso sia *user-friendly*, sia dall'adattamento al *mobile*, con una maggiore presenza sui *social media* e attraverso l'utilizzo di parametri adeguati a misurarne la *performance*, per capire quanto sia stata centrata la *target audience*. Seppure, infatti, l'imprenditrice abbia sostenuto l'universalità del brand, è anche vero che sono i *Millennials* (Y) e la generazione successiva (Z) ad essere più invogliati ad acquistare online, che sia tramite *laptop*, *tablet* o *smartphone*.

4.3.1 I *Millennials* e la Generazione Z

I brand del ramo *Luxury Fashion* percepiscono il bisogno pressante di costruirsi un'immagine prestigiosa ed esclusiva agli occhi dei consumatori più giovani, così da capitalizzare la propria *Brand Awareness*. Ci riferiamo, in particolar modo, a due generazioni ben precise: i *Millennials* e la Generazione Z. Diverse sono le opinioni in merito alle date che definiscono l'inizio e la fine di ciascuna di esse. Uno studio condotto nel 2019 da BCG (*Boston Consulting Group*), in collaborazione con la *Fondazione Altagamma*, considera i primi nati tra il 1978 e il 1992 e i secondi nati tra il 1993 e il 2001, un *range* che differisce rispetto a quello demografico comune negli Stati Uniti. Utilizzando comunque questa divisione temporale, la percentuale di acquisto in beni di lusso personali dei *Millennials* corrisponderebbe al 35%, con una previsione di crescita per il 2025 al 50% ed una responsabilità per lo sviluppo del mercato nei successivi sette anni pari al 130%. Al contrario, la Generazione Z rappresenterebbe il 4% del mercato *True-Luxury* nel 2019, e probabilmente già l'8% nel 2020. Secondo Sarah Willersdorf, *Partner e Managing Director* presso BCG, questa categoria non va sottostimata in quanto, pur avendo valori e stimoli diversi dalla precedente, influenzerà fortemente i cambiamenti del settore³¹⁸.

³¹⁸ Boston Consulting Group Report (April 17, 2019). *BCG-Altagamma True-Luxury Global Consumer Insight 2019 Study: 6th Edition*. <http://media-publications.bcg.com/france/True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202019%20-%20Plenary%20-%20vMedia.pdf>.

Ciò che emerge da questa analisi è la necessità di adattare la propria strategia di vendita affinché risulti idonea ai consumatori *young adults* che, secondo *Deloitte*, sono molto più interessati ad acquistare beni di lusso rispetto alle vecchie generazioni – il 63% contro il 36%³¹⁹. Essi, innanzi tutto, sono più propensi all’acquisto se percepiscono una connessione con il brand, il quale deve focalizzare l’attenzione su come incoraggiare un certo stile di vita che rifletta l’immagine stessa del cliente³²⁰. Bisogna fare pressione sul bisogno costante di autostima, che deriva dall’idea che possedere un bene di lusso porti ad un certo *status* sociale e all’apprezzamento da parte dei propri coetanei. Ancora meglio se sia di tipo esperienziale, e capace di suscitare emozioni già soltanto grazie all’acquisto³²¹ facendo appello alla vanità, molto rilevante nei più giovani e facilmente richiamata grazie al *Celebrity Branding*, come già osservato nel secondo capitolo.

Il valore del prodotto cresce all’aumentare della sua esclusività, la quale dipende dalla disponibilità in termini di tempo e di quantità³²². I *Millennials* sono disposti a pagare di più secondo la filosofia del “vivi il momento”³²³ e, nonostante abbiano molte informazioni a loro disposizione, sono impazienti e spesso irrazionali nella loro bramosia di ottenere tutto il prima possibile³²⁴. L’offerta di Fenty, che prevede più collezioni durante l’anno ciascuna con un tema diverso, trasmette la percezione dell’alta qualità unita all’urgenza del *trend* attuale, traendo vantaggio dalla loro ricerca dell’autenticità, dell’originalità e dell’esperienza³²⁵. La velocità con cui le tendenze si muovono e si sostituiscono l’una all’altra detta la capacità di stare al passo con i tempi, la quale genera quel sentimento di approvazione che le nuove generazioni cercano con assiduità.

Secondo Sarah Willersdorf, i brand di lusso cominciano a comprendere l’importanza di adottare una direzione che permetta loro di posizionarsi con efficacia nel mercato del futuro. La strada più veloce riguarda la creazione di relazioni all’avanguardia e rivolte principalmente ai giovani, capaci di durare nel lungo periodo. Per cui aumentano le

³¹⁹ Deloitte (2017). *Global Powers of Luxury Goods. The New Luxury Consumer*. London: Deloitte.

³²⁰ Sirgy, M. (1985). *Using self-congruity and ideal congruity to predict purchase motivation*. *Journal of Business Research*, Vol. 13 No. 13, pp. 195 – 206.

³²¹ Catry, B. (2013). *The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods*. *London Business School Review*, 14(3), 10 – 17.

³²² Giovannini, S.; Xu, Y.; Thomas, J. (2015). *Luxury fashion consumption and Generation Y consumers: Self, brand consciousness, and consumption motivations*. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 22 – 40.

³²³ Moreno, F. M.; La Fuente, J. G.; Carreón, F. Á.; Moreno, S. M. (2017). *The characterization of the Millennials and their buying behavior*. *International Journal of Marketing Studies*, 9(5), 135 – 144.

³²⁴ Barton, C.; Fromm, J.; Egan, C. (2012b). *The Millennial Consumer – Debunking Stereotypes*. New York, NY: Boston Consulting Group.

³²⁵ Yarrow, K.; O’Donnell, J. (2009). *Gen buy: How tweens, teens and twenty-somethings are revolutionizing retail*. New York, NY: John Wiley & Sons.

collaborazioni lavorative con *designers* del calibro di Virgil Abloh per *Louis Vuitton*, ma anche più significative dal punto di vista imprenditoriale, come la nuova *Maison* costruita su misura per Rihanna. LVMH si impone come innovatore attraverso un brand, *Fenty*, che non si può definire “aspirational” soltanto per i potenziali clienti, ma anche per il gruppo stesso³²⁶. In questo modo si apre ad una maggiore possibilità di *appeal* nei confronti dei più giovani, che ricercano uno stile esclusivo che vada oltre la moda tradizionale verso una maggiore innovazione, ben accolta dai Millennials (Y) per il 60% e in minor percentuale anche dalla Generazione X – i nati tra il 1963 e il 1977 – (40%) e dai *Baby Boomers* – nati tra il 1946 e il 1962 – (20%)³²⁷.

È opportuno ragionare, inoltre, nell’ottica che i *trend* promossi dalla Generazione Y saranno successivamente adottati dalla Generazione Z, che ne amplificherà i valori seppure in direzioni diverse. Essi già adesso credono fortemente nelle collaborazioni e nella moda sostenibile, contando per il 56% nella spesa verso i brand “aspirational” come *Fenty*, nel *fast-fashion premium*, e nei marchi di nicchia, contro il 52% dei Millennials e il 46% del totale dei consumatori definiti *True-Luxury*³²⁸. Infine, sono coloro che sono più soggetti oggi al ruolo degli *influencers*, ed influenzeranno essi stessi gli acquisti del domani.

4.3.2 Il ruolo dei *Social Media*

I “social media” sono la piattaforma nella quale gli utenti di Internet creano, condividono e scambiano informazioni³²⁹. Può avvenire grazie a forum online, *blog*, *podcast*, oppure tramite i più comuni *social networks* quali Facebook, Twitter, Youtube, Instagram e Pinterest.” Essi rappresentano una fonte inesauribile di dati per le aziende che, comunicando più o meno direttamente con i consumatori, riescono a comprendere

³²⁶ Danziger, P. N. (May 11, 2019). *What the LVMH – Rihanna Partnership Means for the Luxury Market*. Forbes Media LLC, <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/05/11/what-the-lvmh-rihanna-partnership-means-for-the-luxury-market/#4192bca257db>.

³²⁷ Danziger, P. N. (May 29, 2019). *3 Ways Millennials and Gen-Z Consumers are Radically Transforming the Luxury Market*. Forbes Media LLC, <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/05/29/3-ways-millennials-and-gen-z-consumers-are-radically-transforming-the-luxury-market/#7f74608f479f>.

³²⁸ Ibidem.

³²⁹ Ahlqvist, T.; Bäck, A.; Halonen, M.; Heinonen, S. (2008). *Social media road maps exploring the futures triggered by social media*. Turku, VTT Technical Research Centre of Finland.

meglio le loro necessità. Questo strumento non è passato inosservato ai brand *Luxury Fashion*, che hanno cominciato a traslare il loro modo tradizionale di fare *advertising* verso il *social media marketing*, il quale genera “un sentimento di curiosità, che lentamente definisce soluzioni e ricerca *feedback* da parte dei consumatori, in un programma di costante valorizzazione del prodotto e della comunicazione”³³⁰. È chiaro, tuttavia, che nel settore del lusso sono da evitare contatti troppo ravvicinati che possano portare alla banalizzazione del brand. Bisogna utilizzare gli strumenti a disposizione – come Facebook o Twitter – senza ledere l’immagine del marchio come “sogno”, quindi elevarsi al di sopra dei potenziali consumatori, pur dimostrando di tener conto delle risposte rilevate nei commenti o nelle recensioni. I *social media* devono fungere, prevalentemente, come uno strumento per creare un’identità ben definita, in cui le persone possano rispecchiarsi, e per ottenere una maggiore lealtà. *Burberry*, ad esempio, è stato il primo brand di lusso a trasformare la propria immagine con l’uso dei canali *social*³³¹; *Dior*, *Prada* e *Louis Vuitton* hanno seguito la stessa strada poco dopo, pronti ad aumentare la propria presenza online. Nel 2019 *Louis Vuitton* è stato il brand più seguito su Facebook grazie a ventitré milioni di utenti, con *Chanel* al secondo posto per quasi ventidue milioni e *Gucci* al terzo posto con diciotto milioni³³².

Con *customers’ engagement* nei confronti dei brand di lusso s’intende l’attività di interazione che fa leva su aspetti cognitivi, emozionali e comportamentali che, uno studio condotto da S. Bazi et al. (2020), ha collegato a sette macro-dimensioni:

1. La rilevanza percepita dei contenuti: gli utenti tendono a riferirsi ai *social media* per ottenere informazioni sui loro brand di lusso preferiti, riguardo ai nuovi prodotti e tendenze, eventi ed altre attività organizzate. L’*engagement* è maggiore se la qualità dei *post*, fotografie o video, li rende particolarmente attrattivi, in termini anche di *background* e colori. L’estetica visiva acquista un ruolo fondamentale e, talvolta, viene accompagnato dall’uso di un *Celebrity Endorser* come volto della campagna, perché è appurato che sia visto come una fonte credibile di informazioni. Uno degli intervistati, in particolare, si è riferito a Rihanna come esempio di celebrità che è difficile dimenticare, per cui se un

³³⁰ Rubinstein, H.; Griffiths, C. (2001). *Branding matters more on the internet*. *Brand Management*, 8(6), pp. 394 – 404.

³³¹ Phan, M.; Thomas, R.; Heine, K. (2011). *Social media and luxury brand management: the case of Burberry*. *Journal of Global Fashion Marketing*, 2(4), 213 – 222.

³³² Statista (2019). *Leading luxury brands with the most followers on Facebook as of May 2019 (in millions)*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/693747/luxury-brands-follower-facebook/>.

- prodotto le calza bene varrà anche per il consumatore, che sarà più propenso ad acquistarlo;
2. I motivi alla base della relazione Brand – Consumatore: essi sono l’amore per il brand e la sua aura eterea. Il primo si riferisce all’attaccamento positivo verso un marchio, per cui si dimostra l’affetto emotivo interagendo attraverso i *social networks*. La seconda, riguarda la capacità del brand di far sognare attraverso i post pubblicati;
 3. I motivi sociopsicologici: i *social media* sono attualmente il modo più immediato per sentirsi accettati dalla società, attraverso la costante pubblicazione di contenuti che costruiscono l’identità agli occhi degli altri, perché si scelgono quei prodotti che riflettono l’idea che si ha di sé stessi³³³, i propri valori ed opinioni, e che sostengono la dignità. Ci si sente speciali, onorati e orgogliosi, perché si segnala il proprio *status* sociale, con la relativa desiderabilità;
 4. La *Brand Equity*: ovvero il patrimonio in termini di immagine che il marchio ha saputo costruirsi, soprattutto grazie alla qualità percepita dai consumatori. Quest’ultima è essenziale nel lusso³³⁴, dove è parte integrante dei suoi valori³³⁵, perché sintomo di eccellenza e di superiorità che giustifica un prezzo più alto e l’interazione con Facebook o Instagram;
 5. L’estetica: è importante che l’utente sia attratto dal *design* del prodotto e dalla sua presentazione, perché ciò si traduce in tempo speso a guardare le pagine *social* del brand piuttosto che di un altro;
 6. L’edonismo: i post pubblicati rappresentano, talvolta, uno strumento per sfuggire alla realtà e allo stress, attraverso il piacere di essere intrattenuti con contenuti culturali o estetici;
 7. La tecnologia: essa ha a che fare con la convenienza, in quanto permette di ottenere informazioni in qualsiasi momento, in qualsiasi luogo e con qualsiasi canale di comunicazione, risparmiando tempo. Per cui i social media sono veloci ed anche semplici da usare, minimizzando l’impegno cognitivo, emozionale e comportamentale³³⁶.

³³³ Onkvisit, S.; Shaw, J. (1987). *Self-concept and image congruence: some research and managerial implications*. Journal of Consumer Marketing, 4(1), 13 – 23.

³³⁴ Phau, I.; Prendergast, G. (2000). *Consuming luxury brands: the relevance of the “Rarity Principle”*. Journal of Brand Management, 8(2), 122 – 138.

³³⁵ Vigneron, F.; Johnson, L. W. (2004). *Measuring perceptions of brand luxury*. Journal of Brand Management, 11(6), 484 – 506.

³³⁶ Bazi, S.; Filieri, R.; Gorton, M. (2020). *Customers’ motivation to engage with luxury brands on social media*. Journal of Business Research, 112 (2020), 223 – 235, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.032>.

Un brand che abbia intenzione di promuovere i propri prodotti online e venderli attraverso una piattaforma *e-commerce*, non può esentarsi dall'uso dei *social media*, perché sono ormai una parte vitale del processo *going digital*. Essi aumentano la desiderabilità dei propri beni e servizi, ponendoli al centro dei contenuti pubblicati online, sia in coloro che effettivamente procederanno all'acquisto, sia negli utenti che potranno solo salvare i *post* nelle loro *wish-list* non avendo il giusto budget, ma pronti a dividerli e a parlarne con gli amici. Nel momento in cui si utilizza la visibilità di un *endorser* per pubblicizzare il marchio, inoltre, si sente maggiormente il bisogno di essere aggiornati quotidianamente su tutti gli aggiornamenti, per avere la percezione di essere più vicini alla celebrità, utilizzando gli stessi prodotti e servizi. Ecco che i canali *social* amplificano il processo di *word-of-mouth*, semplificando il percorso del consumatore e rendendolo circolare seguendo le fasi della considerazione, della valutazione, dell'acquisto e del *post-acquisto*.

Nel caso di Rihanna, l'artista ha deciso sin da subito di separare le sue due identità di cantante ed imprenditrice. Il nome *Fenty* è stato utilizzato per promuovere le attività diverse dalla musica, creando apposite pagine sui *social media* che hanno subito ottenuto un riscontro positivo, soprattutto su Instagram: *Fenty Beauty* ha un seguito di quasi dieci milioni di *followers*, la linea di *lingerie Savage x Fenty* quasi tre milioni, e *Fenty* – che è un marchio “giovane” rispetto ai primi due – ne ha 960.000, con un incremento registrato di 85.000 durante il periodo della pandemia globale, cifra significativa della continua attenzione che il brand riceve. Scegliere di agire in prima persona, essere coinvolta totalmente nel processo di creazione del brand, ha generato molta più eccitazione tra i suoi fan, a confronto con un semplice accordo di *endorsement*. Già dopo aver pubblicato un *post* su Instagram annunciando il suo marchio nascente ha raggiunto trecentomila *likes* in un'ora, e la pagina ufficiale di *Fenty* ha ottenuto 81.000 *followers* immediati, senza aver ancora pubblicizzato alcun tipo di contenuto³³⁷. Questo è il risultato del *Celebrity Branding* a livello imprenditoriale, capace di generare fiducia nei consumatori con il minimo impegno, sfruttando il nome e il passato di un'artista di fama mondiale.

Ad ogni modo, è chiaro che l'appoggio gratuito ottenuto all'inizio deve essere sostenuto, con il passare del tempo, da azioni concrete. Considerando le dimensioni analizzate in precedenza, Rihanna è stata in grado di utilizzare le emozioni e l'affetto nei

³³⁷ Tiffany, K. (May 10, 2019). *Rihanna's empire expands with a new high-fashion brand*. Vox Media, <https://www.vox.com/the-goods/2019/5/10/18564349/rihanna-fenty-luxury-brand-lvmh-announced>.

suoi confronti a proprio vantaggio. Il forte *engagement* dei consumatori sui suoi canali dipende dalla rilevanza dei *post* e dei *tweet*, che avvertono sulle ultime collezioni disponibili all'acquisto e annunciano le date relative agli eventi più importanti, e dei video su *youtube*, che mostrano i retroscena delle fasi creative e gli ultimi spot promozionali. Le modelle e i modelli ingaggiati sono sempre diversi, così da incontrare le esigenze dei più disparati consumatori, ma spesso è la stessa Rihanna a porsi come protagonista di foto e video, in cui mostra come applicare i cosmetici di *Fenty Beauty* o come indossare le ultime tendenze da lei realizzate. Viene fortemente sfruttato il concetto di *endorsement* garantendosi la possibilità di ottenere un'*audience* maggiore, attraverso sinergie con i suoi canali personali: ad esempio, ha pubblicizzato sulla propria pagina Instagram l'imminente evento online con ospiti speciali "Fenty Social Party", al quale partecipare *live*.

L'amore per il brand e per l'artista diventa una cosa sola, ed indossare una sua creazione rappresenta un sogno, perché le persone si sentono più vicine all'ideale di bellezza da lei esplicitato. I suoi prodotti incarnano il potere dell'autostima ed i valori moderni di diversità e di inclusione, incrementando il senso di appartenenza ad una comunità. L'interazione attraverso i *social* rende semplice e veloce il contatto con il brand e la celebrità, intrattenendo con contenuti curati nell'estetica che mostrano prodotti realizzati da una squadra di professionisti, impeccabili dal punto di vista della manifattura: una sensazione di perfezione del *design* ottenuta anche grazie alla realtà di LVMH, simbolo da sempre di eccellenza nella qualità delle sue produzioni. Tutti questi elementi insieme costituiscono la formula perfetta per implementare una strategia di coinvolgimento utilizzando i *social media*, con l'obiettivo di incrementare la *Brand Awareness* e la *Consumer Loyalty* nel lungo periodo.

4.3.3 La *Brand Loyalty*

Da una forte relazione tra il consumatore e il brand può derivare la cosiddetta *Brand Loyalty*, che viene riconosciuta *in primis* come il continuo acquisto di un marchio e la resistenza ad accettare qualsiasi alternativa ad esso³³⁸. L'aspirazione a mantenere il rapporto per un lungo periodo di tempo, considerandosi "leali", è dovuta al senso di

³³⁸ Oliver, R. L. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. J. Mark. Res. 17, 460. <https://doi.org/10.2307/3150499>.

attaccamento e alla felicità di essere soddisfatti³³⁹. La grande maggioranza, infatti, è stata protagonista di esperienze memorabili con l'azienda, le quali si sono tradotte in comportamenti positivi verso di essa³⁴⁰. Dopo di che, le conseguenze potrebbero essere la disponibilità a diffondere direttamente informazioni e consigli tra gli stessi consumatori – il cosiddetto *word-of-mouth* – e di pagare un prezzo più alto³⁴¹. Nel momento in cui si condivide l'esperienza positiva personale, in virtù di consulenza³⁴², con il proprio gruppo di riferimento, allora si completa il passaggio alla *Consumer Advocacy*. Tuttavia, non sempre accade, in quanto dipende dal grado di connessione percepita con il brand: ad uno stadio iniziale si tende maggiormente al passaparola rispetto ad uno maturo³⁴³. Nel settore del lusso il meccanismo risulta ancora più amplificato siccome si sente la necessità di acquistare un bene unico ed esclusivo, qualità che perderebbe se, a causa del *word-of-mouth*, più consumatori decidessero di approcciarsi al loro brand preferito³⁴⁴. La protezione delle caratteristiche distintive di prestigio e rarità verrà sempre anteposta alla condivisione di informazioni positive, anche perché già il nome dovrebbe rappresentare una forma di garanzia circa la qualità.

È indiscusso, però, che la *Brand Loyalty* contribuisca alla creazione della *Brand Equity* nonché ad una migliore performance finanziaria. Per cui bisogna collaborare alla formazione di una maggiore “intimità” con i consumatori, affinché almeno un gruppo possa considerarsi realmente “leale” perché coinvolto emotivamente. Ciò è sostenuto da un'analisi svolta da Shimul & Phau (2018) che, elaborando un *framework* di riferimento, hanno constatato che “la soddisfazione sviluppa nel tempo una connessione emotiva nei consumatori”, e che l'attaccamento verso i brand di lusso è il principio dell'inseparabilità.

³³⁹ Amine, A. (1998). *Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment*. J. Strateg. Mark. 6, 305 – 319. <https://doi.org/10.1080/096525498346577>.

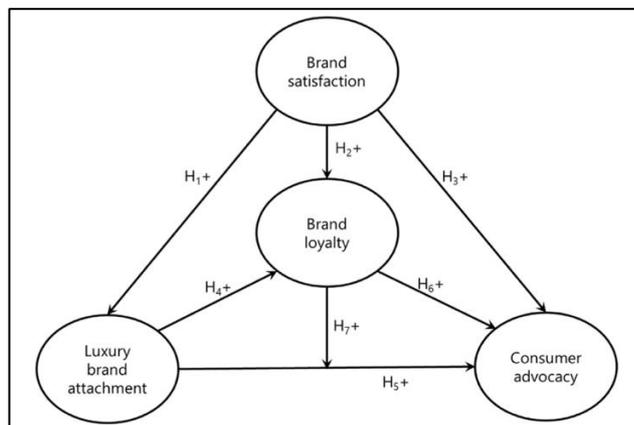
³⁴⁰ Khan, O. (2012). *Towards understanding customer loyalty: An empirical study on emotional attachment*. International Journal of Innovations in Business, 1(3), 241 – 268.

³⁴¹ Reichheld, F. F. (2003). *The one number you need to grow*. Harv. Bus. Rev 81, 46 – 55, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00516.x>.

³⁴² Chelminski, P.; Coulter, R. A. (2011). *An examination of consumer advocacy and complaining behavior in the context of service failure*. J. Serv. Mark. 25, 361 – 370, <https://doi.org/10.1108/08876041111149711>.

³⁴³ Shimul, A. S.; Phau, I. (2018). *Consumer advocacy for luxury brands*. Australasian Marketing Journal 26 (2018), 264 – 471. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2018.05.016>.

³⁴⁴ Cheema, A.; Kaikati, A. M. (2010). *The effect of need for uniqueness on word of mouth*. J. Mark. Res. 47, 553 – 563, <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.3.553>.



Fonte: Consumer Advocacy for Luxury Brands (Shimul & Phau, 2018)

Dallo studio risulta chiara la centralità della *Brand Loyalty*, la quale può produrre un maggiore coinvolgimento nel marchio di lusso e/o generare la *Consumer Advocacy*. Quest'ultima può essere in ogni caso soltanto la fase finale, mentre la lealtà viene raggiunta attraverso una sinergia tra la *Brand Satisfaction* e l'attaccamento emotivo. Insomma, l'azienda deve investire in quelle strategie che possano incrementare il senso di appartenenza verso di essa, come conclusione di un percorso che ha reso il cliente coinvolto e soddisfatto.

Per *Fenty* il discorso è leggermente diverso in quanto, pur rientrando nella categoria oggetto di studio (i marchi di Lusso), esso non è altro che il risultato dell'implementazione del *Celebrity Branding* a livello imprenditoriale. La maggior parte di coloro che seguono assiduamente i movimenti del brand, sono innanzitutto sostenitori dell'*Entrepreneur Endorser* Rihanna. La fiducia riposta in lei come artista prima, e come *Fashion Icon* dopo, ha ormai cementificato l'attaccamento verso il suo lavoro. Con la sua politica di inclusione ha permesso la creazione di una vera e propria comunità, chiamata "Navy", che si sente da sempre coinvolta nelle sue decisioni. Inoltre, i risultati raggiunti ed i riconoscimenti ottenuti nella moda e nell'ambito del *make-up*, sono la prova che tutti coloro che guardano al futuro si sentono rappresentati dal suo marchio e soddisfatti delle tendenze da lei dettate. La conclusione è che nel suo caso si saltano le fasi di costruzione del coinvolgimento emotivo e della *Brand Satisfaction* per buona parte dei consumatori, perché c'è un sostanzioso gruppo di riferimento che si afferma già "leale" al marchio: esso è costituito soprattutto da giovani disposti a condividere, sui maggiori canali di comunicazione, informazioni relative alla qualità dei prodotti, facendoli diventare un *must* per le nuove generazioni. Inoltre, la preoccupazione che, così facendo, si possa perdere l'esclusività sull'acquisto quasi non sussiste, in quanto abbiamo già appurato che

durante l'anno vi sono più momenti dedicati alla presentazione delle novità rispetto alle aziende tradizionali.

La conseguenza più importante è la definizione di un rapporto di reciproca fiducia, basato sulla consapevolezza da parte dei consumatori che saranno presi in considerazione durante la fase creativa, non importa quanto diversi siano tra di loro – ad un alto livello di *Brand Consciousness* corrisponde una altrettanto alta *Brand Loyalty*³⁴⁵ – e da parte della Direzione, che sa di avere l'appoggio di una comunità forte. Per cui ciò suggerisce che niente è paragonabile nel mercato alla lealtà esistente tra un'artista e i suoi *followers*, in particolare considerando la difficoltà dei *Millennials* di mantenersi fedeli ad un unico brand³⁴⁶.

4.4 Diversità e Inclusione

I consumatori odierni, attraverso l'acquisto di un bene di lusso, non cercano soltanto la migliore manifattura sul mercato quanto anche una sorta di connessione con il brand. Quest'ultimo mantiene il suo modello di *business* basato sull'esclusività, con quantità limitate e prezzi elevati, e contemporaneamente cerca di allineare i propri valori con quelli dei potenziali clienti. Uno dei modi migliori per farlo è utilizzare correttamente la tecnologia ed i principali canali di comunicazione, quali i *social media*, in quanto permettono di stabilire un contatto con i giovani, principale *audience* del futuro, e di dialogare con diverse comunità e culture, essendo uno dei *key trends* dei prossimi anni secondo *Bain & Company*. L'analisi svolta nel 2019, sulla base dei dati raccolti nel 2018, ritiene infatti che le culture e le sub-culture di qualsiasi ordine (come religione o etnia) saranno sempre più influenti, per cui è necessario riconoscerle e relazionarsi con ciascuna di esse per mantenere la propria posizione commerciale³⁴⁷.

I *social networks* permettono alle due parti in gioco di interagire costantemente e, grazie all'enorme quantità di dati raccolti, di costruire una strategia di marketing che soddisfi determinate categorie, includendole nel *target* aziendale. È importante

³⁴⁵ Giovannini, S.; Xu, Y.; Thomas, J. (2015). *Luxury Fashion Consumption and Generation Y Consumers: Self, brand-consciousness and consumption motivations*. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(1), 22 – 40.

³⁴⁶ *Ibidem*.

³⁴⁷ D'Arpizio, C.; Levato, F.; De Montgolfier, J. (January 10, 2019). *The future of Luxury: A look into tomorrow to understand today*. *Bain & Company Inc.*, <https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2018/>.

identificare una formula che permetta al brand di riconoscere i propri consumatori, anche quelli che appartengono a gruppi più ristretti, perché non è più possibile comunicare in una sola direzione assecondando le esigenze di tutti³⁴⁸, che sono troppo diverse tra di loro. Ogni categoria va ascoltata e soddisfatta, inserendo un suo rappresentante nelle pubblicità o nel *management* interno. Non è più sufficiente tener conto della qualità dei materiali utilizzati in quanto, se non ci si preoccupa di questi aspetti, molti “giovani adulti (che secondo *Bain & Company* sono i *Millennials* e la Generazione Z, i quali rappresenteranno il 55% dei *luxury shoppers* per il 2025) decideranno di non acquistare quel marchio, considerandolo non idoneo e persino anacronistico.

The CNMI Diversity & Inclusion Manifesto	
1	Diversity is an asset
2	Fashion supports through listening
3	Collaboration as a commitment
4	Talent without prejudices
5	Recapturing the ethical dimension of aesthetics
6	Fashion influences change
7	Inclusion builds business
8	Fashion technology as a facilitator, not a barrier
9	Fashion is fearless
10	Walking the talk

La prova tangibile di come il mondo stia cambiando, e le aziende insieme ad esso, è il lancio dell’evento per il “Diversity and Inclusion Manifesto” tenuto dalla *Camera Nazionale della Moda Italiana* (CNMI) – un’associazione senza scopo di lucro che promuove e coordina la Moda Italiana. Il *Chairman* della CNMI, Carlo Capasa, sostiene che “sia giunto il tempo di essere trasparenti e di prendersi le proprie responsabilità”, da qui la necessità di incontrarsi per chiarire a tutti l’importanza di un cambiamento nell’industria. “Paradossalmente, da quando il mondo è diventato sempre più globalizzato ed interconnesso, l’industria della moda si è battuta per riflettere la diversità delle origini etniche, delle culture e degli stili di vita tra i suoi dipendenti, soprattutto a livello del management esecutivo e creativo”³⁴⁹. Molte aziende influenti tra cui *Armani*, *Bottega Veneta*, *Fendi*, *Versace*, *Gucci*, *Missoni*, *Prada* e *Valentino*, si sono riunite già dal 2017 per stilare, insieme ad alcuni accademici, dieci principi che costituissero il Manifesto. La CNMI ha ritenuto importante precisare che avrebbe monitorato i brand per verificare

³⁴⁸ Bain, M. (November 15, 2018). *Luxury Fashion’s next frontiers are size inclusivity, modesty and diversity*. Quartz Media Inc, <https://qz.com/1464267/luxurys-new-frontiers-diversity-modesty-size-inclusivity/>.

³⁴⁹ BOF Team (December 4, 2019). *Camera Nazionale della Moda Italiana launches Diversity and Inclusivity Manifesto*. Business of Fashion, <https://www.businessoffashion.com/articles/sponsored-feature/camera-nazionale-della-moda-italiana-launches-diversity-and-inclusivity-manifesto>.

come avessero adottato le pratiche e come le avessero integrate nella struttura di *business*, nella missione e nei propri *core values*, su base annua.

Il cambiamento deve riguardare sia il modo di comunicare attraverso il marketing, le collaborazioni e il coinvolgimento pubblico, sia il lavoro delle risorse umane e del CSR con l'implementazione di pratiche inclusive. L'industria, secondo Capasa, ha il dovere morale di sensibilizzare i consumatori, in quanto “se un brand crede nel valore della diversità, della salvaguardia del pianeta, o nella capacità di poter fare di meglio per il mondo in cui viviamo, le persone faranno lo stesso”³⁵⁰.

Gli scandali degli ultimi tempi, sia in passerella che nell'*advertising*, di marchi importanti quali *Gucci*, *Burberry*, *Moncler* e *Dolce & Gabbana*, hanno esplicitato l'importanza di essere cauti nella moda odierna. I *Millennials* e la Generazione Z sono interessati a brand che aderiscano ai loro valori e sono pronti a screditare, grazie ai *social media*, chiunque voglia seguire una direzione diversa. Il risultato più immediato è la perdita in termini di immagine e reputazione, che sono proprio ciò che rendono un brand di lusso tale. Secondo Linda Loppa – che si occupa di *Strategy and Vision* presso la scuola Polimoda di Firenze – “va enfatizzato come le aziende di lusso siano diventate globali e non conoscano più la propria clientela; hanno una visione profondamente occidentale e per decenni il loro gruppo di riferimento era costituito da Europei bianchi, ricchi e cristiani, mentre adesso devono interfacciarsi con diverse culture”³⁵¹.

Il gruppo di lusso LVMH ha inviato un forte segnale di comprensione, riguardo alla necessità del cambiamento, già scegliendo Virgil Abloh come Direttore Artistico della linea uomo per *Louis Vuitton*. Se quest'ultimo è stato uno dei primi stilisti di colore alla guida di una storica casa di moda, Robin Rihanna Fenty ha rappresentato una rivoluzione come donna, ed in termini di etnia ed età. Rhonda Garelick, insegnante di storia della moda alla “Parsons School of Design”, si è espressa a favore della nuova *Maison*, la quale riscrive il canone del prestigio e della storia europea, “segnando il bisogno di abbracciare una nuova definizione più globale di cosa significhi prestigio, storia e lusso”³⁵². Il gruppo, che è l'emblema del patrimonio culturale francese, si fa portatore di idee nuove, che stavolta non appartengono all'uomo europeo “che da sempre domina il settore del lusso per natura non accessibile a tutti, specialmente alle persone di

³⁵⁰ Ibidem.

³⁵¹ Muret, D. (March 29, 2019). *Luxury industry tackles diversity, inclusivity challenges*. Fashion Network, <https://uk.fashionnetwork.com/news/Luxury-industry-tackles-diversity-inclusivity-challenges,1084018.html>.

³⁵² Davies, W. (May 10, 2019). *Why Rihanna's New Luxury Fashion Line is such a Groundbreaking Moment for Fashion*. Time USA, LLC, <https://time.com/5587259/rihanna-fenty-lvmh-fashion-house/>.

colore” (Ford T., 2019)³⁵³. La stessa Rihanna afferma di come la nascita di *Fenty* rappresenti “un grande giorno per la cultura, dimostrando che niente è impossibile”.

La composizione sociale odierna è molto diversificata, soprattutto negli Stati Uniti, e questo rende indispensabile adottare strategie di diversità, inclusione e sostenibilità, parallelamente a quella volta al profitto. È necessario dimostrare che si tiene realmente conto dell’esistenza di diverse taglie, soprattutto per quanto riguarda l’abbigliamento e l’intimo femminile (*Bain & Company* sostiene che il 20% del *Luxury Ready-to-Wear* è inclusivo in questo senso, ed è in crescita³⁵⁴), di diverse culture ed etnie, di molteplici orientamenti sessuali in linea con l’LGBTQ+ e di diverse religioni.

Fenty promuove collezioni volte a fortificare il potere femminile mostrando la bellezza di qualsiasi donna, un lavoro già iniziato con *Fenty Beauty* e *Savage x Fenty*, mettendo in risalto diverse forme e colori. Inoltre, esse sono sviluppate in modo da rispettare il concetto di non avere identità alla base, facendo notare come anche lo stile “swag” o d’affari, più tipicamente associati all’uomo, possano essere adatti alla donna. Il brand, in ogni caso, beneficia dell’immagine di un’artista che si è prodigata sin dall’inizio negli aiuti umanitari, e che da sola riesce a dar voce alla categoria Afro-Americana, dandole la considerazione che merita. Il gruppo, attraverso l’imprenditrice, offre al mondo l’idea di una moda di lusso globale e per tutti, senza distinzioni di genere o razza.

4.5 Conclusione: l’efficacia di Rihanna *Entrepreneur Endorser*

Come già enunciato nel primo paragrafo del capitolo corrente (4.1), quando si parla di *Celebrity Entrepreneur Endorsement* ci si riferisce ad una celebrità che intraprende il cammino imprenditoriale, prestando allo stesso tempo la propria immagine ai prodotti realizzati. Di conseguenza un *Celebrity Entrepreneur* è implicitamente anche un *Celebrity Endorser*, mentre non è vero il contrario³⁵⁵. Questo appare chiaro

³⁵³ Garcia-Navarro, L.; Bowman, E. (May 12, 2019). *Rihanna disrupts Luxury Fashion World, Joining LVMH with “Fenty” Brand*. NPR Arts & Life, <https://www.npr.org/2019/05/12/722519647/rihanna-disrupts-luxury-fashion-world-joining-lvmh-with-fenty-brand?t=1577012200725>.

³⁵⁴ Bain, M. (November 15, 2018). *Luxury Fashion’s next frontiers are size inclusivity, modesty and diversity*. Quartz Media Inc, <https://qz.com/1464267/luxurys-new-frontiers-diversity-modesty-size-inclusivity/>

³⁵⁵ Muda, M.; Musa, R.; Mohamed, R. N.; Borhan, H. (2013). *Celebrity Entrepreneur Endorsement and Advertising Effectiveness*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 130 (2014), pp. 11 – 20.

analizzando il caso di Robyn Rihanna Fenty, la quale è riuscita nell'intento di diventare un'imprenditrice di successo, dopo aver concluso la sua esperienza in qualità di *Endorser* per brand non di sua proprietà. Con *Fenty Couture*, tuttavia, seppure ne possieda una percentuale rilevante, rimane *Endorser* di sé stessa, essendo l'immagine della nuovissima impresa e la Direzione Artistica. Ciò comporta che, nel valutare l'efficacia del suo lavoro come *Entrepreneur Endorser*, si debbano considerare *in primis* gli aspetti propri di un *Endorser* e, successivamente, il suo valore aggiunto in qualità di *Entrepreneur*.

Un brand può beneficiare del *Celebrity Branding* nel momento in cui si avvia e si conclude il processo di *Meaning Transfer* (McCracken, 1989), che permette il passaggio del set unico di qualità possedute dalla celebrità al prodotto, attraverso il susseguirsi dei tre stadi fondamentali (Cultura – *Endorsement* – Consumo). Il presupposto affinché ciò possa avvenire nel migliore dei modi possibile è che sia costruito perfettamente il *Match-Up* tra la celebrità e il brand (Kamins, 1990), generando un *fit* vantaggioso e sostenibile.

Focalizzandoci sulla celebrità, le caratteristiche che dovrebbe avere per rendere la strategia funzionale risalgono a due modelli: il *Source Credibility Model* (Hovland et al., 1953) e il *Source Attractiveness Model* (McGuire, 1968). Abbiamo già visto, infatti, che da soli non riescono a spiegare il fenomeno in tutte le sue sfaccettature – necessitano del *Meaning Transfer Model* – ma ci concedono una chiave di lettura completa circa l'*Endorser*, ovvero Rihanna.

4.5.1 Verifica qualitativa dell'*Endorsement*

In riferimento al primo modello, il *Source Credibility Model*, per risultare credibile Rihanna deve rispondere positivamente a due caratteri: l'*Expertise* e la *Trustworthiness*. L'artista è stata protagonista di un cammino lungo prima di prendere la decisione di investire in una vera e propria azienda. I progetti di *Endorsement* a cui si è dedicata, inoltre, sono per la maggior parte nell'ambito della Moda e della Bellezza, facilitando così l'idea dei consumatori che sappia ciò che sta facendo. Le sue collaborazioni con marchi del calibro di *Armani*, *River Island*, *Stance*, *Dior*, *Puma*, *Manolo Blahnik* e *Chopard* hanno reso noto a tutti il suo immancabile stile e la capacità di organizzare più di una collezione completa, con la relativa sfilata alla *Fashion Week* di New York o Parigi, riscuotendo grande successo. In particolare “Fenty x Puma” e “Savage x Fenty”, che sono i primi lavori a portare il suo cognome ufficialmente ad alti

livelli, hanno reso sostenibile nel lungo periodo il suo modo di pensare, che introduce messaggi di diversità ed inclusione come mai visti nel mondo della moda. *Fenty Beauty*, invece, dove unisce per la prima volta le forze con LVMH in qualità di Direttore Creativo, cementifica la sua esperienza e le rende possibile una crescita all'interno del gruppo, che sancisce la sua superiorità e la sua forza di persuasione. È la stessa esperienza che fa di Rihanna una celebrità attendibile, rispondendo all'altro requisito della *Trustworthiness*. I suoi successi sin dai primi anni di carriera sono la dimostrazione che sia ligia al dovere e, stando ai pareri di coloro che hanno avuto il piacere di lavorare con lei, è una *Business Woman* instancabile e dedita al lavoro con tutta sé stessa. Questo le ha fatto guadagnare la fiducia non solo dei consumatori, che sono anche i suoi stessi *fan* disposti a seguirla ovunque, ma anche del *Chairman* e CEO di LVMH (*Moët-Hennessy Louis Vuitton*), Bernard Arnault, che le ha dato l'opportunità di prendere parte al gruppo di lusso più grande al mondo, senza fare nient'altro se non essere sé stessa.

Il secondo modello, il *Source Attractiveness Model*, ritiene indispensabile, invece, possedere la cosiddetta *Attractiveness*. Secondo McGuire (1968), il fascino deriverebbe dai sensi di familiarità, similarità e gradevolezza che la celebrità riesce a trasferire ai consumatori. Da questo punto di vista, Rihanna è sicuramente una delle donne più attraenti al mondo, e lo testimoniano la sua presenza agli eventi più importanti (come il Met Gala), dove ha sempre dimostrato il suo senso dell'estetica, e anche le riviste e i servizi fotografici di cui è stata protagonista – come *Vogue*, *Elle*, *Esquire*, *Cosmopolitan*, *Harper's Bazaar*, *GQ*, *Rolling Stone*, *Lui*, *Complex*, *Glamour*, *Vanity Fair* e *Allure* – indossando *Valentino*, *Céline*, *Christian Dior*, *Prada*, *Louis Vuitton*, *Balmain*, *Givenchy*, *Gucci*, *Hermès*, *Elie Saab*, *Versace* e molti altri. Nel 2014 ha vinto il prestigioso *Fashion Icon Award*, che le è stato riconosciuto dal CFDA (*Council of Fashion Designers of America*) per il suo ruolo di *Ambassador*, che ha avuto un impatto senza precedenti sull'industria della moda³⁵⁶. Nel 2019 il suo marchio *Fenty* ha vinto il premio nella categoria “Urban Luxe”, concesso dal *British Fashion Council* ai *Fashion Awards* di Londra, dove l'artista era già stata nominata nel 2017 per la sua collaborazione “Fenty x Puma”³⁵⁷. Inoltre, successivamente al debutto della sua *Capsule Collection* “Faux Leather” per *Fenty*, ad Aprile 2020 le è stato offerto il premio PETA *Compassion in*

³⁵⁶ Holmes, S. (March 24, 2014). *Rihanna to receive CFDA Fashion Icon Award*. Elle, Hearst Magazine Media, Inc., <https://www.elle.com/fashion/news/a19116/rihanna-to-receive-cfda-fashion-icon-award/>.

³⁵⁷ Elan, P. (December 3, 2019). *Rihanna's Fenty label wins Urban Luxe prize at Fashion Awards*. The Guardian, News and Media, <https://www.theguardian.com/fashion/2019/dec/03/rihannas-fenty-label-wins-urban-luxe-prize-at-fashion-awards>.

Fashion, per celebrare una moda “vegana” che non faccia del male agli animali³⁵⁸. Se da un lato i riconoscimenti ottenuti incrementano la sua credibilità e la fiducia nel suo operato, dall’altro aumentano la sua “attrattività”, come donna che lavora eticamente e senza dimenticare le proprie origini. Nonostante la sua fortuna ammonti a circa seicento milioni di dollari, infatti, la sua immagine è sempre quella della ragazza delle Barbados, soltanto un po’ più sofisticata. Il messaggio fondamentale è che abbia costruito il proprio patrimonio contando sulle sue forze, partendo da zero. Questo fa sì che le persone si ritrovino in lei, che la considerino familiare e simile a loro. Ecco perché non sarebbe facile replicare il modello su un’altra celebrità – come ad esempio Beyoncé, icona della musica che appare però irraggiungibile – in quanto ad un’azienda serve un prodotto che venda, e Rihanna appare vicina ai consumatori, nonostante sia una delle persone più influenti al mondo. Il suo essere credibile, meritevole di fiducia e attraente, ha avuto effetto sulla Vanità che fa convergere la decisione di spesa verso un marchio capace di soddisfare bisogni sociopsicologici, indispensabile nel settore del Lusso.

Bisogna precisare, inoltre, che il motivo per cui la strategia ha ottenuto consenso è che, per ciascun *endorsement* fatto, la celebrità è sempre risultata allineata con il prodotto promosso. Sappiamo, infatti, che i modelli enunciano quali dovrebbero essere le qualità necessarie per essere un *Endorser*, ma non perché esse funzionino per un determinato brand e non per un altro. Il *Match-Up* ha dimostrato che Rihanna è sempre stata sé stessa, e che non ha promosso nulla che lei stessa non avrebbe utilizzato. Questo grado di *comfort* nella presentazione dei prodotti ha generato un *fit* perfetto, che è stato percepito come corretto dai consumatori e dai *Business Partner*. Secondo il gruppo NPD (che analizza l’allineamento tra brand e celebrità), infatti, “i fan di Rihanna dimostrano di preferire distintamente i prodotti che promuove ed utilizza, almeno 3.7 volte in più rispetto a quelli di altre celebrità”³⁵⁹.

³⁵⁸ Vince, J. (April 10, 2020). *Rihanna receives PETA’s Compassion in Fashion Award for Fenty Collection*. Harper’s Bazaar, <https://www.harperbazaar.com/uk/celebrities/a32104316/rihanna-peta-award/>.

³⁵⁹ Lerner, R. (June 14, 2017). *The Icon Business: Inside Rihanna’s Fashion Fortune*. Forbes Media LLC, <https://www.forbes.com/sites/rebeccalerner/2017/06/14/the-icon-business-inside-rihannas-fashion-fortune/#44f00d725879>.

4.5.2 Verifica qualitativa dell'*Entrepreneurship*

Avendo analizzato il suo operato di *Endorser*, è opportuno verificare la sua efficacia in termini imprenditoriali. Il gruppo di Lusso LVMH ha deciso di investire nel marchio *Fenty* perché ha ritenuto potesse essere un modo per trasmettere al pubblico i valori dell'innovazione, della sostenibilità, della diversità e dell'inclusione, grazie alla collaborazione con un'artista che da sempre esprime questi ideali e che possiede l'energia necessaria per rivalutare alcune idee di una scuola di pensiero troppo europea e aristocratica³⁶⁰. Rihanna avrebbe potuto concedere alla nuovissima *Maison* il giusto *Celebrity Capital*, forte della sua esperienza ma anche del suo DNA. Il percorso portato avanti sin dai primi anni di carriera, culminato nel successo mondiale *Fenty Beauty*, ha concesso credibilità ad una casa di moda costruita dal nulla e le ha dato un'identità forte. Mentre il *Chairman* e CEO Bernard Arnault sostiene il rischio della *Newness* dell'impresa, grazie alle risorse del gruppo, la celebrità appare totalmente coinvolta nell'opera. La direzione creativa porta la sua impronta e la costante comunicazione di marketing incentrata sulla sua figura – e su donne che incarnano i suoi valori – sfrutta i canali digitali, che più di tutti oggi rendono l'idea di un pieno coinvolgimento.

Siccome il carattere della novità e il *Perceived Involvement* sembrano non essere un problema, possiamo certamente confermare l'efficienza del “Capitale” della celebrità, a beneficio della reputazione prima di *Fenty* e poi del gruppo. Quest'ultima rappresenta un *asset* intangibile, centrale secondo la prospettiva *resource-based*, che “può contribuire significativamente nel differenziare la *performance* aziendale rispetto alle altre organizzazioni, perché è rara, socialmente complessa e difficile da imitare o negoziare”³⁶¹. La reputazione è ciò che rende possibile la fiducia da parte dei consumatori e dei *partner* e, siccome è strettamente ricollegata all'immagine dell'impresa appena fondata, va mantenuta intatta³⁶². Ciò permette di ottenere un vantaggio competitivo, con

³⁶⁰ Danziger, P. N. (May 11, 2019). *What the LVMH – Rihanna Partnership means for the Luxury Market*. Forbes Media LLC, <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/05/11/what-the-lvmh-rihanna-partnership-means-for-the-luxury-market/#4192bca257db>.

³⁶¹ Rao, H. (1994). *The social construction of reputation: Certification contests, legitimization, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895 – 1912*. Strategic Management Journal, 15 (Special Issue: Competitive Organizational Behavior), pp. 29 – 44.

³⁶² Muda, M.; Musa, R.; Mohamed, R. N.; Borhan, H. (2013). *Celebrity Entrepreneur Endorsement and Advertising Effectiveness*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 130 (2014), pp. 11 – 20.

l'obiettivo di renderlo sostenibile nel lungo periodo, che si basa su risorse immateriali e materiali, costanti ed eterogenee.

L'analisi VRIO esplicita come è possibile raggiungere questo potenziale, valutando l'azienda in base alle risorse possedute. Per il gruppo LVMH, la reputazione della celebrità è una risorsa indispensabile affinché la nuova *Fenty Maison* possa ottenere un vantaggio competitivo. Lo è da quattro punti di vista:

1. Il Valore: essa ha la capacità di sfruttare un'opportunità commerciale basata sul cambiamento culturale, diventando *leader* in una nicchia di mercato e mitigando il rischio dell'entrata di nuovi concorrenti, grazie all'esperienza e all'immagine costruite negli anni come promotrice della Diversità, della Sostenibilità e dell'Inclusione. Il suo modo di interagire, inoltre, con la *target audience*, permette di estrarre il massimo valore dalle ultime generazioni, che sono sempre meno leali, affaticate dalla costante richiesta di attenzioni da parte delle pubblicità, costantemente online e disposti ad ascoltare per poco tempo (a causa anche dei *social media*) e molto esigenti verso la capacità dei brand di proporre novità³⁶³;
2. La Rarità: l'artista è unica nel suo genere e la sua reputazione la precede ovunque vada. Attraverso il suo lavoro è riuscita a rendere non solo il suo nome, ma anche il suo cognome, conosciuto globalmente. Le sue peculiarità rappresentano una sintesi di talento e ambizione che persiste nel tempo, e che difficilmente potranno essere replicate con la stessa efficacia;
3. Inimitabilità: il costo da sostenere per imitare Rihanna e il modello di *Business* che si fonda sulla sua identità è decisamente alto. Al di là delle sue capacità, è stato anche il contesto storico a permetterle di raggiungere un simile traguardo. La collaborazione con LVMH è stata possibile perché i tempi richiedevano innovazione e cambiamento, due qualità che è possibile associare al volto dell'artista. Tutto ciò che accadrà in seguito sarà il frutto di aziende che vorranno prender parte a questa attività di promozione culturale, ma sarà altamente difficile possedere le stesse risorse di un colosso del Lusso e di un'artista di fama mondiale;
4. L'Organizzazione: la direzione artistica della celebrità non è lasciata sola a sé stessa, ma costantemente coadiuvata da collaboratori esperti del

³⁶³ TFL Fashion (October 9, 2019). *With Fenty, Rihanna "is reimagining fashion at the highest levels"*. The Fashion Law, <https://www.thefashionlaw.com/with-fenty-rihanna-is-reimagining-fashion-at-the-highest-levels/>.

settore, a formare una squadra multiculturale e talentuosa. Per di più, la casa di moda si inserisce nel contesto di un gruppo conglomerato, con la capacità di gestire in maniera efficace ed efficiente tutte le risorse disponibili. La sinergia che si ottiene tra il lato creativo e quello manageriale rende possibile un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

In conclusione, il set di qualità posseduto dall'artista e trasferito al suo brand non solo è unico e raro, ma può anche sopravvivere nel contesto dell'alta moda grazie ad un *Business Partner* che ha le capacità manageriali e finanziarie di avvalorarlo. La combinazione dei due è, infatti, “la più chiara espressione di come le celebrità, i *social media* e gli *influencer* abbiano ridefinito gli equilibri di potere tra la cultura e il consumo, cambiando il modo attraverso cui i brand si riferiscono alla propria *audience*”³⁶⁴.

³⁶⁴ Friedman, V. (January 17, 2019). *Rihanna and LVMH make a deal and, possibly, history*. The New York Times Company, <https://www.nytimes.com/2019/01/17/fashion/rihanna-fashion-brand-lvmh.html>.

CONCLUSIONI

La creazione della *Maison Fenty Couture* ha offerto l'opportunità di ampliare il discorso sul *Celebrity Branding*, permettendoci una distinzione tra *Celebrity Endorsement* e *Celebrity Entrepreneurship*. Abbiamo appurato come il significato di *Celebrity Endorser* sia cambiato nell'epoca moderna: non è più soltanto la celebrità che appare in uno spot commerciale, quanto il perno attorno al quale ruotano una serie di prodotti che ne sfruttano l'immagine, attraverso gli espedienti più svariati. Talvolta, inoltre, può evolvere nella più complessa figura del *Celebrity Entrepreneur*, qualora abbia intenzione di convogliare le sue potenzialità in un cammino imprenditoriale.

Robyn Rihanna Fenty ha dimostrato di avere le qualità adatte a svolgere il suo ruolo di *Endorser* e ha saputo trasferirle ai prodotti oggetto della promozione, stabilendo una connessione con i consumatori che si è rivelata sempre proficua. L'analisi qualitativa ha dimostrato che il soggetto dello studio ha risposto positivamente ai requisiti dei modelli trattati, che sono stati riuniti dalla letteratura per avere una chiara visione d'insieme. Ciò ha portato alla luce le condizioni utili affinché la strategia di marketing possa risultare efficace, ma ha anche evidenziato la rarità dell'esperienza.

La carriera pregressa dell'artista è stata fondamentale per costruirne l'immagine odierna, che è credibile, attraente e di fiducia. Il suo successo è stato decretato da una fusione tra le sue capacità artistiche, le opportunità che gli sono state offerte e il suo *status* di celebrità. Questo rende molto difficile poter affermare che il modello possa essere replicato nel futuro, siccome Rihanna ha avuto l'occasione di occupare una nicchia di mercato facendo leva su argomenti moderni – quali la diversità culturale e l'inclusione sociale, l'approccio ai *millennials* e l'uso dei *social media* per incrementare la *consumer loyalty* – che le avrebbero permesso di risultare unica. La *partnership* con il gruppo *Moët Hennessy Louis Vuitton* (LVMH) le ha concesso di possedere risorse inimmaginabili per un brand che lavori in autonomia, ed è proprio quel *quid* che ha reso possibile scommettere sulle sue idee, così diverse dai molti *business* attuali.

Ritengo che il *Celebrity Endorsement* che l'ha vista protagonista per anni, di cui abbiamo largamente discusso nel terzo capitolo, l'abbia formata al punto tale da stimolare

lo stesso gruppo a riporre la sua fiducia in lei. Quest'ultimo le ha permesso di seguire un cammino imprenditoriale di tale portata, con la consapevolezza che avrebbe fatto tesoro della sua esperienza pregressa. Tuttavia, è proprio LVMH a poter beneficiare più di tutti della collaborazione. Il *leader* dell'industria del lusso si è guadagnato questo titolo proprio perché ha investito, in particolare dal 1987, nell'innovazione e nella creatività, facendone il suo obiettivo da raggiungere giorno per giorno e nel lungo periodo.

L'artista ha permesso all'azienda di affiancare a brand dalla lunga tradizione un marchio nuovo, ma senza possedere la pretesa che potesse risultare già paragonabile a nomi del calibro di *Louis Vuitton* o *Céline*, dal prestigio storico. La strategia di *Celebrity Branding*, più che altro, ha permesso ad un gruppo conglomerato di beneficiare dell'esperienza pregressa e dell'immagine di Rihanna, per creare da zero una *Maison* di Moda moderna dalla forte identità, cosa che non succedeva sin dal 1987 con *Christian Lacroix*. Così facendo, è risultato molto più semplice proporre al pubblico il nuovo membro della famiglia che, non solo prende avvio da una personalità conosciuta in tutto il mondo, ma che ha anche una base di clienti affezionati e fedeli. Dall'altra parte, ciò le ha consentito di mettersi in gioco con la consapevolezza di avere alle spalle un modello di *business* solido, capace di sostenerne il rischio.

La conclusione è che i benefici siano stati biunivoci, sfruttando il carattere di novità offerto non solo dalla stessa *Fenty Couture*, ma anche dall'applicazione del *Celebrity Endorsement Entrepreneurship* in un gruppo così ampio e diversificato quale LVMH. La conseguenza è la difficoltà di poter replicare un caso simile, che unisce le forze di un'artista di fama mondiale ad un'azienda di lusso dalle infinite risorse. Non è impossibile, ad ogni modo, che in futuro possano ricapitare le condizioni favorevoli affinché possa essere messa in atto una simile collaborazione. Per il momento, il colosso è l'unico ad essersi posizionato in questa nicchia di mercato e risulteranno alquanto alte eventuali barriere all'entrata.

APPENDICE

APPENDICE A

Bilancio Consolidato LVMH – *Income Statement*

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

Financial statements

CONSOLIDATED INCOME STATEMENT

<i>(EUR millions, except for earnings per share)</i>	Notes	2019	2018 ^(a)	2017 ^(a)
Revenue	24-25	53,670	46,826	42,636
Cost of sales		(18,123)	(15,625)	(14,783)
Gross margin		35,547	31,201	27,853
Marketing and selling expenses		(20,207)	(17,755)	(16,395)
General and administrative expenses		(3,864)	(3,466)	(3,162)
Income/(loss) from joint ventures and associates	8	28	23	(3)
Profit from recurring operations	24-25	11,504	10,003	8,293
Other operating income and expenses	26	(231)	(126)	(180)
Operating profit		11,273	9,877	8,113
Cost of net financial debt		(107)	(117)	(137)
Interest on lease liabilities		(290)	-	-
Other financial income and expenses		(162)	(271)	78
Net financial income/(expense)	27	(559)	(388)	(59)
Income taxes	28	(2,932)	(2,499)	(2,214)
Net profit before minority interests		7,782	6,990	5,840
Minority interests	18	(611)	(636)	(475)
Net profit, Group share		7,171	6,354	5,365
Basic Group share of net earnings per share (EUR)	29	14.25	12.64	10.68
Number of shares on which the calculation is based		503,218,851	502,825,461	502,412,694
Diluted Group share of net earnings per share (EUR)	29	14.23	12.61	10.64
Number of shares on which the calculation is based		503,839,542	503,918,140	504,010,291

(a) The financial statements as of December 31, 2018 and 2017 have not been restated to reflect the application of IFRS 16 Leases. See Note 1.2 regarding the impact of the application of IFRS 16.

APPENDICE B

Bilancio Consolidato LVMH – *Statement of Comprehensive Gains and Losses*

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS				
Financial statements				
CONSOLIDATED STATEMENT OF COMPREHENSIVE GAINS AND LOSSES				
(EUR millions)	Notes	2019	2018	2017
Net profit before minority interests		7,782	6,990	5,840
Translation adjustments		299	274	(958)
Amounts transferred to income statement		1	(1)	18
Tax impact		11	15	(49)
	16.5, 18	311	288	(989)
Change in value of hedges of future foreign currency cash flows		(16)	3	372
Amounts transferred to income statement		25	(279)	(104)
Tax impact		(3)	79	(77)
		6	(197)	191
Change in value of the ineffective portion of hedging instruments		(211)	(271)	(91)
Amounts transferred to income statement		241	148	210
Tax impact		(7)	31	(35)
		23	(92)	84
Gains and losses recognized in equity, transferable to income statement		340	(1)	(714)
Change in value of vineyard land	6	42	8	(35)
Amounts transferred to consolidated reserves		-	-	-
Tax impact		(11)	(2)	82
		31	6	47
Employee benefit obligations: change in value resulting from actuarial gains and losses		(167)	28	57
Tax impact		39	(5)	(24)
		(128)	23	33
Gains and losses recognized in equity, not transferable to income statement		(97)	29	80
Comprehensive income		8,025	7,018	5,206
Minority interests		(628)	(681)	(341)
Comprehensive income, Group share		7,397	6,337	4,865

APPENDICE C

Bilancio Consolidato LVMH – Balance Sheet

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

Financial statements

CONSOLIDATED BALANCE SHEET

ASSETS (EUR millions)	Notes	2019	2018 ^(a)	2017 ^(a)
Brands and other intangible assets	3	17,212	17,254	16,957
Goodwill	4	16,034	13,727	13,837
Property, plant and equipment	6	18,533	15,112	13,862
Right-of-use assets	7	12,409	-	-
Investments in joint ventures and associates	8	1,074	638	639
Non-current available for sale financial assets	9	915	1,100	789
Other non-current assets	10	1,546	986	869
Deferred tax	28	2,274	1,932	1,741
Non-current assets		69,997	50,749	48,694
Inventories and work in progress	11	13,717	12,485	10,888
Trade accounts receivable	12	3,450	3,222	2,736
Income taxes		406	366	780
Other current assets	13	3,264	2,868	2,919
Cash and cash equivalents	15	5,673	4,610	3,738
Current assets		26,510	23,551	21,061
Total assets		96,507	74,300	69,755
LIABILITIES AND EQUITY (EUR millions)				
	Notes	2019	2018 ^(a)	2017 ^(a)
Equity, Group share	16	36,586	32,293	28,969
Minority interests	18	1,779	1,664	1,408
Equity		38,365	33,957	30,377
Long-term borrowings	19	5,101	6,005	7,046
Non-current lease liabilities	7	10,373	-	-
Non-current provisions and other liabilities	20	3,812	3,188	3,177
Deferred tax	28	5,498	5,036	4,989
Purchase commitments for minority interests' shares	21	10,735	9,281	9,177
Non-current liabilities		35,519	23,510	24,389
Short-term borrowings	19	7,610	5,027	4,530
Current lease liabilities	7	2,172	-	-
Trade accounts payable	22	5,814	5,314	4,539
Income taxes		722	538	763
Current provisions and other liabilities	22	6,305	5,954	5,157
Current liabilities		22,623	16,833	14,989
Total liabilities and equity		96,507	74,300	69,755

(a) The financial statements as of December 31, 2018 and 2017 have not been restated to reflect the application of IFRS 16 Leases. See Note 1.2 regarding the impact of the application of IFRS 16.

APPENDICE D

Bilancio Consolidato LVMH – *Statement of Changes in Equity*

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

Financial statements

CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

(EUR millions)	Number of shares	Share capital	Share premium account	Treasury shares	Cumulative translation adjustment	Available for sale financial assets	Hedges of future foreign currency cash flows and cost of hedging	Vineyard land	Employee benefit commitments	Revaluation reserves	Net profit and other reserves	Group share	Minority interests	Total equity
Notes		16.1	16.1	16.3	16.5									18
As of December 31, 2016	507,126,088	152	2,601	(520)	1,165	-	(115)	1,078	(163)	22,190	26,388	1,510	27,898	
Gains and losses recognized in equity					(811)		245	36	30	-	(500)	(134)	(634)	
Net profit										5,365	5,365	475	5,840	
Comprehensive income					(811)	-	245	36	30		4,865	341	5,206	
Stock option plan-related expenses										55	55	7	62	
(Acquisition)/disposal of treasury shares				(50)						(11)	(61)	-	(61)	
Exercise of LVMH share subscription options	708,485		53									53	-	53
Retirement of LVMH shares	(791,977)		(40)	40								-	-	-
Capital increase in subsidiaries												-	44	44
Interim and final dividends paid										(2,110)	(2,110)	(261)	(2,371)	
Changes in control of consolidated entities										(6)	(6)	114	108	
Acquisition and disposal of minority interests' shares										(86)	(86)	(56)	(142)	
Purchase commitments for minority interests' shares										(129)	(129)	(291)	(420)	
As of December 31, 2017	507,042,596	152	2,614	(530)	354	-	130	1,114	(133)	25,268	28,969	1,408	30,377	
Gains and losses recognized in equity					219		(259)	3	20	-	(17)	45	28	
Net profit										6,354	6,354	636	6,990	
Comprehensive income					219	-	(259)	3	20		6,337	681	7,018	
Stock option plan-related expenses										78	78	4	82	
(Acquisition)/disposal of treasury shares				(256)						(26)	(282)	-	(282)	
Exercise of LVMH share subscription options	762,851		49									49	-	49
Retirement of LVMH shares	(2,775,952)		(365)	365								-	-	-
Capital increase in subsidiaries												-	50	50
Interim and final dividends paid										(2,715)	(2,715)	(345)	(3,060)	
Changes in control of consolidated entities										(9)	(9)	41	32	
Acquisition and disposal of minority interests' shares										(22)	(22)	(19)	(41)	
Purchase commitments for minority interests' shares										(112)	(112)	(156)	(268)	
As of December 31, 2018	505,029,495	152	2,298	(421)	573	-	(129)	1,117	(113)	28,816	32,293	1,664	33,957	
Impact of changes in accounting standards ^(a)										(29)	(29)	-	(29)	
As of January 1, 2019	505,029,495	152	2,298	(421)	573	-	(129)	1,117	(113)	28,787	32,264	1,664	33,928	
Gains and losses recognized in equity					289		22	22	(107)		226	17	242	
Net profit										7,171	7,171	611	7,783	
Comprehensive income					289	-	22	22	(107)		7,397	628	8,025	
Stock option plan-related expenses										69	69	3	72	
(Acquisition)/disposal of treasury shares				18						(44)	(26)	-	(26)	
Exercise of LVMH share subscription options	403,946		21	-								21	-	21
Retirement of LVMH shares	(2,156)											-	-	-
Capital increase in subsidiaries												-	95	95
Interim and final dividends paid										(3,119)	(3,119)	(433)	(3,552)	
Changes in control of consolidated entities										2	2	25	27	
Acquisition and disposal of minority interests' shares										(17)	(17)	-	(17)	
Purchase commitments for minority interests' shares										(5)	(5)	(203)	(208)	
As of December 31, 2019	505,431,285	152	2,319	(403)	862	-	(107)	1,139	(220)	32,844	36,586	1,779	38,365	

(a) The impact of changes in accounting standards arose from the application of IFRS 16 Leases as of January 1, 2019. See Note 1.2 regarding the impact of the application of IFRS 16.

APPENDICE E

Bilancio Consolidato LVMH – Cash Flow Statement

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

Financial statements

CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENT

(EUR millions)	Notes	2019	2018 ^(a)	2017 ^(a)
I. OPERATING ACTIVITIES				
Operating profit		11,273	9,877	8,113
(Income)/loss and dividends received from joint ventures and associates	8	(10)	5	25
Net increase in depreciation, amortization and provisions		2,700	2,302	2,376
Depreciation of right-of-use assets	7.1	2,408	-	-
Other adjustments and computed expenses		(266)	(219)	(109)
Cash from operations before changes in working capital		16,105	11,965	10,405
Cost of net financial debt: interest paid		(124)	(113)	(129)
Lease liabilities: interest paid		(239)	-	-
Tax paid		(2,940)	(2,275)	(2,790)
Change in working capital	15.2	(1,154)	(1,087)	(514)
Net cash from operating activities		11,648	8,490	6,972
II. INVESTING ACTIVITIES				
Operating investments	15.3	(3,294)	(3,038)	(2,276)
Purchase and proceeds from sale of consolidated investments	2.4	(2,478)	(17)	(6,306)
Dividends received		8	18	13
Tax paid related to non-current available for sale financial assets and consolidated investments		(1)	(2)	-
Purchase and proceeds from sale of non-current available for sale financial assets	9	(104)	(400)	(38)
Net cash from/(used in) investing activities		(5,869)	(3,439)	(8,607)
III. FINANCING ACTIVITIES				
Interim and final dividends paid	15.4	(3,678)	(3,090)	(1,982)
Purchase and proceeds from sale of minority interests	2.4	(21)	(236)	(153)
Other equity-related transactions	15.4	54	(205)	30
Proceeds from borrowings	19	2,837	1,529	5,931
Repayment of borrowings	19	(1,810)	(2,174)	(1,760)
Repayment of lease liabilities	7.2	(2,187)	-	-
Purchase and proceeds from sale of current available for sale financial assets	14	71	(147)	92
Net cash from/(used in) financing activities		(4,734)	(4,323)	2,158
IV. EFFECT OF EXCHANGE RATE CHANGES				
		39	67	(242)
NET INCREASE/(DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS (I+II+III+IV)		1,084	795	281
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF PERIOD	15.1	4,413	3,618	3,337
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF PERIOD	15.1	5,497	4,413	3,618
TOTAL TAX PAID		(3,070)	(2,314)	(2,402)

(a) The financial statements as of December 31, 2018 and 2017 have not been restated to reflect the application of IFRS 16 Leases. See Note 1.2 regarding the impact of the application of IFRS 16.

Alternative performance measure

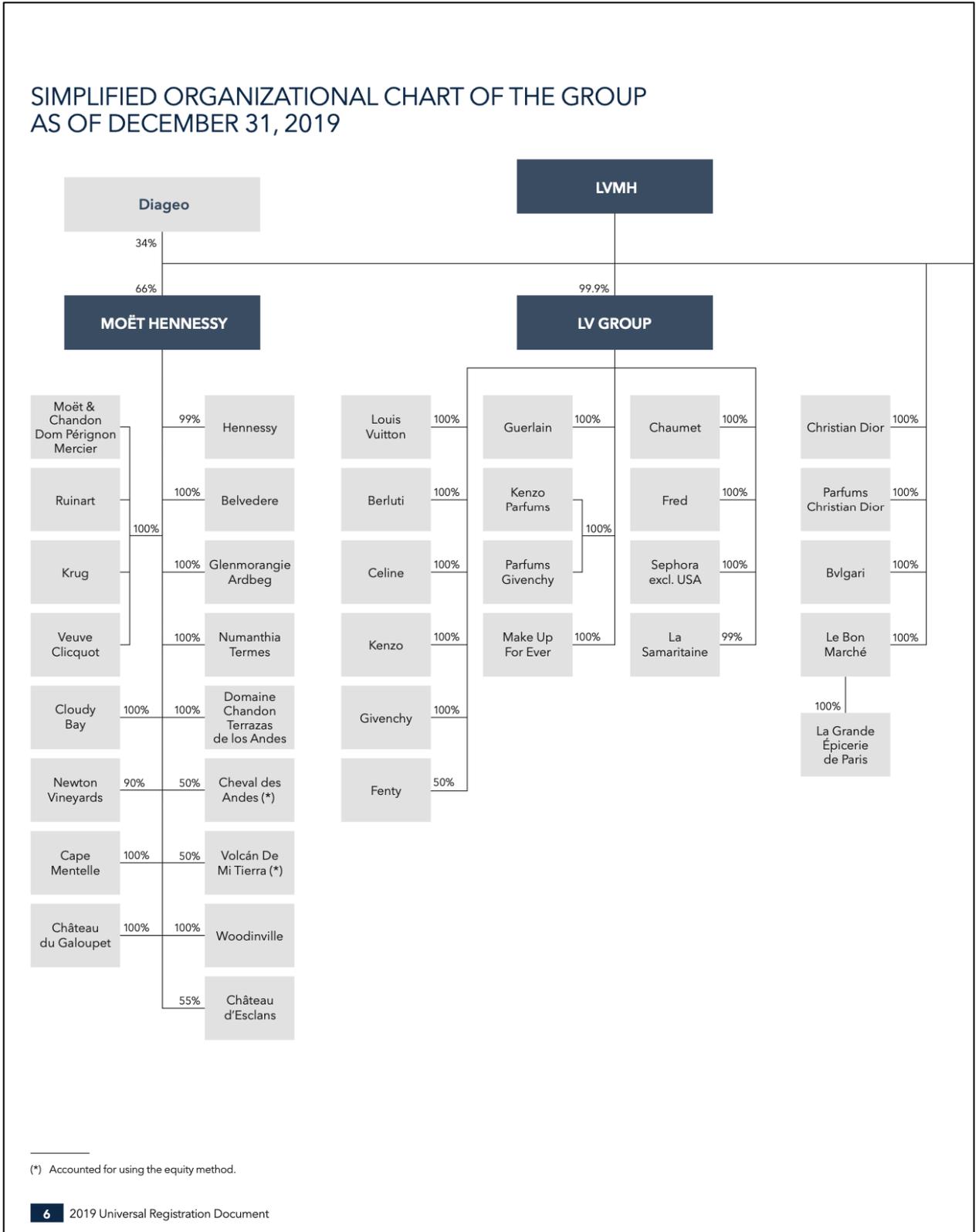
The following table presents the reconciliation between “Net cash from operating activities” and “Operating free cash flow” for the fiscal years presented:

(EUR millions)	2019	2018	2017
Net cash from operating activities	11,648	8,490	6,972
Operating investments	(3,294)	(3,038)	(2,276)
Repayment of lease liabilities	(2,187)	-	-
Operating free cash flow^(a)	6,167	5,452	4,696

(a) Under IFRS 16, fixed lease payments are treated partly as interest payments and partly as principal repayments. For its own operational management purposes, the Group treats all lease payments as components of its “Operating free cash flow”, whether the lease payments made are fixed or variable. In addition, for its own operational management purposes, the Group treats operating investments as components of its “Operating free cash flow”.

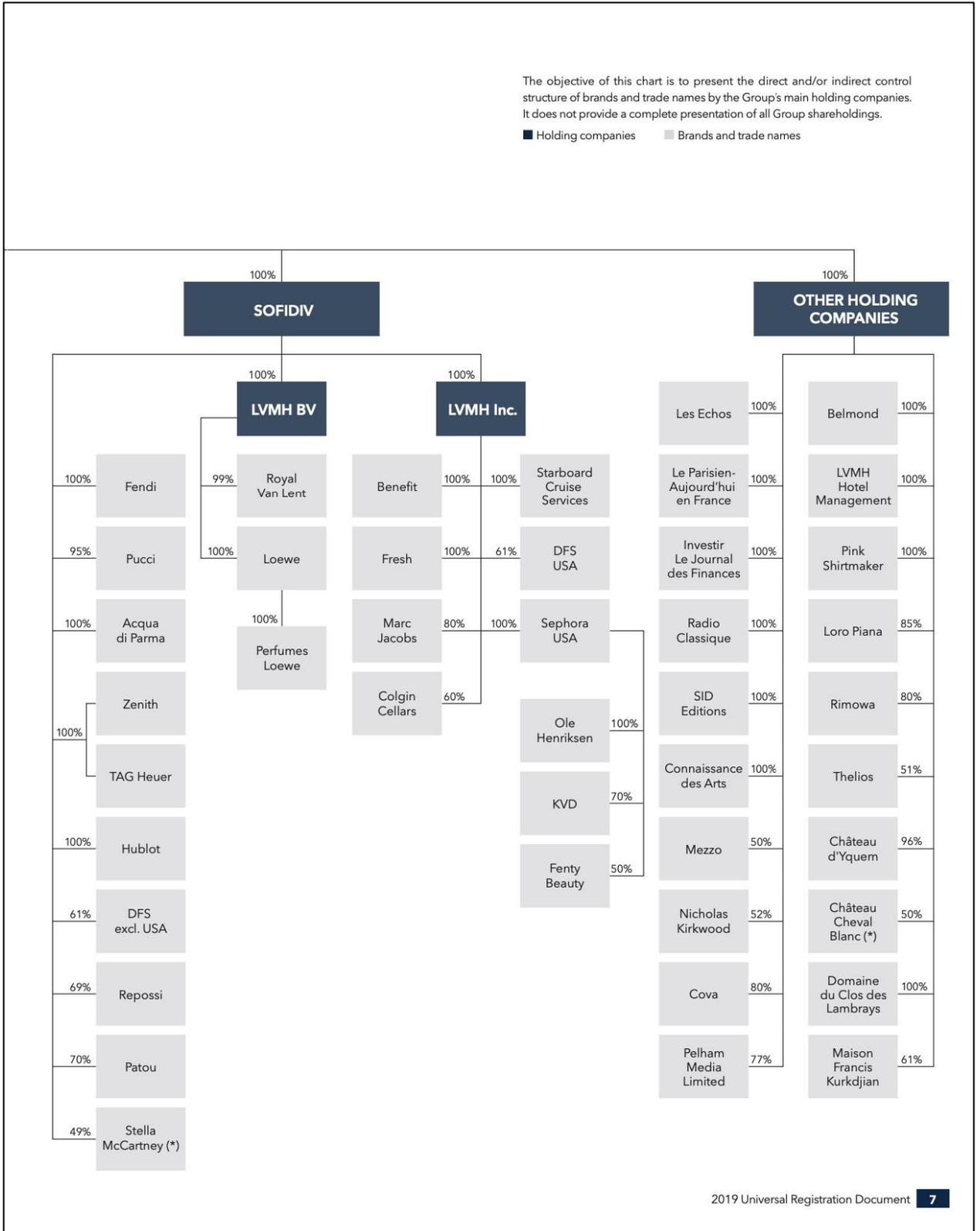
APPENDICE F

Struttura Organizzativa 2019 della *Holding 1° Parte* (continua con Appendice G)



APPENDICE G

Struttura Organizzativa 2019 della *Holding* 2° Parte (continua da Appendice F)



Bibliografia

Aaker, D. A. and Myers, J. G. (1987). *Advertising Management*, 3rd Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Achille, A.; Remy, N.; Marchessou, S. (2018). *The Age of Digital Darwinism*. McKinsey & Company Report.

Agrawal, J.; Kamakura, W. A. (1995). *The economic worth of celebrity endorsers: An event study analysis*. *Journal of Marketing*, 59, No. 3, pp. 56-62.

Ahlqvist, T.; Bäck, A.; Halonen, M.; Heinonen, S. (2008). *Social media road maps exploring the futures triggered by social media*. Turku, VTT Technical Research Centre of Finland.

Aldrich, H. E.; Auster, E. R. (1986). *Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 8, pp. 65 – 198). Greenwich, CT: JAI Press.

Amine, A. (1998). *Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment*. *J. Strateg. Mark.* 6, 305 – 319. <https://doi.org/10.1080/096525498346577>.

Asmaldi, S. (2006). *The power of celebrity endorsement in brand choice behavior: An Empirical study of consumer attitudes in Jordan*. *Journal of Accounting – Business and Management*, 13, 69-84.

Atkin, C.; Block, M. (1983). *Effectiveness of celebrity endorsers*. *Journal of Advertising Research*, 23(1), 57-61.

Baker, M. J.; Churchill, Jr. G. A. (1977). *The impact of physically attractive models on advertising evaluations*. *Journal of Marketing Research*, 14(4), 538-555.

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99 – 120.

Barton, C.; Fromm, J.; Egan, C. (2012b). *The Millennial Consumer – Debunking Stereotypes*. New York, NY: Boston Consulting Group.

Batra, R.; Myers, J. G.; Aaker, D. A. (1996). *Advertising Management*, 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Bazi, S.; Filieri, R.; Gorton, M. (2020). *Customers' motivation to engage with luxury brands on social media*. *Journal of Business Research*, 112 (2020), 223 – 235, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.032>.

Belch, G. E.; Belch, M. A. (2001). *Advertising and Promotion: An integrated Marketing Communications Perspective* (5th Edition). Boston: Irwin/McGraw-Hill.

- Belk, R. W. (1984). *Cultural and Historical Difference in Concepts of the Self and their Effects on Attitudes toward Having and Giving*. Advances in Consumer Research, Vol. 11, ed. Thomas C. Kinnear, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp. 753-760.
- Belk, R. W. (1988). *Possessions and the Extended self*. Journal of Consumer Research, 15 (September), pp. 139-168.
- Bian, Q. (2012). Forsythe, S. *Purchase intention for luxury brands: A cross cultural comparison*. J. Bus. Res., 65, 1443-1451.
- Bradley, S. (1996, February 26). *Marketers are always looking for good pitchers*. Brandweek, 37, pp. 36-37.
- Brierley, S. (1995). *The Advertising Handbook*. Routledge, London, UK.
- Caballero, M. J.; Lumpkin, J. R.; Madden, C. S. (1989). *Using physical attractiveness as an advertising tool: An empirical test of attraction phenomenon*. Journal of Advertising, 29(3), 16-22.
- Catry, B. (2013). *The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods*. London Business School Review, 14(3), 10 – 17.
- Caves, R. E.; Porter, M. E. (1977). *From Entry Barriers to Mobility Barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition*. Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, No. 2, pp. 241 – 261.
- Cheal, D. (1988). *The Post-Modern Origin of Ritual*. Journal for the Theory of Social Behavior, 18 (September), pp. 269 – 290.
- Cheema, A.; Kaikati, A. M. (2010). *The effect of need for uniqueness on word of mouth*. J. Mark. Res. 47, 553 – 563, <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.3.553>.
- Chelminski, P.; Coulter, R. A. (2011). *An examination of consumer advocacy and complaining behavior in the context of service failure*. J. Serv. Mark. 25, 361 – 370, <https://doi.org/10.1108/08876041111149711>.
- Chevalier, M.; Mazzalovo, G. (2012). *Luxury Brand Management: A World of Privilege*. Singapore: John Wiley & Sons, pp. 189 – 214.
- Choi, S. M.; Rifon, N. J. (2007). *Who is the celebrity in advertising? Understanding dimensions of Celebrity Image*. Journal of Popular Culture. Blackwell Publishing, Inc., Vol. 40, No. 2.
- Choi, S. M.; Rifon, N. J. (2012). *It is a match: the impact of congruence between celebrity image and consumer ideal self on endorsement effectiveness*. Psychology and Marketing, 29(9), 639-650.
- Cooper, M. (1984). *Can Celebrities Really Sell Products?* Marketing and Media Decision, September, pp. 64, 65 and 120.
- Corominas, M.N.; Armengol, R.M. (2013). *Qualitative and Quantitative Analysis of LVMH*, Universitat de Barcelona.

- Cowan, K.; Spielmann, N. (2017). *The influence of rituals on luxury product consumption: Implications for brands*. J. Brand Manag., 24, 391-404.
- Croft, R.; Dean, D.; Kitchen, P. J. (1996). *Word-of-mouth Communication: Breath of Life or Kiss of Death?* In: The Proceedings of the Marketing Education Group Conference, Glasgow. The Department of Marketing, University of Strathclyde.
- Cuomo, M. T.; Foroudi, P.; Tortora, D.; Hussain, S.; Melewar, T. C. (2019). *Celebrity Endorsement and The Attitude Towards Luxury Brands for Sustainable Consumption*. MDPI Journal, Sustainability, 11, 6791; doi: 10.3390/su11236791.
- Davies, F.; Slater, S. (2015). *Unpacking Celebrity Brands through unpaid marketing communications*. Journal of Marketing Management, 31 (5-6), 665-684.
- De Clercq, D.; Rangarajan, D. (2008). *The role of perceived relational support in entrepreneur-customer dyads*. Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 32, No.4, pp. 659 – 683.
- Delmar, F.; Shane, S. (2004). *Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures*. Journal of Business Venturing, Vol. 19, No. 3, pp. 385 – 410.
- Deloitte (2017). *Global Powers of Luxury Goods. The New Luxury Consumer*. London: Deloitte.
- Deloitte Report (2019). *Global Powers of Luxury Goods 2019 – Bridging the gap between the old and the new*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf.
- DeSarbo, W. S. and Harshman, R. A. (1985). *Celebrity and Brand Congruence Analysis*. In: Current Issues and Research in Advertising, (Eds.) J. H. Leigh, and C. R. Martin, Vol. 4, MI: University of Michigan, pp. 17-52.
- Desphande, R. and Stayman, D. (1994). *A Tale of Two Cities: Distinctiveness Theory and Advertising Effectiveness*. Journal of Marketing Research, 31, No.1, pp. 57-64.
- Dickenson, N. (1996). *Can Celebrities Ruin a Launch?* Campaign, (May 3), p. 24.
- Donzé, P.; Wubs, B. (2018). *LVMH: Storytelling and organizing creativity in Luxury and Fashion*. European Fashion: the creation of a global industry. Manchester University Press.
- Durvasula, S.; Lysonski, S.; Watson, J. (2001). *Does vanity describe other cultures? A cross-cultural examination of the vanity scale*. J. Consum. Aff., 35, 180-199.
- Erdogan, Zafer B. (1999). *Celebrity Endorsement: A literature Review*. Journal of Marketing Management, 15, pp. 291-314. Western Publishers Ltd.
- Evans, R. B. (1988). *Production and Creativity in Advertising*. Pitman Publishing, London.
- Feingold, A. (1992). *Good-looking people are not what we think*. Psychol. Bull., 111, 304.

- Fionda A. M.; Moore, C. M. (2009). *The Anatomy of the Luxury Fashion Brand*. Journal of Brand Management, Vol. 16 Nos 5/6, pp. 347 – 363.
- Fisk, P. (2006). *Marketing genius*. North Mankato, MN: Capstone.
- Fleck-Dousteyssier, N.; Korcha, M. (2006). *Celebrities in advertising: the role of congruency*. Centre de Recherche DMSP, Cahier n. 359.
- Fortini-Campbell, L. (1992). *Hitting the Sweet Spot*, Chicago, IL: The Copy Workshop.
- Fowles, J. (1996). *Advertising and Popular Culture*, London: Sage Publication Ltd.
- Frazer, Benson P.; Brown, William J. (2002). *Media, Celebrities, and social influence: identification with Elvis Presley*. Mass Communication & Society, 5(2), 183-206.
- Freiden, J. B. (1984). *Advertising spokesperson effects: An examination of endorser type and gender on two audiences*. Journal of Advertising Research, 5, p. 33.
- Friedman, Hershey H.; Friedman, L. (1978). *Does the Celebrity Endorser's Image Spill Over the product?* Journal of Academy of Marketing Science, 6, Fall, pp. 291-299.
- Friedman, Hershey H.; Friedman, L. (1979). *Endorser effectiveness by Product Type*. Journal of Advertising Research, 19 (October), pp. 63-71.
- Funding Universe, *LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA History*. International Directory of Company Histories, Vol. 33, St. James Press, 2000.
<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/>.
- Giovannini, S.; Xu, Y.; Thomas, J. (2015). *Luxury fashion consumption and Generation Y consumers: Self, brand consciousness, and consumption motivations*. Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 19 No. 1, pp. 22 – 40.
- Grilo, I.; Shy, O.; Thisse, J. F. (2001). *Price competition when consumer behavior is characterized by conformity or vanity*. J. Public Econ., 80, 385-408.
- Guilbault, L; Sherman, L. (May 10, 2019). *Rihanna and LVMH confirm fashion label*. Business of Fashion, <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/lvmh-and-rihanna-to-launch-fenty-maison>.
- Gulati, R.; Higgins, M. C. (2003). *Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success*. Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 2, pp. 127 – 144.
- Gwinner, K. (1997). *A model of image creation and image transfer in event sponsorship*. International Marketing Review, Vol. 14, No. 3, pp. 145 – 158.
- Hauck, W.E.; Stanforth, N. (2007). *Cohort perception of luxury goods and services*. J. Fash. Mark. Manag. Int. J., 11, 175-188.
- Heckler, S. E.; Childers, T. L. (1992). *The role of expectancy and relevancy in memory for verbal and visual information: what is incongruency?* Journal of Consumer Research, 18, March, 475-492.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publishing Company.
- Horton, D.; Wohl, R. (1956). *Mass Communication and Para-Social Interaction: Observation of Intimacy at a distance*. *Psychiatry* 19, pp 215-29.
- Hotz, R. L. (2005). *Searching the why of buy*. Los Angeles Times, February 27.
- Hovland, C. I.; Janis, L. I.; & Kelley, H. H. (1953). *Communication and Persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Howard, A. (1979). *More than Just a Passing Fancy*. *Advertising Age*, 50, (July 30), p. S-2.
- Hung, K. P.; Huiling Chen, A.; Peng, N.; Hackley, C.; Tiwsakul, R. A.; Chou, C. L. (2011). *Antecedents of luxury brand purchase intention*. *J. Prod. Brand Manag.*, 20, 457-467.
- Hunter, E. J. (2009). *Celebrity Entrepreneurship and Celebrity Endorsement: similarities, differences and the effect of deeper engagement*. Jönköping International Business School, JIBS Dissertation Series No. 057.
- Hunter, E. J.; Burgers, H. J.; Davidsson, P. (2008). *Celebrity Capital as a Strategic Asset: Implications for New Venture Strategies*. Edited by Tom Lumpkin and Jerry Kats, Presented at the BCERC 2007 in Madrid, Spain. Uploaded by Per Davidsson on Research Gate on 12 June 2015.
- Hunter, E. J.; Davidsson, P. (2007). *Celebrity Entrepreneurship: Communication Effectiveness through perceived involvement*. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4, No. 5, pp. 505 – 527.
- Kaikati, Jack G. (1987). *Celebrity Advertising: A Review and Synthesis*. *International Journal of Advertising*. Vol. 6, No. 2, pp. 93-105.
- Kamen, Joseph M.; Azhari, Abdul C.; Kragh, Judith R. (1975). *What a Spokesman Does for a Sponsor*. *Journal of Advertising Research*, 15 (April), pp. 17-24.
- Kamins, M. A. (1990). *An Investigation into the Match-Up-Hypothesis in celebrity advertising when beauty be only skin deep*. *Journal of Advertising*, 19, No. 1, p.4-13.
- Kamins, M. A. and Gupta, K. (1994). *Congruence between Spokesperson and Product Type: A Matchup Hypothesis Perspective*. *Psychology and Marketing*, 11, No. 6, pp. 569-586.
- Kapferer, J.N.; Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the rules of Marketing to build luxury brands*. London: Kogan Page, 2nd edn, p. 98.
- Katyal, S. (2007). *Impact of Celebrity Endorsement on a brand*. Chillibreeze writer.
- Kelman, H. C. (1961). *Process of opinion change*. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 25, pp. 57-78.
- Khan, O. (2012). *Towards understanding customer loyalty: An empirical study on emotional attachment*. *International Journal of Innovations in Business*, 1(3), 241 – 268.

- Klebba, J. M. e Unger, L. S. (1982). *The Impact of Negative and Positive Information on Source Credibility in a Field Setting*. In: *Advances in Consumer Research*, (Eds.) Richard P. Bogazzi and Alice M. Tybout, Vol. 10, Provo, Utah: Association for Consumer Research, p. 11-16.
- Lane, R. (1996). *Nice Guys Finish First*. *Forbes*, 158, No. 14, pp. 236-242.
- Langmeyer, L.; Walker, M. (1991a). *A first step to identify the meaning in Celebrity Endorsers*. In: *Advances in Consumer Research*, (Eds.) Rebecca R. Holman and Michael R. Solomon, Vol. 18, Provo, Utah: Association for Consumer Research, pp. 364-371.
- Langmeyer, L.; Walker, M. (1991b). *Assessing the effects of Celebrity Endorsers: Preliminary Findings*. In: *American Academy of Advertising Proceedings*, (Ed.) Rebecca R. Holman, pp. 32-42.
- Lehu, J. M. (1993). *Origines et modes d'utilisation des célébrités par la publicité*. Thèse de Doctorat de l'Université de Paris 1- Panthéon Sorbonne.
- Lui, M. T.; Huang, Y.; Minghua, F. (2007). *Relationship among attractiveness of endorsers, match-up, and purchase intention in sport marketing in China*. *Journal of Consumer Marketing*. Publisher: Emerald Group Publishing Limited. Vol. 4, No. 6, pp. 358-365.
- Lynch, J.; Schuler, D. (1994). *The match up effect of spokesperson and product congruency: a schema theory interpretation*. *Psychology and Marketing*, 11, 5, September/October, 417-445.
- Mathur, L. K.; Mathur, I.; Rangan, N. (1997). *The Wealth Effects Associated with a Celebrity Endorser. The Michael Jordan Phenomenon*. *Journal of Advertising Research*, 37, No. 3, pp. 67-73.
- McCracken, G. (1988). *Culture and Consumption*. Bloomington: Indiana University Press.
- McCracken, G. (1989). *Who is the Celebrity Endorser? Cultural foundation of the endorsement process*. *Journal of Consumer Research*, 16, 310-321.
- McCracken, G. (2001). *Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process*. *Journal of Consumer Research*. Vol. 16, December 1989.
- McDonough, J. (1995). *Bringing Brands to Life*. *Advertising Age*, Special Collector's Edition, Spring, pp. 34-35.
- McGuire, W. G. (1968). *The Nature of Attitudes and attitude change in Handbook of Social Psychology*: Vol. 3, (2nd ed.). In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.). NY: Random House, 233-346.
- Mehta, A. (1994). *How Advertising Response Modeling (ARM) Can Increase Ad Effectiveness*. *Journal of Advertising Research*, 34, No. 3, pp. 62-74.
- Mick, D. G. (1986). *Consumer Research and Semiotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols and Significance*. *Journal of Consumer Research*, 13, September, pp. 196-213.

- Miller, C. (1994). *Celebrities hot despite scandals*. Marketing News, Mar 28, 28, 7 pg. 1.
- Min, J; Chang, H; Jai, T; Ziegler, M (2019). *The effects of celebrity-brand congruence and publicity on consumer attitudes and buying behavior*. Springer Open – Fashion and Textiles.
- Misra, S.; Beatty, S. E. (1990). *Celebrity spokesperson and brand congruence, an assessment of recall and affect*. Journal of Business Research, 21, 159-173.
- Mooij, M. (1994). *Advertising Worldwide: Concepts, Theories and Practice of International, Multinational and Global Advertising*, 2nd Edition. Prentice-Hall International Inc. London.
- Moreno, F. M.; La Fuente, J. G.; Carreón, F. Á.; Moreno, S. M. (2017). *The characterization of the Millennials and their buying behavior*. International Journal of Marketing Studies, Vol. 9, No. 5, 135 – 144.
- Motavalli, J. (1988). *Advertising Blunder of the Rich and Famous*. Adweek, (January 11), pp. 18-19.
- Mowen, J. C. and Brown, S. W. (1981). *On Explaining and Predicting the Effectiveness of Celebrity Endorsers*. In: Advances in Consumer Research, (Ed.) Kent B. Monroe, Vol. 8, Michigan: Association for Consumer Research, pp. 437-441.
- Muda, M.; Musa, R.; Mohamed, R. N.; Borhan, H. (2013). *Celebrity Entrepreneur Endorsement and Advertising Effectiveness*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 130 (2014), pp. 11 – 20.
- Netemeyer, R.G.; Burton, S.; Lichtenstein, D.R. (1995). *Trait aspects of vanity: Measurement and relevance to consumer behavior*. J. Consum. Res., 21, 612-626.
- Neumann, B. (2006). *Leur image, c'est leur capital*. L'expansion, version électronique.
- Newsom, D.; Turk, J.; Kruckeberg, D. (2000). *This is PR: the realities of public relations* (7th edition). London, Wadsworth.
- O'Mahony S.; Meenahgan, T. (1997). *Research the impact of celebrity endorsements on consumers*, in New Ways for Optimizing Integrated Communications, The Netherlands: ESOMAR, p 1-16.
- Ohanian, R. (1990). *Construction and Validation of a scale to measure celebrity endorser's perceived expertise, trustworthiness and attractiveness*. Journal of Advertising, Vol. 19, No. 3, pg. 39-52.
- Ohanian, R. (1991). *The Impact of Celebrity Spokesperson's Perceived Image on Consumers' Intention to Purchase*. Journal of Advertising Research, 31, No. 1, pp. 46-52.
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, tactics, techniques*. Palgrave Macmillan Publisher, London, pp. 156-164
- Oliver, R. L. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. J. Mark. Res. 17, 460. <https://doi.org/10.2307/3150499>.

- Onkvisit, S.; Shaw, J. (1987). *Self-concept and image congruence: some research and managerial implications*. Journal of Consumer Marketing, Vol. 4, No. 1, 13 – 23.
- Packard, V. (1957). *The Hidden Persuaders*, London: Lowe & Brydone Ltd.
- Parent, M.; Plangger, K.; Bal, A. (2011). *The New WTP: Willingness to participate*. Business Horizons, Vol. 54, No. 3, 219-229.
- Patzer, G. L. (1985). *Research claims that beauty is wallet deep*. Marketing News, (Aug), p30.
- Petty, R.; Cacioppo, J. T.; Schuman, D. (1983). *Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement*. Journal of Consumer Research, 10, December, pp. 135-146.
- Phan, M.; Thomas, R.; Heine, K. (2011). *Social media and luxury brand management: the case of Burberry*. Journal of Global Fashion Marketing, Vol. 2, No. 4, 213 – 222.
- Phau, I.; Prendergast, G. (2000). *Consuming luxury brands: the relevance of the “Rarity Principle”*. Journal of Brand Management, 8(2), 122 – 138.
- Radon, A. (2012). *Luxury brand exclusivity strategies – An illustration of a cultural collaboration*. J. Bus. Adm. Res., 1, 106.
- Rao, H. (1994). *The social construction of reputation: Certification contests, legitimization, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895 – 1912*. Strategic Management Journal, 15 (Special Issue: Competitive Organizational Behavior), pp. 29 – 44.
- Reichheld, F. F. (2003). *The one number you need to grow*. Harv. Bus. Rev 81, 46 – 55, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00516.x>.
- Rein, I.; Kotler, P.; Stoller, M. (1987). *High Visibility*. New York: Dodd, Mead & Company.
- Riezebos, R. (2003). *Brand Management*. Harlow, England: Pearsons Education.
- Rindova, V. P.; Pollock, T. G.; Hayward, M.L. A. (2004). *Celebrity firms: the social construction of market popularity*. Academy of Management Review, Vol. 31, No. 1, pp. 50 – 71.
- Rock, D. W. (1985). *The Ritual Dimension of Consumer Behavior*. Journal of Consumer Research, 12 (December), pp. 251-264.
- Rodgers, S.; Thorson, E. (2000). *The Interactive advertising model: How users perceive and process online ads*. Journal of Interactive Advertising, 1(1), 41-60.
- Rossiter, J R; Percy, L. (1987). *Advertising and Promotion Management*, London: McGraw-Hill, Inc.
- Rubinstein, H.; Griffiths, C. (2001). *Branding matters more on the internet*. Brand Management, 8(6), pp. 394 – 404.

- Schiffman, L. G.; Kanuk, L. L. (2000). *Customer Behavior* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schlecht, Christina (2003). *Celebrities' Impact on Branding, Center on Global Brand Leadership*. Columbia Business School. January 15, pp. 1-13.
- Sedikides, C.; Gaertner, L.; Vevea, J. L. (2007). *Evaluating the evidence for pancultural self-enhancement*. *Asian J. Soc. Psychol.*, 10, 201-203.
- Seno, D.; Lukas, B. A. (2007). *The Equity effect of product endorsement by celebrities. A conceptual framework from a co-branding perspective*. *European Journal of Marketing*, Publisher: Emerald Group Publishing Limited, Vol. 41, No. ½, pp. 121-134.
- Sharda, N.; Bhat, A. (2019). *Role of consumer vanity and the mediating effect of brand consciousness in luxury consumption*. *J. Prod. Brand Manag.*, 28, 800-811.
- Sherman, S. P. (1985). *When You Wish Upon a Star*. *Fortune*, (August 19), pp.66-71.
- Shimp, T. E. (1997). *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communication*. 4th Edition, Fort Worth, Texas: The Dryden Press.
- Shimp, T. E. (2000). *Advertising, Promotion and supplemental aspects of integrated marketing communications*, 5th Ed., Fort Worth: Dryden Press.
- Shimul, A. S.; Phau, I. (2018). *Consumer advocacy for luxury brands*. *Australasian Marketing Journal* 26 (2018), 264 – 471. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2018.05.016>.
- Shukla, P. (2011). *Impact of interpersonal influences, brand origin and brand image on luxury purchase intentions: measuring interfunctional interactions and a cross-national comparison*. *J. World Bus.*, 46, 242-252.
- Singer, B. D. (1983). *The case for using "real people" in advertising*. *Business Quarterly*, Vol. 48 No. Winter, pp 32-7.
- Sirgy, M. (1985). *Using self-congruity and ideal congruity to predict purchase motivation*. *Journal of Business Research*, Vol. 13 No. 13, pp. 195 – 206.
- Smith, R. C. (1973). *Source Credibility Context Effects*. *Speech Monographs*, 40, pp. 303-309.
- Solomon, M. R. (1996). *Consumer Behavior*, 3rd Edition, London: Prentice-Hall International, Inc.
- Solomon, M. R.; Bamossy, G.; Askegaard, S. (2002). *Consumer behavior: A European perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Sridevi, J. (2014). *Effectiveness of Celebrity Advertisement on Select FMCG – An Empirical Study*. *Procedia – Economics and Finance*.
- Srivastava, R. K.; Fahey, L.; Christensen, K. H. (2001). *The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage*. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 777 – 802.

- Straker, K; Wrigley, C. (2016). *Designing an emotional strategy: Strengthening digital channel engagements*. Business Horizons (2016). 59, 339 – 346.
- Stuart, T. E.; Hoang, H.; Hybels, R. C. (1999). *Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures*. Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2, pp. 315 – 349.
- Suh, T.; Amine, L. (2007). *Defining and managing reputational capital in global markets*. Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 15, No. 3, pp. 205 – 217.
- Surana, R. (2008). *The effectiveness of celebrity endorsement in India*. University of Nottingham.
- Temperley, J; Tangen, D. (2006). *The Pinocchio factor in consumer attitudes towards celebrity endorsement: celebrity endorsement, the Reebok brand, and an examination of a recent campaign*. Innovative Marketing, Vol. 2, Issue 3, Special edition in Consumer Satisfaction – Global Perspective.
- Thompson, J. R. (1978). *Celebrities Strike it Big as Endorsers*. Industrial Marketing, (January), p. 85.
- Thomson, M. (2006). *Human brands: Investigating antecedents to consumers' strong attachment to celebrities*. Journal of Marketing, Vol. 70, No. 3, pp. 104 – 119.
- Till, B. D. (1998). *Using celebrity endorsers effectively: lessons from associative learning*. Journal of Product & Brand Management, Vol. 7, No. 5, 400-409.
- Till, B. D. e Shimp, T. A. (1995). *Can Negative Celebrity Information Hurt the Endorsed Brand?* In: Proceedings of AMA Winter Educators' Conference, (Eds.) David W. Steward and Naufel, J. V., American Marketing Association, pp. 154-155.
- Till, B. D.; Busler, M. (1998). *Matching products with endorsers: Attractiveness versus expertise*. Journal of Consumer Marketing, Vol. 15, No. 6, 576-586.
- Till, B. D.; Busler, M. (2000). *The Match-up hypothesis: Physical attractiveness, expertise and the role of fit on brand attitude, purchase intent and brand beliefs*. Journal of Advertising, Vol. 29, No. 3, 1-13.
- Tom, Gail, Clark, Rebecca, Elmer, Laura, Grech, Edward, Masetti, Joseph, and Sandhar, Harmona (1992). *The Use of Created versus Celebrity Spokesperson in Advertisements*. The Journal of Consumer Marketing, 9, No. 4, pp. 45-51.
- Tripp, C.; Jensen, T. D.; Carlson, L. (1994). *The effects of multiple product endorsements by celebrities on consumers' attitudes and intentions*. The Journal of Consumer Research, Vol. 20, No. 4, pp. 535 – 547.
- Vigneron, F.; Johnson, L. W. (2004). *Measuring perceptions of brand luxury*. Journal of Brand Management, Vol. 11, No. 6, 484 – 506.
- Yarrow, K.; O'Donnell, J. (2009). *Gen buy: How tweens, teens and twenty-somethings are revolutionizing retail*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Zimmerman, M.; Zeitz, G. (2002). *Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy*. Academy of Management Review, Vol. 27, No. 3, pp. 414 – 431.

Sitografia

Abbiadati, A. (01 Giugno, 2016). *Rihanna, futuristica per Dior*. Vanity Fair, Condé Nast, <https://www.vanityfair.it/fashion/news/16/06/01/rihanna-collezione-occhiali-da-sole-dior-estate-2016>.

Abraham, T (May 3, 2013). *New Rihanna Lipstick for MAC sells out just three hours after going on sale*. Dailymail.co.uk, <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-2319131/New-Rihanna-lipstick-MAC-sells-just-THREE-HOURS-going-sale.html>.

Accardo, E. (April 25, 2019). *What is the most cited fashion brand in Rap Songs?* L'Officiel Culture, <https://www.lofficielsingapore.com/Culture/what-is-the-most-cited-fashion-brand-in-rap-songs>.

Adegeest, D. (November 12, 2018). *Victoria's Secret: out of touch and out of time?* Fashion United, https://fashionunited.com/news/fashion/victoria-s-secret-out-of-touch-and-out-of-time/2018111224497?_ga=2.102784000.1439210070.1586106601-803457570.1586106601.

Akbareian, E. (August 7, 2014). *Rihanna Launches Second Collection for MAC Cosmetics*. Independent, <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/news/rihanna-launches-second-collection-for-mac-9653743.html>.

Alexander, E. (August 12, 2013). *Rihanna for River Island Take Two Unveiled*. Vogue UK, <https://www.vogue.co.uk/gallery/rihanna-for-river-island-second-collection-pictures-unveiled>.

Allen, R. (November 28, 2016). *How Rihanna and Puma dreamed up the most desirable shoe of 2016*. Fairchild Publishing, LLC, <https://footwearnews.com/2016/influencers/collaborations/rihanna-puma-fenty-creeper-footwear-news-achievement-awards-fnaa-shoe-of-the-year-280124/>.

Armin, (June 18, 2019). *Blue in the Maze. New Logo, Identity and Packaging for Fenty by Commission*. Brand New, UnderConsideration, https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_identity_and_packaging_for_fenty_by_commission.php.

Arnett, G. (September 16, 2019). *What a celebrity name is really worth*. Vogue Business, Condé Nast, <https://www.voguebusiness.com/companies/celebrity-started-brands-fenty-rihanna-yeezy-kanye-west-the-row-kylie-jenner>.

Bailey, A. (Feb. 28, 2017). *Here's Every Word of Rihanna's Humanitarian of the Year Speech at Harvard*, Elle, <https://www.elle.com/culture/celebrities/news/a43445/rihanna-humanitarian-of-the-year-speech-at-harvard/>.

Bailey, A. (March 27, 2020). *Rihanna Donates Personal Protective Equipment to New York for COVID-19 Outbreak*, Elle, <https://www.elle.com/culture/celebrities/a31953110/rihanna-new-york-covid-19-equipment-donation/>.

- Bain, M. (November 15, 2018). *Luxury Fashion's next frontiers are size inclusivity, modesty and diversity*. Quartz Media Inc, <https://qz.com/1464267/luxurys-new-frontiers-diversity-modesty-size-inclusivity/>.
- Bayly, L. (February 18, 2016). *Rihanna Partnership credited with boosting Puma sales*. NBC universal, <https://www.nbcnews.com/business/business-news/rihanna-partnership-credited-boosting-puma-sales-n520681>.
- Beauloye, F. E. *Why Luxury Brands Are Investing in Online Retail*. Luxe Digital, <https://luxe.digital/business/digital-luxury-reports/online-luxury-retail-transformation/>.
- Billboard (August 19, 2008). *Female Stars Team for Cancer Charity Tune*, <https://www.billboard.com/articles/news/1044410/female-stars-team-for-cancer-charity-tune>.
- BOF Team (December 4, 2019). *Camera Nazionale della Moda Italiana launches Diversity and Inclusivity Manifesto*. Business of Fashion, <https://www.businessoffashion.com/articles/sponsored-feature/camera-nazionale-della-moda-italiana-launches-diversity-and-inclusivity-manifesto>.
- Boston Consulting Group Report (April 17, 2019). *BCG-Atagamma True-Luxury Global Consumer Insight 2019 Study: 6th Edition*. <http://media-publications.bcg.com/france/True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202019%20-%20Plenary%20-%20vMedia.pdf>.
- Brooke, E. (September 13, 2018). *Rihanna is mostly succeeding in her mission to make a more inclusive lingerie line*. Vox Media, LLC, <https://www.vox.com/the-goods/2018/9/13/17855062/rihanna-savage-fenty-fashion-show-lingerie>.
- Bussini, L. (10 Novembre, 2011). *Rihanna Loud Tour 2011: Nivea ti applica il tattoo della popstar*. Elle, <https://www.elle.com/it/bellezza-beauty/news/a835530/rihanna-loud-tour-2011-nivea-creme-temporary-tattoo/>.
- Calabi, M. (19 Maggio, 2015). *Rihanna, misteriosa a Palazzo per Dior*. Vanity Fair, Condé Nast, <https://www.vanityfair.it/fashion/news/15/05/18/rihanna-per-dior>.
- Carothers, C. (June 7, 2017). *Rihanna Spent a Week in Malawi for a Really Good Reason*, Global Citizen, <https://www.globalcitizen.org/en/content/rihanna-malawi-gpe-educational-trip/>.
- Chabbott, S. (May 2, 2016). *What's it like to collaborate with Rihanna? Manolo Blahnik has a lot to say about that*. Glamour, Condé Nast, <https://www.glamour.com/story/rihanna-manolo-blahnik-shoes-interview>.
- Christiansen, L. (July 15, 2019). *How Fenty's brand positioning generated \$100 million in its first 40 days*. Jilt, <https://jilt.com/blog/fenty-brand-positioning/>.
- Coggan, D. (August 10, 2016). *Ocean's Eight: Rihanna, Helena Bonham Carter, Anne Hathaway, and more join Sandra Bullock*. Entertainment Weekly, <https://ew.com/article/2016/08/10/oceans-eight-cast-rihanna-helena-bonham-carter-mindy-kaling-anne-hathaway/>.
- Commission Studio, <https://commission.studio/fenty>.

Conti, S.; Naughton, J. (February 20, 2013). *MAC Joins Forces with Rihanna*. WWD, Penske Media Corporation, <https://wwd.com/beauty-industry-news/color-cosmetics/mac-joins-forces-with-rihanna-6780854/>.

D'Arpizio, C.; Levato, F.; De Montgolfier, J. (January 10, 2019). *The future of Luxury: A look into tomorrow to understand today*. Bain & Company Inc., <https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2018/>.

D'Zurilla, C. (December 5, 2012). *Rihanna gets a fashion-design competition show, "Styled to Rock"*. Los Angeles Times, <https://www.latimes.com/entertainment/la-xpm-2012-dec-05-la-et-mg-rihanna-tv-show-style-network-styled-to-rock-20121205-story.html>.

Danziger, P. N. (May 11, 2019). *What the LVMH – Rihanna Partnership Means for the Luxury Market*. Forbes Media LLC, <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/05/11/what-the-lvmh-rihanna-partnership-means-for-the-luxury-market/#4192bca257db>.

Danziger, P. N. (May 29, 2019). *3 Ways Millennials and Gen-Z Consumers are Radically Transforming the Luxury Market*. Forbes Media LLC, <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/05/29/3-ways-millennials-and-gen-z-consumers-are-radically-transforming-the-luxury-market/#7f74608f479f>.

Davies, W. (May 10, 2019). *Why Rihanna's New Luxury Fashion Line is such a Groundbreaking Moment for Fashion*. Time USA, LLC, <https://time.com/5587259/rihanna-fenty-lvmh-fashion-house/>.

Davis, A. P. (November 28, 2011). *Rihanna and Armani Join Forces*. Elle, <https://www.elle.com/fashion/a11832/rihanna-armani-join-forces-610409/>.

De Pietro, R. (Maggio, 24, 2019). *Il debutto di Fenty, la casa di moda di Rihanna e LVMH*. Artwave, <https://www.artwave.it/moda/novita/moda-rihanna-lvmh-fenty-arnault-savage/>.

Diderich, J. (May 23, 2019). *Rihanna Unveils Fenty Line at Paris Pop-up*. WWD, Penske Media Corporation, <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/rihanna-debuts-fenty-collection-at-paris-pop-up-1203138109/>.

Dinh, J. (September 2, 2010). *Rihanna Begins Filming "Battleship" in Hawaii*. MTV News, <http://www.mtv.com/news/1647050/rihanna-begins-filming-battleship-in-hawaii/>.

Doran, S. (March 16, 2012). *For and Against: Celebrity Marketing in Luxury Communications*.

Elan, P. (December 3, 2019). *Rihanna's Fenty label wins Urban Luxe prize at Fashion Awards*. The Guardian, News and Media, <https://www.theguardian.com/fashion/2019/dec/03/rihannas-fenty-label-wins-urban-luxe-prize-at-fashion-awards>.

Elassar, A. (March 23, 2020). *Rihanna's foundation donates \$5 Million to help fight coronavirus*, CNN, <https://edition.cnn.com/2020/03/22/us/rihanna-coronavirus-relief-donation-trnd/index.html>.

Eytan, D. (December 15, 2016). *Selena Gomez Signs 8-Figure Deal with Luxury Brand Coach*.

Fashion Network, ANSA, (22 Maggio, 2017). Cannes: *Rihanna stilista per Chopard*, <https://it.fashionnetwork.com/news/Cannes-rihanna-stilista-per-chopard,829686.html>.

Fernandez, C. (March 3, 2016). *Rihanna and Manolo Blahnik collaborated on a limited-edition capsule collection*. Fashionista, Breaking Media Inc., <https://fashionista.com/2016/03/rihanna-manolo-blahnik>.

Forbes, <https://www.forbes.com/sites/declaneytan/2016/12/15/selena-gomez-signs-8-figure-deal-with-luxury-brand-coach/#3c284ad9718a>

Foreman K. (April 7, 2017). *Chopard taps Rihanna for jewelry collaboration*. Los Angeles Times, <https://www.latimes.com/fashion/la-ig-wwd-chopard-taps-rihanna-for-collaboration-20170407-story.html>.

Friedman, V. (January 17, 2019). *Rihanna and LVMH make a deal and, possibly, history*. The New York Times Company, <https://www.nytimes.com/2019/01/17/fashion/rihanna-fashion-brand-lvmh.html>.

Friedman, V. (May 10, 2019). *Rihanna, Breaking New Ground, Joins with LVMH for Fashion Brand*. The New York Times Company, <https://www.nytimes.com/2019/05/10/fashion/rihanna-lvmh-fenty.html>.

Garcia-Navarro, L.; Bowman, E. (May 12, 2019). *Rihanna disrupts Luxury Fashion World, Joining LVMH with “Fenty” Brand*. NPR Arts & Life, <https://www.npr.org/2019/05/12/722519647/rihanna-disrupts-luxury-fashion-world-joining-lvmh-with-fenty-brand?t=1577012200725>.

Givenchy Website, Arivenchy, FW19 Campaign with Ariana Grande, <https://www.givenchy.com/it/it/maison-clare-waight-keller-FallWinter19campaign.html>

Global Partnership. *Rihanna is GPE’s Global Ambassador*, <https://www.globalpartnership.org/who-we-are/about-gpe/rihanna-gpe-global-ambassador>.

Grand View Research (January 2018). *U.S Personal Care Products, Market Size, Share & Trends Analysis Report by Product (Skincare, Haircare, Personal Hygiene, Make-Up, Fragrances, Oral Hygiene), Competitive Landscape, and Segment Forecast, 2018-2025*, <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-personal-care-products-market>.

Gray, Y. (November 22, 2017). *5 Reasons Why Rihanna’s Fenty Beauty Was Named One of TIME’s Best Inventions of 2017*. Billboard, <https://www.billboard.com/articles/news/lifestyle/8046279/rihanna-fenty-beauty-time-best-inventions-2017>.

Guilbault, L; Sherman, L. (May 10, 2019). *Rihanna and LVMH confirm fashion label*. Business of Fashion, <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/lvmh-and-rihanna-to-launch-fenty-maison>.

Guyot, O. (11 Gennaio, 2018). *Kering rinuncerà a Puma*. Fashion Network, <https://it.fashionnetwork.com/news/kering-rinuncera-a-puma,935145.html>.

H&M Group (December 20, 2007). *H&M Launches “Fashion Against AIDS”*, https://hmgroupp.com/media/news/fashion_against_aids1.html.

Harper’s Bazaar UK (October 22, 2013). *Rihanna Winter’s Collection for River Island*, <https://www.harpersbazaar.com/uk/fashion/fashion-news/news/g21881/rihannas-winter-collection-for-river-island/>.

Hays, K. (January 26, 2018). *Fenty Beauty Sales on Track to Outstrip Kylie Cosmetics, KKW Beauty*. WWD, Penske Media Corporation, <https://wwd.com/business-news/financial/rihanna-fenty-beauty-sales-on-track-to-outstrip-kylie-jenner-cosmetics-kim-kardashian-beauty-11127361/>.

Holmes, S. (March 24, 2014). *Rihanna to receive CFDA Fashion Icon Award*. Elle, Hearst Magazine Media, Inc., <https://www.elle.com/fashion/news/a19116/rihanna-to-receive-cfda-fashion-icon-award/>.

Jones, S. (April 15, 2019). *The Top 10 Brand Mentions in Sex and the City*. Hollywood Branded, <https://blog.hollywoodbranded.com/top-10-brand-mentions-in-sex-and-the-city>.

Jones, T. (August 2, 2012). *We all want to smell like Rihanna. The star’s second fragrance breaks UK records as fastest selling celebrity perfume*. Dailymail.co.uk, <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-2182231/We-want-smell-like-Rihanna-The-stars-second-fragrance-breaks-UK-records-fastest-selling-celebrity-perfume.html?ito=feeds-newsxml>.

Kaufman, G. (February 23, 2009). *Gossip Site Defends Posting of Rihanna Photo*. MTV News, <http://www.mtv.com/news/1605588/gossip-site-defends-posting-of-rihanna-photo/>.

Krause, A. (September 20, 2019). *Rihanna says she inspired her own game-changing fashion show: “It’s all me as the muse.”*. Insider Inc., <https://www.insider.com/rihanna-savage-x-fenty-fashion-show-2019-9>.

Leggio, E. (Ottobre 26, 2018). *Bernard Arnault: Come ha fatto ad arrivare a capo del gruppo LVMH?* Business and Leaders, <https://businessandleaders.it/2018/10/15/bernard-arnault-lvmh/>.

Lerner, R. (June 14, 2017). *The Icon Business: Inside Rihanna’s Fashion Fortune*. Forbes Media LLC, <https://www.forbes.com/sites/rebeccalerner/2017/06/14/the-icon-business-inside-rihannas-fashion-fortune/#44f00d725879>.

Lindsay, K. (June 18, 2019). *Think Tank: Savage x Fenty and Fabletics Drive E-Commerce Success with Hyper Personalization*. WWD, Penske Media Corporation, <https://wwd.com/business-news/technology/case-study-savage-x-fenty-and-fabletics-drive-e-commerce-success-with-hyper-personalization-1203181557/>.

LVMH - <https://www.lvmh.it/investors/lvmh-share/capital-structure/>.

LVMH – *Altre Attività*, <https://www.lvmh.it/le-maison/altre-attivita/>.

LVMH – *Distribuzione Selettiva*, <https://www.lvmh.it/le-maison/distribuzione-selettiva/>.

LVMH (November 25, 2019). *LVMH Reaches Agreement with Tiffany & Co.*, <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-reaches-agreement-with-tiffany-co/>.

LVMH – *LVMH shows good resilience in the first quarter of 2020*, <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/comunicati-stampa/lvmh-shows-good-resilience-in-the-first-quarter-of-2020/>.

LVMH – *Moda e Pelletteria*, <https://www.lvmh.it/le-maison/moda-e-pelletteria/>.

LVMH News & Media, Fashion & Leather Goods (May 10, 2019). *LVMH announces the fast approaching launch of a new luxury Maison, developed by Robyn Rihanna Fenty*. <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-announces-the-fast-approaching-launch-of-a-new-luxury-maison-developed-by-robyn-rihanna-fenty/>.

LVMH – *Orologi e Gioielleria*, <https://www.lvmh.it/le-maison/orologi-e-gioielleria/>.

LVMH – *Profumi e Cosmetici*, <https://www.lvmh.it/le-maison/profumi-e-cosmetici/>.

LVMH – *Record Results for LVMH in 2019*, <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/comunicati-stampa/record-results-for-lvmh-in-2019/>.

LVMH – *Vini e Alcolici*, <https://www.lvmh.it/le-maison/vini-e-alcolici/>.

MacRitchie, M. (2020). *Luxury Brands and Celebrities*. MGI Entertainment, <https://www.mgientertainment.com/2010/11/luxury-brands-celebrities-an-enduring-branding-romance/>

Marci, K. (February 12, 2020). *The lingerie market explained in 7 charts*. Edited, <https://edited.com/resources/lingerie-market-2/>.

Marquina, S. (December 22, 2012). *Rihanna Donates \$1.75 Million to Barbados Hospital in Honor of Her Late Grandma*, E! News, <https://www.eonline.com/uk/news/373760/rihanna-donates-1-75-million-to-barbados-hospital-in-honor-of-her-late-grandma>.

Mbuthia, W. (September 26, 2018). *Rihanna the Philanthropist: Humanity Lessons we should borrow from singer Rihanna*, StandardMedia.co.ke, <https://www.standardmedia.co.ke/evewoman/article/2001296897/rihanna-the-philanthropist-humanity-lessons-we-should-borrow-from-singer-rihanna>.

McCall, M. (December 11, 2015). *Rihanna Raises Over \$3 Million & Lionel Richie Reclaims “Hello” at Diamond Ball*, Billboard, <https://www.billboard.com/articles/columns/pop/6805614/rihanna-diamond-ball-2015-recap-lionel-richie>.

McCaskill, A. (September 21, 2017). *Nielsen Report: “Black Girl Magic” and Brand Loyalty is Propelling Total Black Buying Power Toward \$1.5 Trillion by 2021*. The Nielsen Company (US), LLC, <https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2017/nielsen-report-black-girl-magic-and-brand-loyalty-is-propelling-black-buying-power/>.

- McDowelle, O. (February 4, 2020). *Rihanna Named 2020 NAACP President's Award Recipient*, Grammy Awards, <https://www.grammy.com/grammys/news/rihanna-named-2020-naacp-president%E2%80%99s-award-recipient>.
- McGarrigle, L. (June 21, 2018). *How Rihanna turned her fame into a full-blown business empire*. Highsnobiety, Titel Media GMBH 2020, <https://www.highsnobiety.com/p/rihanna-fenty-brand-business-empire/>.
- Meyers, T. (November 17, 2008). *Rihanna Umbrellas From Totes: Marketing 50 Case Study*, Adage.com, <https://adage.com/article/print-edition/rihanna-umbrellas-totes-marketing-50-case-study/132445>.
- Muret, D. (March 29, 2019). *Luxury industry tackles diversity, inclusivity challenges*. Fashion Network, <https://uk.fashionnetwork.com/news/Luxury-industry-tackles-diversity-inclusivity-challenges,1084018.html>.
- Naas, R. (April 7, 2017). *Chopard and Rihanna design new high jewelry line*. Forbes, <https://www.forbes.com/sites/robertanaas/2017/04/07/chopard-teams-with-music-legend-rihanna-for-co-designed-rihanna-loves-chopard-jewelry/#39c176e248a3>.
- Nika, C. (November 21, 2011). *Rihanna Rebels with New Fragrance, Shocking Shoes*. Rolling Stone, <https://www.rollingstone.com/culture/culture-news/rihanna-rebels-with-new-fragrance-shocking-shoes-85249/>.
- Niven-Phillips, L. (February 20, 2013). *Rihanna for MAC*. Vogue, <https://www.vogue.co.uk/article/mac-teams-up-with-rihanna-on-make-up-collaboration>.
- Organigramme Simplifié – Financière Agache, <http://www.financiereagache-finance.com/fr/index.html>.
- Patterson, S. (August 27, 2007). *Singing in the rain*. The Guardian. London: Guardian News and Media Limited, <https://www.theguardian.com/music/2007/aug/26/popandrock>.
- Pensabene, A. (Dicembre 06, 2018). *Louis Vuitton Moët Hennessy: la regina del lusso*. Starting Finance, <https://www.startingfinance.com/approfondimenti/louis-vuitton-moet-hennessy-lusso/>.
- Phelps, N. (May 1, 2016). *Rihanna could collaborate with anyone, she chose Manolo Blahnik because "his craftsmanship is like no other"*. Vogue, Condé Nast, <https://www.vogue.com/article/rihanna-manolo-blahnik-collaboration>.
- Pike, N. (April 7, 2017). *Rihanna's Fashion Forays*. Vogue, <https://www.vogue.co.uk/gallery/rihanna-fashion-collaborations-puma-dior>.
- Rap-Up (2015). *Rihanna Surpasses 100 Million Singles Certifications*. <https://www.rap-up.com/2015/07/01/rihanna-surpasses-100-million-singles-certifications/>.
- Ray, A.; Thawrani, S.; Gehani, A. (Dec. 29, 2008). *The Deal LVMH Bulgari*. JPMorgan Investment Banking Competition, MDI Gurgaon, <https://www.ukessays.com/essays/business/evaluate-the-corporate-strategy-being-pursued-at-lvmh-business-essay.php>.
- Reed, S. (June 19, 2017). *Do We Want It? Zayn Malik's First Versus Versace Collection*.

The Hollywood Reporter, <https://www.hollywoodreporter.com/news/zayn-malik-versace-collection-review-1014790>.

Reid, S. (August 30, 2011). *Jay-Z's Picks: Teairra Mari, Rihanna, Ne-Yo*. Reported by Matt Paco on MTV News: You Hear it First, https://web.archive.org/web/20110830053302/http://www.mtv.com/news/yhif/jayz_picks/

Rivera, G.; McDowell, E. (February 20, 2018). Five Times Rihanna Mastered the Arts of Philanthropy, V Magazine, <https://vmagazine.com/article/five-times-rihanna-philanthropy-goals/>.

Robehmed, N. (June 4, 2019). *How Rihanna Created a \$600 Million Fortune – and Became the World's Richest Female Musician*. Forbes Media LLC, <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2019/06/04/rihanna-worth-fenty-beauty/#5e620b5513de>.

Rosen, J. (November 23, 2009). *Rated R: Rihanna: Review*. Rolling Stone, <https://www.rollingstone.com/music/music-album-reviews/rated-r-247575/>.

Satenstein, L. (December 8, 2017). *Should Bella Hadid Buy Balenciaga's Clunky Sneakers, or Balenciaga's Boxy Coat?*

Vogue, <https://www.vogue.com/article/bella-hadid-balenciaga-triple-s-sneakers-london>.

Selby, J. (November 24, 2011). *Rihanna designs first fashion collection*. Glamour, <https://www.glamourmagazine.co.uk/article/rihanna-designs-first-fashion-collection-armani>.

Sharma, T. (March 6, 2018). *The Fenty Impact: What Beauty Marketing Can Learn from Rihanna*. Medium, <https://medium.com/@tanvi00sharma/the-fenty-impact-what-beauty-marketing-can-learn-from-rihanna-9f12dea11c40>.

Silverman, S. M. (March 27, 2008). *Rihanna Touring for Kids in Need: "I Just want to help and make sure they are happy", the singer says of her charity work*. People, <https://people.com/celebrity/rihanna-touring-for-kids-in-need/>.

Singh, O. (June 7, 2018). *Rihanna is promoting her new collection of socks and actually got behind the register to ring up customers*. Insider, <https://www.insider.com/rihanna-selling-socks-stance-fenty-collaboration-nyc-shop-photos-2018-6>.

Smith, C. (March 26, 2013). *Celebrity Fashion – Rihanna for River Island*. Thoughtshift Ltd., <https://www.thoughtshift.co.uk/celebrity-fashion-rihanna-for-river-island/>.

Smith, D. T. (August 7, 2019). *How Rihanna Established Herself as an Institution in the Makeup and Apparel Worlds*. Adweek, LLC, <https://www.adweek.com/retail/how-rihanna-established-herself-as-an-institution-in-the-make-up-and-apparel-worlds/>.

Sperling, N. (April 10, 2019). *Exclusive: Inside Amazon's Plan for Donald Glover's Secret, Rihanna-Starring movie*. Vanity Fair, <https://www.vanityfair.com/hollywood/2019/04/exclusive-amazon-donald-glover-rihanna-movie>.

Spoltore, S. (Maggio 22, 2019). *LVMH e Rihanna lanciano il nuovo brand "Fenty": presentazione a Parigi*. Blasting News, <https://it.blastingnews.com/donna-mamma/2019/05/lvmh-e-rihanna-lanciano-il-nuovo-brand-fenty-presentazione-a-parigi-002917469.html>.

Statista (2019). *Leading luxury brands with the most followers on Facebook as of May 2019 (in millions)*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/693747/luxury-brands-follower-facebook/>.

Swash, R. (February 9, 2009). *Grammys 2009: Rihanna cancels appearance after boyfriend Chris Brown arrested*. The Guardian, UK, <https://www.theguardian.com/music/2009/feb/09/grammy-awards-rihanna-chris-brown>.

Tashjian, R. (May 10, 2019). *Fenty: Everything we know About Rihanna's Fashion Line so Far*. GQ, Condé Nast, <https://www.gq.com/story/rihanna-fenty-maison>.

TFL, Fashion (October 9, 2019). *With Fenty, Rihanna "is reimagining Fashion at the highest levels"*. The Fashion Law, <https://www.thefashionlaw.com/with-fenty-rihanna-is-reimagining-fashion-at-the-highest-levels/>.

The Grammys. *Rihanna*. <https://www.grammy.com/grammys/artists/rihanna>.

The Luxury Society, <https://www.luxurysociety.com/en/articles/2012/03/for-and-against-celebrity-marketing-in-luxury-communications/>.

Themebeez. *Gucci Tattoo Heart Collection, Rihanna Online 2005 – 2020 Royale News*, <https://rihanna-fenty.com/career/jewellery-accessories/accessories/gucci-tattoo-heart-collection/>.

Thomas, A. (June 2018). *How inclusive are beauty brands around the world?* Beauty Brawl, The Pudding, <https://pudding.cool/2018/06/makeup-shades/>.

Thornton, C. (September 5, 2019). *Rihanna secures additional \$50 million funding for Savage x Fenty brand*. Black Enterprise, <https://www.blackenterprise.com/rihanna-funding-savage-x-fenty/>.

Tiffany, K. (May 10, 2019). *Rihanna's empire expands with a new high-fashion brand*. Vox Media, <https://www.vox.com/the-goods/2019/5/10/18564349/rihanna-fenty-luxury-brand-lvmh-announced>.

Tiffany, K. (October 28, 2015). *Rihanna has been cast in "a big part" in Luc Besson's next sci-fi epic*. The Verge, <https://www.theverge.com/2015/10/28/9628326/rihanna-luc-besson-valerian-movie-cara-delevigne>.

TFL (July 14, 2017). *Hermès vs. LVMH: A timeline of the legal drama*. The Fashion Law LLC, <https://www.thefashionlaw.com/hermes-vs-lvmh-a-timeline-of-the-drama/>.

TrendSource, (June 6, 2019). *What Rihanna's Fenty Fashion Line and Retail Market Research Tell Us About Fashion's Future*. <http://trustedinsight.trendsource.com/trusted-insight-trends/what-rhiannas-fenty-fashion-line-and-retail-market-research-tell-us-about-fashion-retails-future>.

Tschorn, A. (September 11, 2015). *Stance sock muse Rihanna unveils first campaign as Contributive Creative Director*. Los Angeles Times,

<https://www.latimes.com/fashion/alltherage/la-ar-stance-sock-muse-rihanna-20150911-story.html>.

UNICEF USA (November 25, 2013). *UNICEF and Rihanna Launch “There for the Philippines” Campaign to Help Children Affected by Typhoon Haiyan*, <https://www.unicefusa.org/press/releases/unicef-and-rihanna-launch-%E2%80%9Cthere-philippines%E2%80%9D-campaign-help-children-affected-typhoon>.

Van Elven, M. (May 6, 2019). *Savage x Fenty, one year later: what’s Rihanna’s impact on the lingerie market*. Fashion United Group, <https://fashionunited.uk/news/business/savage-x-fenty-one-year-later-what-s-rihanna-s-impact-on-the-lingerie-market/2019050643017>.

Vince, J. (April 10, 2020). *Rihanna receives PETA’s Compassion in Fashion Award for Fenty Collection*. Harper’s Bazaar, <https://www.harpersbazaar.com/uk/celebrities/a32104316/rihanna-peta-award/>.

Vogue Italia (21 Aprile, 2016). *Fenty for Stance: la collezione di calze di Rihanna*, <https://www.vogue.it/moda/news/2016/04/21/fenty-for-stance-la-collezione-calze-rihanna>.

Vogue Italia (6 Aprile, 2017). *Rihanna lancia una collezione di gioielli con Chopard*, <https://www.vogue.it/moda/news/2017/04/06/rihanna-lancia-collezione-gioielli-chopard>.

Watson, M. (June 22, 2007). *Caribbean Queen: Rihanna*. Entertainment Weekly, <https://ew.com/article/2007/06/22/caribbean-queen-rihanna/>.

Weinert, L. (June 20, 2006). *The Celeb Trust Index*. Media Post, <https://www.mediapost.com/publications/article/44755/the-celeb-trust-index.html>.

Wollman, J. (July 1, 2008). *Love is in the Bracelet: Cartier’s Love Charity Bracelet*. Haute Living, <https://hauteliving.com/2008/07/love-is-in-the-bracelet/3042/>.

World Footwear (June 6, 2017). *Rihanna & Puma: a profitable partnership*, <https://www.worldfootwear.com/news/rihanna-puma-a-profitable-partnership/2505.html>.

Wray, A. (May 29, 2017). *In the age of Influencers, Rihanna’s Fenty x Puma success proves musicians still reign supreme*. Billboard, <https://www.billboard.com/articles/news/lifestyle/7809628/rihannas-fenty-puma-success-proves-musicians-are-the-best-influencers>.

WWD Staff. *LVMH sells stake in Phillips*. WWD, Penske Media Corporation, <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/lvmh-sells-stake-in-phillips-1170854/>.

RIASSUNTO

Il 10 maggio 2019 è stata annunciata la nascita di “Fenty”, una nuova casa di moda all’interno del gruppo LVMH (*Moët Hennessy Louis Vuitton*), che prende il nome dall’artista di fama mondiale Robyn Rihanna Fenty. L’ultimo progetto costruito dalle fondamenta, da parte del gruppo, appartiene al 1987, ovvero l’anno della fondazione del marchio *Christian Lacroix*. Trentadue anni dopo, Bernard Arnault – *CEO* e *Chairman* di LVMH – affida per la prima volta nella storia del lusso, la creazione e la direzione di un brand ad una giovane donna di colore. Le implicazioni culturali ed economiche dell’evento sono notevoli, e la tesi si propone di evidenziarle portandone alla luce gli elementi essenziali. Essa diventa l’occasione per riflettere sull’utilizzo delle celebrità nella promozione di un brand, con lo scopo di incrementarne la visibilità tra i consumatori e da focalizzare la loro attenzione.

L’elaborato si compone di quattro capitoli e si propone di affrontare il lancio del brand *Fenty*, come caso studio *ad hoc* per trattare alcune tematiche rilevanti per l’industria del lusso. Il percorso è stato strutturato in modo tale da far comprendere l’evoluzione, prima della protagonista del *Celebrity Branding* e poi del brand stesso, concludendosi con una verifica qualitativa dell’efficacia di entrambi.

Il primo capitolo posiziona la lente d’ingrandimento sulla realtà del colosso *Moët Hennessy Louis Vuitton*: conoscere le sue radici è essenziale per comprenderne il percorso evolutivo e le decisioni odierne. Ad oggi, esso consta di cinque settori differenti – Vini e Alcolici, Moda e Pelletteria, Profumi e Cosmetici, Orologi e Gioielleria, Distribuzione Selettiva – e di un ramo comprensivo di disparate attività, che si riferiscono ad uno stile di vita emblematico del lusso. Nel 2019 il gruppo, costituito da ben 75 *Maison*, 4,915 negozi e 163,000 dipendenti, si è riconfermato *leader* nel mercato, con una crescita del fatturato del 15% rispetto al 2018. Tra le categorie di prodotto, inoltre, la migliore *performance* spetta a “Moda e Pelletteria”, il che è ottimo considerando l’impatto del nuovo progetto imprenditoriale intrapreso. Quest’ultimo è perfettamente indicativo dei valori creativi ed innovativi dell’impresa, insieme al rispetto del codice di condotta aziendale per un comportamento etico e responsabile. È importante che il gruppo che appoggi *Fenty* dia molta rilevanza ad una visione di lungo termine, privilegiando il senso di famiglia e lo sviluppo di sinergie. Ciò è reso possibile dai sei pilastri fondamentali individuati a sostegno dell’implementazione delle strategie future, che sono:

1. Una struttura decentralizzata che possa garantire l'autonomia decisionale e la reattività di ciascuna *Maison*;
2. Una crescita interna, resa possibile dall'investimento continuo di risorse nei brand del gruppo;
3. Un'integrazione verticale che garantisca la presenza nella maggior parte delle fasi della catena del valore, a favore dell'esclusività e della preziosità dei beni di lusso;
4. La creazione di sinergie tra le divisioni del gruppo, così che tutte possano beneficiare delle risorse materiali, immateriali e dei processi in comune;
5. La trasmissione del *savoir-faire*, che permetta di mantenere la tradizione dei mestieri artigianali, seppur rinnovandola con le nuove generazioni;
6. Una distribuzione geografica che permetta un uso ed una condivisione efficiente delle risorse.

Dall'analisi approfondita sulla storia del gruppo, è risultato che LVMH ha spesso apprezzato la promozione dei propri marchi privilegiando l'associazione con celebrità, soprattutto nell'ambito più dinamico della moda. Questo ha permesso di trattare l'argomento specifico del *Celebrity Branding* nel secondo capitolo, forti anche delle fonti della letteratura a supporto della tesi. L'obiettivo è, infatti, rendere comprensibile come l'attitudine favorevole nei confronti di una personalità importante, possa generarne una altrettanto positiva verso il prodotto pubblicizzato.

Ricerche passate hanno analizzato l'argomento considerando le diverse angolazioni possibili, con tutti i pro e i contro in termini di immagine e di incidenza sugli acquisti effettivi. Il secondo capitolo si propone di strutturare l'operazione di marketing trasladola nell'industria del lusso, rispondendo ai quesiti del "come" e del "perché" implementarla. Alla prima domanda trovano soluzione i cosiddetti *Source Models*, che si dividono nel modello relativo alla "credibilità" della fonte (da Hovland et al., 1953) e in quello relativo al suo fascino, il *Source Attractiveness Model* di McGuire (1985). Mentre il primo sostiene che la celebrità protagonista dell'*advertising* debba essere considerata sia dal punto di vista dell'*expertise* che della *trustworthiness*, necessarie a guadagnarsi il favore del pubblico, il secondo afferma che sia importante corrispondere ai canoni di familiarità, similarità e gradevolezza, così da persuadere i consumatori ad acquistare il bene in questione.

In realtà, approfondendo lo studio, è apparso chiaro come talvolta mancasse una correlazione tra le due parti: la celebrità e il prodotto devono essere associati qualora

dimostrino di possedere delle qualità adatte a rappresentarli vicendevolmente. Da cui l'ipotesi di *Match-Up* di Kamins (1990), che sottolinea l'importanza di un *fit* che assicuri un beneficio piuttosto che un "effetto vampiro", evitando di porre un'eccessiva attenzione sull'*endorser* del messaggio pubblicitario, ovvero la celebrità, piuttosto che sul prodotto. Da questo punto di vista, McCracken è risultato fondamentale per la ricerca, grazie ai suoi studi sul *Meaning Transfer Model* (1989). Egli ritiene, infatti, che l'abbinamento migliore sia proprio quello che rende possibile il trasferimento del *set* di qualità del personaggio celebre all'oggetto di *advertising*. Ciò permette una comunicazione diretta con il consumatore, il quale diventa il destinatario di un messaggio culturale veicolato dal processo di *Celebrity Branding*.

Considerando, inoltre, la specificità dell'industria di riferimento, è sembrato opportuno aggiungere un ulteriore elemento rilevante: la vanità (Netemeyer et al., 1995). Le peculiarità della celebrità, associate al prodotto, riescono a far leva sui bisogni sociopsicologici che giustificano il surplus da pagare per un bene di lusso. Essa, insieme agli elementi illustrati in precedenza, crea una sinergia tale da influenzare le decisioni di spesa e rendere efficace la strategia.

Molteplici sono i vantaggi che è possibile ottenere attraverso il *Celebrity Branding*. Primo fra tutti è la possibilità di uscire dal *clutter* disordinato di messaggi pubblicitari, emergendo agli occhi dei consumatori rispetto agli altri brand. Può rappresentare, inoltre, un'occasione per poter migliorare l'immagine di un'azienda, rinnovandola attraverso la promozione di prodotti già esistenti o del tutto nuovi. Il tutto è amplificato nel momento in cui si decida di affrontare una campagna globale, in quanto un personaggio celebre può abbattere molte barriere, in particolare quelle linguistiche, velocizzando l'entrata in mercati nuovi ed emergenti.

È altrettanto possibile, tuttavia, che si possa incorrere in alcuni svantaggi, tra cui una potenziale perdita in termini di immagine, qualora la celebrità fosse protagonista di pubblicità negativa, oppure la mancanza di esclusività dovuta all'attività di *endorsement* prestata nei confronti di più aziende, per non parlare del relativo costo da sostenere per poterla ingaggiare. Ecco perché, secondo Erdogan (1999), va definito un piano strategico preventivo per limitare tutti i rischi, chiarire la posizione delle parti contrattuali e verificare l'idoneità di entrambi ad un progetto comune.

Il terzo capitolo è interamente dedicato alla figura emblematica di Robyn Rihanna Fenty, nota soprattutto per la sua pluripremiata musica, ma anche per il suo lavoro umanitario e le sue scelte artistiche. Sin dai primi anni della sua carriera è stata testimonial

di spot pubblicitari nell'ambito *fashion*, al punto da sviluppare un proprio senso stilistico che ha accompagnato i progetti di *endorsement* più rilevanti. Di conseguenza, è stato naturale associarla all'argomento, in quanto è la dimostrazione pratica che una celebrità possa sostenere con successo una campagna pubblicitaria, a completo beneficio del brand che rappresenta.

Analizzando la sua carriera, si è declinato il percorso di *Celebrity Endorsement* di cui è stata protagonista e che l'ha resa molto nota nei settori della moda e dei cosmetici. Le collaborazioni con brand quali *Mac Cosmetics*, *Armani*, *River Island*, *Stance*, *Puma*, *Manolo Blahnik*, *Dior* e *Chopard*, se da un lato si sono avvantaggiati dell'apporto artistico di Rihanna, dall'altro hanno contribuito a renderla ciò che è ora, incrementando il desiderio di applicare le sue conoscenze ad un'esperienza imprenditoriale. Da quest'ultimo nascono *Fenty Beauty* e *Savage x Fenty*, che attribuiscono una grande fama non più soltanto al suo nome, quanto al suo cognome "Fenty", brevettato per l'occasione. Basti pensare che *Fenty Beauty*, costituito all'interno del gruppo LVMH, ha ottenuto nei primi quindici mesi \$ 570 milioni di ricavi, spodestando la concorrenza. Esso, insieme a *Savage x Fenty*, è riuscito a condividere con il mondo un'immagine nuova della donna, per la quale si considerano la molteplicità di forme e colori anche da un punto di vista economico, con un'inclusione senza precedenti. È proprio questa imprenditorialità – e la voglia di innovazione – che le hanno concesso l'attenzione necessaria a portare i suoi ideali ad un livello successivo.

Il colosso del lusso *Moët Hennessy Louis Vuitton* ha creduto che fosse possibile affidare all'artista un ruolo di rilevanza ancora maggiore, all'interno della sua famiglia, dopo il successo innegabile ottenuto nel ramo dei cosmetici. Ecco perché fonda la *Fenty Maison*, che diventa per Rihanna l'occasione di esprimersi senza alcun limite artistico, godendo delle innumerevoli risorse, non soltanto finanziarie, di un gruppo presente in tutto il mondo. Ha potuto disegnare linee che si ispirassero alla sua stessa persona, beneficiando dell'aiuto di un *team* multiculturale. Avrebbe dovuto soltanto apportare trenta milioni di euro "in natura", ovvero il valore attribuito al suo tempo, al suo nome e al suo stile, mentre LVMH avrebbe partecipato al progetto con trenta milioni di euro veri e propri. Assumersi un rischio di tale portata è risultato accettabile per il *CEO* Bernard Arnault, considerando la fama internazionale di Rihanna come una garanzia del futuro successo del brand. Egli stesso ha affermato di ritenerla una magnifica *leader* e una vera imprenditrice, e di essere orgoglioso che il gruppo si stesse cimentando nell'impresa.

La creazione di una casa di moda, che abbia come musa ispiratrice Rihanna stessa, permette di declinare il fenomeno del *Celebrity Branding* in quello del *Celebrity Entrepreneurship*, che si verifica nel momento in cui una celebrità decida di sfruttare la sua popolarità “per prendere parte alla proprietà e alla gestione di un’impresa” (Hunter, 2009). Approfondendo la teoria in tal senso, si nota che il rischio sostenuto per la mancanza di capitale reputazionale e per il carattere di “novità”, da parte del brand, può essere controbilanciato dal cosiddetto *Celebrity Capital*, ovvero la reputazione della celebrità stessa da trasferire all’azienda in qualità di *asset* strategico. Quanto più sia nuovo il marchio, ovvero privo di associazioni precedenti ad altri personaggi o prodotti, e quanto più coinvolta appaia la celebrità nella vita imprenditoriale, tanto maggiore risulterà il beneficio complessivo ottenuto. Quest’ultimo si riferisce sia alla possibilità di ottenere migliori investimenti, conseguenti al prestigio agli occhi degli investitori, sia al posizionamento nel mercato, che potrebbe risultare unico nel suo genere e, quindi, più appetibile per i consumatori.

La strategia di *business* prevede una vendita prettamente online, senza considerare gli eventuali negozi *pop-up* come quelli di Parigi e New York. Essa si può definire “Direct to Consumer”, in quanto manca un intermediario che si occupi della transazione tra la casa di moda e i consumatori. Le collezioni, inoltre, non seguono lo stesso *iter* degli altri stilisti di alta moda, perché si propongono di assecondare le esigenze delle nuove generazioni con la produzione di capi e accessori resi disponibili ogni quattro settimane circa. Ciò rende più breve il periodo di attesa della ricezione dei prodotti, i quali sono maggiormente rispondenti alle tendenze, oltre che esclusivi.

Il brand rappresenta proprio l’occasione perfetta per poter approfondire quelli che sono i temi più rilevanti al momento, come l’acquisto in un’era digitale guidata dai *Millennials* e dalla Generazione Z, con l’appoggio da parte dei *social media* e una decrescente lealtà nei confronti delle aziende. Viviamo in un’epoca in cui siamo tutti iperconnessi, e questo vuol dire che è necessaria una comunicazione il più diretta possibile con i consumatori, che appaia onesta ed interessata alle loro reali necessità. Il mercato è competitivo al punto che è difficile restare leali ad un’unica impresa, a meno che non si senta di avere un legame emotivo con essa. Nel caso di una celebrità come Rihanna, amata in tutto il mondo e seguita su social quali Instagram, Twitter e Youtube, è possibile raggiungere milioni di persone con un solo *post*, il che rende semplice convogliare gli acquisti verso il proprio sito web in tempo reale. È molto più probabile che si decida di

spendere online, infatti, qualora venisse consigliato da una fonte conosciuta, affidabile e credibile, piuttosto che da un *endorser* anonimo.

I *social media* rappresentano un potente veicolo per il successo, perché ad essi fanno riferimento le generazioni più giovani. Seppure *Fenty* si proponga come brand universale, è sicuramente vero che i primi a recepire il messaggio sono coloro che usano di frequente i suoi canali di comunicazione, ovvero i *Millennials* e la Generazione Z. Tuttavia, anche se rappresentano la fetta più importante del mercato del futuro prossimo, è anche vero che sono molto meno leali rispetto alle generazioni passate. Di conseguenza, trasferire l'immagine ben conosciuta ed apprezzata di una celebrità ad un brand, sia che sia di sua proprietà o che sia coinvolta ad un certo livello, assicura una soglia minima di fedeltà da parte di un gruppo che la segue assiduamente e che resiste al cambiamento, che altre aziende nuove e sconosciute non possiedono e che può rappresentare un vantaggio competitivo.

Un discorso separato è stato affrontato per quanto riguarda l'aspetto della "Diversità ed Inclusione", che è parte integrante del messaggio di cambiamento lanciato dall'artista. È imperativo comprendere quanto sia necessario offrire considerazione e coinvolgimento a tutte le categorie sociali e alle etnie, in particolar modo nel momento che stiamo vivendo, con manifestazioni giornaliere a favore delle persone di colore attraverso il movimento chiamato "Black Lives Matter". Rihanna è la prova vivente di una donna di colore che è riuscita ad affermarsi in un ambito dove ben pochi ce l'hanno fatta, ed è lei stessa ad incentivare le donne e tutte le minoranze a far sentire la propria voce, perché come persona e come imprenditrice è pronta ad ascoltarli. La vendita online è, infatti, globale e con un *advertising* privo di distinzioni di genere o etnia, promuovendo una moda disponibile ed inclusiva, che abbraccia il diverso e ne fa il protagonista assoluto.

L'elaborato si conclude con una verifica qualitativa della personalità oggetto dell'analisi, quale Robyn Rihanna Fenty, sia come testimonial sia come imprenditrice.

L'artista manifesta tutte le caratteristiche necessarie a mettere in atto un *Celebrity Endorsement* di successo. Molteplici sono state le occasioni per farsi conoscere nel settore della Moda e della Bellezza, ed i risultati si sono rivelati efficaci. Le sue collaborazioni hanno contribuito a limare la sua esperienza e, con il tempo, anche la fiducia riposta in lei è aumentata. I consumatori si sono dimostrati sempre più propensi ad acquistare prodotti da lei sponsorizzati, apprezzandone l'attendibilità. Il suo fascino è stato

sicuramente indispensabile, attestato anche dai molteplici premi ricevuti come icona della moda e promotrice della bellezza. Per di più, nonostante sia una delle persone più influenti al mondo, riesce ancora ad apparire vicina alle persone, risultando familiare e gradevole. Basti pensare che secondo il gruppo NPD, che svolge anche ricerche di mercato sull'allineamento tra brand e celebrità, “i fan di Rihanna dimostrano di preferire distintamente i prodotti che promuove ed utilizza, almeno 3.7 volte in più rispetto a quelli di altre celebrità”.

Dal punto di vista del *Celebrity Entrepreneurship*, Rihanna ha dimostrato di saper sfruttare a suo favore l'esperienza passata in qualità di *Endorser*. Il suo brand riesce a differenziarsi sul mercato semplicemente perché è suo e rispecchia il suo percorso. I prodotti vengono proposti secondo una formula di vendita e di stile del tutto nuova, forti anche dell'appoggio del gruppo di cui il brand fa parte. Piuttosto che rispettare le regole ordinarie della moda, l'artista ha preferito seguire il suo *modus operandi*, che è ciò che la rende unica ed una preziosa risorsa per il capitale reputazionale aziendale.

Il suo coinvolgimento ed il suo modo di essere possono essere considerati una risorsa intangibile che contribuisce significativamente al successo del progetto. La reputazione dell'artista permette di estrarre il massimo valore possibile dalle ultime generazioni, permettendole di diventare leader di una nicchia di mercato e limitando il rischio dell'entrata di nuovi concorrenti. Si è rivelata essere rara ed inimitabile in quanto, non solo la sua esperienza è unica nel suo genere, ma ha anche saputo avvantaggiarsi di un periodo storico che richiede un forte impegno verso il cambiamento. Mentre le aziende concorrenti devono affrontare una rilevante ristrutturazione dei propri valori, *Fenty* è interamente costruita su quelli che realmente contano nel XXI secolo. È chiaro, inoltre, che avere il sostegno di *Moët Hennessy Louis Vuitton*, permette di godere di una squadra multiculturale e talentuosa, oltre che dell'efficiente ed efficace organizzazione delle risorse disponibili. D'altra parte, *Fenty* costituisce un punto a favore anche per lo stesso LVMH, perché possedere nella propria famiglia un brand così giovane è una responsabilità, ma è anche il modo migliore per salvaguardare e rinnovare una tradizione senza precedenti.