

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Trends e strategie dell'industria cosmetica: il caso Sephora

Prof. Federica Brunetta

RELATORE

Carlotta Maggi 221451

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

TRENDS E STRATEGIE DELL'INDUSTRIA COSMETICA: IL CASO SEPHORA

INDICE

INTRODUZIONE	3
---------------------------	----------

CAPITOLO 1

Il settore cosmetico

1.1 Il background storico	5
1.2 La moderna Industria cosmetica	7
1.3 Il made in Italy	10
1.3.1 L'industria per conto di terzi e il Polo Cosmetico.....	11
1.4 L'analisi del macroambiente	13
1.5 Le 5 forze di Porter	17

CAPITOLO 2

I trends e le strategie del settore

2.1 I trends del settore	21
2.2 Disintermediazione e digitalizzazione	22
2.3 Importazioni ed esportazioni	25
2.4 Marketing strategies e Influencer marketing	28
2.5 Sostenibilità ambientale e prodotti vegan e cruelty free	30

CAPITOLO 3

L'analisi dei consumi

3.1 Consumer behaviour analysis	37
3.2 I canali di vendita	40
3.3 Il prodotto	45
3.4 Il volume dei consumi	47
3.5 The lipstick effect	48
3.5.1. L'influenza della pandemia Covid-19 sul mercato italiano	51

CAPITOLO 4

Sephora's case study

4.1 Sephora's overview	55
4.1.1 SWOT analysis.....	58
4.2 Le ragioni del suo successo	60
4.2.1 Le strategie	61
4.3 Il marketing plan	65
4.4 Il business model.....	69
4.5 Sephora stands.....	71

CONCLUSIONI.....	73
-------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	75
---------------------------	-----------

INTRODUZIONE

Il mio elaborato ha l'obiettivo di analizzare il mercato globale dei prodotti cosmetici portando alla luce un'eccellenza italiana spesso poco conosciuta. Secondo il "Polo tecnologico della cosmesi" in Italia, infatti, si produce il 60 per cento dei cosmetici consumati nel mondo. Tante sono le aziende multinazionali che affidano ad imprese Italiane la produzione dei loro prodotti riconoscendo nel made in Italy due elementi fondamentali: eleganza e qualità.

Analizzerò i trends e le strategie del settore evidenziando il comportamento dei consumatori. La mia ricerca è basata sulle caratteristiche del mercato italiano, ma allo stesso tempo, lo metterò a confronto con i principali mercati stranieri.

L'industria cosmetica sembra poter vantare del cosiddetto "Lipstick effect", cioè è stato evidenziato che in periodi di recessione economica il consumo e quindi la complessiva domanda di prodotti cosmetici tende a salire; questo però non è del tutto vero nel panorama della nuova crisi economica dovuta all'emergenza sanitaria provocata dal Covid-19 nel 2020.

Nell'ultima parte del mio elaborato approfondirò il caso Sephora: come questa azienda francese abbia conquistato il mercato retail degli Stati Uniti diventandone il principale rivenditore di prodotti cosmetici e, come abbia conquistato anche numerosi altri Stati nel mondo. Inoltre, Sephora ha iniziato un nuovo modo di fare vendita al dettaglio, un self-service assistito che trasforma l'acquisto in un'esperienza multisensoriale di shopping.

Nel primo capitolo ho analizzato il settore cosmetico complessivamente, partendo dal background storico ed arrivando fino alla moderna industria cosmetica. Inoltre, ho approfondito i punti di forza del mercato italiano e compiuto un'analisi del macroambiente utilizzando il metodo dell'analisi PESTEL

nonché applicato il modello delle cinque forze di Porter per interpretare le forze del mercato.

Nel secondo capitolo ho trattato dei trends e delle strategie del settore, evidenziando le due principali strategie: la disintermediazione e la digitalizzazione. In questo ambito ho analizzato le strategie di marketing e la forma di digital marketing più di successo in questo settore: l'influencer marketing. Inoltre, con riferimento alla bilancia commerciale italiana ho confrontato il volume delle importazioni e delle esportazioni e concluso il capitolo trattando della sostenibilità ambientale.

Nel terzo capitolo ho analizzato i consumatori: chi sono e i loro comportamenti, i loro canali di vendita preferiti, i prodotti acquistati e il volume dei loro consumi. All'interno del capitolo ho interpretato i dati in modo analitico e statistico. Nell'ultima parte ho trattato il fenomeno del "Lipstick effect" e di come questo vada interpretato alla luce dell'emergenza sanitaria provocata dal Covid19.

Nel quarto capitolo infine, ho trattato il caso Sephora: ho analizzato l'azienda nel suo complesso, evidenziandone i punti di forza e le strategie che l'hanno fatta diventare il colosso mondiale, che è oggi.

Ho scelto questo argomento in quanto questo settore mi ha sempre affascinato essendo io stessa appassionata al consumo e alla produzione di questi prodotti. Considerato il suo ruolo chiave nell'export italiano, il suo carattere di mercato in continua evoluzione e crescita e l'elevata influenza che i prodotti cosmetici hanno sulla psiche e sui comportamenti dei consumatori, ho ritenuto opportuno approfondirne l'aspetto socio-economico.

CAPITOLO 1

IL SETTORE COSMETICO

1.1 Il background storico

Le donne sono ormai secoli che utilizzano pitture e pozioni per migliorare la loro bellezza, ma è solo dal XX secolo che le multinazionali hanno imparato a sfruttare questo interesse del genere femminile come mezzo per raggiungere un profitto. Oggi la maggior parte dei cosmetici venduti al mondo sono proprio prodotti da aziende operanti sui mercati più sviluppati, le nazioni più attive sia nella produzione che nel consumo dei cosmetici sono la Francia e gli Stati Uniti¹.

Le prime testimonianze di utilizzo dei cosmetici risalgono all'antico Egitto. Gli Egizi si cospargevano di unguenti, allungavano gli occhi con il kajal e dipingevano le labbra con ossido di rame e ferro. Ma anche in altri popoli antichi ci sono testimonianze di utilizzo di cosmetici: ad esempio i Fenici si dice inventarono il sapone, mentre i Greci succhiavano piante aromatiche per rinfrescarsi l'alito. Anche in epoche più moderne si usavano i cosmetici ad esempio Vittoria, la regina inglese, nell'Ottocento bandì il trucco definendolo "volgare" e adatto solo a prostitute e teatranti.

Il comparto cosmetico moderno ha preso vita con del semplice sapone. È da qui che sono partite le produzioni di società come Unilever e Procter & Gamble intorno al 1880. Proprio in quegli anni, Procter & Gamble aveva scoperto che l'utilizzo dell'olio vegetale al posto del lardo era più conveniente e permetteva al sapone di galleggiare nell'acqua. La Procter & Gamble fu anche la prima azienda a pubblicizzare il sapone e quindi a dar vita alla pubblicità per i prodotti cosmetici. Nel 1915, il settore beauty era ancora un piccolo business a livello mondiale. In America si trattava di un'impresa da circa 417 milioni di dollari, mentre in Francia si aggirava ai 19 milioni. È proprio grazie alla pubblicità di quel periodo, che promuoveva la pulizia e la bellezza, che nacque la

¹ "Globalizing Beauty: A Cultural History of the Global Beauty Industry" - Katherine T. Frith, School of Journalism Southern Illinois University.

moderna industria cosmetica. La pubblicità in quest'epoca faceva leva su ideali quali la pulizia, la cura di sé e il mantenimento della giovinezza anche in tarda età.

La seconda fase dello sviluppo iniziò intorno al 1920 con il contemporaneo sviluppo dell'industria cinematografica di Hollywood. Fino a quel momento il mondo di Hollywood non aveva avuto un grosso impatto sull'immagine quotidiana delle donne e il trucco era riservato per il palco o le riprese, ma è in quegli anni che si sviluppa un ideale di "donna perfetta". Una donna magra, tutto fare, senza imperfezioni e sempre in ordine. In questi anni Max Faktorowicz, immigrato di origini polacche, si trasferisce a Los Angeles e apre un negozio nel distretto dei teatri. Vendeva soprattutto prodotti per le star. Dopo che i suoi prodotti fecero la loro apparizione in famose produzioni, crebbe la domanda anche da parte delle persone comuni, era la prima volta che prodotti di questo genere venivano venduti al grande pubblico.² Quattro anni più tardi, lanciò una linea completa di prodotti chiamandoli "make-up" (termine da lui stesso coniato) per dimostrare che tali prodotti potessero coprire eventuali imperfezioni e migliorare l'aspetto in generale. La filosofia base era che qualsiasi donna potesse diventare una star di Hollywood utilizzando i suoi prodotti.³

Le principali forme di pubblicità utilizzate nei primi anni del '900 erano cartelloni e giornali, ma è solo con l'avvento della radio che si ebbe il boom del mercato cosmetico negli USA. Successivamente, negli anni '40 e '50, con l'avvento della televisione in America si iniziarono a trasmettere dei concorsi di bellezza come Miss America, guardati in tutto il mondo. La televisione ha anche ampliato il budget delle industrie cosmetiche, quelle americane spendevano nel 1960 circa il 15% dei loro profitti in pubblicità. Un'altra forte spinta data al comparto cosmetico è venuta dai magazines cosiddetti femminili come Elle, Vogue, Cosmopolitan, Marie Claire ecc. Essi, essendo disponibili in più lingue ed in vari paesi del mondo, hanno rappresentato una forte spinta all'immagine di bellezza che, a quei tempi, escludeva ancora le donne di colore. Se prima si pensava a

² Globalizing Beauty: A Cultural History of the Global Beauty Industry - Dr. Katherine T. Frith, Professor School of Journalism Southern Illinois University

³ La nostra storia- Maxfactor.it

un'idea di bellezza "local", grazie a queste riviste si è diffusa una psiche condivisa e un'idea di bellezza "global".⁴

Oggi sono sempre più diffuse pratiche come la chirurgia estetica e plastica per migliorare e correggere il proprio aspetto fisico, anche a causa di un ruolo più centrale dei personaggi di serie televisive, film e programmi tv. Molte donne oggi credono che un tocco di rossetto non basti, non possa fare miracoli, e che molto spesso ci sia bisogno di un intervento chirurgico. Non solo, oggi con l'avvento dei social media e delle "Instagram models" l'ideale di donna perfetta è ancora più radicato nelle menti delle consumatrici. Il pubblico, soprattutto quello più giovane, ostinatamente alla ricerca della perfezione si ritrova a combattere dure battaglie quali l'anoressia, l'obesità ecc.

Oggi è sempre più diffuso il detto "beauty comes with a price", "la bellezza ha un costo". Ed è anche per questo che oggi la crescita di questo settore è ormai inarrestabile.

1.2 La moderna industria cosmetica

Oggi l'industria cosmetica vale circa 532 miliardi di dollari secondo i dati di Forbes. Gli Stati Uniti detengono al momento la quota più ampia del mercato globale (circa il 20%, seguiti dalla Cina 13% e dal Giappone 8%). Per il 2025 il valore dell'industria in generale si stima supererà gli 800 miliardi di dollari. Questo anche grazie al lipstick effect (tesi promossa dalla professoressa sociologa Juliet Schor nel suo libro "The Over-Spent American" di cui parlerò più avanti).⁵

È possibile suddividere il mercato globale in cinque macro settori: *make-up, profumi, toiletries* (articoli da toilette come dentifrici, saponi ecc.), *prodotti per la cura del viso e prodotti per la cura dei capelli*.

Anche da un punto di vista geografico, è possibile individuare le regioni predominanti in termini di consumo e produzione. Queste sono: l'America del nord, l'America latina, i

⁴ Globalizing Beauty: A Cultural History of the Global Beauty Industry - Dr. Katherine T. Frith, Professor School of Journalism Southern Illinois University

⁵ 6 Trends shaping the future of the \$532B beauty business- Pubblicato su Forbes da Pamela N. Danziger il 1° set 2019

paesi asiatici che si affacciano sul pacifico e l'Europa dell'ovest. Secondo Forbes questo è il momento migliore per essere un imprenditore del beauty, soprattutto per le donne.⁶

In Italia, secondo i dati di Cosmetica Italiana, ogni individuo utilizza quotidianamente una media di otto prodotti cosmetici, appartenenti alle diverse categorie. Si è soliti suddividere il comparto cosmetico Italiano in questo modo: *make-up e smalti* che rappresentano circa il 15,5% del settore totale, *detergenza corpo* che rappresenta il 16%, *prodotti per il viso e la cura del corpo* che rappresentano circa il 24,90%, *prodotti per la barba e la rasatura* che rappresenta circa l'1,8%, *solari* il 4,4%, *deodoranti* il 5,6%, *igiene orale* il 7,7%, *prodotti per capelli e tinture* l'11,9% e infine, i *profumi* che rappresentano il 12,2%. Per un totale di 10,1 MLD (dati ufficiali Cosmetica Italia in riferimento all' anno 2018).



Grafico 1.1

La cosmetica Italiana. Edizione marzo 2019. Cosmetica Italia web.

L'industria cosmetica ha contribuito alla crescita economica di moltissimi Paesi. Inoltre, questa industria è stata in grado di resistere alla Seconda guerra mondiale e a varie fasi di crisi come quella degli anni 2007-2009. Questo si è verificato anche negli ultimi anni nel nostro paese. Infatti, Cosmetica Italia, che ogni anno intervista i suoi associati, ha affermato, nel suo report annuale 2019, che la crisi, se pur avvertita dell'ultimo triennio, non ha provocato un cambiamento apprezzabile nella politica degli investimenti per la

⁶ International Marketing Strategies in the Celebrity Cosmetics Industry della Dr. Amiira Ismail- Helsinki Metropolia University of Applied Sciences- Pubblicata il 27 apr 2018

maggior parte degli imprenditori. Dalle opinioni raccolte nella primavera 2019 il 61,1% degli intervistati dichiara che la sua impresa sia dinamica e quindi non sia stata investita, o lo sia stata solo limitatamente, dalla crisi.

La chiave del suo successo è *l'innovazione di prodotto*. I consumatori sono sempre alla ricerca di prodotti più efficaci per loro e, molti di loro, una volta che trovano il loro prodotto del cuore sono disposti ad abbandonarlo solo se ne trovano uno ritenuto più funzionale. Nel nostro Paese circa il 7% del fatturato delle imprese viene investito in innovazione e tecnologia. Il consumatore oggi è più fedele e attento rispetto al passato, come testimoniato dal report di Ipsos (società di ricerca - pubblicato poi in un articolo di Forbes)⁷. Il lavoro di Ipsos è partito da un questionario dove l'80% delle persone intervistate ha concordato con la frase: *"My personal beauty and grooming needs are met by products I can buy today"* (I miei bisogni cosmetici sono soddisfatti da prodotti che posso comprare oggi). Mentre i due-terzi hanno detto *"I would be interested in trying new products from other brands if they are natural or clean"* (sarei interessato a provare nuovi prodotti se considerati naturali e puliti). Si sta, infatti, diffondendo il concetto di bellezza "pulita" e attenta alla sostenibilità, accanto alla diffusione di punti vendita che prescindano dal solito store ma che forniscano un momento esperienziale. La catena dei negozi Sephora, sotto questo aspetto ne detiene il primato.

Se prima si poteva considerare solo il genere femminile come consumatore per questo settore, oggi anche gli uomini sono sempre più attenti alla loro immagine ed iniziano ad utilizzare i prodotti del comparto cosmetico fin dalla giovane età.

Si parla oggi di industria 4.0, modello adottato prima da Stati Uniti e Germania e poi diffusosi in altre parti del mondo, ovvero un'impresa che realizzi la interconnessione allargata di macchine, persone, flussi informativi e che sia improntata alla digitalizzazione. Ma se da una parte il processo di digitalizzazione statunitense privilegia il consumatore finale (ovvero la rivoluzione digitale mira alla personalizzazione dei beni e dei servizi), quello tedesco privilegia un'ottica manifatturiera. Le più grandi aziende cosmetiche al mondo oggi sono L'Oreal e Estée Lauder, che possiedono diversi brand

⁷ 6 Trends shaping the future of the \$532B beauty business- Pubblicato su Forbes da Pamela N. Danziger il 1 set 2019

per fornire prodotti in tutte le fasce di prezzo e che sono sempre alla ricerca di nuovi brand da integrare nel loro portfolio.

1.3 Il made In Italy

In Europa, l'Italia è il quarto sistema economico della cosmetica dopo Germania, Francia e Regno Unito. Competitività della filiera, dinamiche di investimento, capacità di tenuta e qualificazione professionale, sono questi i tratti che rendono l'industria cosmetica italiana unica e che sono emersi nel corso dell'assemblea 2019 di Cosmetica Italia. L'industria cosmetica italiana, per molti versi sottovalutata, rappresenta un'eccellenza produttiva del nostro paese. Nel 2018 il comparto ha fatturato 11,4 miliardi di euro, di cui il 42% destinato all'export, con un valore vicino ai 4,8 miliardi di euro, in crescita di quattro punti percentuali rispetto all'anno precedente. L'Italia è infatti uno dei principali esportatori di prodotti cosmetici del mondo. Il mercato interno, anch'esso in crescita supera i 10 miliardi. «Le imprese hanno dimostrato di essere reattive, in quanto caratterizzate da una coazione continua e positiva a investire» - ha sottolineato Nadio Delai, presidente di Ermeneia società che si occupa di ricerca - «Il loro straordinario legame con la cultura, i comportamenti, gli atteggiamenti e persino gli umori dei consumatori ha consolidato un "meccanismo di rispecchiamento" che è diventato un elemento strutturale di forza del settore ».⁸

Secondo il report annuale 2019 di Cosmetica Italia oltre il 65% del make-up consumato in Europa proviene da imprese Italiane. I consumi in Europa si attestano intorno ai 77,6 milioni. Un altro aspetto del vantaggio competitivo delle aziende italiane, che riprenderò nei prossimi capitoli, è rappresentato dal fatto che le imprese abbiano già iniziato un certo disinvestimento rispetto all'intermediazione tradizionale con l'*e-commerce*. L'*e-commerce* però viene ancora utilizzato in forma ibrida ed insieme ad altri canali. «L'espansione digitale e delle nuove tecnologie telematiche, non si manifesta solamente

⁸ Comunicato Stampa Assemblea 2019 Cosmetica Italia- Milano, 27 giu 2019

nei rapporti con fornitori e clienti”, si legge nel report annuale relativo all’anno 2018 sempre di Ermeneia⁹.

Il fatturato viene prodotto da circa 1300 imprese che impiegano più di 35 mila addetti ma con una “filiera” a valle molto lunga in cui operano più di 200 mila persone. In Europa, sono circa 2 i milioni di posti di lavoro generati dal settore della cosmetica. In Italia, le lavoratrici donne del settore rappresentano circa il 54%, oltre 19 mila, e le donne laureate sono circa 1700 (dati ufficiali di Cosmetica Italia).

Gli obiettivi dell’occupazione sono quelli del mantenimento del posto di lavoro e dell’incremento di anno in anno, considerato che le risorse umane giocano un ruolo chiave in questo settore così definito “conservativo”.

Dai dati ISTAT si evince che la più alta concentrazione di imprese cosmetiche si trova nel nord Italia con un peso geografico dell’82%. La Lombardia si conferma la regione con la più alta densità di imprese 54%, seguita da Emilia-Romagna 10,4%, Veneto 7,8% e Piemonte 5,6% e Liguria 1,8%. In termini di fatturato le regioni che conducono il paese sono la Lombardia (65%), il Lazio (10,5%) e la Toscana (6%)¹⁰.

La filiera lunga della cosmetica italiana mostra una dinamica esclusiva, grazie a realtà produttive a monte e a valle, e realtà a diretto contatto con il cliente, che ribadiscono la competitività e l’eccellenza del made in Italy. L’offerta italiana di cosmetici è riconosciuta nel mondo per l’innovazione delle formulazioni e la dinamica di servizio delle imprese produttrici. Sono questi gli elementi che consentono alla filiera del cosmetico italiano di affermarsi sia sui mercati tradizionali che su quelli emergenti.

1.3.1 L’industria per conto di terzi e il Polo Cosmetico

Secondo il “Polo tecnologico della cosmesi”, il 60% del make-up di tutto il mondo e di tutti i più grandi marchi internazionali (Dior, Chanel, Estée Lauder, Lancôme, L’Oréal, Collistar, solo per citarne alcuni) nasce nel distretto lombardo, tra Crema, Bergamo,

⁹ Beauty Report 2019- Ermeneia e Cosmetica Italia

¹⁰ Beauty Report 2019- Ermeneia e Cosmetica Italia

Milano e la Brianza. Qui si concentra la maggior parte dei terzisti italiani: un'eccellenza composta da oltre 590 imprese, che nel 2017 hanno prodotto ricavi per oltre 5,7 miliardi di euro e più di 25 mila addetti occupati.¹¹ Infatti, l'industria cosmetica più fiorente in Italia è quella della produzione per conto di terzi, si tratta di aziende manifatturiere in grado di curare il processo produttivo dei prodotti del makeup commissionati da aziende italiane e/o straniere. Nello specifico le aziende offrono un servizio completo che comprende un'assistenza in tutte le fasi di realizzazione di un nuovo prodotto: dall'analisi della fattibilità alla formulazione, dai test tossicologici, dermatologici e d'efficacia fino alla realizzazione definitiva. Per la posizione geografica di queste aziende manifatturiere, l'area dove esse operano viene chiamata "Cosmetic Valley". La valle si estende per centinaia di chilometri con al suo centro Milano e include città come Monza, Bergamo e Crema.

Nel 2004 è nato il Polo della Cosmesi a Crema, uno dei distretti industriali di riferimento per la produzione cosmetica conto terzi, con l'obiettivo di stimolare la collaborazione tra le aziende della filiera e favorirne lo sviluppo e la qualificazione. Il Polo della Cosmesi opera su scala nazionale e internazionale e raggruppa oltre 80 aziende rappresentative dell'intera filiera cosmetica e del make-up: dal bulk/prodotto al riempimento, dal packaging primario al packaging secondario, dalle decorazioni alle etichette, dal confezionamento alle macchine automatizzate, dal design prodotti all'R&D. Aziende con un fatturato aggregato che supera i 680 milioni di euro, espressione di qualità, innovazione, know-how nel settore cosmetico e del make-up.¹²

Il made in Italy è un gioiello anche per l'industria cosmetica. L'italian touch, ovvero quella capacità tutta italiana di creare qualcosa di bello e unico unendo estetica e funzionalità, non solo è un valore aggiunto del prodotto, ma è uno degli elementi che ha permesso al nostro Paese di divenire uno dei più importanti produttori mondiali di cosmetici. Le aziende associate al Polo Tecnologico della Cosmesi sono espressione di qualità, innovazione, esperienza e specializzazione in questo settore. Tra le aziende più di successo ci sono: l'Ancorotti Cosmetics di Renato Ancorotti; Gamma Croma; B.Kolor

¹¹ Il polo Cosmetico italiano- www.poloinnovationday.com

¹² Il polo Cosmetico Italiano- www.poloinnovationday.com

di Maria Teresa Sancini e Mario de Luigi; Regi laboratories di Vittoria Cicchetti; Gotha Cosmetics ecc. Chiara Pani, direttrice del marketing di Gotha Cosmetics a Bergamo crede che la ragione di questo successo si possa sintetizzare in tre parole: tecnologia, creatività e qualità. «La ragione di questo incredibile successo è legata probabilmente a ciò che ha reso il settore della moda italiano così popolare e famoso: la creatività e l'artigianalità dei prodotti. Il beauty italiano, proprio come la moda, trasmette un'immagine di eleganza e originalità tipica del made in Italy fonte di orgoglio e prestigio nei mercati stranieri».¹³

1.4 Analisi del macroambiente

I sistemi organizzativi si interfacciano continuamente con l'ambiente. Nella prospettiva dell'impresa, l'ambiente può essere distinto in due componenti:

- *ambiente in senso allargato o macroambiente*; costituito dall'insieme di fattori che incidono in maniera indiretta sulla strategia aziendale e che per l'impresa costituiscono delle variabili esogene.
- *ambiente competitivo o microambiente*; in cui l'impresa definisce la propria strategia, che influenza direttamente la propria redditività.

Le principali variabili del *macroambiente* di impresa sono: demografia, tecnologia e innovazioni tecnologiche, politica, economia, società e ambiente. Generalmente un'impresa non può modificare tali variabili. Questo può accadere soltanto se l'impresa occupa nel mercato una posizione di forte leadership, come nei casi di monopolio. Il *microambiente* di impresa è l'insieme delle variabili che influenzano la vita dell'impresa su cui l'impresa stessa può esercitare un'azione di controllo. Le principali variabili del microambiente di impresa sono: fornitori, concorrenti, intermediari di impresa e clienti.¹⁴

¹³ Made in Italy- Joanna Cosgrove, 2 gen 2016- beautypackaging.com

¹⁴ Materiale didattico fornito dalla docente Federica Brunetta nel corso di Economia e gestione delle imprese 2019

Per analizzare il macroambiente, in genere, si utilizza un'analisi di tipo PESTEL. Questa è una metodologia che si pone l'obiettivo di tracciare lo scenario strategico in cui opera un'impresa. Viene utilizzata per fornire un panorama dei macro fattori che influenzano le strategie di un'impresa, un settore o un mercato. Si vanno a valutare le seguenti variabili: politica (P), economia (E), società (S), tecnologia (T), ambiente naturale (E) e legale (L). Per *politica* si intendono le linee guida del governo, la stabilità politica, la corruzione, la politica tributaria, la politica sul lavoro ecc. L'aspetto *economico* indaga su aspetti quali la crescita economica, i tassi di interesse, i tassi di cambio, i tassi di disoccupazione e così via. L'aspetto *sociale* va ad indagare sul tasso di crescita della popolazione, sulla distribuzione per età, sugli stili di vita, sulle barriere culturali ecc. L'aspetto della *tecnologia* analizza il grado di automazione del lavoro, gli incentivi e il livello di innovazione, le attività di ricerca e sviluppo e così via. L'aspetto *dell'ambiente naturale* valuta gli effetti del clima, dei cambiamenti climatici, delle pressioni delle ONG ecc. Infine, l'aspetto *legale* analizza le leggi di discriminazione, le leggi antitrust, le leggi a tutela dei consumatori, le leggi su copyright, sulla sicurezza, sulla salute e così via.

Ora per continuare la mia analisi del settore cosmetico procederò applicando questo utile strumento per capire meglio l'ambiente competitivo in cui si interfacciano le imprese cosmetiche.

- **Fattori politici: stringenti linee guida.**

Come si può immaginare, la sicurezza dei prodotti è uno dei temi più caldi del settore. Le imprese cosmetiche sono costrette a rispettare una stretta regolamentazione in continuo cambiamento che le costringe ad essere sempre aggiornate. Inoltre, queste regole variano di paese in paese.

In Europa il settore è stato disciplinato dal regolamento (ce) n. 1223/2009, pubblicato il 30 novembre 2009. L'articolo 1 di tale regolamento sancisce: "Il presente regolamento stabilisce norme che ogni prodotto cosmetico immesso sul mercato deve rispettare, al fine di garantire il corretto funzionamento del mercato interno ed un livello elevato di tutela della salute umana". Nell'articolo 2 troviamo anche una definizione di «prodotto cosmetico»: "qualsiasi sostanza o miscela destinata ad essere applicata sulle superfici esterne del corpo umano

(epidermide, sistema pilifero e capelli, unghie, labbra, organi genitali esterni) oppure sui denti e sulle mucose della bocca allo scopo esclusivamente o prevalentemente di pulirli, profumarli, modificarne l'aspetto, proteggerli, mantenerli in buono stato o correggere gli odori corporei"¹⁵. È proprio per questo che in tale regolamento si tratta di temi quali la sicurezza, la responsabilità, la libera circolazione, la sperimentazione animale, documentazione da produrre e tenere, norme sull'informazione al consumatore quali norme sull'etichetta e sanzioni. Il regolamento sopra citato contiene anche una serie di ingredienti e sostanze che non possono essere utilizzate per la produzione e il commercio di cosmetici all'interno dei confini Europei. Questo significa che prodotti contenenti quegli ingredienti sono bloccati e non ammessi al confine di ingresso delle frontiere. Tale regolamento ne elenca 1328. Altri invece sono ammessi ma solo in determinate quantità. Ecco perché aziende internazionali devono conoscere tutte le normative vigenti per non incorrere in sanzioni. In America è in vigore il *Personal Care Product Safety Act*.

- **Fattori economici: un mercato che resiste alle crisi.**

Come ho accennato nei precedenti paragrafi, l'industria cosmetica mondiale ha resistito a fasi di recessione consistenti, come la crisi del 2008. Questo perché anche se i consumatori stanno più attenti alle loro spese, i cosmetici sono diventati bene di prima necessità come gli alimenti e le bevande, non possiamo fare a meno dello shampoo o del sapone nel quotidiano.

La domanda di prodotti cosmetici oggi è inarrestabile così come lo è la crescita dell'intero settore.

- **Fattori sociali: catturare l'attenzione.**

Oggi è possibile trovare migliaia di prodotti cosmetici tutti destinati al medesimo scopo. È per questo che le imprese utilizzano numerose strategie di marketing al fine di catturare l'attenzione del consumatore. Cambiano packaging, utilizzano una pubblicità aggressiva, utilizzano degli influencers. Tutto ciò al fine di creare la *brand loyalty*. Brand loyalty che si diffonde anche orizzontalmente: molto

¹⁵ Regolamento (CE) n. 1223/2009 del parlamento europeo e del consiglio del 30 nov 2009

spesso se un consumatore si trova bene con uno shampoo della marca A sarà più propenso a provare un fondotinta della stessa marca piuttosto che provarne uno di una marca diversa.¹⁶

- **Fattori tecnologici: e-commerce e industria 4.0.**

Internet ha rivoluzionato l'industria della bellezza. Se prima poche aziende riempivano gli scaffali oggi ci sono migliaia di aziende che molto spesso non puntano nemmeno ad arrivare nei negozi dato che ormai l'acquisto di prodotti online è più veloce, conveniente e comodo. Oggi a supporto dell'e-commerce sono stati creati parecchi siti come *FINDATION*, sito che ti permette di trovare la tua tonalità di fondotinta partendo dal fondotinta che già usi così che esso possa essere acquistato direttamente online senza il test in negozio.

La tecnologia, inoltre, ha permesso di sviluppare prodotti sempre più sofisticati e sicuri per i consumatori.

- **Fattori legali.**

Come ho detto i fattori legali riguardano tutte le leggi che influenzano un settore. Ad esempio, le leggi sulla sicurezza del lavoro, le leggi sul salario minimo, le leggi a tutela dei consumatori, ecc.

- **Ambiente naturale: la sfida attuale.**

L'industria cosmetica si sta dirigendo sempre più verso packaging green e pratiche produttive più sostenibili. Per esempio, ci sono brand cruelty free, ovvero che non testano i propri prodotti sugli animali; prodotti vegan, ovvero che non usano prodotti di origine animale oppure eco-friendly brands (come Lush) che utilizzano prodotti di origine naturale e imballaggi riciclabili.

Anche se negli ultimi anni c'è stato un forte cambiamento nella produzione di alcuni prodotti, come shampoo e saponi, questi sono creati spesso con materiali che danneggiano l'ambiente. Ad esempio, un grosso scandalo di qualche anno fa riguardò le *microbeads*, ovvero piccole sfere di plastica inserite in prodotti di skincare con l'obiettivo di esfoliare la pelle.¹⁷

¹⁶ Pestle Analysis of beauty industry- Kiesha Frue 4 apr 2018- pestleanalysis.com

¹⁷ Pestle Analysis of beauty industry- Kiesha Frue 4 apr 2018- pestleanalysis.com

1.5 Le 5 forze di Porter

Nel 1979 Michael Porter ha pubblicato un articolo *“How Competitive Forces Shape Strategy”* nella Harvard business review, dove si legge come la competizione non sia casuale o un caso di sfortuna ma si trovi in tutti i settori. Secondo Porter lo stato di competizione di un settore dipende da 5 forze. La forza collettiva di queste forze determina il margine di profitto dell’industria. Può spaziare da più *intensa* in industrie quali quella dell’acciaio o degli pneumatici, dove nessuna compagnia ottiene grandi ritorni sugli investimenti, a *mite* come nell’industria cosmetica o nell’industria dei soft drinks, dove il ROI (return of investments) è abbastanza elevato. Maggiore è l’intensità di ciascuna di queste forze, minore è la profittabilità per le aziende. L’obiettivo delle aziende è quindi quello di trovare una posizione sul mercato che gli permetta di influenzare tali forze o che le permettano di difendersi efficacemente. Porter, dunque, sviluppa un modello chiamato appunto *“Modello delle 5 forze di Porter”* a disposizione delle aziende per poter comprendere al meglio la struttura del settore in cui operano e la sua redditività e trarne così il maggior vantaggio competitivo. Le 5 forze in questione sono:

1) LA CONCORRENZA DIRETTA

La concorrenza diretta è da intendersi come forma di concorrenza orizzontale fra imprese che operano nello stesso settore e offrono lo stesso tipo di prodotto sul mercato. A determinare l’intensità di questa forza vi sono diversi fattori quali il *livello di concentrazione* di imprese che operano nel settore; le *diversità strutturali* che permettono di sottrarsi a una logica di concorrenza basata solo sul prezzo; la *differenziazione dell’offerta*, bassa quando il prodotto è differenziato; le *barriere all’uscita*, alte se la competizione è più intensa; infine, la *capacità produttiva* di ciascuna azienda.

2) LA MINACCIA DI NUOVI CONCORRENTI ENTRANTI SUL MERCATO

La possibilità che potenziali concorrenti accedano al mercato dipende dalla presenza di barriere all’entrata dello stesso: più alte sono le barriere, maggiormente protetta è l’azienda che fa parte di quel settore. Esempi di barriere in entrata sono: la *differenziazione*, quando la brand loyalty è alta e i prodotti sono considerati unici i nuovi

entranti devono destinare grosse somme di denaro per superare la fedeltà dei clienti; la *necessità di ingenti investimenti iniziali*, come nel settore dei computer; la *presenza di intermediari* fra l'impresa e i clienti; *economie di esperienza e di scala*, che forzerebbero i nuovi entranti a produrre già da subito elevati volumi di produzione o accettare uno svantaggio di costo; *regolamentazioni* imposte da determinate politiche governative. Anche il comportamento degli incumbents (aziende già presenti nel settore) potrebbe essere un deterrente all'entrata. Ad esempio, se possiedono delle risorse che le altre imprese non potrebbero utilizzare, se sono in grado di fare un taglio ai prezzi che i nuovi entranti non potrebbero offrire o se la crescita del settore è lenta.

3) LA MINACCIA DI IMMISSIONE NEL MERCATO DI PRODOTTI SOSTITUTIVI

I prodotti sostituti che rappresentano una minaccia sono dei prodotti con caratteristiche o funzione d'uso simili che vanno a soddisfare lo stesso bisogno. Questi mettono in discussione il prodotto già esistente poiché, in modo diverso, soddisfano un'esigenza del cliente. Se non si è in grado di differenziare il prodotto in qualche modo l'industria potrebbe soffrire un declino della crescita e dei profitti. I prodotti sostituti che necessitano di una più attenta osservazione sono quelli con un miglior rapporto qualità-prezzo o quelli prodotti da aziende che ottengono elevati profitti.

4) L'AUMENTO DEL POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI

Il potere contrattuale esercitato dai fornitori è un elemento che può condizionare la redditività di un settore. Se il numero di fornitori è ridotto questi hanno un potere elevato che li porta a poter aumentare i prezzi e diminuire l'offerta, dato che l'azienda avrebbe difficoltà a reperire le risorse se essi non ci fossero. I fornitori hanno un forte potere contrattuale anche quando sono presenti alti *switching costs*, ovvero costi che le aziende dovrebbero supportare per cambiare fornitore. Essi hanno inoltre la capacità di influenzare l'intero ciclo di approvvigionamento.

5) L'AUMENTO DEL POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI

I clienti potrebbero far abbassare i prezzi, chiedere una migliore qualità o chiedere più servizi. Essi, detengono un maggior potere quando: acquistano grandi volumi di prodotto (soprattutto nelle industrie in cui ci sono alti costi fissi); il prodotto che

acquistano è standard e non particolarmente differenziato; oppure, quando potrebbero integrarsi verticalmente così da diventare dei diretti competitors dell'azienda.¹⁸

Ora applicherò questo modello nella mia analisi del comparto cosmetico analizzando ciascuna forza.

1. **La concorrenza diretta.** Il grado di concorrenza è alto in questo mercato. Questo perché le aziende leader (come l'Oreal) possiedono numerosi brands e operano in distinti segmenti e aree geografiche. Inoltre, ci sono moltissime imprese che competono sullo stesso segmento di clienti. La diversificazione del portfolio di prodotti è la chiave per il successo. In generale, l'offerta è maggiore della domanda e le barriere all'uscita sono alte. Esse sono rappresentate dai costi di ricerca e sviluppo e dai costi per macchinari e attrezzi difficilmente rivendibili a buon prezzo sul mercato.
2. **Minaccia di nuovi concorrenti entranti.** Questa forza è media. Questo per la presenza delle seguenti barriere all'entrata: *Direttive governative*, di cui ho trattato nell'analisi PESTEL; *Economie di scala*, i nuovi entranti avranno difficoltà a competere con aziende quali l'Oreal; presenza di *Ingenti investimenti iniziali* per avviare un'azienda cosmetica, inoltre, gli incumbents potranno usufruire di posizioni finanziarie più vantaggiose per ottenere migliori investimenti; *presenza di forti intermediari per la vendita*, per un'impresa emergente apparire sugli scaffali di Sephora, Ulta, nei supermercati o altri *big retailers* è molto improbabile ecco perché la maggior parte di loro inizia specializzandosi in una nicchia di mercato e vendendo i prodotti per conto proprio. D'altra parte, avviare un'impresa cosmetica richiede un elevato livello di conoscenza.
3. **Minaccia di prodotti sostituti.** Questa forza è alta. Data la presenza di molti competitors, se si commercializzano prodotti ad un prezzo elevato o con una qualità bassa i consumatori sono in grado di cambiare prodotti. È per questo che essere innovativi in questo settore è la chiave per il successo.

¹⁸ How Competitive Forces Shape Strategy- Michael E. Porter, mar 1979 - Harvard Business Review

4. Potere contrattuale dei fornitori. Questa forza è bassa. Il numero di fornitori nell'industria è alto mentre la differenziazione degli inputs è bassa.

5. Potere contrattuale dei clienti. Questa forza è alta. Questo dato che i prodotti cosmetici vengono prodotti e commercializzati da moltissimi attori e dato che i prodotti cosmetici hanno molti sostituti. I clienti potrebbero pressare le aziende a ridurre i margini di profitto minacciando di acquistare prodotti dei competitors.

Le strategie che i nuovi produttori concorrenti dovrebbero sfruttare per entrare in questo settore, per ottenere una quota di mercato e assicurarsi la brand loyalty, sono:

- Concentrarsi su mercati poco sviluppati. Nel mondo industrializzato il mercato cosmetico si può dire che sia quasi saturo, ci sono numerosissime aziende. Mentre nei paesi emergenti la concentrazione di imprese è ancora moderata.
- Utilizzare una leadership di costo. Data l'alta concentrazione sul mercato cosmetico sarebbe consigliabile penetrare il mercato con dei prezzi più bassi rispetto ai competitors.
- Investire nei settori della ricerca e dello sviluppo sostenibile, adottando anche pratiche di marketing aggressive.
- Entrare sul mercato con un prodotto di punta.

CAPITOLO 2

I TRENDS E LE STRATEGIE DEL SETTORE

2.1 I trends del settore

Il mercato cosmetico è un mercato complesso da affrontare, le aziende infatti per potervi operare devono fronteggiare i principali trends di consumo del settore. Le quattro rilevanti macro-tendenze che stanno gradualmente modificando le abitudini di acquisto del consumatore finale, secondo l'articolo di Marianna Siani pubblicato su exportplanning.com, sono:

- *costruzione di una brand image*: l'industria del beauty è infatti guidata dalla novità e dalle tendenze del momento. In questo contesto fondamentale importanza la hanno i canali social, considerato il crescente ruolo assunto dai consumatori millenials, i cui acquisti sono fortemente guidati da influencer, celebrity e nuove tendenze. Quanto detto sottolinea l'importanza di una comunicazione omni-canale;
- *bisogno di customizzazione e personalizzazione del prodotto*: la diversità è diventata un valore aggiunto ed ha portato le aziende cosmetiche alla personalizzazione estrema dei prodotti;
- *attenzione in materia di sostenibilità ambientale* in termini di composizione dei prodotti;
- *aumento delle vendite online*, grazie dello sviluppo dell'e-commerce ma anche grazie allo sviluppo di digitally-made brands, ovvero brand nati online la cui forza vendita principale è l'e-commerce.¹⁹

Secondo un articolo di Forbes gli ingredienti segreti per il successo in questo campo sono: interpretare i segnali del mercato, differenziare i prodotti basandosi sui segmenti di consumatori, utilizzare ampi canali distributivi e dare importanza ai

¹⁹ Beauty export verso gli USA: strategie e tendenze- Marianna Siani, 10 lug 2019- Exportplanning.com

processi di ricerca e sviluppo. Ad esempio, l’Oreal, leader mondiale, ha il più grande centro di ricerca e innovazione del mercato con più di quattromila ricercatori.²⁰

Dunque, le principali strategie e driver degli attori mondiali dal lato del prodotto sono: ricerca di prodotti premium/prestige; focus su prodotti naturali; introduzione di una gamma di cosmetici a prezzi accessibili; focus su multi-cultural skin-care e prodotti make -up; e sviluppo di prodotti ibridi per il make-up e per la cura della pelle. Sul versante del mercato sono: focus su marchi di nicchia locali con potenzialità globali; diversificazione per aree e costumi locali e ricerca di nuove piattaforme distributive in mercati emergenti. Per quanto riguarda l’innovazione sono: sfruttare le High Tech Partnership per sviluppare app e altri strumenti digitali per interagire con il consumatore e sviluppo di competenze digitali. Infine, dal lato del canale distributivo le principali strategie sono: distribuzione multi-channel; focus sul multimarca; rivenditori esclusivi che garantiscono un’esperienza al dettaglio unica, con prodotti personalizzati; canale direct-to-consumer.

2.2 Disintermediazione e digitalizzazione

Sul mercato italiano, come si evince dal report 2019 di Cosmetica Italia, le tendenze strategiche del momento sono un processo di disintermediazione sul fronte delle vendite e la digitalizzazione dell’intero sistema aziendale. Si tratta di una “onda lunga” della disintermediazione che investe pressoché ogni ambito della nostra quotidianità. Non a caso quello più immediato è quello dei consumi, in cui l’e-commerce sta giocando un ruolo determinante di cui Amazon, Uber, Airbnb costituiscono l’esempio più eclatante. Il fenomeno della disintermediazione colpisce anche l’ambito della salute (in cui è profondamente cambiato il rapporto medico/paziente grazie all’avvento di internet che ha portato all’autoprescrizione e a una più diffusa informazione), anche l’ambito della formazione ne è colpito (come corsi universitari online), oppure l’ambito dei rapporti con la pubblica amministrazione (accesso diretto ai servizi grazie ai portali web) e l’ambito della comunicazione (infinità di canali informativi). Questo fenomeno è

²⁰ The Secret Sauce For Success In The Aggressive Beauty Business- Trefis Team, Forbes.com 13 apr 2015

stato trainato da tre forze nel corso del tempo: la forza del soggetto (manifestatasi in una frammentazione dei consumi e degli stili di vita), la forza di internet e la forza propulsiva della crisi decennale che abbiamo vissuto.

Per quanto riguarda la disintermediazione italiana, sul report annuale di Cosmetica Italia, si legge che le aziende cosmetiche hanno registrato un certo disinvestimento rispetto all'intermediazione tradizionale, mostrando anche un interesse in evoluzione nei confronti dell'e-commerce, il quale viene utilizzato in forma "ibrida", insieme ad altri canali. Attualmente il 39,3% delle imprese si avvale di grossisti e/o distributori esterni, mentre il 14,3% sta attualmente disinvestendo su di essi e, parallelamente, il 56% dichiara che intende rimanere fedele alle modalità attualmente utilizzate. Nell'insieme l'80,9% delle aziende ha già incorporato la distribuzione con reti proprie di cui il 25,3% provvede a distribuire direttamente i propri prodotti. Il 30,3% sta trasferendo e/o integrando parte del business attraverso l'e-commerce oppure sta utilizzando cyberintermediari che contribuiscono al business digitale per target specifici. È evidente come esistano delle forme ibride in cui intermediazione e disintermediazione si intrecciano.

Inoltre, è chiaro che si è in presenza di una distribuzione tripartita delle aziende cosmetiche: ci sono quelle che hanno iniziato ad utilizzare lo strumento dell'e-commerce oppure che lo utilizzano da tempo (33,7% nel 2019), quelle che non lo hanno ancora utilizzato ma stanno investendo in progetti ad hoc (33,6%) ed infine ci sono quelle che hanno provato ad utilizzare l'e-commerce ma poi hanno rinunciato oppure quelle che non pensano di farne un uso in prospettiva (32,7%). Le tipologie di aziende che stanno sperimentando con maggiore impegno nell'e-commerce sono quelle di piccola o media dimensione, quelle più giovani, quelle orientate all'export e quelle che hanno praticato strategie di riposizionamento/ristrutturazione. Sempre dai dati di Cosmetica Italia si può constatare come sia cambiato il mindset nei confronti dell'e-commerce. Nel 2011 esso si trovava al 10° posto su 14 canali in termini di priorità, nel 2015 al 7° e nel 2019 al 2° posto.

«Assistiamo a una crescente contaminazione tra canali classici e nuove forme di distribuzione che raccolgono il consenso dei consumatori» – ha commentato il

responsabile del Centro Studi di Cosmetica Italia, Gian Andrea Positano – «L’omnicanalità spinge le imprese a rivedere le proprie strategie, creando nuove forme di disintermediazione».²¹

Per quanto riguarda il processo di digitalizzazione, è opportuno ripercorrere gli stadi principali dichiarati nel beauty report di Cosmetica Italia. Per semplificare si è passati da un web 1.0, quello degli anni 1990-2000 (only read web), l’internet dei contenuti senza interazione attiva degli utenti; al web 2.0. degli anni 2000-2006 (read-write-web) gli utenti partecipano attivamente scrivendo contenuti in social network, blog ecc.; al web 3.0 dal 2006 in poi (read-write-executive-web) esplodono i social network e gli algoritmi per analizzare i dati; ed infine il web 4.0., il web del futuro, con l’avvento dei big data, del cloud e dell’intelligenza artificiale. Da qui il termine “Industria 4.0”, concetto introdotto dal Governo tedesco che si basa su interconnessione, trasparenza nell’informazione (big data), assistenza tecnica e decisioni decentrate. Per quanto riguarda le imprese italiane e il processo di digitalizzazione un terzo delle imprese ammette che si trova in una fase di pre-digitalizzazione, il 13,7% riconosce che si trova ancora in una fase di concettualizzazione/progettazione e infine il 52,3% si auto colloca in una fase di vera e propria realizzazione. Un aspetto fondamentale del processo di digitalizzazione è che esso sia di tipo “olistico”, ovvero che deve poter interconnettere non solo macchine e funzioni, bensì filiere, progetti, uomini e culture differenti. Concetto fondamentale in questo ambiente è quello della omnicanalità circa il 31,4% delle imprese cosmetiche italiane utilizza un solo canale di distribuzione, il 6,5% utilizza 5 canali mentre l’1,3% utilizza 10 canali o più. L’utilizzo dell’informatica all’interno delle principali attività aziendali è tipico di aziende medio grandi, di quelle più anziane e quelle più propense all’export.

L’ e-commerce nel 2019 genera, ancora una volta, risultati migliori rispetto agli altri canali (+22% per fine 2019). Le vendite dirette risentono, al contrario, dello spostamento verso forme di distribuzione più innovative e registrano un andamento statico.

²¹ Indagine congiunturale 2020- Comunicato Stampa Cosmetica Italia- Cosmeticalitalia web

Secondo Erika Andreetta, consumer markets consulting leader di PwC Italia in un'intervista rilasciata al "Sole 24 ore", nel prossimo futuro si attiveranno tecnologie come l'augmented reality, virtual reality e voice per migliorare e personalizzare le esperienze di shopping online e app per facilitare il mobile commerce. Sempre secondo la dott.ssa Andreetta le app e le piattaforme web consiglieranno i consumatori sia tramite affidabili algoritmi computerizzati che tramite comunità virtuali, blogger e vlogger. Secondo il 10° Global Insight Survey condotto da PwC su oltre 22mila consumatori in 27 paesi del mondo quasi il 60% del campione ha acquistato su internet prodotti di health and beauty almeno una volta negli ultimi 12 mesi. «Sebbene gli store rimangano un canale vitale per la cosmesi (rappresentano circa l'80% del mercato), il panorama distributivo globale sta cambiando. - ha aggiunto Andreetta - In particolare, le vendite online presentano un tasso di crescita superiore rispetto alla crescita delle vendite in store».

La digital disruption ha influito anche sulla concezione del business stesso, infatti «nel mondo beauty sul web esistono nuovi modelli di business che semplicemente non esistono offline» - ha spiegato- «ad esempio negli USA i top 20 brand di cosmetica che catturano il 90% del mercato offline, valgono solo il 14% del mercato internet». Inoltre, secondo Andreetta i mercati del futuro saranno Cina, India ed Emirati Arabi data la forte tendenza alla "premiumization" ovvero la crescita di prodotti in fascia alta di prezzo.²²

2.3 Importazioni ed esportazioni

Nel 2019 il fatturato globale del settore cosmetico italiano arriva a 11,9 miliardi di euro, questo è il dato dell'indagine congiunturale di Cosmetica Italia. Coerentemente con il trend positivo dell'ultimo decennio, le esportazioni mostrano la propria dinamicità con un valore di 5 miliardi di euro (+2,9% rispetto al 2018) e incidono in maniera positiva, per il settimo anno di seguito, sulla bilancia commerciale che si avvicina ai 2,9 miliardi di euro (+5,5% rispetto al 2018). «Nel panorama manifatturiero l'industria cosmetica italiana esercita un forte richiamo sui mercati internazionali collocandosi, nel confronto

²² Cosmetica alla sfida digitalizzazione di Marika Gervasio, Il sole 24ore, 3 apr 2019

con settori contigui, solo dopo vino e moda per i valori del saldo commerciale» – ha dichiarato il presidente di Cosmetica Italia, Renato Ancorotti – «la cosmesi è un’industria che fa bene al Paese, in grado, anche in contesti di incertezza, di reagire positivamente investendo in ricerca e sviluppo per rafforzare la qualità dell’offerta». ²³ Nel 2018, come si può desumere dai dati di Cosmetica Italia contenuti nel suo beauty report, i canali tradizionali erano responsabili per il 44,8% del fatturato dell’industria mentre l’export rappresentava il 42,1% (vendite dirette 6,8% e canali professionali 6,4% dove per canali professionali si intendono saloni di bellezza e parrucchieri e per vendite dirette le vendite a domicilio e l’e-commerce).

Negativo invece il trend delle importazioni che nel 2018 scendono dell’1,4% rispetto al 2017 con un valore pari a 2043 miliardi di euro. Dal grafico di Cosmetica Italia basato su dati ISTAT si possono evincere gli andamenti della bilancia commerciale dal 1997 al 2018. È chiaro che il trend positivo conferma il settore cosmetico come elemento attivo nel sistema economico del nostro paese. A confermare la qualità italiana sono la sicurezza delle formulazioni e la costante innovazione di prodotto.



Grafico 2.1

Andamento della bilancia commerciale. Report Beauty 2019. Cosmetica Italia Web

²³ Indagine congiunturale 2020- Comunicato Stampa Cosmetica Italia

In termini di performance di esportazione le categorie di prodotto più redditizie sono i deodoranti e il trucco soprattutto per viso e occhi. Molto bene anche l'andamento di creme e profumi.

La prima area di sbocco dell'export è l'Europa per un valore pari a 3103 milioni di euro, i principali paesi importatori sono Francia, UK e Germania. Altri paesi che ricevono l'export italiano sono gli Stati Uniti (+20% dal 2017) per un valore di 500 milioni di euro e Hong Kong (+23.1%). Tra i mercati emergenti crescono le esportazioni verso India (+22.8%) e Brasile (+25%) (Dati Cosmetica Italia). Dalla tabella sottostante, a cura del centro studi e cultura d'impresa di Cosmetica Italia, si possono chiaramente evincere i primi dieci paesi importatori di cosmetici italiani.

Esportazioni industria cosmetica italiana - top 10				
Valori in milioni di euro				
	Export 2017	Export 2018	var % '18/'17	Peso % sul totale export 2018
Francia	596	613	2,9%	12,8%
Germania	516	552	7,1%	11,5%
Stati Uniti	417	499	19,9%	10,4%
Regno Unito	331	336	1,6%	7,0%
Spagna	296	299	0,9%	6,2%
Hong Kong	198	244	23,1%	5,1%
Paesi Bassi	171	176	2,5%	3,7%
Emirati Arabi Uniti	152	152	-0,4%	3,2%
Polonia	156	148	-5,4%	3,1%
Russia	136	131	-3,5%	2,7%

Elaborazione del Centro Studi e Cultura d'Impresa su dati Istat

Tabella 2.1

Esportazioni Industria Cosmetica Italiana. Report Beauty 2019. Cosmetica Italia Web

I principali paesi per rilevanza strategica per le attività di internazionalizzazione al di fuori dell'area euro sono, in ordine, USA (valore esportazioni pari a 499 milioni di euro), Hong Kong (244 milioni), Cina (63 milioni), Corea del Sud (56 milioni), Canada (44), India (18), Brasile (12), Malaysia (9), Colombia (7) e Indonesia (4).

2.4 Marketing strategies e Influencer marketing

Il marketing è “l’insieme dei processi, coerenti e coordinati, finalizzato a produrre scambi e relazioni, fra individui e organizzazioni, con una finalità sempre duplice: creare valore economico e sociale per l’offerta; trasferire valore funzionale, simbolico, emozionale o esperienziale alla domanda”. Questa è la definizione manageriale dell’American marketing Association. Possiamo anche definirlo dal punto di vista sociale come quel “processo mediante il quale individui e gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno e ciò che desiderano tramite la creazione dell’offerta e il libero scambio di prodotti e servizi di valore” (Marketing Management, 15° edizione. Kotler, Keller, Ancarani e Costabile. Pearson. Pag. 7).²⁴ Secondo Kotler il marketing serve per: identificare i bisogni e i desideri dei clienti; definire, misurare e quantificare una determinata fetta di mercato e il suo potenziale profitto; inoltre, identifica quale segmento sul mercato l’azienda riuscirebbe a servire al meglio. Il marketing in un’azienda cosmetica è in continua evoluzione data l’alta competizione tra le aziende di questo settore. Le leading brand hanno adottato negli anni strategie minuziosamente create per far sì che il loro marchio e i loro prodotti si distinguessero dal resto. Gli elementi più significativi dei prodotti cosmetici sono il packaging, il branding e il product positioning. Il packaging si divide su più livelli: quello primario serve per contenere il prodotto e inoltre dispone di un meccanismo per poterlo utilizzare; il sovrappackaging risulta essere la confezione del packaging primario, nonché del prodotto stesso, con una funzione comunicativa, protettiva e di stoccaggio; infine, la shopping bag, utile ai fini di trasporto. Il packaging deve assolvere a dei requisiti formali come requisiti prestazionali e operativi, ma anche a dei requisiti comunicativi. In questo secondo caso adempie a una funzione appellativo-persuasiva, identificativa, evocativa, informativa e prescrittiva. Un altro set di requisiti che deve rispettare è quello normativo e quello ambientale. È chiaro quindi che il focus sia su un design personalizzato, unico e creativo con linee e forme che attirano i consumatori, come l’utilizzo di colori brillanti e attrattivi (bianchi scintillanti, neri intensi, eccellenti contrasti e colori vivaci) e alta qualità.²⁵

²⁴ Marketing management 15° edizione. Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. Pearson. Pag. 7

²⁵ Ruolo del packaging nella cosmetica e trend nell’ottica della sostenibilità ambientale di Silvia Barbero-Workshop cosmesi sostenibile e packaging, Milano 24 set 2015

L'azienda cosmetica è guidata da trends sia regionali che globali. Utilizzando delle strategie di marketing internazionali le aziende cosmetiche potrebbero esplorare nuove opportunità ed espandere la base clienti. È importante per un'azienda sviluppare un prodotto vincente, individuare una target audience e definire un core message.

Oggi giorno le strategie di marketing delle aziende cosmetiche stanno imparando a sfruttare un grande vantaggio del ventunesimo secolo. I social network e i loro content creators chiamati influencers.

La ragione del successo dell'influencer marketing non ci dovrebbe sorprendere perché la social influence non è qualcosa di nuovo. Basta pensare a come le persone si influenzino l'un l'altra nel mondo reale. Prima ancora della nascita del web le persone interagivano, si scambiavano consigli su cosa acquistare, influenzando l'un l'altro gli acquisti quotidiani. Infatti, siamo social beings e scambiare esperienze e informazioni fa parte della nostra natura.²⁶

L'influencer marketing è una strategia che prevede che un marchio stipuli una partecipazione con un "social media influencer", ovvero una persona con un grande following su una o più piattaforme social e che egli pubblicizzi prodotti e servizi. Questi influencer molto spesso sono anche celebrità oppure sono semplicemente persone popolari sul web. L'influencer marketing ha un grosso impatto sui consumatori, le pubblicità tradizionali come cartelloni pubblicitari non hanno la stessa risonanza. Questo perché gli influencer creano dei concept originali che incoraggiano la customer loyalty. Le caratteristiche vincenti che utilizzano gli influencers sono: *affidabilità*, un consumatore dovrebbe essere in grado di immedesimarsi con l'influencer; *conoscenza*, l'influencer dovrebbe conoscere a sufficienza il prodotto che presenta. Questi influencers in genere hanno esperienza nel settore e sono definiti "beauty gurus"; *utilità*, l'influencer dovrebbe essere in grado di dare consigli e opinioni; *sicurezza*, l'influencer deve essere sicuro di sé; infine, dovrebbe utilizzare una *comunicazione chiara e precisa*. L'influencer utilizza un linguaggio informale che rompe le barriere con

²⁶ International Marketing Strategies in the Celebrity Cosmetics Industry della Dr. Amiira Ismail- Helsinki Metropolia University of Applied Sciences- Pubblicata il 27 apr 2018

i consumatori e gli permette di stabilire una connessione emotiva immediata basata sulla fiducia. È proprio questo approccio personalizzato che rende questa tattica vincente per questo tipo di prodotti, soprattutto per il makeup. Secondo un articolo pubblicato su Forbes, quando un brand e un influencer formano una relazione simbiotica (ovvero una relazione in cui gli organismi, le persone e le cose esistono insieme in un modo che porti beneficio a tutti), si aiutano a crescere e migliorare a vicenda.²⁷ Questa pratica di marketing si basa sull'economia della fiducia. Questo significa che i consumatori sono liberi di seguire e smettere di seguire in qualsiasi momento un influencer, ad esempio se essi pensano che un influencer stia esagerando nel pubblicizzare troppi prodotti smetteranno di seguirlo. È fondamentale dunque la scelta dell'influencer. Le migliori piattaforme per implementare questa strategia sono instagram e youtube nelle aziende cosmetiche. I costi potrebbero essere molto elevati se si opta per una vera e propria campagna di collaborazione con l'influencer e variano a seconda dell'engagement e dei suoi follower, oppure potrebbero essere quasi nulli se si decide di inviare semplicemente i prodotti all'influencer sperando che egli li apprezzi a tal punto da dividerne lui stesso i vantaggi con i suoi follower (i brand inviano cosiddette PR boxes al momento del lancio di nuovi prodotti).

L'industria dell'influencer marketing è stata valutata 8 miliardi nel 2019 e ci si aspetta arriverà a 15 miliardi nel 2022 (dati: business insider)²⁸. Estee Lauder, ad esempio, impiega il 75% del budget, riservato al marketing, nell'influencer marketing.

2.5 Sostenibilità ambientale e prodotti vegan e cruelty free

Il green oggi è un argomento centrale in tutti i mercati. Gli aspetti sostenibili di un prodotto cosmetico sono: i processi produttivi (riduzione dell'emissione di CO2, riduzione dell'utilizzo dell'acqua, gestione rifiuti, risparmio energetico ecc.), caratteristiche dell'imballaggio (riduzione materiale, packaging riciclato, riciclabile, biodegradabile), gestione della filiera (approvvigionamento materie prime, trasporto,

²⁷ Influencers are the new brands- Deborah Weinswig- Forbes 5 ott 2016

²⁸ Influencer Marketing: State of the social media influencer market in 2020- Audrey Schomer 17 dic 2019- businessinsider.com

logistica e distribuzione), impronta ambientale, certificazione di prodotto (Ecolabel, Nordic Swan, Blue Angel) e altre forme di sostenibilità ambientale. La definizione di prodotti sostenibili arriva da Mintel: “Si intendono sostenibili i prodotti che hanno caratteristiche di prodotto o produzione che forniscono benefici ambientali, sociali ed economici, proteggendo la salute pubblica. Viene considerato l’intero ciclo di vita del prodotto, dall’estrazione delle materie prime, alla distribuzione finale”²⁹. Nel corso del triennio 2016-2018 i prodotti cosmetici con affermazioni legate alla sostenibilità sono cresciuti nel mondo a un ritmo medio di 11 punti percentuali. L’industria ha concentrato il focus sostenibile più per i prodotti per la cura del viso e del corpo, trucchi e prodotti per capelli.

Il consumatore, attento e informato, è disposto a pagare di più, sapendo che l’atto d’acquisto, non solo arricchisce l’affermazione del proprio status sociale ma, contribuisce alla sfida dell’industria a favore di tutti i temi che circondano l’economia sostenibile.

Grazie a EY, società leader di analisi e consulenza in tema di sostenibilità, nel report 2019 di Cosmetica Italia vengono sintetizzate le azioni concrete su cui intervenire, o rimodularsi, lungo il processo produttivo, per fornire benefici ambientali, sociali ed economici, proteggendo la salute pubblica. Le azioni principale da intraprendere riguardano:

- **Prodotto:** sviluppare formule e prodotti innovativi che riducano il consumo di risorse naturali ed i relativi impatti ambientali diretti e indiretti sugli ecosistemi e sui cicli biogeochimici. Grazie alla nuova direttiva europea (2019/904), dal 2021 non potrà più essere immessa sul mercato la plastica monouso, tra le maggiori responsabili dell’inquinamento che sta soffocando l’ambiente marino (specialmente le materie microplastiche “microbeads” inserite negli scrub e nei dentifrici).

²⁹ Beauty Report 2019- Cosmetica Italia

- **Reperimento materie prime:** implementare pratiche di approvvigionamento sostenibile, ossia includere criteri sociali e ambientali nella selezione dei fornitori.
- **Produzione:** ripensare i processi produttivi con l'introduzione di nuove tecnologie per ridurre il consumo di risorse naturali, le emissioni climalteranti e inquinanti, così da garantire i più elevati standard nel rispetto dei diritti umani e dei lavoratori.
- **Distribuzione:** ottimizzare le attività di logistica in modo tale da mitigare le emissioni di gas ad effetto serra e garantire il rispetto dei diritti umani.
- **Consumatore:** sensibilizzare e informare il consumatore finale rispetto alle tematiche di sostenibilità favorendo il consumo responsabile e promuovendo quindi la riduzione degli impatti connessi alla fase di utilizzo.
- **Fine ciclo di vita:** implementare i principi dell'economia circolare promuovendo il recupero e il riutilizzo delle risorse (Report 2019 Cosmetica Italia).

La cosmesi a basso impatto ambientale presuppone per le aziende un forte impegno, sia in termini di ricerca sia di sperimentazione e sicurezza. Non a caso si comincia proprio dalle formulazioni: pulite e con ingredienti naturali, biologici, vegani, "freschi".

Il mercato italiano dei cosmetici green vale 950 milioni di euro secondo le stime di Cosmetica Italia, pari a circa il 9% del fatturato totale del settore. Il pubblico è particolarmente sensibile ai temi delle confezioni 100% biodegradabili; del cruelty free; dei prodotti senza glutine, olio di palma, parabeni; dell'eco friendly; del vegano; dei prodotti a chilometro zero e della produzione a ridotto consumo di acqua.

A seconda del tipo di utenti il focus sulla sostenibilità del prodotto cambia, queste le considerazioni di Silvia Barbero nella sua presentazione per il workshop cosmesi sostenibile e packaging in collaborazione con Cosmetica Italia, dal titolo "Il ruolo del packaging nella cosmetica e trend nell'ottica della sostenibilità ambientale". Gli utenti con un profilo ad *alta sensibilità* ambientale a detta sua sono: donne mature e donne salutiste, principali fruitrici del mercato cosmetico. Attente al "ventaglio" di prodotti offerti, alle loro componenti e in generale alle problematiche legate alla sostenibilità. Le personalità maggiormente influenzate risultano le salutiste per la particolare cura nella

sceita di prodotti sia efficaci che funzionali, ma soprattutto non nocivi per sé stesse e per gli altri. I canali che risultano più “sensibili” sono le farmacie, la vendita porta a porta, per corrispondenza e l’e-commerce, canali che hanno sicuramente in comune un alto grado di comunicazione.

Gli utenti con un profilo con *media sensibilità* sono: uomini e donne giovani, target caratterizzato da una vita frenetica, per cui il tempo a disposizione deve essere ottimizzato. Inoltre, subiscono un continuo condizionamento sociale e talvolta approccio per lo più casuale a tematiche ambientali. Il profilo invece a *bassa sensibilità* ambientale sempre a detta sua rappresenta la fetta più grande di mercato ovvero giovanissimi che concentrano l’attenzione quasi esclusivamente sull’impatto visivo dei prodotti e dei packaging. Il loro è un acquisto frenetico e basato principalmente sulla quantità piuttosto che sulla qualità. Hanno un’interazione sensoriale forte con il prodotto, alla ricerca di esperienza-conoscenza prima ancora che di soddisfacimento di veri bisogni.

Come spiega l’amministratore delegato di Lush Alessandro Andreanelli, «avere un approccio etico è oggi cruciale per qualsiasi società: abbiamo il dovere di rispettare i nostri consumatori, offrendo loro prodotti capaci di rispettare l’ambiente, sia per la scelta delle materie prime, sia per il rispetto alle comunità dalle quali gli ingredienti vengono acquistati. Abbiamo la possibilità di educare il consumatore a compiere scelte responsabili; perchè non sfruttarla in maniera positiva?». ³⁰

In questo ambito vale la pena sottolineare una pratica chiamata greenwashing. Il greenwashing può essere definito come un’azione che inganna il pubblico, enfatizzando le credenziali ambientali di un’azienda o di un prodotto, quando queste sono infondate o irrilevanti. Il neologismo, originato dalle parole “green” e “whitewash” – che letteralmente significa “imbiancare”, anche nel senso di mascherare, coprire parzialmente, coprire male – indica un fenomeno in crescita, che può intaccare la reputazione aziendale e avere conseguenze anche sotto il profilo sanzionatorio. Nella

³⁰ Cosmetica orgogliosamente verde e sostenibile-Marzia Nicolini 20 mar 2018- Vanyfair.it

guida all'applicazione della Direttiva 2005/29/CE sulle pratiche commerciali sleali, la Commissione europea definisce il greenwashing come "l'appropriazione indebita di virtù ambientaliste finalizzata alla creazione di un'immagine verde", e chiarisce come il fenomeno possa riguardare "tutte le forme di pratiche commerciali delle imprese nei confronti dei consumatori concernenti gli attributi ambientali dei prodotti o servizi. A seconda delle circostanze, tale pratica può comprendere tutti i tipi di affermazioni, informazioni, simboli, loghi, elementi grafici e marchi, nonché la loro interazione con i colori, impiegati sull'imballaggio, sull'etichetta, nella pubblicità, su tutti i media (compresi i siti Internet), da qualsiasi organizzazione che si qualifichi come "professionista" e attui pratiche commerciali nei confronti dei consumatori". Un'azione di greenwashing non implica però necessariamente la "malafede" dell'impresa; frequente è infatti il caso in cui all'origine del fenomeno vi siano la superficialità dell'approccio alla comunicazione ambientale e/o una scarsa conoscenza dei temi ambientali comunicati al mercato e agli stakeholder.

Oltre ai prodotti green ed eco friendly che fanno uso di materie prime e packaging sostenibili, ci sono anche altri aspetti da considerare. Come ad esempio quello dei prodotti cruelty free e quello dei prodotti vegan friendly. «Gli ingredienti di origine animale sono stati sempre pochi in cosmetica. E negli ultimi anni sono ulteriormente diminuiti» dice il cosmetologo Nicola Lionetti di Rigano Laboratories. «Ma il vero problema è che, mentre nei Paesi della Comunità Europea i test sugli animali sono stati banditi, non è lo stesso fuori dall'Europa. E spesso gli ingredienti cosmetici provengono proprio da aree in cui è ancora possibile utilizzare gli animali per le sperimentazioni»³¹.

I prodotti vegan friendly sono prodotti che non contengono nessun elemento di provenienza o di origine animale. In genere vengono usate materie prime come miele, lanolina, gommalacca, cera d'api, stearico, guanina, sego, cheratina, albumina, gelatina, colesterolo ecc. I marchi vegan sono quello di PETA (che è per i brand cruelty free e

³¹ Bellezza sostenibile: i cosmetici green, con formule cruelty free e packaging biodegradabili di Rosy Butera, iodonna.it- 5 nov 2019

vegan), The Vegan Society's utilizzato per prodotti e non aziende e di Certified Vegan che attesta solo prodotti non aziende.³²



I marchi cruelty free sono brand che: non fanno test di prodotti finali su animali in nessun punto della loro produzione; i cui fornitori non testano materiali, ingredienti o prodotti sugli animali; a nessuna terza parte è commissionato il testing sugli animali per loro conto; inoltre, non testano sugli animali dove la legge lo richiede, esempio Cina. I test sugli animali per ingredienti cosmetici sono molto invasivi e, secondo alcune fonti, sempre letali. Si tratta di test legati alla tossicità che possono essere somministrati per l'intera durata della vita dell'animale oppure durante la gravidanza per testare eventuali danni sulla prole. Prima dell'11 marzo 2013 un ingrediente sviluppato per il campo della cosmetica poteva essere testato su animali, a patto che i test fossero eseguiti fuori dai confini dell'Unione Europea (dato che i test sugli animali in UE sono vietati già dal 2009). Questo implica due cose: 1) possono quindi essere utilizzati nei prodotti cosmetici ingredienti testati sugli animali che sono stati sviluppati per altri ambiti, come quello farmacologico o alimentare; 2) gli ingredienti che sono stati testati prima del 11 marzo 2013 si possono ancora usare; 3) se un brand vende in tutto il mondo e non solo in UE può naturalmente fare test sugli animali per la vendita di ingredienti che faranno parte dell'INCI di altri loro prodotti, venduti in altre nazioni. La Cina ad esempio naviga controcorrente: per poter vendere un prodotto cosmetico è obbligatorio aver testato il prodotto finito sugli animali. Le certificazioni più famose sono la **PETA** e il **Leaping Bunny**. Per la prima, il simbolo è il muso di un coniglio stilizzato ed è una "certificazione fino a prova contraria" che accetta i test su animali richiesti dalla legge – per es. Smashbox ha una certificazione PETA ma effettua test se richiesto dalla legge. Il Leaping Bunny ha, invece, come simbolo un coniglio di profilo con due stelle ed è più intransigente, attestano un controllo esterno sull'utilizzo di ingredienti 100% Cruelty-

³² Vegan Beauty & Cosmetics Explained- ethicalelephant.com, 21 feb 2017

Free. Anche in questo caso però può essere accettato che un brand faccia parte di una multinazionale che possieda altri brand non conformi a questa politica.³³



³³ Cosmetici Cruelty-Free, Verità, Bugie E Confusioni: Lo Sono Davvero? blog.cliomakeup.com

CAPITOLO 3

ANALISI DEI CONSUMI

3.1 Consumer Behaviour Analysis

Dalla definizione di Kotler e Keller, con il termine “comportamento del consumatore” intendiamo l’insieme delle interazioni tra emozioni, cognizioni, azioni, elementi ambientali, fattori socio-economico e culturali riconducibili ai processi di scambio economico e sociale, o in ogni caso all’atto del consumo. Il processo decisionale dei consumatori si può interpretare come un modello a stadi, in cui nel primo stadio il consumatore riconosce i suoi bisogni o desideri e inizia a prendere in considerazione quali marchi potrebbero aiutarlo a soddisfarli. Questa è la fase di *percezione di un bisogno e del riconoscimento di un problema* ossia della consapevolezza di una discrasia fra la situazione attuale e quella desiderata. La percezione di un bisogno può essere attivata da stimoli interni o esterni. Stimoli interni quali pulsioni psicologiche dell’individuo (fame, sete, ecc.) che arrivano a un livello di soglia e divengono spinta all’azione. Stimoli esterni quali attività di marketing o di altri individui che fanno da incipit all’acquisto. La seconda fase è il *processo di ricerca*, in questo stadio il consumatore ricorda le sue scelte passate, chiede ad amici, cerca sul web ecc. Le principali fonti informative utilizzate dai consumatori si possono classificare in quattro gruppi: personali (famiglia, amici, blog ecc.), commerciali (pubblicità, siti web, espositori ecc.), pubbliche (mass media, siti web puramente informativi come tripadvisor ecc.) e empiriche (sperimentazione, utilizzo del prodotto ecc.). La ricerca di informazioni, a seconda del tipo di prodotto o mercato, può essere attiva oppure una semplice intensificazione dell’attenzione. La terza fase è quella in cui il consumatore si inizia a porre delle domande del tipo: “È il giusto prodotto per me?”, “mi serve un prodotto diverso?”. Dunque in questo stadio *valuta le diverse alternative* che il mercato offre. Un ruolo chiave in questa fase lo rivestono le opinioni e gli atteggiamenti. Nel quarto stadio si procede alla *decisione di acquisto* quindi seleziona un brand e un canale di vendita. I fattori coinvolti in questa fase sono: gli atteggiamenti degli altri (peso dell’opinione altrui) e fattori situazionali non previsti che possono

modificare le intenzioni di acquisto, anche i rischi percepiti sono in grado di influenzare la decisione di acquisto (rischio funzionale, sociale, fisico, psicologico ecc.). L'ultima fase è *successiva all'acquisto*, in cui il consumatore potrebbe sperimentare un divario tra le proprie aspettative e l'effettiva performance del prodotto. In questa fase svilupperà un senso di soddisfazione o di insoddisfazione. Gli elementi che influenzano questo percorso sono vari e cambiano a seconda del tipo di prodotto, del consumatore, del luogo in cui si effettua l'acquisto, le sue motivazioni e il modo in cui si svolge la valutazione pre e post acquisto (Marketing Management, 15° edizione. Kotler, Keller, Ancarani e Costabile. Pearson. Pag. 220-230).

Cosa influenza il comportamento d'acquisto del consumatore? Il comportamento d'acquisto di un consumatore è influenzato da:

- **Fattori culturali**, quali la cultura, la sottocultura (riferimenti specifici per l'identificazione e la distinzione di gruppi sociali) e la classe sociale.
- **Fattori sociali**, quali i gruppi di riferimento, la famiglia e i ruoli sociali. I gruppi di riferimento sono tutti i gruppi che esercitano un'influenza diretta o indiretta su un individuo. Questi possono essere: gruppi di appartenenza che si dividono a loro volta in gruppi primari (che hanno con la persona un contatto continuo e informale) e gruppi secondari (es. organizzazioni religiose); poi abbiamo i gruppi di non appartenenza come i gruppi di aspirazione e i gruppi dissociativi. I ruoli sono le attività che una persona dovrebbe svolgere. Ogni ruolo a sua volta connota uno status.
- **Fattori personali**, come età, stadio del ciclo di vita, occupazione, istruzione, situazione economica, personalità, concetto di sé, stile di vita e valori.
- **Fattori situazionali**, caratterizzano specifiche situazioni di acquisto come l'ambiente fisico in cui avviene l'acquisto e lo stato d'animo del consumatore durante l'acquisto. Essi sono poi influenzati dall'interazione sociale che caratterizza gran parte dei processi di acquisto e di consumo.

Sono stati elaborati modelli e teorie che individuano i principali driver psicologici del consumer buying behaviour. Questi sono: motivazione, percezione, apprendimento,

atteggiamenti, emozioni e memoria. Un bisogno diventa motivazione quando ha raggiunto un livello di intensità tale da spingere la persona a muoversi per il suo soddisfacimento. Teorie in questo contesto si devono a Sigmund Freud (che si basa sull'assunto che le forze psicologiche che spingono alla motivazione siano inconscie), Abraham Maslow (la sua teoria è quella di interpretare una gerarchia di bisogni. L'individuo cercherà di soddisfare prima i bisogni alla base della piramide e poi passerà al bisogno successivo), Frederick Herzberg (si basa su due categorie di bisogni quelli "igienici" e quelli "motivanti". La presenza di soli fattori igienici non è motivante all'acquisto occorrono anche elementi motivanti). La percezione è il processo mediante il quale un individuo seleziona, organizza e interpreta stimoli e informazioni per ottenere una visione organica del mondo. Tre sono i processi psicologici percettivi: attenzione selettiva (cancellazione di messaggi superflui), distorsione selettiva (tendenza a rielaborare le informazioni secondo i propri preconcetti) e ritenzione selettiva (più facile ricordare elementi a favore della marca preferita). L'apprendimento modifica gli atteggiamenti. La memoria è un processo ricostruttivo e soggettivo. Per fare forza su questo elemento il marketing utilizza il richiamo delle informazioni, deve riuscire a far riaffiorare informazioni nella memoria del consumatore (Marketing Management, 15° edizione. Kotler, Keller, Ancarani e Costabile. Pearson. Pag. 196-219).³⁴

La recente crescita del settore del makeup è guidata dai millenials (giovani nati dal 1980 al 2000) e dalla cosiddetta "generation Z" (nati dal 2000 al 2010). In particolar modo generation Z è composta da giovani abituati ad utilizzare la tecnologia, che interagiscono continuamente sui social media e che utilizzano internet fin da piccoli. Anche se la maggior parte di queste due generazioni non lavora hanno sviluppato un appetito per i prodotti di fascia alta, in quanto hanno un budget per questi prodotti superiore testimonia del fatto che la bellezza è diventata una priorità. Questo può essere una conseguenza all'esposizione del mondo digitale. I consumatori cercano prodotti che siano appropriati per la loro età e per la loro etnia. La mentalità dei consumatori sta cambiando nel modo in cui definiscono la bellezza che oggi riflette un'immagine più inclusiva e autentica. Se prima la pratica di marketing era far sentire le persone non

³⁴ Marketing Management 15° edizione- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Pearson. Pag. 196-230

adatte, screditarle affinché esse comprassero prodotti per sentirsi belle. Oggi non è più così perché i prodotti di bellezza molto spesso sono visti come amplificatori di bellezza.

«Lo spazio psichico del consumatore» - spiega Nadio Delai presidente di Ermeneia- «ha ormai tre dimensioni consolidate che fanno parte del ciclo della 'sobrietà di qualità'. Sono: multicanalità, multiprodotto e multiservizi con una scelta di consumo sempre più orientata ad una 'light shopping experience. La seconda dimensione che caratterizza questo ciclo di 'sobrietà di qualità' è il consolidamento della aciclicità di fondo: c'è sempre uno zoccolo del 45% circa, stabilizzato negli ultimi due anni, di consumatori che crisi o non crisi alla fine consumano. Terza caratteristica di questa fase è la 'consapevolezza esplicita': oggi il consumatore è consapevole che bisogna essere sobri ma non poveri», spiega Delai in un'intervista su Focus.³⁵

3.2 I canali di vendita

Le modalità di acquisto dei consumatori sono mutate radicalmente negli ultimi anni. Fenomeni come la multicanalità, l'indifferenza alla fedeltà di canale e l'attenzione ai servizi mirati interni ai punti vendita, confermano la trasformazione da parte di ampie fasce di consumatori che, sollecitati dalle nuove propensioni di acquisto, sono interessati a trovare equilibrio tra le disponibilità economiche e l'attenzione al proprio irrinunciabile benessere. I consumatori prediligono fasce di prezzo e canali più economici, anche se non rinunciano ai prodotti premium escludendo progressivamente quelli di fascia intermedia. In generale dai dati di Cosmetica Italia contenuti nel beauty report 2019 (come si può dedurre dal grafico riportato sotto), se si analizza la ripartizione percentuale dei fatturati per canale di distribuzione, si osserva che la grande distribuzione ha registrato una leggera contrazione dal 2017 al 2018 passando dal 27% al 26,3% sul peso del fatturato totale. Prosegue invece l'incremento delle esportazioni e delle vendite dirette (anche grazie all'e-commerce), mentre si stabilizza il peso della farmacia che nel 2018 rappresenta l'8% così come la profumeria che conferma quota 10,5% pur confermandosi colonna portante dell'intero settore. Rappresentano invece

³⁵ Beauty trend, un consumatore su quattro sceglie cosmetici 'green'- Adn Kronos, Focus 23 giu 2015

percentuali più piccole del fatturato le vendite a domicilio (6,8%), i parucchieri (4,7%) e i saloni di bellezza (1,7%).

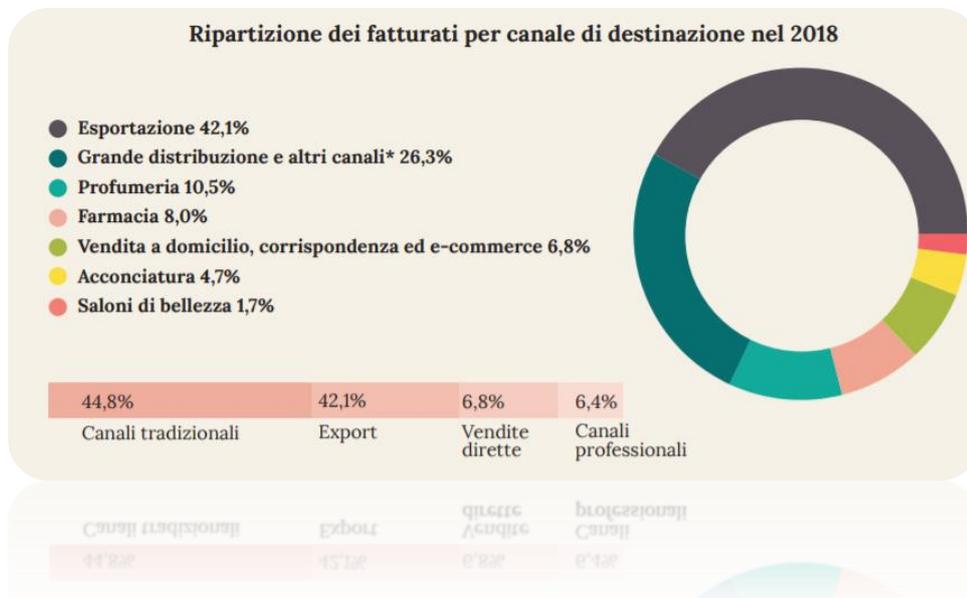


Grafico 3.1

Ripartizione dei fatturati per canale di destinazione nel 2018. Report Beauty 2019. Cosmetica Italia Web.

Un altro set di dati interessante da analizzare, sempre desunto da un grafico di Cosmetica Italia, è la ripartizione dei consumi per canale distributivo nell'anno 2018. Il canale distributivo preferito dai consumatori è la grande distribuzione (40,7%), seguito da profumerie (20,1%) e da farmacie (18,3%). L'e-commerce rappresenta il 3,8%.

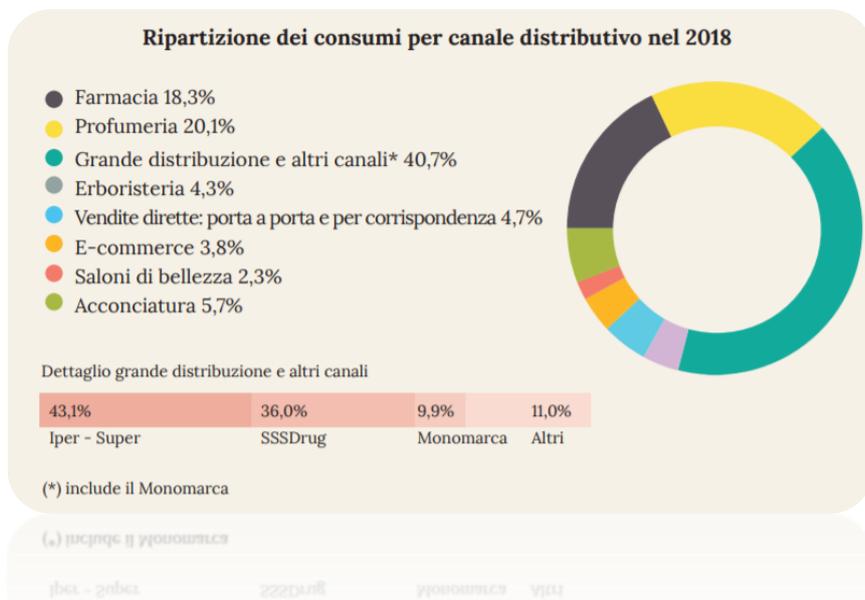


Grafico 3.2

Ripartizione dei consumi per canale distributivo nel 2018. Report Beauty 2019. Cosmetica Italia Web.

Analizzerò qui di seguito i principali canali di vendita sulla base dei dati e delle informazioni del report beauty 2019 realizzato da Cosmetica Italia in collaborazione con Ermeneia. Il canale *farmacia* ha registrato un andamento piatto, leggermente in contrazione nella seconda parte del 2018. I cosmetici venduti in questo canale rappresentano il 18,3% del totale del mercato, grazie alla fiducia che i consumatori vi ripongono per i suoi livelli di specializzazione e cura del servizio. Inoltre i consumatori associano l'idea di etica e prodotti naturali ai prodotti beauty venduti in farmacia. Le farmacie negli ultimi anni hanno rafforzato l'investimento nel prodotto cosmetico e nella specializzazione degli addetti alle vendite, con più evidenza rispetto agli altri canali tradizionali. Inoltre, più che in altri canali le promozioni e le politiche di assistenza al cliente premiano la fedeltà dei consumatori, creando così un legame più stabile nel tempo. Motivazioni dirette e pragmatiche spingono il consumatore a preferire la farmacia rispetto alla profumeria anche se, immaginando il futuro ambiente di vendita, si delinea un incrocio funzionale e commerciale tra l'area puramente farmaceutica e un'area più attraente per i prodotti beauty. Nelle farmacie i consumatori acquistano soprattutto prodotti per il viso e per il corpo, prodotti per l'igiene della bocca e del viso.

I prodotti beauty rappresentano solo l'8% delle vendite nelle farmacie italiane, a differenza di altri paesi come nel Regno Unito dove le vendite beauty si attestano intorno al 35% del totale. Le problematiche di questo canale sono: mancanza di know-how consulenziale di prodotti beauty; basso interesse alla vendita del beauty, considerata "riduttiva"; location da ristudiare come layout, più orientato alla vendita cosmetica (spazi espositivi e vetrine). Le sfide che dovrà affrontare sono: affiancamento al farmacista di un consulente di benessere; spostamento focus dagli acquisti a marketing e vendite; sviluppo dei prodotti private label del distributore e/o della farmacia; e segmentazione delle farmacie, non solo per localizzazione e dimensione, ma anche per posizionamento (assortimento e servizi offerti).

Nel 2018 il canale *profumeria* ha registrato come evidente dai dati di Cosmetica Italia una crescita dell'1,5% rispetto all'anno precedente. Questo è stato permesso da incrementi di prezzo, i più alti del settore, e da conseguenti riduzioni delle quantità acquistate. La profumeria si aggiudica il secondo posto dopo la grande distribuzione nelle vendite di cosmetici in Italia. Nonostante azioni di sostegno come i nuovi lanci, la riduzione degli stock e le politiche dinamiche di listino, prosegue la crisi di alcuni punti vendita indipendenti, dilatando la dicotomia tra la staticità di molte profumerie tradizionali/di vicinato e le dinamiche di successo da parte sia della catene organizzate che da parte di alcune piccole realtà distributive, brave ad evidenziare i concetti di nicchia ed esclusività. In questi canali sono soprattutto venduti profumi e creme viso. Ci sono due tipi di profumerie: indipendenti (60% del mercato) e catene con negozi presenti su tutto il territorio nazionale (40% del mercato). Le problematiche delle profumerie di piccole e medie dimensioni sono: rapporti con le aziende impersonali; difficoltà ad intercettare i millenials; limitato know-how social/digital; pressione a ribasso sui margini. Le sfide che dovranno affrontare sono: focus sulla formazione; consulenza come chiave per differenziarsi e fidelizzare la clientela; aumento delle esclusive distributive (prodotti e marchi acquistabili solo presso di loro e non in altri punti vendita); product mix sempre più personalizzato e selezionato in base al bacino d'utenza.

La *grande distribuzione* è il canale preferito dai consumatori di cosmetici italiani, grazie a importanti investimenti negli assortimenti e l'ottimizzazione nel posizionamento dei prezzi. In questo contesto riconosciamo 5 tipi di retailers. Gli ipermercati (esercizio di vendita al dettaglio che dispone di una superficie di vendita maggiore/uguale a 2500 metri quadrati), supermercati (superficie di vendita tra i 400 e i 2499 metri quadrati), libero servizio (superficie compresa tra i 100 e i 399 metri quadrati), discount (esercizio di vendita al dettaglio caratterizzato da un assortimento unbranded) e self service specialist Drug (negozi che vendono principalmente prodotti per la cura della casa e della persona). I prodotti con una performance migliore in questi canali risultano essere il make-up (rossetti, fondotinta ecc.), creme idratanti, prodotti per le unghie e acque di toeletta.

I canali che hanno subito un rallentamento ma che presentano comunque trend positivi sono: le *erboristerie* (fatturato 441 milioni di euro), i *saloni di acconciatura* (valore di mercato 580 milioni di euro, in questi canali l'attenzione è posta sul professionista e sulla sua capacità di relazione con il cliente), *centri estetici* (valore pari a 237 milioni di euro) e le *vendite dirette* (volume di vendita pari a 480 milioni di euro). Le erboristerie stanno progressivamente perdendo attrattività in quanto se prima questi erano gli unici punti vendita dove trovare prodotti green e naturali oggi anche altri punti vendita stanno espandendo la loro offerta di prodotti in questa direzione. Le vendite delle erboristerie, così come quelle delle farmacie, confermano le selezioni di consumo da parte di quelle fasce di utenza che privilegiano le vendite assistite e "consigliate", le motivazioni che spingono i consumatori in erboristeria non tengono conto né del prezzo né delle promozioni, a prova di una fedeltà ben radicata.³⁶

In generale, globalmente un punto di forza delle imprese è quello di espandere i canali di distribuzione. È proprio questo il successo di L'Oreal: l'acquisizione di brand in ogni segmento del mercato. Owen-Jones ex CEO che portò il colosso mondiale al suo successo spiegò: "Ciascuna marca è posizionata in un segmento (di mercato) molto preciso, che si sovrappone il meno possibile agli altri". Comprendere le abitudini e le esigenze di bellezza di diverse culture, paesi e consumatori è fondamentale per il

³⁶ Beauty Report 2019- Cosmetica Italia e Ermeneia- CosmeticalItalia web

successo globale di l’Oreal. Come ha sostenuto Gilles Weil, il responsabile per l’Oreal dei prodotti di lusso: “Occorre essere presenti localmente e forti come le migliori imprese locali, ma sostenuti da un’immagine e una strategia internazionale” (Marketing Management 15° edizione. Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Pearson pag. 943).³⁷

3.3 Il prodotto

Come ho precedentemente trattato nel primo capitolo si è soliti suddividere il comparto cosmetico Italiano in questo modo: *make-up e smalti* che rappresentano circa il 15,5% del settore totale, *detergenza corpo* che rappresenta il 16%, *prodotti per il viso e la cura del corpo* che rappresentano circa il 24,90%, *prodotti per la barba e la rasatura* che rappresenta circa l’1,8%, *solari* il 4,4%, *deodoranti* il 5,6%, *igiene orale* il 7,7%, *prodotti per capelli e tinture* l’11,9% e infine, i *profumi* che rappresentano il 12,2%.

Analizzerò sulla base del report beauty 2019 di Cosmetica Italia le varie categorie di prodotti dal lato delle vendite e dei consumi. I *prodotti per capelli* hanno subito un calo dello 0,3% nel 2018 rispetto al 2017, le vendite si attestano intorno ai 1570 milioni di euro. I prodotti più venduti in questo comparto sono shampoo, dopo shampoo, balsami e maschere. I cali emergono invece nei coloranti, nelle lacche, nelle lozioni e trattamenti d’urto, nei gel, nei fissatori e nelle mousse. I due terzi dei consumi di questa categoria sono generati nella grande distribuzione (78,1%), seguita da farmacia (18,3%) e profumeria (3.6%).

I *prodotti per il viso* raggiungono un valore di 1456 milioni di euro, primi in assoluto come raggruppamento di prodotti cosmetici venduti in Italia. I prodotti più venduti sono le creme anti-tetà e anti-rughe, quelle idratanti e nutrienti, contorno occhi e zone specifiche. Di notevole rilevanza il trend positivo, con consumi che si attestano a 79 milioni di euro, delle maschere esfolianti in virtù delle nuove beauty routine promosse dagli influencers. Segno negativo invece per i detergenti e struccanti viso e occhi, le salviette viso, prodotti

³⁷ Marketing Management 15° edizione- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Pearson. Pag. 943

per l'impurità della pelle e depigmentanti. I tre canali utilizzati per l'acquisto sono la farmacia (35,9%), la grande distribuzione (35,2%) e la profumeria (28,9%).

Per ciò che riguarda i *prodotti per il trucco*, il report di Cosmetica Italia distingue quelli per il trucco del viso, degli occhi e delle labbra. Il comparto dei prodotti per il trucco del viso ha un valore delle vendite pari a 422 milioni di euro. Pesano le ormai differenziate abitudini d'acquisto del consumatore, la non fedeltà di canale e lo spostamento dei consumi verso distribuzioni e prodotti diversificati, specifici e accompagnati da un livello di servizio molto accurato. I prodotti più consumati sono i fondotinta e le creme colorate, correttori, fard e terre. I canali più utilizzati sono: al primo posto le profumerie soprattutto quelle monomarca (41,2%), seguite dalla grande distribuzione e altri canali (44,7%) e infine, farmacia (14,1%). I prodotti per il trucco degli occhi hanno un valore della domanda che supera i 370 milioni di euro. Oltre il 42% del mercato è rappresentato dai mascara, seguiti dai delineatori e matite (37,8%) e ombretti (20%). I canali più sfruttati sono la grande distribuzione e altri canali (57,7%), profumeria (33,7%) e farmacia (8,8%). Infine, i prodotti per le labbra hanno un valore della domanda pari a 314 milioni di euro. Il 64,6% del mercato è rappresentato da rossetti e lucidalabbra.

I consumi di *prodotti per le mani* sono prossimi ai 175 milioni di euro, nonostante un calo dello 0,7%. Con un peso del 56% sul totale si posizionano gli smalti. Il canale preferito è quello della grande distribuzione.

I consumi di *prodotti per il corpo* rappresentano 1378 milioni. I prodotti in questa categoria (in ordine dei più venduti) sono: deodoranti e antitranspiranti, solari e pigmenti, idratanti, nutrienti ed esfolianti. La grande distribuzione rimane in cima alle vendite di cosmetici per il corpo. Categoria a parte sono i prodotti per l'igiene del corpo (1033 milioni di euro totale delle vendite), ovvero: doccia schiuma, sali, polveri e oli, prodotti igiene intima ecc. Ultima categoria sono i prodotti per l'igiene della bocca con un valore di vendita pari a 639 milioni di euro. Il 78% dei prodotti viene acquistato attraverso la grande distribuzione.

Menzione a parte meritano i *prodotti della linea maschile* con un valore di vendita pari a 146,4 milioni di euro. In questa categoria ci sono saponi, schiume, gel da barba, dopo barba e creme per i trattamenti.³⁸

3.4 Il volume dei consumi

Le stime di Cosmetica Italia per il consumo interno di cosmetici in Italia nel 2018 supera i 10 152 milioni di euro con un incremento dell'1,3% rispetto all'anno precedente, valore confortante se contestualizzato allo scenario di incertezza politico-economica. Le stime per il 2019 invece attestano i consumi a 11,9 miliardi con una crescita del fatturato pari a 2,3% rispetto all'anno precedente. Si consolida la caratteristica irrinunciabile del consumo dei cosmetici considerando che le congiunture di questi ultimi anni hanno intaccato, seppur marginalmente, gli acquisti in valore ma certamente non quelli in quantità. Lo spostamento delle scelte di consumo verso i livelli opposti alle fasce di prezzo (effetto clessidra) indebolisce i prodotti di fascia intermedia, generando la crescita del numero di pezzi venduti. Gli effetti negativi della crisi sulle propensioni di acquisto si sono fatti sentire meno che in altri comparti. Questo è il cosiddetto lipstick effect di cui parlerò alla fine del capitolo.

In Italia come già accade in altri paesi i consumatori hanno acquisito nuovi approcci di spesa e nuove abitudini anche nelle modalità di conoscenza pre-acquisto.

³⁸ Beauty report 2019- Cosmetica Italia e Ermeneia- Cosmeticaltaliaweb



Grafico 3.3

Totale mercato dei prodotti cosmetici nel 2018. Report Beauty 2019. Cosmetica Italia Web

Per concludere questo paragrafo è opportuno osservare anche i dati sui consumi europei. Dai dati di Cosmetics Europe si conferma il primato dei consumi in Germania con oltre 13,8 milioni di euro, seguiti da Francia con quasi 11,4 milioni e Regno Unito con 10,9 milioni. L'Italia mantiene la quarta posizione seguita dalla Spagna con 6,9 milioni. I primi 5 paesi coprono il 68% del mercato europeo, che nel 2018 ha toccato complessivamente i 79 milioni di euro. Nella classifica delle vendite al primo posto ci sono i prodotti per la skin care seguiti dai toiletries. L'Europa si conferma al primo posto nei consumi mondiali, seguita da Stati Uniti (67 milioni), Cina (48 milioni), Giappone (29 milioni) e Brasile (23 milioni).³⁹

3.5 The lipstick effect

L'enciclopedia Treccani definisce recessione una fase del ciclo economico identificata da una riduzione del livello dell'attività economica aggregata, misurata tipicamente dal PIL, in almeno due trimestri consecutivi.⁴⁰ Durante i periodi di recessione si verifica una

³⁹ Beauty Report 2019- Cosmetica Italia e Ermeneia- Cosmeticalitalia web

⁴⁰ Recessione- Enciclopedia Treccani online- Dizionario di Economia e Finanza (2012)

riduzione dei consumi in generale ma non di tutti i consumi. Alcuni studi di behavioral economics e psicologia evolutiva hanno evidenziato che in momenti di crisi i prodotti cosmetici (i rossetti in particolare) venivano venduti di più. È proprio questo il fenomeno chiamato “Lipstick Effect”. Questo effetto si pensa sia iniziato con la Grande Depressione degli anni 30, quando i prodotti industriali statunitensi soffrivano le vendite quelle dei prodotti cosmetici crescono. Stesso effetto si è verificato durante la recessione nel 1990, è chiara quindi la natura psicologica del lipstick effect.

In particolare lo studio di alcuni professori universitari americani⁴¹ ha evidenziato come le recessioni fanno diminuire il desiderio di molti prodotti come quelli elettronici, quelli per la casa e quelli di lusso. Tuttavia, in questi periodi, si verifica un aumento nei consumi cosmetici da parte delle donne. Lo studio inizia con un’analisi della crisi del 2007, considerata la peggiore dalla grande depressione del 1929. Periodo segnato da una forte disoccupazione, pignoramenti di abitazioni e un generale declino dell’attività economica. I consumatori hanno ridotto le loro spese su tutti i fronti dalla spesa alimentare alla casa, hanno annullato viaggi optando per una “stay-cation”, ovvero viaggiando in destinazioni low-cost vicino la propria abitazione. Nonostante tutto ciò i prodotti beauty inaspettabilmente hanno continuato ad essere venduti. Ad esempio i dati di L’Oreal hanno mostrato come nel 2008 le loro vendite sono salite del 5,3%, anno in cui tutta l’economia soffriva. Ecco l’evidenza del lipstick effect, che si crede si sia verificato anche durante la grande depressione del ’29, quando i prodotti cosmetici da donna hanno subito un boom inaspettato. Questo studio in particolare si basa sull’affermazione che in periodi di recessione le donne cercano di attrarre gli uomini migliorando le loro caratteristiche fisiche. È proprio per questo che si ritiene che i rossetti siano soprattutto i più venduti grazie alla loro capacità di migliorare immediatamente e trasformare radicalmente l’apparenza. Lo studio attesta che durante periodi di crisi economica, le donne osservano un declino nella disponibilità di uomini benestanti. Proprio perché la disoccupazione e il basso ritorno sugli investimenti dilagano, una recessione potrebbe spingere le donne ad assicurarsi finanziariamente un

⁴¹ 2012; Boosting Beauty in an Economic Decline: Mating, Spending, and the Lipstick Effect; Sarah E. Hill and Christopher D. Rodeheffer Texas Christian University, Vladas Griskevicius University of Minnesota, Kristina Durante University of Texas at San Antonio, Andrew Edward White Arizona State University.

uomo migliorando la loro apparenza attraverso il make-up. Anche se questo potrebbe sembrare superficiale, gli studiosi hanno condotto vari esperimenti che li hanno portati a provare l'esistenza di questo effetto. Gli psicologi hanno evidenziato come questo effetto si verifichi a livello inconscio nella mente delle donne e che quindi anche quelle più benestanti erano comunque vulnerabili al lipstick effect. Un'altra causa scatenante di questo fenomeno potrebbe essere semplicemente il naturale istinto femminile di controbilanciare gli effetti negativi della recessione. Anche quando il lipstick effect non è causato dalla necessità da parte delle donne di trovare un uomo ricco durante periodi difficili quando le famiglie sono in difficoltà, molte donne coprono questo fatto comprando prodotti frivoli come i cosmetici per nascondere la realtà, anche a loro stesse. La maggior parte dei giornali che hanno speculato su questo fenomeno credono che la ragione di esso sia nel fatto che durante i periodi di recessione le donne si viziano con indulgenze economiche, come i rossetti, invece di indulgenze più costose come computer, telefoni e borse. Personalmente, avendo letto numerosi articoli a riguardo, mi trovo d'accordo più con questa seconda ipotesi in quanto credo che la prima sia più adatta in tempi lontani in cui la donna aveva una figura più marginale nella società, mentre oggi, come ho già avuto modo di affermare nei precedenti capitoli, le donne non utilizzano i prodotti di bellezza per "fare colpo" sugli uomini ma lo fanno per loro stesse e per semplice divertimento. Nel suo studio riportato nel libro "The Overspent American" la Professoressa Shore, ha cercato di evidenziare come le persone siano più propense ad acquistare prodotti dei cosiddetti "status brands" per i prodotti che vengono spesso più notati dagli altri. Con i rossetti infatti, più alto è il prezzo maggiore i consumatori lo vorranno acquistare.⁴²

Il termine "lipstick effect" fu coniato dalla ex professoressa di Harvard Juliet Shore nel 1999, nel suo libro "The Over Spent American". La sua tesi è che i consumatori comprano prodotti cosmetici di fascia alta, come un rossetto di Chanel, in tempi di crisi, considerati "piccoli" lussi invece di lussi più costosi come una borsa di Chanel. Inoltre nel suo libro si legge come una crema antibrufoli, un ombretto, un rossetto o un altro prodotto di makeup forniscono "speranza in bottiglia" (hope in a bottle), soprattutto per le donne

⁴² The Overspent American: Why We Want What We Don't Need di Juliet B. Shore- Harper Collins Publishers, 31 mag 1999

che cercano un prodotto di lusso a buon prezzo, il brivido di acquistare ad un negozio di lusso e indulgere in una fantasia di bellezza per migliorare la propria concezione di sè. A riconferma di ciò questo fenomeno si verifica (e si è verificato in passato) durante momenti di crisi nazionale su più fronti, ad evidenza di questo Leonard Lauder (ex presidente di Estée Lauder) ha notato come le vendite di rossetti sono cresciute dopo l'attacco dell'undici settembre. Questa è l'idea dietro al "lipstick index", un termine coniato da lui stesso coniato, applicato per la prima volta nella recessione americana del 2001, causata dall'attacco alle torri gemelle. Nell'autunno 2001 le vendite dei rossetti in America sono cresciuti dell'11%.

3.5.1 L'influenza della pandemia Covid-19 sul mercato italiano

In che punto si colloca questo effetto nell'era che stiamo vivendo nel 2020? I mesi del Corona Virus e della conseguente emergenza sanitaria hanno portato a una crisi economica diversa da quelle verificatesi nel passato, seppur di non minore intensità. Se l'ipotesi alla base del lipstick effect sia proprio quella che le persone appagano le apparenze sfoggiando piccoli lussi come rossetti e altri prodotti cosmetici per molte settimane uscire di casa non è stata un'opzione possibile e l'utilizzo dei prodotti cosmetici è stato sfoggiato solo via social. Cosmetica Italia sta monitorando gli effetti sui fatturati delle imprese cosmetiche italiane del COVID-19 attraverso delle indagini settimanali flash. Dalle stime per la settimana dal 6 al 17 aprile 2020, in pieno lockdown, sembrerebbe che la riduzione della domanda di prodotti cosmetici a livello mondiale si attesti intorno al -30%. In forte riduzione soprattutto il makeup, blocco dei prodotti professionali e di lusso. Dal lato della produzione contro terzi si verificano andamenti disomogenei, tendenzialmente molto negativi, accelerazione consegne ma negative le pianificazioni. Rispetto allo stesso periodo nel 2019 è presente una riduzione del -58,5%. Il mass market perde il -57% in valore e quasi il -35% in quantità; cauto ottimismo per la fase due. La profumeria conferma la pesante contrazione, compensata in parte dall'online e dalla riapertura di qualche catena. Prosegue la contrazione nelle farmacie dove crolla la vendita di dermocosmesi (niente solari e poca cura persona). L'erboristeria conferma il calo totale dei consumi, dovuto a molte chiusure dei negozi di vendita. Nei

canali professionali il calo è totale per il blocco delle frequentazioni. Significative crescite per e-commerce: prossimo al +40% nelle ultime settimane. ⁴³

	Var.%
Mass market	-57
Profumeria	-80
Farmacia	-29
Canali professionali	-96
Vendite dirette	-75
E-commerce	40
erboristeria	-98

TABELLA 3.1- Il sentiment delle imprese cosmetiche: andamento canali. Situazione aggiornata al 24 aprile 2020 (periodo 6 - 17 aprile 2020, rispetto allo stesso periodo del 2019)- [Cosmeticaitaliaweb](#)

Nella prima settimana di riaperture, invece, i dati sono leggermente più confortanti, anche se il settore soffre ancora del lungo periodo di chiusura. Il 18 maggio in Italia hanno riaperto tutte le aziende cosmetiche, anche estetisti e parrucchieri. La settimana del 18-22 maggio, come si evince dall'indagine flash di Cosmetica Italia, l'intero settore rispetto all'anno precedente ha subito una perdita in termini di crescita del -24,4%. Nonostante le riaperture totali, all'inizio della fase due, dopo il lockdown, i livelli di sell-in restano molto più bassi rispetto al 2019, a causa delle pesanti difficoltà nelle dinamiche dei punti vendita. Nei canali professionali si confermano le attese sulla riapertura dopo il 18 maggio: pesanti condizionamenti nel recupero livelli clientela e difficoltà nell'adeguamento alle norme di sicurezza. Significative, ancora una volta, le crescite per e-commerce: supera il +45% nelle ultime settimane e prosegue la crescita, nonostante le riaperture dei canali tradizionali. Su cento clienti che hanno utilizzato questo canale nel periodo di lock down, il 70% sono nuovi utenti. Andranno attuate azioni di

⁴³ Coronavirus: effetti sui fatturati delle imprese cosmetiche. Indagine flash settimana 6 - 17 aprile- [Cosmeticaitalia.it](#)

fidelizzazione e promozione qualificata per non perdere le nuove fasce di consumatori. Tutti gli operatori osservano comunque che il salto dimensionale delle vendite digitali sarà costante in valore.⁴⁴ Dalla tabella si evince la lenta ripresa per i vari canali rispetto al periodo del lock down. Nel grafico in basso, invece, si può chiaramente evincere la dinamica del fatturato per l'intero settore di questo periodo, in netta ripresa dalla terza settimana di aprile.

	Var. %
Mass market	-11
Profumeria	-60
Farmacia	-4
Canali professionali	-70
Vendite dirette	-35
E-commerce	45
erboristeria	-40

TABELLA 3.2- Andamento sell-in delle imprese cosmetiche nei canali. Situazione aggiornata al 1 giugno 2020 (periodo 18 – 22 maggio 2020, rispetto allo stesso periodo del 2019)- Cosmeticaitaliaweb

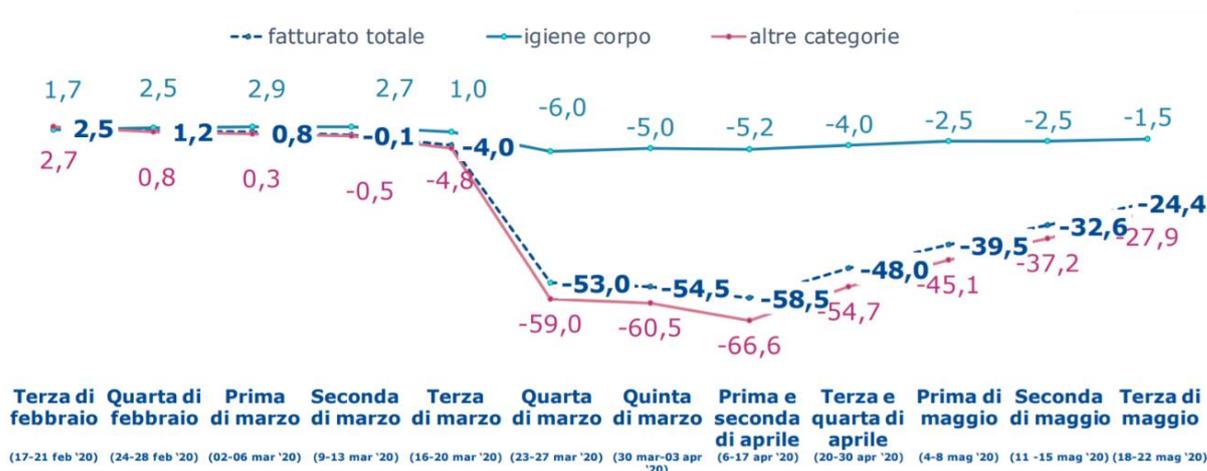


GRAFICO 3.4- Andamento sell-in imprese cosmetiche. Situazione aggiornata al 1 giugno 2020, Confronto 2020, rispetto allo stesso periodo del 2019.- Cosmeticaitaliaweb

⁴⁴ Coronavirus: effetti sui fatturati delle imprese cosmetiche. Indagine flash settimana 18- 22 maggio- Cosmeticaitalia.it

«Arriveranno i prodotti del post Covid-19» – dice Ancorotti presidente di Cosmetica Italia– «Per esempio non si rinuncerà al trucco, che però sarà più focalizzato sugli occhi dovendo indossare le mascherine protettive. Ancora, si punterà su cosmetici che offrono anche un alto contenuto di idratazione, protezione e igienizzazione. Noi non ci fermiamo» - continua Ancorotti- «Il virus non sparirà molto presto perciò bisogna imparare a convivere con lui adeguandoci con nuovi modelli di vita, di produzione e di economia. Io lo chiamo il nuovo Rinascimento» – concludendo, Ancorotti afferma– «Abbiamo bisogno di un sostegno al made in Italy con una campagna promozionale nazionale forte perché i nostri prodotti, in generale, sono stati messi sotto scacco».⁴⁵

⁴⁵ Coronavirus, cosmesi: i nuovi consumi dettano legge di Marika Gervasio. Il sole 24 ore. 18 mag 2020

CAPITOLO 4

SEPHORA'S CASE STUDY

4.1 Sephora's overview

Shop 8, questo era il nome di una piccola profumeria a Demagos in Francia, creata da un'iniziativa visionaria del fondatore Dominique Mandonnaud. La sua idea era quella della vendita attraverso un self-service assistito. Questo nuovo modello di vendita era unico rispetto ai modelli utilizzati fino a quel tempo nel settore. Esso si è riflesso nel design del negozio caratterizzato da displays minimalisti, una distribuzione di campioncini gratuiti, assistenza da parte del personale su richiesta del cliente e un pricing di punta. Questo "supermercato di prodotti di lusso" era percepito come un semplice, cost efficient concept che dava ai consumatori più libertà di muoversi e sperimentare. Nel 1993, Shop 8 acquisisce una catena di negozi cosmetici in Francia di proprietà della Boots. Proprio per questo la compagnia attraversa successivamente un percorso di rebranding sotto un nuovo logo: Sephora (nome della moglie di Mosè, menzionata nel libro dell'Esodo. Il suo nome deriva dall'ebraico che significa "passero").⁴⁶

Nel 1997 arriva l'acquisizione dal colosso mondiale "Moët Hennessy Louis Vuitton" (LVMH), catena di fama mondiale associata all'immagine di brand di lusso. Al momento dell'acquisizione Sephora contava su 54 negozi e impiegava circa 1500 dipendenti in Francia. Nel 1999 ha lanciato il suo primo sito web. A quei tempi la strategia di crescita di Sephora si focalizzava sull'espansione dentro i confini nazionali francesi con una progressione graduale verso il Principato di Monaco ed il Lussemburgo. Ma la forza di LVMH ha dato nuovo impulso verso l'internazionalizzazione. Basti pensare che nel 1998 Sephora ha aperto nuovi store in Giappone, Stati Uniti, Spagna, Regno Unito, Portogallo e Italia. Nei 3 anni successivi ha sviluppato la propria attività in altri 12 paesi. Nei primi anni del 2000 però ha dovuto abbandonare il mercato giapponese, quello britannico e quello

⁴⁶ Sephora: Behind the glass case- Marisa Rodriguez, 7 dic 2014 - Auburn University

tedesco. Le previsioni di Sephora si sono rivelate troppo ambiziose e l'hanno portata ad una apertura di secolo con gravi perdite. Oggi, a capo di Sephora c'è Chris de Lapuente (CEO), ed è diventata una potente presenza nel mondo del beauty in tutto il mondo grazie al suo impareggiabile assortimento di prodotti di tutte le categorie, il servizio imparziale di esperti del beauty, un interattivo ambiente di shopping, e non ultima come importanza, una costante innovazione.⁴⁷

Come leader di fama omni-retail, l'obiettivo di Sephora è quello di creare un'invitante esperienza di beauty shopping e ispirare coraggio nella sua comunità. Attraverso la sua continua competenza, innovazione e spirito imprenditoriale, Sephora incoraggia i clienti a esplorare l'universo del beauty e del wellness attraverso una vendita al dettaglio empirica. Dal 1998, Sephora è stata un leader del settore in diversità, inclusione ed empowerment guidata da valori di lunga data. Nel 2019, Sephora ha annunciato un nuovo manifesto "We belong to something beautiful" (apparteniamo a qualcosa di bello). La sua mission statement è "crediamo che il compito di definire la bellezza spetti a ciascuna persona mentre il nostro è quello di celebrarla. Insieme, supportiamo e incoraggiamo coraggiose scelte nel beauty e nella vita. Il nostro scopo è quello di ispirare fearlessness (coraggio, tenacia, senza paura)".⁴⁸ Il primo obiettivo, ovvero quello del miglioramento della vita, lo porta a termine dando alle persone libertà di scelta offrendogli numerose opzioni. I core values di Sephora sono: passione, innovazione, equilibrio, rispetto per gli altri, esperienza, lavoro di squadra e iniziativa.

Dal punto di vista della CSR (corporate social responsibility), il colosso del beauty continua a impegnarsi sul fronte dell'inclusione e del sostegno alle sue comunità attraverso i programmi "Sephora stands" per l'impatto sociale. Inoltre, Sephora è stata riconosciuta per ben due anni consecutivi da Forbes come una dei migliori employers in America (2018-2019). Recentemente, ha ottenuto il 100% nel

⁴⁷ About us- Sephora.com

⁴⁸ Sephora's mission and vision statement analysis - Mission statement academy- Gen 12 2019

“Human Rights Campaign’s Corporate Quality Index 2019”, il punto di riferimento nazionale per la politica e le pratiche aziendali pertinenti alla LGBTQ community.⁴⁹

Sephora opera in più di 2600 negozi in 34 paesi nel mondo. Questi negozi che rivendono più di 250 brands generano 4 miliardi di fatturato all’anno. Basti pensare che solo lo store degli Champs-Élysées a Parigi attira più di 6 milioni di persone annualmente.⁵⁰ Entrare in un negozio Sephora è vivere un’esperienza completa. In qualsiasi negozio è possibile provare i prodotti esposti in totale libertà, assistere a delle beauty classes, chiedere consiglio al personale e ricevere un trucco completo. Alcuni di questi negozi sono dei Beauty Hub, ovvero negozi all’avanguardia, super tecnologici. I beauty hubs mostrano come Sephora stia mettendo in atto l’assunto che i consumatori vogliono non solo comprare un prodotto ma appunto vivere un’esperienza completa. Questi beauty hubs sono dei negozi in cui sono presenti stazioni iPad e specchi interattivi che danno la possibilità di provare i prodotti virtualmente attraverso l’augmented reality.

Sephora ha anche creato la “Beauty board”, ovvero una piattaforma social media, accessibile dal sito web, dove i followers possono mettere mi piace a un look, taggare un prodotto usato e condividerlo con la community. Questa nuova iniziativa permetterà di ottenere clienti fedeli e ottenere una base clienti più numerosa, nonché sfruttare le infinite opportunità di raccolta dati che la piattaforma genera. Può monitorare i trends del settore, capire quale prodotto funziona e quale no e capire quali bisogni siano ancora insoddisfatti.

Secondo il Global Cosmetic Industry magazine, quasi 9 donne su 10 che comprano prodotti beauty di prestigio acquistano da Sephora (o su sephora.com). Grazie alla combinazione tra innovazione tecnologica, staff training e grazie al programma di fedeltà, sono riusciti a creare un’esperienza come nessun altro brand riesce a fare. La sua immagine ruota intorno ai colori bianco, nero e rosso che comunicano una chiara immagine di lusso. La reputazione di Sephora è di

⁴⁹ About Us- Sephora.com

⁵⁰ Sephora facts- Byrdie.com

essere un brand di lusso, high-end con uno staff esperto oltre al fatto di disporre di un eccellente customer service.

4.1.1 SWOT ANALYSIS

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce di un progetto o di un'impresa.

L'acronimo SWOT sta per: Strengths (Punti di Forza); Weaknesses (Punti di Debolezza); Opportunities (Opportunità); Threats (Minacce). I primi due punti (forze e debolezze) descrivono fattori interni all'azienda, mentre gli altri due (opportunità e minacce) sono fattori esterni. Nell'area "punti di forza" andranno inseriti tutti i tratti positivi che caratterizzano il business distinguendolo dai competitor. I punti deboli sono gli aspetti in cui l'impresa è più carente, le sue aree di miglioramento. Le opportunità sono aree di interesse o di bisogni degli acquirenti che possono essere soddisfatti dall'impresa in modo profittevole. Le minacce, infine, comprendono tutti i possibili ostacoli/sfide che potrebbero impedire la realizzazione dell'idea di business o che potrebbero causare cali nelle vendite o nei profitti per esempio le regolamentazioni del mercato (Marketing management 15° edizione. Kotler, Keller, Ancarani e Costabile. Pearson. Pag 61-62)⁵¹. Applicherò quest'analisi a Sephora per ottenere una visione del suo ambiente interno ed esterno.

⁵¹ Marketing management 15° edizione- Kotler, Keller, Ancarani e Constabile- Pearson- Pag. 61-62

FORZE

- Fama mondiale nel campo della cosmetica;
- Network di 2600 negozi in 34 paesi;
- Servizi offerti nei punti vendita e assortimento di prodotti e brand che coprono sia prodotti di fascia alta che prodotti di fascia intermedia;
- Digital tools (sito web, app e i profili social);
- Esperienza unica nel suo genere nei negozi;
- Clienti fedeli anche grazie al programma fedeltà;
- Approccio self-service;
- Linea Sephora Collection.

DEBOLEZZE

- Sul fronte del marketing tradizionale si impegna poco come cartelloni pubblicitari, tv ecc. In questo modo potrebbe raggiungere fasce di consumatori di età più matura.
- I prodotti venduti da Sephora sono più costosi rispetto a prodotti simili, anche se la qualità potrebbe essere migliore il fattore prezzo generalmente è discriminante;
- Brand Sephora Collection non ancora visto come un brand al 100% performante.

OPPORTUNITÀ

- Le tecnologie sempre più moderne che possono essere implementate;
- Opportunità illimitate di innovazione e miglioramento della soddisfazione del cliente;
- Attività online sempre più creative;
- Dato che il settore dei prodotti uomo è sempre più in crescita un'espansione in questo settore sarebbe profittevole.

MINACCE

- Numerosi competitors attivi sia dal lato dei negozi che della vendita online. I maggiori competitors negli Stati Uniti sono: ULTA (che offre un servizio molto simile il suo vantaggio è quello di offrire anche prodotti di fascia bassa), Macy's, Nordstrom, MAC e negozi dei singoli brand sul lato dei negozi fisici. Per quanto riguarda l'online Amazon.com, beautybay.com, beautylish.com e altri siti simili, nonché i singoli siti monobrand. In Italia i competitors di Sephora sono le profumerie di ogni genere, i supermercati che offrono prodotti di fascia bassa che Sephora non offre, MAC, NYX e altri negozi monobrand.

4.2 Le ragioni del suo successo

Nel financial report dell'anno 2019 del gruppo LVMH è stato riportato come la grande crescita di Sephora abbia contribuito al successo del gruppo. "Sephora sta sperimentando una forte crescita e continua ad acquisire quote di mercato. La crescita si è verificata particolarmente in Asia e nel Medio Oriente. Le vendite online sono cresciute rapidamente nel mondo. Il network di distribuzione è continuato a crescere con più di cento nuovi negozi e la rinnovazione del flagship store nel Dubai Mall, Times Square a New York e quello della Défense a Parigi".⁵²

Il successo di Sephora è stato raggiunto grazie al digital. Julie Bornstein (Chief Marketing Officer & Chief Digital Officer ago 2007- mar 2015), ha dichiarato, in un'intervista sull'Harvard business Review, che quando è arrivata in Sephora ha capito subito che il successo futuro del brand sarebbe dipeso dal mobile shopping, da brick-and-mortar stores che sperimentano con la tecnologia e da un più attento e-commerce. Nel 2007, ha dichiarato che la creazione di sephora.com era ampiamente outsourced e non c'era un team interno di IT, cosa che lei cambiò subito. Proprio perché le era chiaro che il brand aveva bisogno di una più forte e flessibile base per guidare il digital nel futuro. Un'altra chiave del successo per Sephora, sempre a detta di Julie, è che nel prendere le decisioni lo staff si immedesima nei clienti e, soprattutto, al tavolo delle decisioni si siede il marketing e il team IT interno. Ecco perché molte aziende in questo campo non hanno successo, non avendo un team IT all'interno tutta quella conoscenza ed esperienza non potrà mai essere un punto chiave nelle strategie. Un altro punto del successo di Sephora è stato sicuramente la sperimentazione nel mobile shopping. È stata tra le prime aziende a lanciare un'app e un sito mobile.⁵³ Dalle parole di Julie Bornstein e dal suo duplice ruolo rivestito nell'azienda è chiaro quale sia il successo di Sephora e dove si dirigano le sue strategie.

⁵² Record results for LVMH in 2019- lvmh.com 28 gen 2020

⁵³ How Sephora Reorganized to Become a More Digital Brand by Julie Bornstein and Daniel McGinn. Harvard business review, 26 giu 2014.

L'innovazione è un altro ingrediente del successo di Sephora. Per questo hanno creato l'innovation lab, un laboratorio situato fisicamente a San Francisco composto da programmi che coinvolgono la nuova generazione di leader digitali. Calvin McDonald, ai tempi CEO di Sephora Americas, ha dichiarato che: «L'innovazione è sempre stata nel nostro DNA. Abbiamo cambiato il mondo del beauty essendo i primi a offrire accesso a brand di lusso fuori dai department stores e vogliamo mantenere quello spirito e quella tenacia in vita. Il nuovo laboratorio collezionerà la creatività di 14000 dipendenti, svilupperà la nuova generazione di leader, ed eleverà il futuro digitale di Sephora». ⁵⁴ L'innovation lab si occupa di ricercare, sviluppare, valutare, testare ed eventualmente lanciare nuove offerte e tecnologie per lo shopping negli store e on-the-go.

4.2.1. Strategie

Nonostante l'interesse nell'attrarre i clienti negli store, per un brand come Sephora non è possibile oggi pensare di avere successo prescindendo dall'esperienza di acquisto online. Per questo è necessario strutturare una strategia omnichannel, che integri armoniosamente tutti i punti di contatto con il brand, sia digitali che fisici, in modo che il consumatore sia sempre accompagnato nel percorso che lo porta fino all'acquisto e lo segua nel post-vendita. Di fatto Sephora ha integrato i suoi store fisici con quelli virtuali, dotando gli addetti dei punti vendita più piccoli di smartphone tramite cui effettuare l'ordine e l'acquisto dei prodotti non disponibili fisicamente nel negozio. All'attività offline il colosso del beauty affianca anche una costante presenza sui principali social media, soprattutto su Instagram e sul sito web, dove è attiva una community di clienti Sephora in cui si condividono foto, si recensiscono i prodotti e si parla del brand. Ad oggi Sephora ha 20 milioni di follower su Instagram (Sephora Italia 1 milione), 2.3 milioni su Twitter (22,5 mila Sephora Italia), 19 milioni su Facebook, 1.8 milioni su YouTube e quasi 1 milione di follower su TikTok nuovo social da non sottovalutare.

⁵⁴ Sephora Unveils Sephora Innovation Lab- Global Cosmetic Industry magazine, 10 mar 2015

Possono contare su un'app sia per IOS che per Android e di un sito web entrambi da poco aggiornati. È chiaro come la digitalizzazione rappresenti per loro una priorità. Deborah Yeh, SVP del Marketing & Brand di Sephora, ha sviluppato la strategia social di Sephora. In un'intervista su Forbes definisce la strategia social di Sephora come una conversazione a due vie con i consumatori. «Ci sono vari modi con i quali promuoviamo la conversazione diretta online. Per esempio, ospitiamo eventi live sui social media con i fondatori dei brand facendo un Q&A. La nostra strategia social si basa su tre pilastri:

- Insegnare: ci piace dire che la bellezza è un viaggio senza meta, il che significa che i clienti a volte hanno bisogno di essere guidati.
- Umore, usiamo una voce spiritosa e in cui è facile immedesimarsi quando rispondiamo sui social. Per esempio, vendere skincare sui social può essere difficile ecco perché abbiamo iniziato a pubblicare dei memes.
- Community, abbiamo molti follower e ci concentriamo sui modi con cui coinvolgerli».⁵⁵

Una delle prime strategie implementate da Sephora, che si è rivelata la chiave del suo successo, è stata quella di creare un'idea di "prova prima di comprare". Era questa l'idea del suo fondatore ed uno dei core value di Sephora. I clienti di Sephora desiderano entrare in negozi creativi, di vivere esperienze sensoriali. Per questo e per venire incontro alla volontà di aiutare i propri clienti, Sephora ha implementato numerose tecnologie nei negozi. In America, ad esempio, grazie alla *Beacon technology partnership* un cliente che entra nel negozio, ha il GPS acceso e la app Sephora scaricata riceverà le offerte del giorno e la mappa per orientarsi nel negozio dal momento in cui entra. Un altro elemento di differenziazione dei suoi negozi è l'utilizzo di realtà aumentata. Nel 2016 ha lanciato l'app *Virtual Artist* che permette di applicare un trucco completo provando diversi prodotti direttamente dal proprio smartphone. Hanno anche

⁵⁵ How Sephora Makes Beauty A Two-Way Conversation- Veronika Sonsev, Forbes 12 apr 2018- Forbes

creato una partnership con *ModiFace* per lanciare specchi 3D negli store dotati di realtà aumentata che permettono di provare i prodotti in vendita. Un altro elemento vincente nella differenziazione del punto vendita è il *Color IQ*. In partnership con *Pantone Color Institute* hanno creato questo sistema che dopo aver scansionato la superficie dermica del viso di un cliente e averne individuato il tono, gli associa un Color IQ, ovvero un codice colore utilizzabile nella ricerca dei fondotinta, correttori o sfumature per labbra adatti al tono della sua pelle. Inoltre, viene utilizzato come strumento di loyalty, dato che il cliente una volta scannerizzato in negozio, riceve follow-up mails che forniscono una lista di prodotti basati sul colour match associatogli.⁵⁶ Ad oggi sul sito americano si trovano numerosi quiz che i clienti possono sostenere per trovare il loro prodotto perfetto. Per esempio, nella categoria profumi viene chiesto quale è il posto felice per la persona (le cui opzioni sono giardini pieni di fiori, un percorso in montagna, un bar o un aranceto). Inoltre, su alcuni prodotti direttamente in negozio (oppure online) è possibile far incidere il nome o una breve frase, ecco che acquistare da Sephora diventa il regalo personalizzato perfetto.

Per aumentare la customer loyalty Sephora ha creato un programma fedeltà. Il programma fedeltà, che varia da Paese a Paese, è un elemento di forte differenziazione. Infatti, la maggior parte dei competitors non possono contare su questa forza. In Italia, il programma fedeltà Sephora è un programma di fidelizzazione rivolto al cliente e permette a quest'ultimo, sulla base degli acquisti effettuati presso uno dei beauty store Sephora e/o su sephora.it e/o sull'app Sephora, di cumulare giornate di acquisto e/o punti. Ogni volta che il cliente avrà accumulato 150 punti e/o 4 giornate di acquisto avrà diritto all'ottenimento del buono sconto. Inoltre, il programma fedeltà Sephora, darà diritto al cliente di partecipare a specifiche promozioni organizzate a discrezione di Sephora. Le condizioni di partecipazione alle singole manifestazioni promozionali saranno rese note al cliente tramite invio a mezzo posta al proprio domicilio di apposito materiale informativo oppure a mezzo di comunicazioni presenti presso i beauty

⁵⁶ How Sephora Built A Beauty Empire To Survive The Retail Apocalypse- CBSINSIGHT

store, su Sephora.it, per email, sms o attraverso tutti gli altri canali di comunicazione che Sephora riterrà più opportuni e idonei.

L'adesione al programma, completamente gratuita, dà diritto ad una carta fedeltà ed essa potrà essere white, black o gold. Il titolare è chiunque, persona fisica, che abbia compiuto la maggiore età, abbia la propria residenza o domicilio sul territorio italiano e abbia aderito al programma fedeltà Sephora. Ogni euro di spesa effettuata equivale a un punto, in nessun caso i punti potranno essere convertiti in denaro. I buoni sconto: sono titoli di legittimazione il cui utilizzo dà diritto ad uno sconto del dieci per cento sul prezzo di vendita dei prodotti, fatta eccezione per l'acquisto di prodotti di specifici marchi che potranno essere esclusi dallo sconto e per l'acquisto delle carte regalo Sephora, spendibile presso tutti i Beauty Store e/o su sephora.it e/o sull'App Sephora e verranno corrisposti al cliente in forma materiale e/o digitale.

Ha diritto ad ottenere la carta Sephora black, e dunque entrare a far parte del programma Sephora black, il titolare della carta Sephora white che abbia cumulato quattro giornate di acquisto con la carta Sephora white e/o accumulato almeno 150 punti con acquisti effettuati presso uno dei Beauty Store, su sephora.it o sull'app Sephora. Ha il diritto a ottenere la carta Sephora gold, e dunque a entrare a far parte del programma Sephora gold, il titolare di una carta Sephora black che abbia accumulato almeno 1.500 punti con la propria carta Sephora entro il termine di 12 mesi.⁵⁷ Sono proprio i vantaggi offerti dalla Sephora gold (es. buono sconto di 30 euro al compleanno, inviti esclusivi, ecc.) che spingono i clienti ad acquistare continuamente da Sephora per arrivare alla soglia dei 1500 punti. Con ogni tipo di carta Sephora ricompensa i suoi clienti con un regalo di compleanno e con makeover gratuiti. È anche per questo che i clienti tornano sempre da Sephora che è l'unica in Italia a offrire un'esperienza del genere.

⁵⁷ Condizioni generali del Programma Fedeltà- Sephora.it

4.3 Marketing plan

Il piano di marketing è un documento scritto che riassume ciò che l'azienda conosce del mercato e indica in che modo l'impresa e ciascun marketing manager prevede di conseguire i propri obiettivi di marketing. Fornisce obiettivi e direzioni da intraprendere nella gestione di marche, prodotti e imprese. Documenta il modo in cui l'impresa intenda raggiungere i propri obiettivi strategici attraverso specifiche strategie e tattiche di marketing, incentrate sul cliente. La maggior parte dei piani viene redatto annualmente. (Marketing Management 15° edizione. Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, Pearson. Pag. 72).⁵⁸ Un buon piano di marketing ad esempio deve rispondere in maniera esauriente a queste tre domande: dove siamo, dove vogliamo arrivare e come ci arriviamo. In genere si compone di un'analisi di mercato, del targeting, del posizionamento, della segmentazione e del marketing mix. Si conclude con una serie di raccomandazioni per portare a compimento gli obiettivi dell'azienda. Analizzerò questi elementi qui di seguito.⁵⁹

La **segmentazione** è la suddivisione della domanda in sottoinsiemi distinti di consumatori, omogenei al loro interno e disomogenei tra loro, dove ogni segmento può essere scelto quale obiettivo da raggiungere con una particolare configurazione di valore attraverso le variabili del marketing mix. Un segmento di mercato è quindi un gruppo di consumatori che condividono un determinato insieme di bisogni e desideri ovvero ricercano lo stesso insieme di benefici (Marketing management 15° edizione. Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, Pearson Pag. 328).⁶⁰ Il mercato in cui opera Sephora, ovvero il mercato della vendita al dettaglio dei prodotti cosmetici, può essere suddiviso per fascia di età, per genere e per fascia di reddito. In genere, i millennials hanno necessità diverse rispetto agli over 40. Una donna over 40 potrebbe ricercare una crema anti-tattà mentre una giovane ragazza potrebbe cercare una crema anti-brufoli. Gli uomini acquistano prodotti diversi da quelli delle donne. Oppure ancora, un prodotto

⁵⁸ Marketing management 15° edizione. Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, Pearson Pag. 72

⁵⁹ Il piano di marketing: come si struttura- Paolo Paccassoni, 7 Giu 2018

⁶⁰ Marketing management 15° edizione. Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, Pearson Pag. 328

cosmetico potrebbe costare qualche euro fino ad arrivare a costare centinaia di euro.

Il **targeting** è la scelta del segmento o dei segmenti di mercato che l'impresa vuole servire attraverso i propri prodotti. Il mercato target di Sephora non è predominato particolarmente da un singolo range di età. Il target è generalmente 15-50 anni con una predominanza del genere femminile anche se gli acquisti vengono fatti anche da uomini. Generalmente i consumatori sono di fascia media-alta di qualsiasi etnia. La maggior parte dei consumatori sono cittadini di metropoli con uno stile di vita orientato al lavoro, dato che generalmente i negozi si trovano in centri commerciali o in centri abitati.

Il **posizionamento** è la costruzione nella mente del consumatore di un'immagine del proprio prodotto che lo differenzi da quelli della concorrenza. Gli elementi di differenziazione, già più volte da me elencati, sono l'assortimento dei prodotti, il programma fedeltà, l'approccio self-service, la fama mondiale, le piattaforme web, il mobile shopping ecc.

Il **marketing mix** è uno strumento di analisi composto da quattro dimensioni. Chiamate 4P: Price (prezzo), Product (prodotto), Promotion (promozione), Place (distribuzione).

Per **prodotto-servizio** si intende tutto ciò che può essere offerto ad un consumatore per soddisfare un suo bisogno/desiderio. Per restare innovativa Sephora deve offrire una sempre più vasta gamma di prodotti che vanno da bestsellers a prodotti più innovativi e trendy, ma anche servizi che gli permettano di supportare il marketing e gli sforzi delle public relations. I prodotti che offre rientrano nelle categorie: make-up, fragranze, skin care, prodotti per il corpo e prodotti per la cura dei capelli. Tra i servizi che Sephora offre alla sua clientela nei negozi, oltre ai servizi di consulting dei professionisti del settore, ci sono: campioni gratuiti su richiesta di qualsiasi prodotto, le confezioni regalo; mini makeover da 15 minuti gratuiti (o un total look al costo di 30 euro); il brow bar targato Benefit (professionisti a pagamento offrono consulenza, epilazione e cura delle

sopracciglia); Color IQ (solo in alcuni punti vendita); specchi e struccanti gratuiti. Per quanto riguarda i servizi online offre: forme di pagamento sicuro, spedizione gratuita per ordini superiori a 60 euro (e per tutti gli ordini dei titolari di carta gold); reso facile; e click and collect, ovvero il ritiro gratuito in negozio.⁶¹ Il fatto di far provare i prodotti nei negozi induce le persone a restarci per più tempo, ecco che le probabilità che un cliente faccia un acquisto aumentano. Un'area di miglioramento sul lato dell'assortimento di prodotti è quello di aumentare l'assortimento di prodotti maschili così da incrementare il fatturato di questo segmento.

Il **prezzo** dal punto di vista del cliente è il costo/sacrificio che l'acquirente sopporta per l'acquisto di un prodotto/servizio. Dalla prospettiva dell'azienda è quanto l'azienda si aspetta di ottenere a remunerazione degli sforzi di produzione e commercializzazione. Il prezzo dei prodotti che si trovano da Sephora va dai 5/10 euro a più di 100 euro. Anche se da Sephora non si trovano prodotti di fascia bassa si possono trovare prodotti di fascia intermedia (come quelli della Sephora Collection) e quelli di fascia alta (come i prodotti di Yves Saint Laurent). Il controllo sui prezzi è relativo in quanto sono i brand che definiscono i prezzi ai quale vogliono vendere. Sephora ha però libero arbitrio sui prezzi dei prodotti della sua linea che generalmente sono i più economici del negozio. Da Sephora è possibile acquistare delle mini-size ovvero prodotti con una taglia più piccola il cui prezzo è tendenzialmente più basso. In genere però questi non rappresentano che trappole di marketing in quanto se si va a calcolare il prezzo per singola oncia/grammo di una mini-size e una full-size il prezzo della full size è inferiore. Questi prodotti sono disposti vicino alle casse, poiché anche durante l'attesa per pagare, Sephora riesce ad invogliare i suoi clienti a provare qualche nuovo prodotto. Inoltre, da Sephora è spesso possibile trovare pacchetti e bundle che permettono di ottenere vantaggi di prezzo.

La **comunicazione** è l'insieme dei segnali emessi dall'impresa verso i diversi pubblici a cui si rivolge (clienti, distributori, fornitori, azionisti, istituzioni pubbliche, personale).

⁶¹ Sephora.it

Sephora utilizza anche in questo campo una strategia multicanale di tipo pull. I mezzi pubblicitari più utilizzati sono i social media, i siti web con banner dedicati e giornali. Negli ultimi anni stanno anche sperimentando con l'influencer marketing, aprendo e chiudendo partnerships con famosi beauty guru e celebrity. Uno dei mezzi sui quali conta di più è il passaparola (WOM). La radio e la televisione sono meno utilizzati. Sephora potrebbe utilizzare una forma di advertisement chiamata co-op. Ovvero sfruttare la pubblicità di es. Dior e fargli menzionare alla fine Sephora e altri rivenditori. Questa potrebbe essere un'efficiente e conveniente forma di pubblicità.

Un **canale di distribuzione** è costituito da un insieme di istituzioni indipendenti che svolgono il complesso di attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore. Il canale distributivo utilizzato da Sephora è un canale diretto. Anche se omnicanale, combinando la vendita online con quella dei negozi fisici, la strategia di Sephora sotto questo punto di vista è particolarmente selettiva. Infatti, i negozi Sephora si trovano soprattutto in distretti commerciali. Per le spedizioni dal sito web attualmente utilizza il corriere espresso Bartolini.

Il marketing di Sephora è un marketing inclusivo. Nelle diverse campagne si trovano sempre donne di diverse etnie. Negli ultimi anni hanno fatto dell'inclusione della LGBTQ community uno dei loro core values.

Per quanto riguarda l'**influencer marketing** Sephora preferisce stipulare relazioni a lungo termine con gli influencer rispetto a stipulare contratti ad-hoc. Sephora utilizza brand ambassadors, grandi nomi del beauty, accompagnati da micro-influencer ovvero influencer con un minore following considerati come emergenti. Ad evidenza di questo nel 2019 hanno lanciato il progetto "#SephoraSquad", ovvero la creazione di un team di micro-influencer che possono essere selezionati compilando una application online. Sephora cerca talenti unici, senza filtri, con diversi range di follower, punti di vista e interessi. Una volta nella squadra gli influencer ricevono: prodotti gratuiti, opportunità di content collaboration, possibili collaborazioni sui prodotti, accesso a eventi di networking

e accesso anticipato ai prodotti. La partnership dura 12 mesi ed ogni anno viene formata una nuova #SephoraSquad. La #SephoraSquad è un internship retribuito.⁶² Questo approccio all'influencer marketing è unico nel suo genere e le 15000 domande ricevute per i soli 24 posti disponibili confermano come Sephora sia riuscita nel suo intento.

4.4 Business model

Il business model descrive il modo in cui un'azienda crea, trasmette e cattura valore. Un business model può essere al meglio descritto attraverso nove 'building blocks' che mostrano le logiche di come un'impresa crea valore. I nove blocchi coprono le aree principali di un business. I nove blocchi sono:

- La **value proposition** consiste in un insieme selezionato di prodotti e/o servizi che provvedono a soddisfare le richieste di uno specifico customer segment. La value proposition rappresenta il motivo per cui i clienti passano da un'azienda ad un'altra.
- I **customer segments** definiscono i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'impresa si propone di raggiungere e servire.
- I **canali** descrivono come un'azienda comunica e raggiunge i suoi customer segments per trasmettervi la Value Proposition. I canali possono essere diretti (o propri) ad esempio l'e-commerce, negozi ecc., oppure indiretti (o partners) ad esempio grossisti, negozi dei partners ecc.
- Le **Customer relationships** descrivono i tipi di relazione che un'azienda intrattiene con i propri customer segments.

⁶² Sephorasquad.com

- I **revenue streams** (flusso dei ricavi) rappresenta il denaro che un'azienda genera da ciascun customer segment. I relativi costi dovranno essere sottratti dai ricavi per stabilire l'effettivo guadagno.

- Le **risorse chiave** rappresentano l'asset più importante affinché il business model funzioni.

- Le **Key activities** descrivono le azioni più importanti che un'impresa dovrà intraprendere perché il suo business model funzioni.

- Le **Key partnerships** descrivono il network di fornitori e partners che consente al business model di funzionare.

- La **Cost structure** descrive l'insieme dei costi a cui un'azienda incorre per rendere operativo il proprio business model.⁶³

Generalmente il business model viene rappresentato nella business model canvas. Vediamo di seguito quello di Sephora.

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> -Brand di cui rivende i prodotti; -Influencers; -Payment processors; -Partner con corriere espresso Bartolini; -Fornitori di strumenti interni (es. shopping bags); 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> -Vendita di prodotti; -Servizi nei beauty store; -Servizio clienti; -Produzione prodotti SEPHORA COLLECTION; -Attività di promozione; -Presenza sui social media. 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> -Ampio assortimento di prodotti di fascia medio-alta; -Prodotti esclusivi; -Bundle e confezioni esclusive; -Prodotti vegan, <u>Cruelty free, natural e clean</u>. -Servizi al cliente; -Rapporto di fiducia con il cliente. 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> -Assistenza in negozio; -Assistenza post-acquisto; -Programma fedeltà; -Social media; -Beauty Insider community; 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> -Millenials; -Donne di 30-50; -Uomini; -Clienti con fascia di reddito medio-alta; -Make-up lovers; -Utenti meno esperti.
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> -Advertising; -Risorse umane; -Infrastruttura tecnologica; -Apertura nuovi negozi; -Produzione prodotti <u>sephora collection</u>; -Costi di gestione. 	<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> -Dai prodotti venduti; -Dai servizi venduti; -Dal traffico dei canali social. 			

⁶³ Materiale didattico fornito dalla docente Federica Brunetta nel corso di Economia e gestione delle imprese 2019

4.5 Sephora Stands

Per **CSR (Corporate Social Responsibility)**, si intende l'impegno dell'impresa a comportarsi in modo etico e corretto, andando oltre il semplice rispetto della legge, e arricchendo le scelte di gestione con considerazioni etiche, sociali e ambientali.⁶⁴ Il manifesto di Sephora: "Sephora crede in sostenere tutta la bellezza, vivendo con coraggio, vivendo senza paura uniti insieme per celebrare le nostre differenze. Non smetteremo mai di creare una comunità dove la diversità è rispettata, l'espressione di sé onorata, dove tutti sono i benvenuti, e tu sei incluso."⁶⁵ Per metterlo in pratica, come si evince dal sito Sephora stands, si impegna su tre fronti: le persone, il pianeta e la comunità. Sephora stand fa parte della strategia per il miglioramento dell'impatto sociale di Sephora e si compone di una serie di 4 progetti: Sephora Accelerate, Sephora's class of confidence (che si occupa di fornire beauty training a persone transgender), Sephora's stands together fund e Sephora sustainability. Per promuovere i loro progetti di CSR hanno creato un account instagram chiamato "Sephora life" che ad oggi conta 56.7 mila followers.

Uno degli ultimi progetti messo in atto è Sephora Accelerate, dedicato nel costruire una community di innovative imprenditrici femminili nel mondo del beauty. Un programma che dura sei mesi ed ha inizio con una settimana di boot-camp dove le giovani donne acquisiscono gli skills necessari per creare un business di successo. In questa settimana è possibile ricevere aiuti nel costruire un business model, per il branding, per il marketing e il growth plan e per disegnare la strategia ottimale per il loro brand. Nel programma si ha anche l'opportunità di ricevere dei fondi. Il programma termina con un Demo Day dove si presenta la propria azienda davanti a esperti del settore, investitori e Sephora leaders.

Nel 2020 è previsto che inizierà la "We Belong to something beautiful campaign chapter 2", che nel 2019 ha donato un milione a organizzazioni che combattono per i diritti razziali e per l'uguaglianza intorno al mondo. Oltre alle donazioni dei prodotti in

⁶⁴ Materiale didattico fornito dalla docente Federica Brunetta nel corso di Economia e gestione delle imprese 2019

⁶⁵ Sephora's Manifesto- Sephorastands.com

partnerships con il progetto Glimmer, un'organizzazione che ispira ragazze e donne a credere in loro stesse facendogli capire che la loro community ci tiene.

Per quanto riguarda il pianeta Sephora dichiara che il 100% dei negozi, uffici e centri di distribuzione negli Stati Uniti sono potenziati da energia al 100% rinnovabile. Inoltre, le buste sono costruite con materiali riciclati e sono riciclabili. Sephora ha inoltre creato una eco-conscious linea di skincare con più di 60% di ingredienti naturali.⁶⁶

⁶⁶ Sephorastands.com

CONCLUSIONI

A conclusione emerge con chiarezza come questo sia un mercato ricco di opportunità e spunti per il futuro. Inoltre, è un mercato che nei prossimi anni si svilupperà sempre di più grazie alle nuove tecnologie di produzione e consumo e grazie alla ricerca scientifica.

Questo mercato pur avendo radici antichissime ed essendo ben radicato ormai nella nostra società, continua a evolversi e a rappresentare una sfida continua per le aziende che ne fanno parte ma allo stesso tempo è dotato di un forte impulso imprenditoriale per la nuova generazione di imprenditori

In questo settore, ricordo il primato che detengono le imprese italiane soprattutto nella produzione per conto di terzi. È importante sottolineare ancora una volta come questo settore sia una forza del made in Italy e come tale vada preservato.

Questo è un comparto che resiste alle fasi di recessione economica, è chiaro come sia opportuno investirci e dedicargli l'attenzione che si merita. Anche in tempi delicati come quelli che stiamo vivendo, questo settore spalleggiato dall'e-commerce continua ad essere uno tra i più fiorenti mercati a livello mondiale.

Sottolineo ancora una volta come la digitalizzazione e la disintermediazione siano oggi le principali strategie adottate dagli attori del mercato. Al centro del successo di questo settore ci sono i canali social e l'influencer marketing. Ormai i beauty gurus sono entrati nella quotidianità dei consumatori offrendogli consigli gratuiti sui prodotti da acquistare e pilotando i loro acquisti.

Per concludere, non si può parlare di cosmetici senza nominare Sephora. Negozio retail che consente a milioni di consumatori in tutto il mondo di poter acquistare i propri prodotti vivendo un'esperienza multisensoriale.

Ho analizzato il business model di Sephora come modello da imitare per avere successo in questo ambito. Un'azienda cosmetica dovrebbe avere i core values di Sephora: passione, innovazione, equilibrio, rispetto per gli altri, esperienza, lavoro di squadra ed iniziativa.

Sarebbe interessante osservare in futuro le modifiche che interverranno su questo mercato, nel breve e medio periodo, confrontando i dati tenendo conto delle potenzialità, delle innovazioni scientifiche e tecnologiche, che certamente giocheranno un ruolo importante nell'incremento del volume degli acquisti e dei profitti.

BIBLIOGRAFIA

- Adamkasi, 22 ago 2017, Porter's five forces analysis cosmetic and skin care industry, porteralysis.com.
- Adnkronos, 23 giu 2015, Beauty trend, un consumatore su quattro sceglie cosmetici 'green', Focus
- Bornstein Julie, McGinn Daniel, 26 giu 2014, How Sephora Reorganized to Become a More Digital Brand, Harvard business review
- Bourgeois Jean-Yves, 12 dic 2018, Cosmetic Subcontracting: Italy Is More Than Ever at the Cutting Edge!, beautypackaging.com
- Brunetta Federica (2019), Materiale didattico del corso "Economia e gestione delle imprese".
- Butera Rosy, 5 nov 2019, Bellezza sostenibile i cosmetici green con formule cruelty free e packaging biodegradabili, iodonna.it.
- Cbinsights, How Sephora Built A Beauty Empire To Survive The Retail Apocalypse, cbinsights.com
- Cosgrove Joanna, 2gen 2016, Made in Italy, beautypackaging.com.
- Cosmetica Italia, mar 2019, La Cosmetica Italiana, cosmeticaitalia.it.
- Cosmetica Italia, 27 giu 2019, Comunicato Stampa Assemblea 2019. Cosmeticaitalia.it.
- Cosmetica Italia e Ermeneia (2019), Beauty report 2019. Cosmeticaitalia.it.
- Cosmetica Italia, 27 apr 2020, Indagine flash settimana 6/17 aprile 2020, cosmeticaitalia.it
- Cosmetica Italia, Indagine flash settimana 18/22 maggio, cosmeticaitalia.it
- Danzinger N. Pamela, 1 sett 2016, 6 Trends Shaping The Future Of The \$532B Beauty Business, Forbes.
- Enciclopedia Treccani, (2012), Dizionario di Economia e finanza: "Recessione", treccani.it.
- Ethicalelephant.com, 7 mag 2017, Vegan beauty & cosmetics explained.
- Frue Kiesha, 4 apr 2018, PESTLE Analysis in Beauty Industry, pestleanalysis.com.
- Gervasio Marika, 3 apr 2019, Cosmetica alla sfida digitalizzazione, Il sole 24ore.
- Gervasio Marika, 17 ago 2017, Green e hi-tech: questa e cosmetica del futuro, Il sole 24ore.
- Gervasio Marika, 18 mag 2020, Coronavirus, cosmesi: i nuovi consumi dettano legge, Il sole24 ore.
- Global Cosmetic Industry magazine, 10 mar 2015, Sephora Unveils Sephora Innovation Lab, gcimagazine.com.
- Hill E. Sarah, Rodeheffer D. Cristopher, Durante Cristina, Griskevicius Vladas, White Andrew Edward, Boosting beauty in an economic decline: mating, spending and the lipstick effect, semanticscholar.org

- Hopp Deven, 10 lug 2019, 12 Weird (But True) Facts About Sephora, birdie.com
- Juliet B. Shore, 31 mag 1999, The overspent American: Why We Want What We Don't Need, Harper Collins Publishers.
- Katherine T.Frith. Globalizing Beauty: A Cultural History of the Global Beauty Industry. School of Journalism Southern Illinois University.
- Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, Marketing management 15° edizione. Pearson. Pag. 7, 61/62, 72, 196-219, 220-230,328 943.
- Ismail Amira, 27 apr 2018, International Marketing Strategies in the Celebrity Cosmetics Industry A Dual Case Study: Huda Beauty and Fenty Beauty, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- LVMH, 28 gen 2020, Record Results for LVMH in 2019, lvmh.com
- Max Factor story, maxfactor.com.
- Mission statement academy, 12 lug 2019, Sephora mission and vision statement analysis, mission-statement.com
- Nicolini Marzia, 20 mar 2018, Cosmetica naturale verde sostenibile, Vanity Fair.
- Paccassoni Paolo, 7 giu 2018, Il piano di marketing: come si struttura, marketingaround.it.
- Parlamento Europeo e il Consiglio dell'Unione Europea, 30 nov 2009, REGOLAMENTO (CE) n. 1223/2009 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO sui prodotti cosmetici, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea.
- Polo della Cosmesi, Il polo della cosmesi, polodellacosmesi.com
- Porter E. Michael , mar 1979, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review.
- Positano Gian Andrea, Mar 2019, Numeri, trend, valori della cosmetica, cosmeticaitalia.it.
- Rodriguez Marisa, 7 dic 2014, Sephora behind the glass case, Auburn University
- Schomer Audrey , 17 dic 2019, Influencer Marketing: State of the social media influencer market in 2020, businessinsider.com
- Sephora.com- About us
- Sephora.it, Condizioni generali programma fedeltà.
- Sephorasquad.com
- Siani Marianna, 10 lug 2019, Beauty export verso gli USA: strategie e tendenze, exportplanning.com.
- Sonsev Veronika, 12 apr 2018, How Sephora Makes Beauty A Two-Way Conversation, Forbes.
- Team Trefis, 13 apr 2015, The Secret Sauce For Success In The Aggressive Beauty Business, Forbes.
- Team Clio, 21 apr 2016, Cosmetici Cruelty-Free, Verità, Bugie E Confusioni: Lo Sono Davvero?, blog.cliomakeup.com.
- Weinswig Deborah, 5 ott 2016, Influencers are the new brands, Forbes.