

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Marketing

“L’ECOSOSTENIBILITÀ E LE PRATICHE DEL GREEN MARKETING. IL CASO DEL MARCHIO KIEHL’S”

Prof. Maria Giovanna
Devetag

Relatore

Mariaiole Cardillo Ciccione
(272161)

Candidato

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Capitolo I: Un mondo più sostenibile

1.1 Cenni storici al concetto di sviluppo sostenibile. La transizione verso la sostenibilità

1.2 Il settore della cosmetica: caratteristiche e prospettive

1.3 Il paradigma della sostenibilità nell'industria cosmetica

Capitolo II: La sostenibilità nel settore della cosmetica

2.1 I cosmetici naturali (etici) e sostenibili. Loro importanza

2.2 Cambiamento delle preferenze dei giovani consumatori e fattori che influenzano il consumo dei green cosmetics

2.3 Le strategie di sostenibilità da implementare nel settore.

2.3.1 Importanza della catena di fornitura

2.4 L'economia circolare nell'industria della cosmetica

Capitolo III: Caso studio

Capitolo I

Un mondo più sostenibile

1.1 Cenni storici al concetto di sviluppo sostenibile. La transizione verso la sostenibilità

Il tema della sostenibilità trova la sua origine nel momento in cui diventa oggetto di interesse tra gli studiosi e conseguentemente nell'opinione pubblica la necessità di uno sviluppo sostenibile. Questo concetto si è andato evolvendo a partire dagli anni settanta del secolo scorso con la formazione delle prime associazioni ambientaliste ed è stato oggetto, nel corso degli anni di un crescente interesse da parte della società civile. Esso nasce dalla presa di coscienza che le risorse del pianeta non sono inesauribili, per cui diventa indispensabile pensare a come preservare la qualità del patrimonio naturale, mirando a promuovere nuovi e più sostenibili modelli di sviluppo economico-sociale.

Questo tema trova la consacrazione nel Trattato di Amsterdam, in cui all'articolo 2 si recita: *“la Comunità Europea promuoverà (...) uno sviluppo sostenibile armonioso ed equilibrato delle attività economiche, un alto livello di occupazione e della sicurezza sociale, l'uguaglianza tra uomini e donne, una crescita economica sostenibile e non inflattiva, un alto grado di protezione e miglioramento della qualità dell'ambiente, la crescita degli standard e della qualità della vita, la solidarietà e la coesione sociale ed economica tra gli Stati membri”*.¹

Da ciò si comprende come uno degli aspetti caratterizzanti dello sviluppo sostenibile sia l'approccio multidisciplinare, in quanto cerca di coniugare tra loro istanze di carattere ambientale, economico e sociale.

¹ Il Trattato di Amsterdam è stato un tentativo parzialmente riuscito di ricercare un nuovo equilibrio tra le leggi dell'economia e le politiche sociali: si sono favoriti i necessari processi di ristrutturazione e di riforma dei welfare nazionali coniugando competitività economica e solidarietà sociale attraverso il rafforzamento del rilievo dei valori sociali. Per un approfondimento cfr. M. Colombo Svevo, *“Le politiche sociali dell'Unione europea”*, Franco Angeli, 2005.

La priorità ambientale viene, successivamente confermata anche dalla Strategia di Lisbona, che può considerarsi il punto di riferimento dell'impegno politico dell'Unione Europea per il rinnovamento economico e sociale, in quanto pone lo sviluppo sostenibile come uno degli elementi chiave della propria azione. In essa, viene infatti, evidenziata l'esigenza di esaminare in maniera strategica e coordinata nei processi decisionali, gli effetti economici, sociali ed ambientali delle iniziative intraprese. Questo tipo di approccio, noto anche come *triple bottom line* è stato proposto dalla World Commission on Environment and Development (WCED) chiamata a sviluppare strategie utili a guidare i processi di urbanizzazione sostenibile.

Da un punto di vista storico, la prima definizione di sviluppo sostenibile la si fa risalire per convenzione al rapporto *Our Common Future*, maggiormente conosciuto come Rapporto Brundtland del 1987², in cui lo sviluppo sostenibile è definito come «*lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*» (WCED 1987). Questa prima accezione di sostenibilità risulta una derivazione delle scienze naturali come principio di equilibrio delle “tre E”: ecologia, equità, economia, il che presuppone che l'ambiente abbia in sé una determinata capacità di sopportazione, la cosiddetta «*carring capacity*». Essa misura «*il livello di affollamento massimo oltre il quale nell'area non è più possibile la riproducibilità degli ecosistemi*»³, nonché la necessità di utilizzare le risorse naturali del pianeta in modo che la soddisfazione dei bisogni delle attuali generazioni non vada a ledere e pregiudicare quello delle generazioni successive.

Successivamente il significato della parola sostenibilità è stato ampliato in un'accezione multidimensionale includendo questioni non solo di tutela ambientale e di preservazione delle risorse naturali ma anche di sviluppo economico e progresso sociale come diritto allo sviluppo dei paesi più poveri.⁴

E', infatti, durante lo svolgimento dei lavori dell' *Earth Summit*, vale a dire la Prima Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo

² Dal nome del primo ministro norvegese Gro Harlem Brundtland che presiedette la Commissione mondiale di ambiente e sviluppo (World Commission on Environment and Development) insediata nel 1983 su mandato dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite.

³ La Camera F., *Sviluppo Sostenibile. Origini, teoria e pratica*, Roma, Editori Riuniti, 2003.

⁴ Michela Silvestri, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, Gentes, anno II numero 2, dicembre 2015.

(UNCED) di Rio de Janeiro, che superando definitivamente il concetto classico del termine in questione, partorisce una serie di documenti fondamentali da quali prenderà vita quella che viene chiamata “Agenda 21”, lo strumento chiamato a rendere applicativa la Dichiarazione di Rio sull’Ambiente.

Attraverso questa dichiarazione, in realtà, vengono ripresi molti principi della Dichiarazione di Stoccolma che già nel lontano 1972 sanciva il dovere dei governi nazionali di perseguire uno sviluppo economico compatibile con la necessità di proteggere e migliorare l’ambiente. Venivano stabiliti ben 26 principi sulle responsabilità dell’uomo in relazione all’ambiente, tra cui quello di equità intergenerazionale intesa come diritto di accesso alle risorse naturali da parte di tutte le comunità umane e di responsabilità nei confronti delle generazioni future, considerato il principio portante e a cui dare maggiore risalto.⁵

Interessante è notare, poi, che nello stesso anno (1972) della Dichiarazione di Stoccolma, viene reso pubblico un altro Rapporto chiamato “*Meadows*” dal titolo “Rapporto sui limiti dello sviluppo” il quale richiamava al pari dell’altro, l’attenzione dell’opinione pubblica sulla limitata disponibilità di risorse naturali e sulla necessità di porre dei limiti a una crescita economica incontrollata.

Durante la Conferenza di Rio lo sviluppo sostenibile, però, trova per la prima volta una sua definizione ufficiale, intesa come “*l’unica alternativa per un miglioramento della qualità della vita senza eccedere la capacità di carico degli ecosistemi*» (UNCED 1992)⁶.

La caratteristica della multidimensionalità viene nuovamente affermata durante il Vertice Mondiale sullo Sviluppo sostenibile (WSSD) di Johannesburg nel 2002 attraverso i documenti fondamentali della “Dichiarazione sullo Sviluppo Sostenibile” e in particolare nel “Piano d’Azione” in cui viene proposto un nuovo costrutto, vale a dire il *triangolo della sostenibilità ambientale*. Con questa trilaterale visione l’ecosistema può essere tutelato solo considerando tre aspetti tra loro complementari vale a dire: la sostenibilità economica come crescita produttiva delle risorse; sostenibilità

⁵ Zupi M., *Guardare al futuro (con un occhio al presente). La sostenibilità: significati, idee e sfide* in Oxfam, in «Diritto alla pace per un mondo sostenibile - XVIII Meeting sui diritti umani», 10 dicembre 2014.

⁶ UNCED United Nations Conference on Environment and Development, La Dichiarazione di Rio de Janeiro, 1992.

sociale come difesa dei diritti umani, lotta alla povertà, equità distributiva delle risorse; salvaguardia della salute.

Queste considerazioni relative all'evoluzione che il concetto di sviluppo sostenibile ha conosciuto in ambito internazionale, ci fanno però capire che i principi elaborati in questa sede non sono vincolanti dal punto di vista giuridico tanto che le norme vengono definite di soft law e pertanto non produttrici di obblighi giuridici, se pur fondamentali in materia ambientale.

In ambito europeo, invece, sono state elaborate normative maggiormente vincolanti per i paesi membri. La stipula dei Trattati, infatti, vincola i paesi firmatari ad adeguarsi alle norme prescritte in essi e calarle nel diritto interno.

La normativa comunitaria trae origine cronologicamente dal Trattato di Roma del 1957 istitutivo della Comunità Economica Europea che già prevedeva all'art.2, tra le finalità comunitarie, la promozione dello *«sviluppo armonioso delle attività economiche nell'insieme della Comunità, un'espansione continua ed equilibrata, una stabilità accresciuta, un miglioramento sempre più rapido del tenore di vita»* (TCEE 1957).

Altrettanto importante, anche se privi di potere normativo in materia ambientale, è la Dichiarazione del Vertice di Parigi del 1972 in cui si affermava che *«l'espansione economica non è un fine a sé stante ma deve tradursi in un miglioramento della qualità e del tenore di vita e particolare attenzione dovrà essere data alla protezione dell'ambiente onde porre il progresso al servizio dell'uomo»* (CEE Vertice di Parigi 1972).⁷

Il 1986 risulta l'anno della svolta, perché con L'Atto Unico Europeo del 1986⁸, viene conferita alla Comunità Europea una competenza concorrente in materia ambientale. Le viene affidato il compito di *«garantire un'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali*, pur omettendo una definizione di sviluppo sostenibile, cosa che verrà quattro anni dopo con la Dichiarazione di Dublino del 1990 attraverso la quale gli Stati membri riconosceranno che la loro azione deve fondarsi *«sui principi di sviluppo sostenibile e di un modo di agire preventivo e precauzionale»* (Consiglio Europeo 1990).

Il Trattato di Maastricht del 1992, infine, inserisce in maniera chiara la sostenibilità come obiettivo dichiarato ed in particolare quello *«di promuovere*

⁷ Renna M., *I principi in materia di tutela dell'ambiente*, in «Rivista quadrimestrale di diritto dell'ambiente», n.1-2, Giappichelli Editore, 2012.

⁸ Agli art.130R, 130S e 130T.

un progresso economico e sociale equilibrato e sostenibile» (TUE 1992), mentre nel Trattato della Comunità Europea si fa riferimento all'art.2 alla promozione di una «crescita sostenibile e non inflazionistica e che rispetti l'ambiente» (TCE 1992).

Ma la massima rilevanza dal punto di vista giuridico del principio di sviluppo sostenibile, si ha definitivamente nel Trattato di Amsterdam del 1997, il quale lo pone come fondamento delle politiche e delle azioni comunitarie, superando il significato puramente etico e morale che fino ad allora lo aveva caratterizzato. Il richiamo al concetto di sviluppo sostenibile è ripetuto più volte; una prima volta nel preambolo, in cui si afferma che gli Stati membri sono *«determinati a promuovere il progresso sociale ed economico dei popoli, tenendo conto del principio dello sviluppo sostenibile nel contesto della realizzazione del mercato interno e del rafforzamento della coesione e della protezione dell'ambiente»* (TUE 1992) e poi all'art.2 dove si ribadisce che il primo obiettivo dell'Unione Europea è *«promuovere un progresso economico e sociale, un elevato livello di occupazione e pervenire ad uno sviluppo equilibrato e sostenibile»* (TCE 1992).

Nel 2007 con il Trattato di Lisbona si precisa, con ulteriore chiarezza, che l'azione dell'Unione è volta a *«favorire lo sviluppo sostenibile dei paesi in via di sviluppo sul piano economico, sociale e ambientale, con l'obiettivo primo di eliminare la povertà»* nonché *«contribuire alla messa a punto di misure internazionali volte a preservare e migliorare la qualità dell'ambiente e la gestione sostenibile delle risorse naturali mondiali, al fine di assicurare lo sviluppo sostenibile»* (TFUE 2009).

A livello comunitario bisogna, infine, menzionare l'Accordo di Parigi sul clima del 2015, in cui l'Unione Europea ha posto la sostenibilità ambientale e sociale al centro delle proprie politiche. In particolare, la Commissione Europea sostiene la transizione verso un modello di sviluppo economico circolare, a bassa concentrazione di carbonio e improntato all'efficienza energetica.

Sempre nel 2015 e precisamente il 25 settembre l'Assemblea Generale dell'ONU, ha approvato L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità, costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – *Sustainable Development Goals*,

SDGs – inquadrati all'interno di un programma d'azione più vasto costituito da 169 *target* o traguardi, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030.

Al fine di raggiungere gli SDGs, in ambito ONU è stata creata la *Business and Sustainable Development Commission* (BSDC), nella Commissione Affari e Sviluppo Sostenibile, lanciata a gennaio 2016 al fine di accelerare questa trasformazione del mercato e far progredire la transizione del mondo verso un'economia più prospera e sostenibile.

Per concludere, un cenno va fatto al contesto nazionale e precisamente al dettato Costituzionale, il quale, pur non richiamando esplicitamente il principio di sviluppo sostenibile, nell'art. 41 parlando di progresso, ci si riferisce certamente alla preservazione e allo sviluppo dell'integrità delle generazioni future sia da un punto di vista materiale che spirituale. Questa considerazione nasce dal fatto che nello stesso articolo, viene posto un limite a tutte quelle azioni che possano porsi in contrasto con l'utilità sociale, che possano recare danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana al fine di non impedire alla persona umana il pieno sviluppo della sua personalità. L'art.44, poi, stabilisce che l'uso del suolo deve essere razionale e l'applicazione del principio di equità nei rapporti sociali in modo da non recare danni alle generazioni odierne né future.

Ritroviamo, infine, la definizione di sviluppo sostenibile nel Codice dell'Ambiente all'art.3 quater come principio al quale «*ogni attività umana giuridicamente rilevante deve conformarsi [...] al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non possa compromettere la qualità della vita e le possibilità delle generazioni future*» (Dlgs 152/2006).

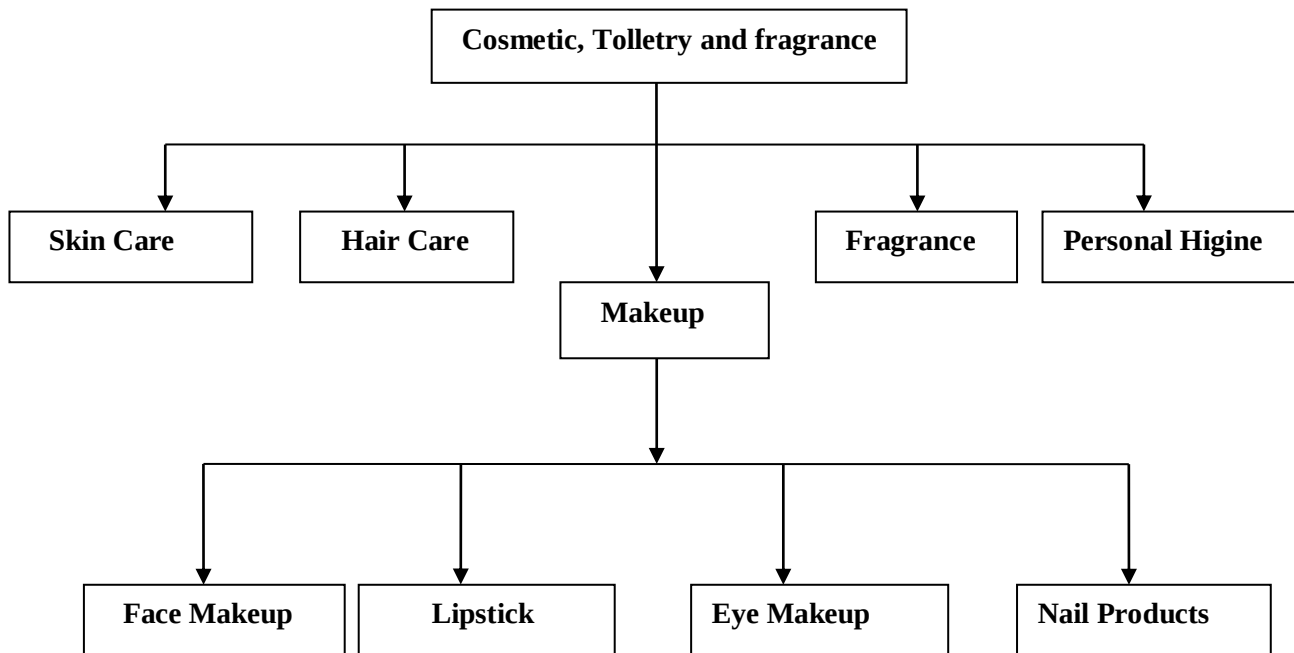
1.2 Il settore della cosmetica: caratteristiche e regolamentazione

L'industria dei profumi, dei cosmetici e degli articoli da toeletta è uno dei settori maggiormente studiati e la ragione sta nella sua significatività vitale, non solo e non necessariamente in termini di contributo al PIL globale, ma per la sua straordinaria influenza sulla vita sociale degli esseri umani a livello planetario. L'uso di cosmetici, fragranze e prodotti per la cura personale può essere fatto risalire ai tempi antichi, principalmente in epoca egiziana, greca e romana. In realtà già l'uomo di Neanderthal si dipingeva il viso con colori come il rosso, il marrone e i gialli derivati da argilla, fango e arsenico. Le ossa venivano usate per arricciare i capelli. Trucco, tatuaggi e ornamenti trasmettevano le informazioni sociali necessarie. Galeno, un medico greco antico, inventò, successivamente, la crema fredda. I romani usavano profumi a base di olio sui loro corpi, nei bagni e nelle fontane, e li applicavano alle loro armi.

I crociati del XIII secolo, poi, riportarono le fragranze in Europa dall'Estremo Oriente. I profumi sviluppati nel corso del XVI secolo erano costituite da polveri o paste gelatinose. I profumi naturali erano realizzati con una varietà di ingredienti contenenti aromi diversi.

Al giorno d'oggi l'industria cosmetica è un settore globale ed è in continua crescita. Negli ultimi decenni, l'innovazione del settore è stata immensa, determinando una vasta gamma di nuovi prodotti e ha registrato un vertiginoso aumento delle vendite. I prodotti principali che caratterizzano il settore vengono sintetizzati nella figura che segue (Fig. 1)

Fig. 1. Classificazione delle classi di prodotti dell'industria cosmetica



Fonte: Kumar 2005.

L'industria dei cosmetici è un settore globale che ha registrato una crescita altrettanto globale ed estremamente significativa negli ultimi anni⁹. È un campo molto competitivo in cui il marketing gioca un ruolo fondamentale, soprattutto oggi con i social media e il commercio online, che hanno facilitato notevolmente la pubblicità e la commercializzazione dei prodotti su scala mondiale. Il commercio internazionale, infatti, è fondamentale per l'industria dei cosmetici, poiché contribuisce alla sua crescita e stimola un'innovazione continua garantendo che le richieste dei consumatori possano essere soddisfatte con successo.

Poiché si tratta di un settore altamente innovativo, frenetico e complesso, l'industria cosmetica deve essere regolamentata perché bisogna che venga garantita la sicurezza e la qualità dei prodotti cosmetici, evitando così impatti negativi sulla salute dei consumatori.

⁹ Solo nel 2020, il mercato globale dei cosmetici è stato valutato a 341,1 miliardi di dollari e si prevede che raggiungerà i 560,50 miliardi di dollari entro il 2030, con un tasso di crescita annuo composto del 5,1% dal 2021 al 2030.

Tuttavia, i quadri normativi differiscono tra i mercati/paesi risultando scarsamente armonizzati e ciò mette a dura prova la possibilità per un'industria globale di vendere lo stesso prodotto su tutti i mercati¹⁰. Per superare questi problemi, sono stati compiuti numerosi sforzi per rendere uniformi i quadri normativi a livello mondiale e facilitare, così, il commercio internazionale.

I principali mercati, in realtà, sono attualmente abbastanza armonizzati da un punto di vista legislativo, poiché tendono a prevedere elementi normativi sostanzialmente simili; come si diceva, però, le differenze esistenti sono sufficienti a produrre un impatto negativo sul settore, limitando l'innovazione e riducendo la crescita potenziale del mercato. Inoltre, queste differenze possono anche influenzare il commercio internazionale e ostacolare il ruolo delle autorità di regolamentazione che hanno il compito di garantire che ogni prodotto sia conforme alle normative utilizzate da ciascun paese.

Per questi motivi, è essenziale trovare soluzioni che possano portare all'allineamento dei quadri normativi sui cosmetici. A tale scopo, diverse organizzazioni internazionali hanno compiuto notevoli sforzi in questa direzione; si pensi ad esempio alla Cooperazione internazionale sulla regolamentazione dei cosmetici (ICCR)¹¹, fondata nel 2007, che è un gruppo volontario di autorità di regolamentazione dei cosmetici di Brasile, Canada, Taipei cinese, Unione Europea (UE), Giappone, Repubblica di Corea e Stati Uniti d'America (USA). Essi che si incontrano con cadenza annuale per discutere di diversi argomenti legati alla sicurezza e alla regolamentazione dei cosmetici (ad esempio, alternative alla sperimentazione animale, nanotecnologie, limiti microbiologici)¹².

Vi sono, poi, ulteriori organizzazioni che si pongono lo scopo di armonizzare i diversi approcci normativi. Si possono annoverare, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e l'Organizzazione internazionale per la standardizzazione (ISO), che hanno un

¹⁰ Renner, G.; Jacques, M. *An Overview of Existing Cosmetics Frameworks: Common Principles and Compatibility*. Cosmet. Eur 2021, 16, 38–40.

¹¹ International Cooperation on Cosmetics Regulation. About ICCR.

¹² Risk & Policy Analysts Limited. *Comparative Study on Cosmetics Legislation in the EU and Other Principal Markets with Special Attention to So-Called Borderline Products*; Risk & Policy Analysts Limited: Norflok, UK, 2004.

ruolo chiave nella reciproca accettazione delle linee guida sui metodi di prova e sullo sviluppo degli standard internazionali sui cosmetici.

Nell'UE, in particolare, tutti i Paesi membri sono tenuti a seguire la stessa normativa, costituita dal Regolamento (CE) N. 1223/2009 della Commissione Europea, il quale ha sostituito la precedente direttiva 76/768/CE, adottata nel 1976¹³. Esso ha rappresentato per l'epoca un passo decisivo verso un'armonizzazione normativa in tutti gli Stati dell'UE, al fine di consentire un armonico adeguamento al progresso tecnologico. L'UE, però, è ancora un caso isolato, poiché, i progressi ottenuti in sede comunitaria, non sono stati registrati omogeneamente nel resto del mondo.

Negli Stati Uniti, ad esempio, vi sono due leggi separate relative ai prodotti cosmetici e regolamentate dalla Food and Drugs Administration (FDA): 1) il *Federal Food, Drug and Cosmetic Act* (FD&CA) e 2) il *Fair Packaging and Labeling Act* (FPLA), entrate rispettivamente in vigore rispettivamente nel 1938 e nel 1966, e rimaste sostanzialmente invariate fino ad oggi, con poche modifiche.

Una situazione simile si osserva in Canada, dove le normative – *Cosmetic Regulatory Act* (1977) e *Food and Drugs Act* (1985) – hanno subito solo poche modifiche nel corso degli anni¹⁴.

Diversa è la situazione in Giappone ed in Cina, poiché, in questi paesi sono state apportate modifiche legislative piuttosto recenti. In Giappone, dal 2014, il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare, quali autorità competenti, hanno nuovamente regolamentati i prodotti cosmetici, attraverso la Legge sui Dispositivi Medici e Farmaceutici (PMDL), la quale ha novellato la precedente *Pharmaceutical Affair Law* (PAL), risalente al 1960.

Allo stesso modo, la Cina sta attraversando un'ampia riforma istituzionale iniziata nel 2018 ed attualmente esistono tre principali autorità competenti nel settore cosmetico: l'Amministrazione statale per la regolamentazione del mercato (SAMR), l'Amministrazione nazionale dei prodotti medici (NMPA) e l'Amministrazione generale delle dogane (GAC). Il nuovo regolamento sui cosmetici, il regolamento di supervisione e amministrazione dei cosmetici

¹³ Regulation (EC). No 1223/2009 of the European Parliament and of the Council, of 30 November 2009, on Cosmetic Products. Off. J. Eur. Union 2009, 342, 59–209.

¹⁴ United States Code-Federal Food, Drug, and Cosmetic Act. Food and Drugs Act. R.S.C., 1985, c. F-27.

(CSAR), è stato implementato il 1° gennaio 2021, in sostituzione del precedente regolamento di supervisione dell'igiene dei cosmetici (CHSR), del 1990. In seguito a questo regolamento generale, sono stati annunciati diversi regolamenti sussidiari, in particolare legati a di fabbricazione (GMP) e al monitoraggio delle reazioni avverse, tra gli altri¹⁵.

Al pari della diversità nel campo della regolamentazione, un'altra differenza importante la si rileva sotto l'aspetto definitorio. Infatti, seppure sussistono similitudini sulla definizione di “prodotto cosmetico”, i diversi mercati hanno comunque creato delle differenziazioni (Tabella 1). Nella maggior parte dei casi, tali definizioni si basano sulle funzioni del prodotto, sulle parti del corpo in cui viene applicato il prodotto, sulla modalità di applicazione, sull'indicazione d'uso, sulle affermazioni e sul punto di vista dei consumatori. Tuttavia, in realtà, a seconda del Paese, i prodotti hanno normative e classificazioni diverse.

Tab. 1 Definizione di “prodotto cosmetico” per paese o regione.

Paese	Definizione di prodotto cosmetico
Unione Europea	“Qualsiasi sostanza o miscela destinata ad essere posta a contatto con le parti esterne del corpo umano (epidermide, sistema pilifero, unghie, labbra e organi genitali esterni) o con i denti e le mucose del cavo orale in vista esclusiva o principalmente per pulirli, profumarli, cambiarne l'aspetto, proteggerli, mantenerli in buono stato o correggere gli odori corporei”
USA	“Articoli destinati ad essere strofinati, versati, aspersi o spruzzati, introdotti o altrimenti applicati al corpo umano per pulire, abbellire, promuovere l'attrattiva o alterare l'aspetto”
Canada	"Comprende qualsiasi sostanza o miscela di sostanze, fabbricata, venduta o rappresentata per l'uso nella pulizia, miglioramento o alterazione della carnagione, della pelle, dei capelli o dei denti, e comprende deodoranti e profumi"
Giappone	“Articoli con azione lieve sul corpo umano, destinati ad essere applicati al corpo umano mediante sfregamento, asperzione o altri metodi, destinati a pulire, abbellire e aumentare l'attrattiva, alterare l'aspetto o mantenere in buona salute la pelle o i capelli condizione"

¹⁵ Su, Z.; Luo, F.-Y.; Pei, X.-R.; Zhang, F.-L.; Xing, S.-X.; Wang, G.-L. *Final Publication of the “Regulations on the Supervision and Administration of Cosmetics” and New Prospectives of Cosmetic Science in China*. Cosmetics 2020, 7, 98.

Cina	"Prodotti chimici quotidiani destinati ad essere applicati sulla parte esterna del corpo umano (come pelle, capelli, unghie, labbra, ecc.) mediante diffusione, spruzzatura o altri metodi simili per scopi di pulizia, protezione, abbellimento o cura"
Brasile	"Preparati a base di sostanze naturali o sintetiche, per uso esterno in varie parti del corpo umano, pelle, capelli, unghie, labbra, organi genitali esterni, denti e mucose del cavo orale, aventi lo scopo unico o principale di pulire, profumare , alterando e correggendo gli odori corporei e/o proteggendoli o mantenendoli in buono stato"

Fonte: Ferreira et.al (2022)

Nell'UE, in particolare, la definizione si basa sul luogo di applicazione e sulle funzioni previste e, così facendo, confina con una serie di altre categorie come medicinali, biocidi e dispositivi medici. Tuttavia, ciascun prodotto può rientrare in una sola categoria. Questa regola non si applica in tutto il mondo. Negli USA, ad esempio, un prodotto può appartenere contemporaneamente a due categorie; ad esempio, uno shampo antiforfora è classificato sia come cosmetico che come farmaco perché ha due usi previsti, pulire i capelli (cosmetico) e curare la forfora (farmaco). In questi casi, il prodotto deve soddisfare i requisiti di entrambi i gruppi di normative¹⁶.

Il confine tra categorie e legislazioni è una preoccupazione comune a tutte le regioni. È un problema perché lo stesso prodotto potrebbe essere classificato in categorie diverse a seconda della regione o del paese in cui viene commercializzato e, quindi, essere soggetto a requisiti diversi da quelli applicabili ai cosmetici. Ad esempio, ci sono prodotti che generalmente richiedono l'approvazione prima della commercializzazione e sono soggetti a limitazioni sulla composizione e sui processi di produzione, il che riduce la flessibilità senza necessariamente aumentare la sicurezza.

Ciò, insieme ad un altro fattore che può costituire un'ulteriore aggravante, vale a dire la mancata esistenza di alcune di queste categorie in diversi paesi, rivelandosi un potente limite alla commercializzazione a livello internazionale.

¹⁶ U.S. Food & Drug Administration. Is It a Cosmetic, a Drug, or Both? (Or Is It Soap?). 25 February 2022.

1.3 Il paradigma della sostenibilità nell'industria cosmetica.

Il ciclo di vita del prodotto cosmetico

La sostenibilità, come si diceva precedentemente, sta diventando una questione sempre più urgente al giorno d'oggi poiché, da un lato l'umanità si sta scontrando con l'esaurimento delle risorse naturali, fenomeno che sta aumentando ad una velocità preoccupante e i cui effetti devastanti sono accentuati dall'emergenza climatica che la terra sta affrontando (Ripple et al.,2020);¹⁷ dall'altra parte, la popolazione è in continua crescita, e questo fattore sta contribuendo ulteriormente ad un ulteriore incremento della domanda di risorse naturali (scarse).

In questo scenario, la produzione industriale è divenuta una delle principali cause del consumo di energia e risorse, nonché delle emissioni nocive per l'ambiente (Garetti e Taisch, 2012; World Economic Forum, 2019)¹⁸, facendo della sostenibilità una sfida importante e decisiva per il futuro dell'umanità.

Di positivo, c'è che la maggior parte delle aziende manifatturiere che fino ad ora hanno implementato la sostenibilità nella propria vision, hanno affermato di aver raggiunto una performance superiore alla media del settore ed ottenuto benefici in termini di reputazione del marchio.¹⁹

Nel settore della cosmetica la sostenibilità del prodotto cosmetico può arrivare a coinvolgere, finanche, tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto e la proporzione dell'impatto ambientale di ciascuna fase dipende dalla specificità del prodotto considerato. Per comprendere il ciclo di vita di un prodotto, è importante parlare di Valutazione del Ciclo di Vita Ambientale (LCA), metodologia creata e adottata a livello internazionale per quantificare l'impatto ambientale associato a un prodotto, ad un processo, oppure ad un servizio commerciale.²⁰

Nell'industria dei cosmetici, queste strategie vengono utilizzate per misurare non solo l'impatto ambientale, ma, anche, per aiutare le aziende a rendere

¹⁷ Ripple, W.J., Wolf, C., Newsome, T.M., Barnard, P., Moomaw, W.R., 2020. World Scientists' Warning of a Climate Emergency. *BioScience* 70 (1), 8–12.

¹⁸ Garetti, M., Taisch, M., 2012. Sustainable manufacturing: trends and research challenges. *Prod. Plan. Control* 23 (2–3), 83–104

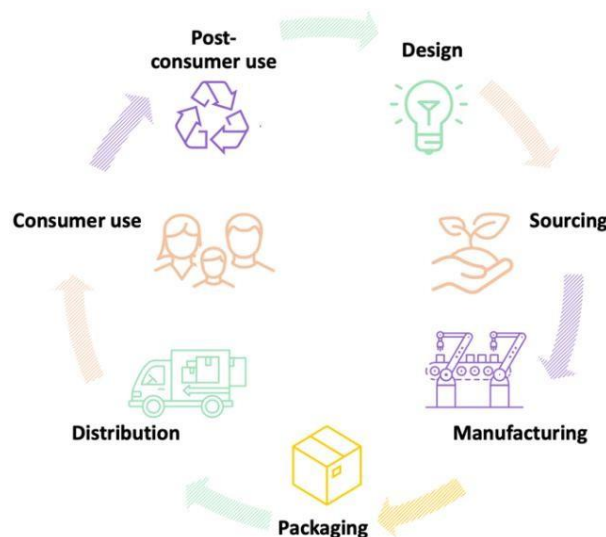
¹⁹ Rocca R., Acerbi F., Fumagalli L., Taisch M., (2022), *Sustainability paradigm in the cosmetics industry: State of the art*, *Cleaner Waste Systems* 3.

²⁰ United Nations Environment Programme. Environmental Life Cycle Assessment (LCA). 2003. Available at: <https://www.lifecycleinitiative.org/starting-lifecycle-thinking/life-cycle-approaches/environmental-lca/>. Access date: 28th Oct 2020.

prioritaria l'adozione concrete di pratiche e processi finalizzati all'ottenimento di prodotti cosmetici ad impatto ambientale ottimale.

Le aziende del settore cosmetico, hanno implementato una serie di strategie che si pongono l'obiettivo di contribuire a migliorare la sostenibilità del settore²¹ (Fig. 2).

Fig. 2 Il ciclo di vita del prodotto cosmetico.



Fonte: Rocca et.al. (2022)

Man mano che i marchi si espandono nei mercati globali, è importante che i produttori di cosmetici si pongano in ascolto delle percezioni e delle istanze dei consumatori, garantendo loro che i prodotti adottino tutte le misure necessarie per conformarsi alle norme e ai requisiti legali. Questo aspetto gioca un ruolo importante nella valutazione ambientale relativa all'impatto di un prodotto, perché solo così si può riuscire felicemente a combinare l'aspetto dell'innovazione con quella del marketing e del rispetto delle normative, condivisione di idee, allocazione delle risorse e definizione delle priorità.

Per quanto riguarda l'approvvigionamento, è noto che in questa fase l'industria cosmetica nell'ottica della sostenibilità è chiamata ad utilizzare materie prime innovative ed alternative a quelle fortemente inquinanti adottate in un recente passato e questo non solo perché i consumatori cercano prodotti più sostenibili realizzati con ingredienti a basso impatto ambientale, ma anche a

²¹ Cosmetics Europe. Environmental Sustainability: the European Cosmetics Industry's Contribution 2017-2019. Cosmetics Europe. 2019.

causa del calo dell'offerta di materie prime petrolchimiche, alla base di alcuni ingredienti comuni. Nella fase di scelta delle materie prime e degli ingredienti sostenibili, le aziende devono considerare due fattori importanti: la loro origine e il loro destino ambientale.²² È possibile, poi, che lo stesso ingrediente abbia origini diverse (sintetico, vegetale o animale), per cui diventa importante selezionare l'origine che mostra meno impatto in termini di sostenibilità. Inoltre nulla toglie che un ingrediente, di origine sia vegetale che animale possa avere un impatto sull'ambiente fortemente negativo. Solo gli ingredienti naturali adeguatamente coltivati, raccolti e trasformati possono considerarsi ed essere definiti realmente sostenibili.

Allo stesso modo, anche, un ingrediente sintetico può essere considerato sostenibile solo e nella misura in cui venga realizzato da un'industria chimica green. Inoltre, stanno emergendo anche nuovi ingredienti cosmetici, soprattutto di origine agricola, materie prime e chimica verde e nuove strategie, come la valorizzazione degli scarti delle industrie alimentari (come fondi di caffè esausti²³ o sottoprodotti del petrolio), che stanno contribuendo anch'essi all'economia della circolarità.

Per quanto concerne la fase della produzione, bisogna partire dal Regolamento (CE) n.1223/2009, secondo il quale si intende come appartenente all'industria cosmetica una *“qualsiasi persona fisica o giuridica che fabbrica un prodotto cosmetico o lo fa progettare o fabbricare”*²⁴. Nel contesto della sostenibilità, il processo di produzione si basa su tre argomenti principali: il consumo energetico e la riduzione delle emissioni, l'utilizzo dell'acqua e degli scarti di produzione.

Negli ultimi anni molti produttori di cosmetici hanno aumentato la percentuale di energia consumata, derivante da fonti rinnovabili. Le aziende cosmetiche stanno investendo sempre più nel solare, nell'energia fotovoltaica, in quella eolica, nell'energia geotermica, e nella biometanizzazione. Per raggiungere lo scopo di ridurre la loro impronta di carbonio, i produttori hanno, anche, implementato sistemi di gestione

²² Bom S, Jorge J, Ribeiro HM, Marto J. *A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review*. Journal of Cleaner Production. 225. 2019. 270–90

²³ Ribeiro HM, Allegro M, Marto J, et al. *Converting Spent Coffee Grounds into Bioactive Extracts with Potential Skin Antiaging and Lightening Effects*. ACS Sustainable Chemistry Engineering. 2018; 6(5): 6289–6295.

²⁴ European Commission. Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and the Council. Official Journal of the European Communities. 2009; 59-209

ambientale, rendendo al contempo impianti e processi produttivi maggiormente efficienti e adeguati allo scopo.

Per quanto riguarda l'utilizzo dell'acqua, le aziende devono dare priorità alle azioni tese alla riduzione del suo consumo. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso una serie di azioni, come il trattamento delle acque reflue generate durante la fase produttiva, oppure creare un sistema di raccolta e riciclo dell'acqua piovana.

Per evitare che i rifiuti ritornino nell'ecosistema, i produttori di cosmetici stanno adottando nuovi sistemi di riciclo e di biotattamento o progettando sistemi di produzione che comportino perdite di prodotto addirittura intorno allo zero.

L'imballaggio, come sappiamo, ha lo scopo di proteggere il prodotto all'interno e garantirne un corretto utilizzo, ma allo stesso tempo può impattare in maniera, a volte, devastante sull'ambiente terrestre e marino. Le principali preoccupazioni riguardanti il packaging dei cosmetici sono legate agli strati eccessivi di materiale utilizzati e all'uso quasi esclusivo della plastica, la quale garantisce un'elevata flessibilità, un peso ridotto e costi ridotti. Questo materiale come si sa non è biodegradabile ed è una delle maggiori cause di inquinamento ambientale. A ragione di ciò, il paradigma delle 3R, ridurre, riutilizzare e riciclare insieme alla biodegradabilità sono divenute le migliori strategie da adottare per combattere e fornire una soluzione a questa problematica. L'importanza del riciclaggio della plastica è cresciuta di recente e numerose aziende cosmetiche hanno cominciato ad utilizzare tipologie di plastica rimacinata post-consumo(PCR)²⁵ e PET riciclato. Senza contare che nuovi materiali sono entrati pienamente nella produzione di imballaggi come i biopolimeri o quelli di origine vegetale come il bambù.

Un esempio in tal senso è costituito dal marchio L'Oréal che ha stretto una partnership con LanzaTechTotal per produrre la prima bottiglia di plastica cosmetica realizzata con carbonio catturato dalle emissioni e riciclato. Questa iniziativa è divenuta, in pochissimo tempo, un successo tecnologico e industriale.²⁶

²⁵ Beerling J, Sahota A. 2013. Ch 10. *Green Standards, Certification and Indices*. Sustain How Cosmetic Industry is Greening Up; p. 217–38.

²⁶ L'Oréal; LanzaTech; Total. *The Production of the First Cosmetic Plastic Bottle Made From Industrial Carbon Emissions*. Oct 2020; 1–2.

Per quanto concerne la distribuzione, secondo il Regolamento Comunitario precedentemente citato, per distributore intende *“qualsiasi persona fisica o giuridica coinvolta nella catena di fornitura, diversa dal produttore o dall'importatore, che realizza un prodotto cosmetico disponibile sul mercato comunitario”*. Per rendere questa fase del ciclo maggiormente sostenibile sono state introdotte diverse strategie, come ad esempio la progettazione o l'utilizzo di grandi magazzini, l'utilizzo di camion porta container più grandi, l'introduzione di nuovi formati per i prodotti, oppure l'utilizzo di veicoli e carburanti alternativi a quelli classici estremamente inquinanti, come biocarburanti, gas verde, o idrogeno, tra gli altri.

Infine ci sono il momento dell'utilizzo da parte dei consumatori e la fase del post-consumo. Anche in questo caso sembra utile citare una definizione che è stata fornita di utente finale. Esso può essere inteso come *“un consumatore o un professionista che utilizza il prodotto cosmetico”*.²⁷

È noto che gran parte dell'impronta ambientale è legata all'atto del risciacquo e allo smaltimento dei prodotti durante la fase di "utilizzo". Il problema legato a questa fase riguarda sostanzialmente la possibile contaminazione acquatica degli habitat. Ecco perché si punta alla produzione di prodotti senza risciacquo. Per il successo delle iniziative poste in essere, le informazioni sull'etichettatura giocano un ruolo importante poiché devono contenere la "modalità di utilizzo". I social media, poi, offrono anche al marchio l'opportunità di comunicare direttamente con i propri clienti e istruirli su come utilizzare un prodotto specifico e in modo più sostenibile.²⁸

²⁷ European Commission. Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and the Council. Official Journal of the European Communities. 2009; 59-209

²⁸ Cosmetics Europe. Environmental Sustainability: the European Cosmetics Industry's Contribution 2017-2019. Cosmetics Europe. 2019.

Capitolo II

La sostenibilità nel settore della cosmetica

2.1 L'importanza e la necessità del passaggio dai dannosi cosmetici tradizionali a quelli naturali (etici) e sostenibili. I pericoli per la salute

La letteratura in materia di cosmetici naturali nell'usare i termini "verde" o "sostenibile", si riferisce a quei prodotti che utilizzano ingredienti naturali e sono prodotti da materie prime rinnovabili, il che implica per le aziende l'assunzione da parte loro, anche di una maggiore responsabilità ambientale e sociale. Uno dei vantaggi, forse il più ovvio, legato all'uso dei cosmetici sostenibili ed ecologici è che i prodotti in questione tendono ad essere più rispettosi dell'ambiente.

In questa epoca, come già evidenziato, i consumatori, a livello globale, hanno aumentato la propria consapevolezza e sono sempre più attenti alla responsabilità ambientale e sociale e ciò ha inevitabilmente portato i vari soggetti interessati a dibattere circa le possibili conseguenze anche economiche della diffusione sempre più importante, in termini di volumi prodotti e diffusione geografica, materiali e metodi utilizzati nella produzione e distribuzione, dei cosmetici naturali.

Al giorno d'oggi, i consumatori hanno a disposizione un'ampia scelta di prodotti o servizi di bellezza e cura del corpo e questa ampia varietà li espone anche a molti più rischi rispetto al passato. E' fondamentale che i consumatori comprendano i rischi per la salute, le implicazioni finanziarie e quanto sostenibile possa essere il loro utilizzo.

I cosmetici, infatti, da un lato aiutano a sviluppare un aspetto desiderato, ma dall'altro, hanno un costo di mantenimento elevato e, in particolare quelli tradizionali possono contenere sostanze chimiche o sintetiche che potrebbero

essere dannose per la pelle e l'ambiente. È scientificamente provato che i cosmetici chimici sono collegati a disturbi come allergie dermatoidi, cancro e difetti alla nascita. La pelle è l'organo più grande del corpo umano e costituisce una specie di cartina tornasole del nostro stato di salute generale. La pelle è un organo molto permeabile, quindi è importante sapere esattamente cosa ci si mette sopra.

I cosmetici tradizionali, spesso vedono la presenza di molte sostanze chimiche che non sono affatto salutari per i consumatori e per l'ambiente; anzi molti ingredienti utilizzati per la loro produzione, addirittura, hanno una natura cancerogena (Csorba, 2006)¹. Uno degli ingredienti più dannosi presenti nei cosmetici è una specie di plastificante industriale chiamato Phalates, il quale stranamente, non è elencato dai produttori nella tabella degli ingredienti utilizzati, in quanto vietati nella maggior parte dei paesi, esclusi gli Stati Uniti. Un consumatore medio, dunque, non è affatto a conoscenza della presenza di Phalates nei prodotti che acquista, anche se essi si trovano in modo molto evidente nello smalto per unghie, negli agenti abbronzanti e nei solventi per il risciacquo delle mani.

L'accumulo di queste sostanze nel corpo può portare fino a mutazioni, squilibri ormonali e anomalie nei tratti riproduttivi. Un uso eccessivo da parte di una futura mamma, ad esempio, può causare anomalie nel sistema riproduttivo del feto, in particolare del bambino maschio². Un rapporto di ricerca pubblicato da Campaign for Safe Cosmetics (CSC) afferma che due terzi dei prodotti per la salute e la bellezza, testati, sono risultati positivi alla presenza di Phalates.

Un altro ingrediente pericoloso che è stato portato alla ribalta negli ultimi anni è stato il Paraidrossi Benzoato, meglio noto come Parabeni. I parabeni sono usati nei cosmetici come conservanti per prevenire la crescita microbica. Tracce di parabeni si trovano di più nei deodoranti e negli smalti per unghie e sono classificati come agenti cancerogeni diretti. Non sono solo i parabeni, ma

¹ Csorba, L. (2006), *Consumatorismul în industria cosmetic*. In: Revista de Comerț, 8. 29-36. p.

² I resoconti di studio dell'Università di Rochester consolidano l'affermazione che i Phalates portano a uno sviluppo irregolare dei genitali sotto forma di testicoli non discesi o peni relativamente più piccoli nei neonati e persino alla demascolinizzazione dell'apparato riproduttivo maschile.

anche altri ingredienti cosmetici come la formaldeide e i tolueni, che sono anch'essi classificati sotto il genere di agenti cancerogeni.

Agenti addensanti come il glicole propilenico e il glicole polietilenico sono ampiamente utilizzati nei prodotti di bellezza per modificarne la stabilità. Questi derivati polimerici sono ampiamente utilizzati nella preparazione di gel per capelli, antitraspiranti e dopobarba. Il problema è che gli stessi polimeri sono utilizzati nei liquidi per freni, nelle soluzioni antigelo e nei detergenti per forni.

Ancora più grave è l'associazione di tumori rari come il mieloma multiplo e il linfoma non-Hogkins con l'uso di tinture per capelli. Rapporti di studio della Food and Drug Administration (FDA) e dell'American Cancer Society mostrano che gli utilizzatori di tinture per capelli sono inclini al cancro quattro volte di più rispetto ai non utilizzatori di tinture per capelli.

Allo stesso modo, le lozioni e le creme antirughe contenenti alfa-idrossiacidi rendono la pelle di chi le usa sensibile alla luce solare e ai raggi ultravioletti, causando nel tempo il cancro della pelle.

Volendo, dunque, fare una breve sintesi delle sostanze pericolose esistenti nei cosmetici chimici tradizionali ricordiamo:³

- I Ftalati. Questi imitatori degli estrogeni possono causare effetti ormonali indesiderati.

- Il piombo. Alcuni tipi di tinture per capelli lo contengono ancora. L'acetato di piombo è stato classificato dal database di informazioni sui prodotti dell'Environmental Working Group come una tossina numero 10.

- I prodotti petroliferi. Queste sostanze, chiamate anche petrolato, possono essere difficili da individuare. Il BHA, un derivato del petrolio, è stato collegato al cancro, ai danni allo sviluppo e alla riproduzione, alla tossicità del sistema immunitario, alle alterazioni endocrine, alla neurotossicità e ai danni ambientali.

- Il mercurio. Chiamato anche thimerosal, è l'ingrediente controverso ritenuto responsabile dell'autismo infantile a causa del suo utilizzo nei vaccini. Mentre persino l'industria dei vaccini ha eliminato la maggior parte del thimerosal dalla maggior parte dei suoi prodotti, alcuni cosmetici lo

³ Csorba L. M., Boglea Vanina A., (2011), *Sustainable Cosmetics – a major instrument in protecting the consumers interest*, Regional and Business Studies (2011) Vol 3 Suppl 1, 167-176.

contengono ancora, in particolare alcuni mascara in stile cake. Alcune formule omeopatiche sono state etichettate da Skin Deep per la presenza di composti di mercurio, ma le minuscole quantità trovate in questi prodotti probabilmente non causa di danni evidenti.

- La fragranza. Questo ingrediente è poco regolamentato, il che permette alle aziende cosmetiche di non dover nemmeno elencare cosa contengono le loro fragranze. Molti ingredienti delle fragranze sono a base chimica, neurotossici e allergenici. Centinaia di sostanze chimiche diverse possono essere utilizzate nella sua fabbricazione.

- La formaldeide. Essa è usata come conservante ed è stata associata a cancro, cambiamenti cellulari, neurotossicità, danni allo sviluppo e alla riproduzione. È usata principalmente negli smalti per unghie e nella decolorazione dei capelli.

- Il glicole propilenico. Utilizzato come agente bagnante, si trova in molte lozioni, idratanti e fondotinta liquidi. È stato collegato a cancro, cambiamenti mutageni, disturbi endocrini, irritazioni cutanee ed eruzioni cutanee.

- Il PABA (acido para-amminobenzoico). Era un ingrediente comune in molti prodotti, tra cui la protezione solare, finché non sono state scoperte le sue possibili proprietà cancerogene. Eppure possiamo ancora trovarlo in alcuni balsami per le labbra, shampoo e detergenti per il corpo. Questo elemento è stato collegato al cancro, ai danni allo sviluppo, a quelli riproduttivi, ai cambiamenti a livello cellulare e neurotossicità.

Questa breve elencazione dei prodotti chimici e dei conservanti presenti nei cosmetici odierni, nonché dei danni certi che il loro uso può provocare all'organismo umano, ci fa comprendere la ragione principale per la quale sempre più persone si stanno rivolgendo ai benefici dei prodotti naturali che non contengono questi ingredienti nocivi e non sono testati sugli animali.

Questa nuova consapevolezza, storicamente, inizia con la pubblicizzazione e la diffusione dell'aloe vera alla fine degli anni '70 e all'inizio degli anni '80, e da quel momento centinaia di venditori e consumatori, hanno fatto proprio il messaggio verde nei cosmetici. Attualmente gli ingredienti coprono un'ampia gamma di sostanze: olio di noci di macadamia, olio di jojoba, mandorle, olio di babassu, olio di oliva, karité burro, vaniglia, olio di mandarino, fiordaliso, mandarino cinese, cipro, estratti di erbe, eucalipto, mentolo, kiwi, oli di

vinaccioli e nocciole, camomilla, aloe vera, cetriolo, rosmarino, caffeina, canfora e così via.

Ad esempio, un sostituto naturale dei prodotti petroliferi è una combinazione di oli di oliva, di germe di grano, di arachidi e di cocco, privi di effetti negativi.

I consumatori hanno, dunque, compreso i benefici e i motivi alla base di questa transizione nel consumo dei cosmetici. Uno dei maggiori vantaggi del passaggio a prodotti naturali è il fatto che la pelle, di certo, tende a subire meno sfoghi cutanei. Molte delle linee cosmetiche commerciali più diffuse utilizzano oli come base per i loro prodotti e la base è in genere l'acqua⁴.

Un secondo motivo, altrettanto importante, è l'assenza della sperimentazione sugli animali; pratica, purtroppo, comune a tutte le aziende produttrici di cosmetici, ma che negli ultimi cinquant'anni, ha trovato l'opposizione di una fetta crescente dell'opinione pubblica e il boicottaggio di molte associazioni animaliste attive a favore dei diritti degli animali⁵.

Gli animali che vengono utilizzati per i test sono per lo più conigli, porcellini d'India, criceti, ratti e topi. Mentre cani e scimmie non vengono più utilizzati per testare i cosmetici, ma per testare altri tipi di sostanze chimiche. Questi tipi di test includono test di irritazione della pelle e degli occhi in cui le sostanze chimiche vengono strofinate sulla pelle rasata o iniettata negli occhi, causando notevoli danni agli animali, fino ad una morte quasi sempre molto dolorosa. È raro che ricevano sollievo dal dolore o sottoposti ad eutanasia una volta che non servono più a uno scopo (Human Society International, 2020).

Affinchè tutti questi aspetti possano effettivamente incidere ed essere determinanti nelle scelte di consumo, fondamentale diventa la comunicazione e la pubblicità, che spesso può anche essere fuorviante. Un elemento essenziale è l'etichettatura, la quale deve essere chiara e completa e consentire al consumatore di operare una scelta consapevole

La Food and Drug Administration (FDA), ad esempio, richiede alle casi produttrici la massima responsabilità e la garanzia che i prodotti siano

⁴ Davis, D.A. (1995), *Green Cosmetics: The Definition Undergoes Broadening but Consumer Interest Remains High*. In: Drug & Cosmetic Industry review, 1 February

⁵ Si pensi che da recenti dati è emerso che circa 100.000-200.000 animali soffrono e muoiono esclusivamente a causa dei test cosmetici ogni anno (Human Society International, 2020).

etichettati in modo sicuro e corretto. Questa responsabilità si realizza attraverso l'applicazione della legge federale su alimenti, farmaci e cosmetici (legge FD&C), la quale afferma chiaramente che la sperimentazione animale non è da considerare sinonimo di sicurezza nell'uso del prodotto (US Food & Drug Administration, 2020).

Seguire il percorso della sostenibilità, quindi, significa sviluppare e mantenere le condizioni in cui sia gli esseri umani che la natura possano esistere in armonia produttiva in modo da garantire un mondo sostenibile per le generazioni presenti e future.

2.2 Cambiamento delle preferenze e fattori che influenzano il consumo dei green cosmetics. Il ruolo del green marketing

Da quanto detto precedentemente si comprende quanto, attualmente, l'adattamento per diventare "Green" non sia solo un bisogno di base ma anche un'opportunità tanto per le aziende quanto per i consumatori. La parola verde è diventata sinonimo di "biologico", "sostenibile" o "sano" e a causa della minaccia dei cambiamenti climatici, del riscaldamento globale e delle questioni ambientali, il concetto di *Going Green* ha guadagnato uno slancio definitivo (Santos F Bruno, 2015)⁶. La preoccupazione dei consumatori per l'ambiente è aumentata nel tempo e questo ha modificato il loro modo di acquistare cosmetici. Uno stile di vita sano e il mantenimento dell'ambiente pulito stanno cambiando la loro mentalità. Essi preferiscono sempre più prodotti sani, sicuri e privi di sostanze chimiche.

Un ruolo determinante, in questo cambiamento di paradigma lo ha avuto un nuovo approccio alla comunicazione e al marketing: il Green marketing, il quale secondo l'American Marketing Association (Kotler, 2011-2013)⁷, riguarda la commercializzazione di prodotti che si "presume" siano sicuri per l'ambiente.

Il marketing verde, in realtà, comprende un'ampia gamma di attività, tra cui la modifica del prodotto, le modifiche al processo di produzione, i cambiamenti nei processi di imballaggio e la modifica della pubblicità. Molte espressioni identiche vengono, poi, utilizzate alternativamente per identificare il marketing verde come marketing ambientale e marketing ecologico (Kotler, 2011-2013). Il "Green Marketing", quindi, è un concetto di marketing olistico in cui la produzione, la commercializzazione, il consumo e lo smaltimento dei prodotti avvengono in modo da danneggiare il meno possibile l'ambiente.

Parole come "riciclabile", "derivato dalla natura", "rispettoso dell'ozono", "senza parabeni e senza fosfati" sono tutti termini conosciuti dal marketing verde (Santos F Bruno, 2015).

Questo nuovo approccio alla comunicazione è partita al pari della comunicazione tradizionale, da un assunto fondamentale e cioè che l'aspetto

⁶ Santos F Bruno, C. A. (2015). *Sustainability, natural and organic cosmetics: consumers, products, efficacy, toxicological and regulatory considerations*. Brazilian journal of Pharmaceutical sciences, 51(1), 11-29.

⁷ Kotler, P. (2011-2013). *Green marketing*. Washington-dc: John Wiley and sons.

fisico è da considerarsi, un fattore molto importante per il consumatore moderno e i cosmetici ne sono una componente fondamentale, poiché, come sappiamo, essi costituiscono una parte del bisogno che aiuta a creare fiducia in se stessi (Kaufmann, 2012)⁸. Vengono usati come agente attivo per alterare l'aspetto fisico e sono sostanze che aggiungono bellezza al corpo. Il marketing verde, in tal modo ha fatto sì che l'industria cosmetica operasse un enorme cambiamento nel 21° secolo, perché in precedenza i consumatori pur essendo consapevoli degli effetti collaterali dell'uso di cosmetici artificiali, consideravano il prezzo quale principale fattore che guidava le loro scelte.

Il marketing verde, invece, ha messo a disposizione delle aziende diversi tipi di strategie e leve, avviando conseguentemente una profonda riflessione intorno al marketing mix dei loro prodotti (Dangelico e Volcalleli, 2017)⁹. Ciò ha portato al concetto di green marketing mix, divenuto in breve tempo un fertile terreno di studi.

Numerosi autori, tra cui Davari e Strutton (2014)¹⁰, infatti, hanno esaminato il modo attraverso il quale il green marketing, e più nello specifico il marketing mix verde, potrebbe aiutare le aziende a ridurre il divario tra atteggiamento e comportamento che è molto specifico del settore verde.

Per operare questo cambiamento bisogna analizzare le differenze esistenti rispetto alle diverse leve del marketing, tra quello definito tradizionale e quello green.

Nel marketing mix tradizionale, ad esempio, il “luogo” si riferisce al posto in cui i prodotti dovrebbero essere venduti, visualizzati e consegnati sul mercato. Il luogo, infatti, è cruciale nel marketing perché risulta necessario ad assicurarsi che il prodotto venduto venga portato all'attenzione del consumatore giusto.

Il luogo verde, nello specifico, viene poi definito come “*gestione delle tattiche relative alla distribuzione di prodotti verdi dai loro punti di origine ai*

⁸ Kaufmann, H. R., Panni, M. F. A. K., & Orphanidou, Y. (2012). *Factors affecting consumers' green purchasing behavior: An integrated conceptual framework*. *Amfiteatru Economic Journal*, 14(31), 50-69.

⁹ Dangelico, R.M. and Vocalelli, D. (2017). ‘*Green Marketing*’: *an Analysis of definitions, Strategy steps, and Tools through a Systematic Review of the Literature*. *Journal of Cleaner Production*, 165(0959-6526), pp.1263–1279.

¹⁰ Davari, A. and Strutton, D. (2014). *Marketing mix strategies for closing the gap between green consumers' pro-environmental beliefs and behaviors*. *Journal of Strategic Marketing*, 22(7), pp.563–586.

punti di consumo” (Davari e Strutton, 2014). Il luogo Green può essere esplorato attraverso diversi canali di distribuzione: negozi al dettaglio ecologici o su Internet (Dangelico e Volcalelli, 2017).

Esaminando la revisione della letteratura di Dangelico e Volcalelli (2017), tra i quattro elementi del green marketing mix, il “luogo” sembra essere uno dei meno esplorati. In effetti, prodotto, prezzo e promozione sono visti come le leve più importanti e più flessibili per influenzare il comportamento dei consumatori. Tuttavia, il luogo è assolutamente fondamentale: i prodotti green devono essere disponibili esattamente dove il consumatore fa acquisti, considerando l'estrema ritrosia a modificare, da parte dei consumatori, il luogo di acquisto (Mishra e Sharma, 2012)¹¹.

Questo è il motivo per cui Mishra e Sharma (2012) ritengono che in generale i marchi non dovrebbero scegliere strategie di distribuzione considerate di “nicchia”, ma assicurarne, al contrario, la massima disponibilità. Nguyen et al., (2018)¹² quando esplorano i fattori che potrebbero partecipare nel colmare il divario tra intenzioni e comportamenti dell'industria verde, ha evidenziato il ruolo cruciale, proprio della disponibilità dei prodotti verdi, confermando, nel loro studio, l'idea che la massima potenziale disponibilità possa avere un impatto certo e positivo sul consumo ecologico.

In una certa misura, il luogo verde è anche correlato alla catena di fornitura, alla logistica e al processo di distribuzione. Le aziende che cercano di rendere ecologici i loro processi di distribuzione devono iniziare creando strategie che riducano la loro impronta di carbonio in modo da inquinare il meno possibile (Mahmoud et al., 2017)¹³.

In effetti, la distribuzione e la catena di fornitura complessiva hanno un ruolo piuttosto (se non il più importante) impatto ambientale dovuto a fasi quali l'approvvigionamento, la produzione o la logistica.

Il prezzo è un altro strumento chiave nel marketing mix verde e nel marketing mix in generale. Il prezzo di un prodotto deve essere correlato alla sua qualità o alla percezione dei benefici associati all'uso di questo prodotto

¹¹ Mishra, P., Sharma, P. (2012). *Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business*. Journal of Marketing and Communication, 8, 35–41.

¹² Nguyen, H.V., Nguyen, C.H. and Hoang, T.T.B. (2018). *Green consumption: Closing the intention-behavior gap*. Sustainable Development, 27(1), pp.118–129.

¹³ Mahmoud, T.O., Ibrahim, S.B., Ali, A.H. and Bledy, A. (2017). *The Influence of Green Marketing Mix on Purchase Intention: The Mediation Role of Environmental Knowledge*. International Journal of Scientific and Engineering Research, 8(9), p.1040.

(Herrmann et al., 2007)¹⁴. Le aziende, come sappiamo, usano il prezzo per massimizzare il profitto, e per ottenere un vantaggio competitivo; da esso dipende molto spesso la strategia di posizionamento scelta. Per influenzare la percezione del prezzo da parte dei consumatori, le aziende possono, correlarlo alla sensibilità/elasticità della domanda, oppure utilizzare le classiche strategie, legate ad esempio a riduzioni, promozioni o innovazioni.

Nel caso dei prodotti green, il prezzo definito “verde” è riconosciuto come *“la fissazione di prezzi per prodotti verdi che bilanciano la sensibilità dei consumatori al costo rispetto alla loro disponibilità a pagare di più per la sicurezza dell'ambiente”* (Grove et al., 1996, 2). Inoltre, i cosmetici verdi sono spesso accompagnati da un prezzo maggiorato rispetto ai cosmetici tradizionali, legato al costo aggiuntivo di un prodotto realizzato seguendo procedimenti più ecologici. Il prezzo verde si riferisce quindi anche al premio, al costo extra, associato all’acquisto di quei prodotti.

Sebbene i consumatori si aspettino questo premio e siano disposti ad accettarlo in cambio di prodotti maggiormente sostenibili, il prezzo elevato può rappresentare, da’altro canto, un ostacolo al loro consumo. Ciò è vero anche se i consumatori hanno un atteggiamento positivo nei confronti dei prodotti green: esso risulta, in realtà, uno dei principali ostacoli all’acquisto di cosmetici verdi. I consumatori verdi sono riconosciuti come acquirenti “cauti”, ovvero acquirenti che considerare attentamente il prezzo quando effettuano una transazione. (Hsu et al., 2017)¹⁵.

Le aziende, nello stabilire i prezzi “verdi”, devono, dunque, puntare a dimostrare ai consumatori che si tratta di un prezzo ragionevole, “equo” considerando i benefici associati, o il valore percepito dello stesso (Lewandowska et al., 2017)¹⁶. In altre parole, la qualità percepita deve essere superiore al sacrificio legato al costo.

¹⁴ Herrmann, A., Xia, L., Monroe, K.B. and Huber, F. (2007). *The influence of price fairness on customer satisfaction: an empirical test in the context of automobile purchases*. Journal of Product and Brand Management, 16(1), pp.49–58

¹⁵ Hsu, C.-L., Chang, C.-Y. and Yansritakul, C. (2017). *Exploring purchase intention of green skincare products using the theory of planned behavior: Testing the moderating effects of country of origin and price sensitivity*. Journal of Retailing and Consumer Services, 34, pp.145–152.

¹⁶ Lewandowska, A., Witczak, J. and Kurczewski, P. (2017). *Green marketing today – a mix of trust, consumer participation and life cycle thinking*. Management, 21(2), pp.28–48.

Per quanto riguarda l'elemento correlato al prodotto, vediamo che indipendentemente dall'essere green o meno, il consumo è di per sé inquinante, in ogni momento del ciclo di vita dei prodotti. Pieters (1991) distingue le fasi di produzione, distribuzione e consumo. Delle prime due fasi sono responsabili le aziende, mentre la fase del consumo appartiene alle famiglie e comprende non solo l'acquisizione e l'uso, ma anche lo smaltimento. (Pieters, 1991).

Secondo Peattie (1995, 181), un prodotto verde può essere considerato tale *“quando il suo le prestazioni ambientali e sociali, nella produzione, nell'uso e nello smaltimento, sono significativamente migliorate e in migliori rispetto alle offerte di prodotti convenzionali o della concorrenza”*. I prodotti verdi sono spesso designati anche con termini come "eco-friendly", “sicuri per l'ambiente”, “riciclabili”, “biodegradabili” e “rispettosi dell'ozono”. (Tan e Lau, (2011).

Ottman (2011, 63)¹⁷ ad esempio suggerisce 14 strategie per la progettazione di prodotti sostenibili che rispettino la definizione di green marketing:

1. Pratiche sostenibili di raccolta e di estrazione mineraria.
2. Contenuto riciclabile.
3. Riduzione delle fonti di approvvigionamento.
4. Coltivato biologicamente.
5. Commercio equo e solidale.
6. Riduzione della tossicità.
7. Pensato globalmente, crescita locale.
8. Pratiche di produzione responsabili.
9. Efficienza energetica e di carburante.
- 10 Efficienza idrica.
- 11 Prolungamento della durata del prodotto
- 12 Riutilizzabile e ricaricabile
- 13 Riciclabile
- 14 Compostabile

Sdrolia e Zarotiadis (2018), tenendo conto delle strategie e delle variabili più importanti, hanno suggerito una definizione riassuntiva per il prodotto green, considerandolo: *“un prodotto (tangibile o intangibile) che riduce al*

¹⁷ Ottman, J.A. (2011). *The new rules of green marketing: strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Sheffield England: Greenleaf; San Francisco, Calif.

minimo il suo impatto ambientale (diretto e indiretto) durante tutto il suo ciclo di vita, fatto salvo il presente stato tecnologico e scientifico". Questa definizione è piuttosto accurata perché considera la costante innovazione nel campo dei prodotti ecologici. (Sdrolia e Zarotiadis, 2018, 15).¹⁸

Kordhsouli et al. (2015)¹⁹ attraverso una revisione della letteratura, conseguentemente, hanno riassunto gli attributi più comuni utilizzati nella ricerca accademica e scientifica per descrivere il prodotto verde:

1. è realizzato con materiali riciclabili;
2. è più efficiente dal punto di vista energetico rispetto ai prodotti convenzionali;
3. è meno inquinante dei prodotti convenzionali;
4. è prodotto in un processo rispettoso dell'ambiente;
5. contiene elementi che non sono dannosi per l'ambiente.

Nonostante queste caratteristiche i professionisti del marketing devono concentrarsi su un altro aspetto (variabile), necessario nella progettazione e nella comunicazione di un cosmetico verde: la prestazione del prodotto, più specificatamente la sua efficienza. Infatti, la performance è uno delle due principali priorità dei consumatori nella scelta dei cosmetici. Questa è una caratteristica che deve essere presa seriamente in considerazione poiché i cosmetici verdi possono essere associati, anche se in maniera errata, a una mancanza di efficienza (Lin et al., (2018))²⁰.

La promozione dei prodotti ecologici, quale ultima leva del marketing mix, può essere effettuata correttamente dopo aver riflettuto su come le informazioni dovrebbero essere comunicate. I prodotti potrebbero essere, anche massimamente ecologici, ma i consumatori potranno non saperlo senza una promozione adeguata che vada ad esaltare le loro caratteristiche organiche e rispettose dell'ambiente.

¹⁸ Sdrolia, E. and Zarotiadis, G. (2018). *A comprehensive review for green product term : from definition to evaluation*. Journal of Economic Surveys, 33(1), pp.150–178.

¹⁹ Kordhsouli, H.R., Ebrahimi, A., Bouzanjani, A.A. (2015). *An analysis of the green response of consumers to the environmentally friendly behaviour of corporations*. Iranian Journal of Management Studies (IJMS). Vol 8, No.3, pp.315-334.

²⁰ Lin, Y., Yang, S., Hanifah, H. and Iqbal, Q. (2018). *An Exploratory Study of Consumer Attitudes Toward Green Cosmetics in the UK Market*. Administrative Sciences, [online] 8(4), p.71.

I marchi, perciò, devono promuovere quelle caratteristiche in modo che il consumatore verde sia informato quando prende la decisione di acquisto (Rex e Baumann, 2006)²¹.

Davis (1993)²² ha studiato l'efficacia delle dichiarazioni verdi e ha scoperto che più sono chiare, specifiche e dettagliate, tanto più saranno efficaci.

Un altro strumento di promozione, legato alle politiche e alle normative, è l'uso delle etichette ecologiche. Esse sono viste come strumenti per orientare i consumatori che cercano specificamente prodotti green con determinate caratteristiche. Infatti, le eco-etichette sono certificazioni che mirano a informare circa la conformità dei prodotti biologici a determinati criteri riguardanti la progettazione del prodotto, la composizione o l'imballaggio. L'obiettivo delle etichette ecologiche è quello di fornire chiavi concrete ai consumatori per orientarli nelle loro scelte: consente loro di essere e di agire come consumatori informati. Le etichette ecologiche sono utilizzate anche - grazie a criteri e linee guida specifici - per superare il problema delle false informazioni fuorvianti fornite da alcuni marchi.

²¹ Rex, E. and Baumann, H. (2006). *Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing*. Journal of Cleaner Production, 15(6), pp.567–576.

²² Davis, J.J. (1993). *Strategies for environmental advertising*. Journal of Consumer Marketing, 10(2), pp.19–36.

2.3. Importanza della catena di fornitura

La crescente attenzione ai pilastri della sostenibilità (ovvero TBL) nel settore dei cosmetici (Amberg & Fogarassy, 2019)²³ sta quindi diventando fondamentale. I prodotti cosmetici si stanno diffondendo sempre più nelle nostre attività quotidiane e i consumatori sono sempre più propensi ad acquistare prodotti ecologici, poiché le considerazioni ambientali ed etiche sono fattori sempre più rilevanti nel loro comportamento di acquisto (Appolloni et al., 2022)²⁴.

Secondo Bom et al. (2019)²⁵, la 'sostenibilità dei cosmetici' può essere definita *'come una questione complessa e sfaccettata che non può essere valutata considerando singoli aspetti, ma utilizzando una valutazione integrata delle dimensioni ambientale, sociale ed economica e della qualità e prestazione del prodotto finale'*.

Pertanto, considerando da un lato la crescente crescita dell'industria cosmetica e, dall'altro, la necessità di iniziare a intraprendere un percorso verso sistemi più sostenibili, è richiesto alle aziende produttrici di cosmetici di impegnarsi in catene del valore con obiettivi orientati alla sostenibilità. Il raggiungimento di questi ultimi necessitano di uno stretto controllo e di una valutazione complessiva di tutti gli stakeholder presenti lungo l'intera catena del valore.

Pertanto, a partire dalla fase di progettazione dei prodotti, che è responsabile della maggior parte degli impatti delle successive fasi del ciclo di vita del prodotto, è fondamentale scegliere accuratamente tutte le caratteristiche del prodotto tra cui i materiali e quindi i relativi fornitori (Acerbi, Taisch, et al., 2020)²⁶.

In realtà, nella letteratura esistente è emerso che le due sfide chiave per le iniziative di sostenibilità nella flessibilità della catena del valore sono la

²³ Amberg, N., & Fogarassy, C. (2019). *Green consumer behavior in the cosmetics market*. Resources, 8(3), 137.

²⁴ Appolloni, A., Chiappetta Jabbour, C. J., D'Adamo, I., Gastaldi, M., & Settembre-Blundo, D. (2022). *Green recovery in the mature manufacturing industry: The role of the green-circular premium and sustainability certification in innovative efforts*. Ecological Economics, 193, 107311.

²⁵ Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H. M., & Marto, J. (2019). *A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review*. Journal of Cleaner Production, 225, 270–290.

²⁶ Acerbi, F., & Taisch, M. (2020). *'Towards a data classification model for circular product life cycle management'*, in Nyffenegger F, B. A. (2020b). In J. Ríos & L. Rivest, Eds. Product Lifecycle management enabling smart X. PLM 2020. IFIP advances in information and communication technology. (pp. 473–486).

manca di impegno dei fornitori verso prodotti sostenibili e la mancanza di conoscenza sostenibile lungo la catena del valore (Dwivedi et al., 2021)²⁷. Considerando che i fornitori potrebbero influenzare le performance di sostenibilità dei prodotti e dell'intera catena di fornitura il loro coinvolgimento nel percorso di sostenibilità dei produttori diventa essenziale.

A tal proposito la letteratura scientifica ha elaborato alcuni modelli utili ad una corretta selezione dei fornitori sostenibili come quello di Van Thanh & Lan (2022)²⁸ focalizzato sull'industria alimentare o quello di Wang et al., (2022)²⁹ focalizzato sulla resilienza della catena di fornitura necessaria a garantire l'approvvigionamento di risorse critiche. Tuttavia, vi sono ancora alcuni punti aperti non ancora coperti dalle stesse. Ad esempio, manca ancora una definizione chiara dei criteri per valutare i fornitori specificamente per il contesto delle aziende cosmetiche sotto l'egida della sostenibilità. Ad oggi, infatti, nonostante lo studio proposto da Atthirawong, (2020)³⁰, la ricerca³¹ per ora è focalizzata, principalmente sull'industria chimica in generale e ciò, ha fatto sì che non esistesse ancora, un modello globale orientato alla sostenibilità sui cosmetici.

Inoltre, i modelli esistenti di Selezione dei Fornitori Sostenibili (SSS) solitamente coprono i pilastri TBL³² in modo sbilanciato. Si pensi allo studio di Hashemi et al., (2015b)³³, che si concentra principalmente sugli aspetti economici e ambientali.

²⁷ Dwivedi, A., Agrawal, D., Jha, A., Gastaldi, M., Paul, S. K., & D'Adamo, I. (2021). *Addressing the challenges to sustainable initiatives in value chain flexibility: Implications for sustainable development goals*. Global Journal of Flexible Systems Management, 22(S2), 179–197.

²⁸ Van Thanh, N., & Lan, N. T. K. (2022). *A new hybrid triple bottom line metrics and fuzzy MCDM Model: sustainable supplier selection in the food-processing industry*. Axioms, 11(2), 57.

²⁹ Wang, C.-H., Ali, M. H., Chen, K.-S., Negash, Y. T., Tseng, M.-L., & Tan, R. R. (2021). *Data driven supplier selection as a circular economy enabler: A Taguchi capability index for manufactured products with asymmetric tolerances*. Advanced Engineering Informatics, 47, 101249.

³⁰ Atthirawong, W. (2020). *Application of TOPSIS method to green supplier selection for a Thai OTOP producer*. Current Applied Science and Technology. 20(1), 144–155.

³¹ Tong, L., Pu, Z., & Ma, J. (2019). *Maintenance supplier evaluation and selection for safe and sustainable production in the chemical industry: A case study*. Sustainability (Switzerland), 11(6), 1533.

³² il paradigma della sostenibilità, che si basa sui pilastri ambientale, sociale ed economico (ovvero la Triple Bottom Line (TBL))

³³ Hashemi, S. H., Karimi, A., & Tavana, M. (2015b). *An integrated green supplier selection approach with analytic network process and improved grey relational analysis*. International Journal of Production Economics, 159, 178–191.

I modelli fino ad ora elaborati potrebbero, poi, non tenere conto di potenziali giudizi soggettivi o delle interdipendenze tra criteri (ad esempio (Hendiani et al., 2020))³⁴.

In ogni caso la crescente necessità di responsabilità in materia di sostenibilità da parte delle aziende cosmetiche per rispondere alle richieste provenienti da clienti, opinione pubblica e governi con nuove norme e regolamenti, e dunque la necessità di creare catene di fornitura resilienti e sostenibili (Pereira de Carvalho & Barbieri, 2012) ha comunque fatto in modo che il processo SSS emergesse come un aspetto fondamentale per la creazione di una filiera sostenibile dei cosmetici (Chai et al., 2013; Fortunati et al., 2020). Questo processo può essere definito come *"il processo attraverso il quale le aziende identificano, valutano e stipulano contratti con i fornitori [. . .] per ridurre il rischio di acquisto, massimizzare il valore complessivo per l'acquirente e sviluppare vicinanza e relazioni a lungo termine tra acquirenti e fornitori"* (Taherdoost & Brard, 2019).

Questa definizione rispecchia l'evoluzione registrata dai criteri per la selezione dei fornitori, i quali sono cambiati nel tempo passando da soli indicatori quantitativi (es. prezzo), a un mix di considerazioni sia qualitative che quantitative. Per quanto riguarda i criteri chiave orientati alla sostenibilità da includere in un modello SSS per l'industria cosmetica, bisogna, in primis, esaminare la letteratura scientifica e successivamente gli standard ISO.

La letteratura esistente, oltre ai criteri standard di prezzo, qualità, flessibilità e consegna suggeriti, dalla maggior parte dei contributi dottrinali (ad esempio Hashemi et al., 2015b)) ha evidenziato una serie di criteri che possono essere raggruppati in quattro classi chiave da considerare nel processo SSS, in particolare quando si ha a che fare con l'industria cosmetica: (i) la sicurezza, (ii) l'inquinamento ambientale, (iii) la tossicità acquatica e (iv) l'approvvigionamento e consumo di risorse.

Le preoccupazioni relative alla sicurezza sono tra i criteri più rilevanti da considerare quando si esaminano gli ingredienti e le sostanze chimiche utilizzate nei prodotti cosmetici. Per valutare la sicurezza del prodotto, i produttori devono eseguire una valutazione del rischio a partire dallo sviluppo

³⁴ Hendiani, S., Liao, H., Ren, R., & Lev, B. (2020). A likelihood-based multi-criteria sustainable supplier selection approach with complex preference information. *Information Sciences*, 536, 135–155.

del prodotto fino al ciclo di commercializzazione. Inoltre, ci sono diversi standard a livello mondiale da affrontare tra cui il Federal Food, Drug and Cosmetic Act del 1938 e le sue modifiche negli Stati Uniti, e la Direttiva UE sui cosmetici del 1976 e le sue revisioni nell'Unione Europea.

Un'altra questione importante per l'industria cosmetica, come si accennava inizialmente, è la sperimentazione sugli animali. Sebbene queste pratiche siano necessarie per prevenire conseguenze negative per gli esseri umani sulla sicurezza dei prodotti cosmetici, sono emerse preoccupazioni per il trattamento e il benessere degli animali e sono state intraprese azioni contro queste pratiche (Sreedhar et al., 2020)³⁵. In Europa, ad esempio, il primo provvedimento volto ad attuare un divieto di vendita e importazione di cosmetici testati sugli animali è stato adottato nel 2013, seguito dall'India nel 2014 e dalla Nuova Zelanda nel 2015 (Sreedhar et al., 2020).

Questa attenzione ha consentito la nascita di marchi di cosmetici vegan-friendly e cruelty-free. In altri paesi, questa attenzione è ancora limitata e non sono presenti normative, sebbene siano disponibili alternative alla sperimentazione animale (ad esempio la Virtual Human Platform (VHP) (Cosmetic Europe, 2020)).

L'inquinamento ambientale è un altro criterio da includere nell'analisi, considerando che i prodotti cosmetici contengono un'ampia gamma di sostanze chimiche e alcune di esse sono etichettate come "sostanze chimiche di interesse emergente" (Dhanirama et al., 2012)³⁶. In questo senso un aspetto importante da considerare è l'utilizzo delle microsfele nelle formulazioni cosmetiche. Le microsfele sono sfere microplastiche solide di piccolo diametro (meno di 5 mm) utilizzate nei prodotti cosmetici per eseguire ad esempio l'esfoliazione della pelle (Guerranti et al., 2019)³⁷. Essendo composti da materiale plastico che potrebbe disperdersi nelle piante acquatiche, è stata presa in considerazione la sostituzione con ingredienti naturali, in quanto rappresentano una minaccia per il benessere dell'ecosistema e per la perdita di biodiversità.

³⁵ Sreedhar, D., N, M., Pise, A., Pise, S., & VS, L. (2020). *Ban of cosmetic testing on animals: A brief overview*. International Journal of Current Research and Review, 12(14), 113–116.

³⁶ Dhanirama, D., Gronow, J., & Voulvoulis, N. (2012). *Cosmetics as a potential source of environmental contamination in the UK*. Environmental Technology, 33(14), 1597–16

³⁷ Guerranti, C., Martellini, T., Perra, G., Scopetani, C., & Cincinelli, A. (2019). Microplastics in cosmetics: Environmental issues and needs for global bans. Environmental Toxicology and Pharmacology, 68, 75–79.

L'utilizzo di materiali plastici, infatti, incide sia sulla formulazione che sul packaging. La plastica rappresenta uno dei materiali più diffusi per l'imballaggio per la sua flessibilità e leggerezza. Ci sono azioni per iniziare a pensare a imballaggi diversi come la proposta di (Cosmetics Europe, 2021)³⁸ imballaggi a base biologica e l'introduzione di pratiche di design per l'ambiente.

La tossicità acquatica è un'altra questione importante da considerare in questo settore poiché, dopo la fase di utilizzo, diversi prodotti entrano nell'ambiente acquatico e i metodi tradizionali per il trattamento delle acque reflue, vengono utilizzate solo per rimuovere una quantità limitata di questi rifiuti (Vita et al., 2018).

Tra gli ingredienti più diffusi che rappresentano una minaccia per l'ambiente acquatico ci sono i parabeni, i filtri UV nella protezione solare, gli agenti antimicrobici e i conservanti (Vita et al., 2018). Inoltre, i derivati petrolchimici sono altri ingredienti da tenere sotto controllo poiché generano emissioni di natura non rinnovabile, e anche i siliconi sono da considerare in quanto bioaccumulabili e quindi pericolosi per la vita acquatica.

Un altro aspetto fondamentale da tenere in considerazione nell'industria cosmetica è la quantità di acqua utilizzata nel processo produttivo, che è risultata essere una delle questioni più rilevanti dopo uno studio di Life Cycle Assessment condotto su un prodotto cosmetico di origine biologica (Secchi et al. al., 2016)³⁹.

Inoltre, considerando il ruolo rilevante delle materie prime e degli ingredienti dei prodotti cosmetici e del loro packaging, anche la loro provenienza e il consumo di risorse rappresentano elementi importanti nei cosmetici. Gli ingredienti utilizzati provengono da regioni di tutto il mondo con condizioni diverse e diversi consumi di risorse. Non è quindi scontato che gli ingredienti naturali siano più sostenibili rispetto a quelli artificiali o sintetici.

Ci sono infatti diverse questioni riguardanti gli aspetti ambientali e sociali da considerare soprattutto nella fase di approvvigionamento quando vengono selezionati gli ingredienti (Bom et al., 2019). Sono state introdotte alcune

³⁸ Cosmetics Europe. (2021). The personal care association: Cosmetics industry

³⁹ Secchi, M., Castellani, V., Collina, E., Mirabella, N., & Sala, S. (2016). *Assessing eco-innovations in green chemistry: Life cycle assessment (LCA) of a cosmetic product with a bio-based ingredient*. Journal of Cleaner Production, 129, 269–281.

certificazioni come i partenariati del commercio equo e solidale che garantiscono di operare in modo responsabile dal punto di vista sociale e ambientale. Infatti, la tracciabilità e la trasparenza lungo la catena di fornitura stanno diventando sempre più rilevanti in questo senso, anche perché le catene del valore dei cosmetici e più specificatamente le reti di fornitori sono prevalentemente globali (Belotti Pedroso et al., 2021)⁴⁰.

⁴⁰ Belotti Pedroso, C., Tate, W. L., Lago da Silva, A., & Ribeiro Carpinetti, L. C. (2021). *Supplier development adoption: A conceptual model for triple bottom line (TBL) outcomes*. Journal of Cleaner Production, 314(June), 127886.

Capitolo III

Case study: Kiehl's

3.1 Kiehl's: da piccolo marchio farmaceutico a brand mondiale del gruppo L'Oreal.

La storia del marchio Kiehl's - oggetto del nostro caso - ha inizio nel lontano 1851, anno in cui John Kiehl fondò una piccola farmacia nell'East Village di New York, preparando trattamenti per la calvizie in risposta alle richieste crescenti da parte dei suoi clienti. A lui successe, nel 1921, Irving Morse, un ex apprendista il quale pensò bene allo scopo di sfruttare la sua laurea in farmacologia decise di acquistare l'azienda, trasformandola in una farmacia moderna e completa e arricchendo enormemente la linea di prodotti realizzati sempre in proprio. Da quel momento e nei decenni successivi l'azienda vide il succedersi di diverse generazioni.

Nel 1961, infatti, l'azienda passò nelle mani del figlio Aaron a cui si deve la creazione della moderna identità Kiehl's. Questi decise di orientare l'attività aziendale verso la realizzazione di prodotti naturali per la cura della salute, alcuni dei quali (ad esempio, Blue Astringent, Musk Oil) divennero rapidamente famosi nell'East Village. Egli aveva una concezione moderna dell'azienda e introdusse elementi che solo oggi caratterizzano le moderne realtà imprenditoriali, come ad esempio, l'aggiunta di una piccola biblioteca, una caffetteria e un museo improvvisato con fotografie, strumenti e oggetti per attirare l'attenzione dei consumatori.

La svolta dimensionale e di diversificazione della produzione si ebbe nel momento in cui, la figlia di Aaron, Jami, e suo marito Klaus, acquisirono il comando dell'azienda. Siamo nel 1990, un anno decisivo che vede la separazione del laboratorio di produzione dal negozio e l'introduzione di una

diversa tipologia di prodotti, come ad esempio, quelli per i clienti sportivi (Klaus era uno sciatore professionista)¹.

Fig. 1 L'antica bottega nell'East Village



L'ultimo decennio del ventesimo secolo fu, poi, caratterizzato dall'improvvisa notorietà della zona dell'East Village la quale divenne un luogo alla moda capace di attrarre attori, romanzieri, rock star e atleti, il che comportò anche una crescita esponenziale della domanda di prodotti Kiehl's. Questo aumento improvviso e abnorme di prodotti, da un lato portò a risultati in termini di immagine e di profitto estremamente rilevanti, ma dall'altro causò i tanto temuti "colli di bottiglia" della produzione e della logistica aziendale. Questi problemi che non potevano essere risolti da una piccola realtà aziendale, spinsero la giovane proprietaria a stipulare un accordo con la società francese L'Oreal, che acquistò nel 2001 il marchio Kiehl's per una cifra che si aggirava tra gli 80 e i 150 milioni di dollari.²

¹ www.Kiehl's.it

² The New York Times, 2000, "*Kiehl's Cosmetics Company Bought by France's L'Oréal*", Constance L. Hays, April 2000: <http://www.nytimes.com/2000/04/18/business/kiehl-s-cosmetics-company-bought-by-france-s-l-oreal.html>

Con l'acquisizione, da parte della multinazionale francese, la strategia di Kiehl's cambiò e fu indirizzata nel: (1) mantenere l'indipendenza di Kiehl's, la sua tradizione di prodotto e la sua filosofia; (2) supportare la produzione e la logistica attraverso le risorse di L'Oreal; e (3) replicare e scalare il modello di Kiehl a un a livello internazionale aprendo negozi in diverse grandi città, prima negli Stati Uniti e poi all'estero.

3.2 Il processo di evoluzione del marchio. La CBS (Community-Based Strategy)

Il marchio Kiehl's risulta un caso particolarmente interessante perché è l'esempio di un'azienda che è cresciuta in assoluta sintonia con la soddisfazione del cliente, seguendo costantemente i feedback che provenivano dal lato della domanda ed investendo in quei valori capaci di creare identità con i membri della comunità, facendo leva sul loro comportamento reciproco.

Il presupposto di base, è che una frazione significativa di clienti (potenziali ed effettivi) sono membri di una comunità ed in quanto tali forniscono e creano un'identità condivisa.

Questa associazione potrebbe derivare da una coincidenza o da una casualità, oppure essere la conseguenza di una deliberata politica aziendale, di voler includere i membri della comunità nel suo mercato di riferimento. Kiehl's era inizialmente situata nell'East Village e quindi quasi involontariamente attraeva la folla che popolava questa specifica zona di Manhattan. In seguito, però, le sue scelte e i suoi investimenti hanno preso di mira comunità specifiche e i loro valori. E su queste scelte l'azienda ha costruito il legame: attraverso un'identità condivisa³.

Per i responsabili del marchio *"È molto importante creare uno spirito di vicinato nel luogo in cui si trova il negozio"*⁴.

L'azienda era consapevole che il primo passo per un'azienda che vuole interagire con una comunità era acquisire riconoscimento come "membro" di quella comunità. Per farlo, si è impegnata in azioni che fossero in linea con i valori di quella comunità. Dalle fonti storiche di informazione si è giunti alla conclusione che Kiehl's ha fondato tutta la sua comunicazione alla clientela sulla base di tre valori generali che hanno, in tal modo, rappresentato gli obiettivi di investimento dell'azienda: (1) uguaglianza e diritti umani, (2) questioni sanitarie e (3) consapevolezza ambientale. E per sostenere questi valori, l'azienda decise di intraprendere alcune azioni strategiche. Quando a partire dagli anni '60, l'East Village cominciò ad attrarre artisti e hippy e divenne il centro di un movimento liberale, controcultura postmoderna e

³ Lakin N., Sheubel V. (2010). *Corporate Community Involvement: The Definitive Guide to Maximizing Your Business' Societal Engagement*. Sheffield, Uk: Greenleaf Publishing.

⁴ New York Times. 2001. *New owners let Kiehl's be Kiehl's*. 12/08/2001: 96.

culla di movimenti artistici, parallelamente l'azienda iniziò la sponsorizzazione di eventi di beneficenza e campagne per devolvere il ricavato delle vendite a organizzazioni che fossero promotrici e sostenitrici di cause socialmente responsabili. Queste azioni venivano, successivamente comunicate attraverso diversi mezzi come, ad esempio, i poster di Kiehl's all'interno dei negozi, sito web aziendale, Twitter, Facebook.

Si possono ricordare, le lotte in difesa dell'uguaglianza e dei diritti umani, effettuate da Kiehl's mediante la raccolta fondi per Heritage of Pride, un gruppo senza scopo di lucro che organizzava attività di orgoglio lesbico, gay, bisessuale e transgender a New York. Un altro evento nel 2007, sempre di raccolta fondi presso il flagship store in cui venivano offerti cocktail, musica e un box per i baci con modelli. Dal 2004, Kiehl's ha organizzato la Bad-Water Ultramarathon per attrarre fondi per sostenere la Challenged Athletes Foundation, un ente di beneficenza che fornisce sovvenzioni direttamente agli atleti con disabilità fisiche.

Nel 2008, la compagnia ha collaborato, inoltre, con Sandy Lam, una cantante cinese, per supportare il Watchdog Early Learning and Development Centre di Hong Kong, con l'obiettivo di fornire un programma prescolare per bambini con ritardi nello sviluppo di età inferiore ai sei anni.

Per quanto riguarda le questioni sanitarie, in occasione della Giornata mondiale contro l'AIDS del 2005, ad esempio, Kiehl's ha organizzato una conferenza di due giorni, durante i quali tutti i proventi delle vendite vennero donati ad organizzazioni non-profit dedite alla sensibilizzazione sul tema dell'AIDS (es. alla Breast Cancer League).

Infine, fondamentale risulta essere l'impegno a favore della questione ambientale.

Il suo impegno in questa direzione inizia nel 2006, anno in cui parte la collaborazione e la sponsorizzazione con il Natural Resource Defence Council aventi lo scopo di far crescere la consapevolezza sul pericolo del riscaldamento globale attraverso azioni civili e dimostrazioni. Ancora nel 2009, insieme a YAWA, una fondazione malese che opera in favore della gioventù, Kiehl's ha

lanciato il "Save Our Rare Earth" Biodiversity Eco-Camp nel tentativo di instillare la consapevolezza ambientale nei giovani⁵.

Queste iniziative son servite a creare un contatto diretto tra l'azienda e i potenziali clienti e dare la possibilità all'azienda di dimostrare quanto essa fosse in linea e supportasse i valori della comunità a cui apparteneva.

Pertanto, le interazioni di Kiehl con i suoi mercati target hanno comportato l'adesione ai valori sui quali la comunità dei suoi (potenziali) clienti avevano costituito la propria identità condivisa. I tre valori abbracciati da Kiehl's rispecchiavano quelli della comunità. Una comunità che ha a cuore i miglioramenti dei diritti civili e l'uguaglianza spesso si preoccupa anche di questioni ambientali e di assistenza sanitaria, che divengono e lo sono attualmente, valori universali⁶.

La stessa azienda sostiene che *“Le mode locali e le idiosincrasie possono influenzare le pratiche di gestione di un negozio, ma non condizionano mai i valori di Kiehl's; essi sono universali.... sono condivisi da diverse comunità in tutto il mondo.... sono un fil rouge [filo conduttore] che unisce America, Europa e Asia.”*

Volendo sintetizzare, si può affermare che gli investimenti di Kiehl's non sono mirati a una comunità ma piuttosto a un gruppo di valori. Questi valori attraggono poi comunità che li percepiscono come rappresentativi della loro appartenenza. Valori che sono, anche, sufficientemente differenziati da risultare attrattivi per diverse comunità, ma che riescono ad allinearsi in maniera soddisfacente in modo da non creare tensioni, ostilità e discriminazione tra clienti appartenenti ad altre comunità.

Quando un'azienda come Kiehl's segnala al mercato di essere membro di una comunità implementando iniziative che la supportano e rafforzano i valori della comunità, fornisce un contributo positivo all'identità della comunità stessa (Fireman e Gamson, 1979)⁷. A loro volta, i membri della

⁵ Rawat U.S., Agarwal N.K, (2015), *Biodiversity: Concept, threats and conservation*, Environment Conservation Journal 16(3) 19-28.

⁶ McAlexander J.H., Schouten J., Koenig H. (2002). *Building brand community*. Journal of Marketing 66: 38-54.

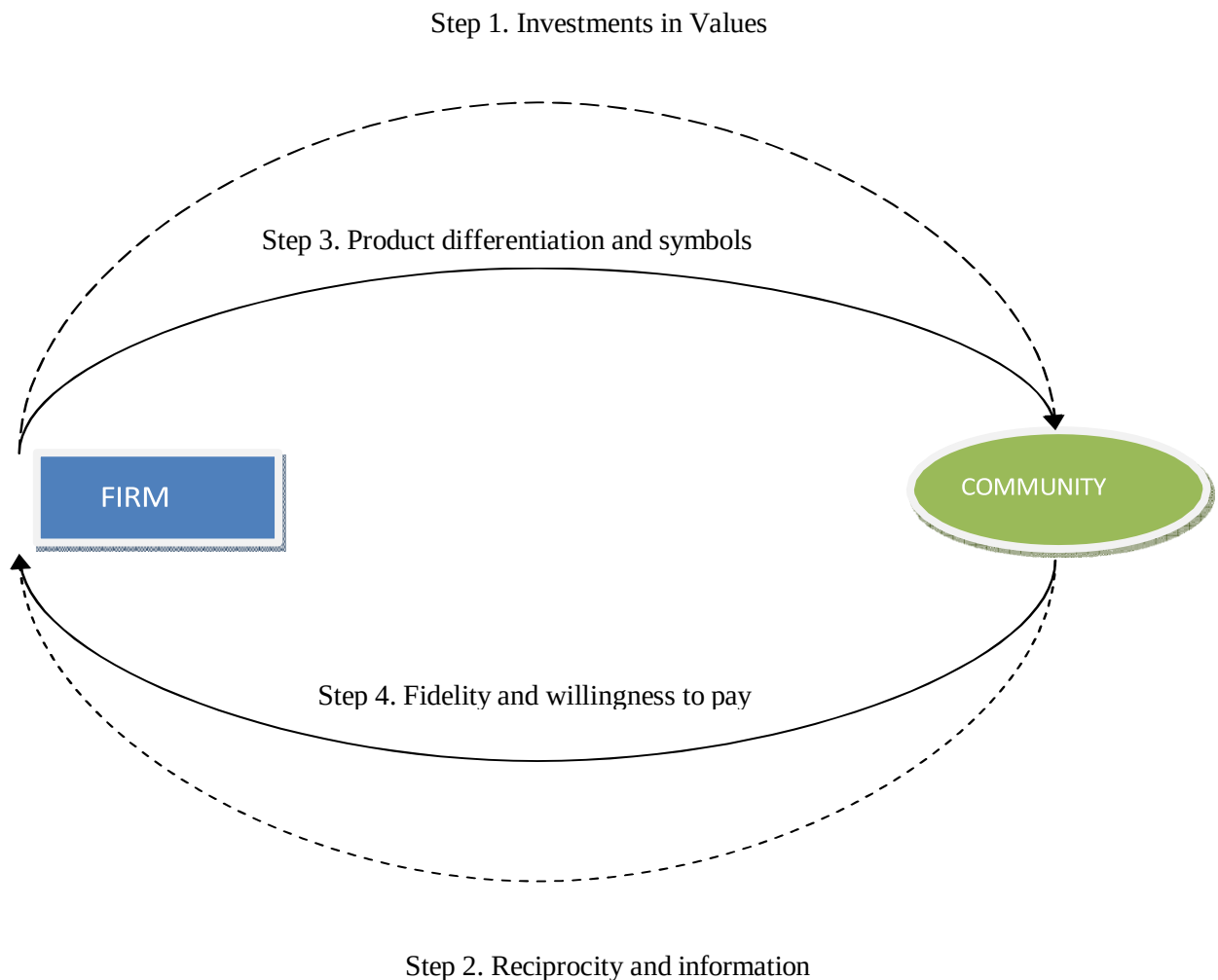
⁷ Fireman B., Gamson W.A. 1979. *Utilitarian logic in the resource mobilization perspective*. In J.D. McCarthy & M.N. Zald (Eds.), *The dynamics of social movements: Resource mobilization, social control and tactics*: 8-44. Cambridge: Winthrop.

comunità sono disposti a ricambiare, in quanto ricevono i benefici derivanti da un'identità ben definita.

Questa strategia viene illustrata nella figura seguente (Fig. 1), in cui l'azienda focale cerca di sfruttare questa volontà per migliorare il processo di sviluppo della conoscenza del cliente. In primo luogo, in quanto membri della comunità - più nello specifico i consumatori - tendono a essere maggiormente sensibili alle esigenze dell'azienda. Sulla base di un sentimento di reciprocità, cercheranno di fornire informazioni sempre più raffinate all'azienda. Dal canto loro, le aziende risponderanno al senso di reciprocità, chiedendo ai propri clienti di testare i prodotti e fornire feedback aggiuntivi e nuove idee.

In questo caso, la reciprocità gioca un ruolo fondamentale, perché fornire informazioni da parte dei clienti risulta essere un processo costoso per il cliente, in quanto richiede impegno e tempo.

Fig. 2: Model of customer knowledge development through community-based strategy



Fonte: Fosfuri et al. (2017)

Il ruolo dei negozi, in questo processo di identificazione è determinante, poiché il luogo fisico riesce meglio di ogni altro ad identificare l'azienda come sostenitrice della sua comunità e ciò porta il cliente, quasi a sentirsi obbligato a contribuire rivelando le proprie preferenze, consapevolmente o meno.

“Quando si diventa parte del mondo Kiehl's, automaticamente diventi un cliente.... La maggior parte dei clienti porta i propri amici nei nostri negozi per rievocare la stessa esperienza.... Se qualcuno aiuta l'individuo, si sente integrato nella comunità.... Cerchiamo di estrarre la maggior quantità di informazioni dai nostri clienti in merito all'offerta del prodotto”⁸.

I negozi diventano, quindi, i custodi essenziali delle informazioni e molti elementi della strategia di Kiehl's cercano di facilitare il processo di comunicazione tra i clienti e l'azienda. Quest'ultima ha identificato e puntato su tre investimenti complementari necessari a facilitare questo processo: (1) la formazione continua degli addetti alle vendite (commesso), (2) progetti architettonici e (3) campionamento gratuito del prodotto. Questi elementi vengono attentamente considerati e pianificati, così da avere il controllo completo dell'ambiente e del livello di servizio (Flare, 2004)⁹.

I commessi seguono un corso di formazione di tre settimane per imparare a “diagnosticare” i loro clienti. In questa attività essi adottano un approccio quasi medico, focalizzato sulla fornitura di soluzioni ai problemi dei clienti. I commessi di solito indossano camici bianchi e *“parlano a ogni cliente in maniera individuale, lavorando per consigliare i prodotti più adatti alle loro esigenze e preferenze”* (Business Wire, 2008)¹⁰. “Abbracciando il cliente”, i dipendenti acquisiscono una comprensione di ogni singolo problema, creando un rapporto uno a uno e mirando a fornire la migliore soluzione con “prodotti onesti e diretti” (Advertising Age, 2004).

Il design architettonico del negozio ha anche la funzione di supportare il ruolo di custode delle informazioni. I negozi, infatti, sono addirittura chiamati “laboratori” perché solo così consentono di dare un'occhiata ai clienti e di

⁸ Fast Company. 2005. *The art of service*. 99(47): 47-59.

⁹ Flare. 2004. *Destination beauty: A one-stop holistic shopping experience?* 26(4): 94-96.

¹⁰ Business Wire. 2008. *Kiehl's selects Mybuys to extend renowned personalized customers experience from stores to the website*. June: 17.

restituire alla comunità. L'azienda offre un posto dove venire e passare il tempo, per mantenere sempre vivo l'aspetto sociale (WWD, 2003)¹¹. La maggior parte dei negozi ha una motocicletta per rendere i clienti maschi più comodi, sedie e divani, riviste e caffè gratuiti e musica rilassante. Inoltre, sono di solito situati in luoghi informali, centrali e popolari che richiamano l'originale East Village. All'interno dei negozi, poi, vengono costantemente mostrate immagini e poster di eventi sponsorizzati di recente, che ricordano costantemente ai clienti di Kiehl's i valori fondanti dell'azienda.

Infine, Kiehl's offre enormi quantità di campioni gratuiti di prodotti. Per ogni articolo, Kiehl's fornisce una versione di prova che i clienti possono e sono fortemente incoraggiati a provare (Farmaco Store News, 2001). La filosofia del "provare prima di acquistare" è una componente importante della strategia aziendale; essa serve ad includere i clienti nella valutazione e nel miglioramento di ogni prodotto.

Per Kiehl's *"il campionamento sia un modo per soddisfare le esigenze specifiche dei clienti in termini di cura della pelle, dei capelli o delle esigenze del viso"* (The Wall Street Journal, 2002)¹².

Sebbene questi tipi di investimenti non siano una novità nella strategia di marketing, ciò che è nuovo in Kiehl's è l'approccio concentrato sui valori e, in ultima analisi, sulle comunità associate a tali valori. Questi investimenti, infatti, sarebbero privi di significato senza la reciprocità innescata dalla fornitura di identità. I clienti di Kiehl's sono collaborativi, disposti a rivelare informazioni e felici di trascorrere del tempo nei negozi, in particolare gli uomini, che stereotipicamente sono restii a dedicare tempo alle attività legate allo shopping.

Rispetto agli approcci tradizionali per estrarre le informazioni dai clienti, la CBS offre due strumenti chiave. In primo luogo, le informazioni tendono ad essere meno rumorose e più rappresentative del contesto generale. La scelta dei valori che costituiscono il nucleo di una comunità di solito crea una selezione endogena dei potenziali membri. Con una minore varianza nelle informazioni estratte, le aziende possono ridurre la probabilità di errori nell'interpretazione e nell'utilizzo di queste informazioni. Al contrario, se si

¹¹ WWD. 2003. *Clough takes helm, sets tone for Kiehl's*. October: 11.

¹² Wall Street Journal. 2002. *Try it, if you like it, we hope you'll buy it*. February 10: 17.

dovesse ricorrere semplicemente a tester casuali per ottenere dei feedback, l'azienda correrebbe il grave rischio di ottenere feedback da consumatori che selezionano autonomamente e che mettono in risalto caratteristiche che non sono essenziali per la maggior parte della propria clientela.

In secondo luogo, i clienti che aiutano l'azienda perché si sentono obbligati a ricambiare l'identità, hanno maggiori probabilità di identificare le caratteristiche del prodotto che interessano alla comunità che rappresentano. Vale a dire che considerano la comunità e non solo se stessi come individui.

La necessità dei membri della comunità di ricambiare conferisce all'azienda un vantaggio da first mover perché solo l'impresa che sviluppa questo asset immateriale basato sulle relazioni può accedere ai dati rilevanti e alle informazioni sulla segmentazione del prodotto. Quando un'azienda si afferma come centrale per una determinata comunità, diventa molto arduo per i competitors sostituirlo e accedere alle stesse informazioni.

I concorrenti potranno accedere alle informazioni divulgate solo dopo che la società focale ha iniziato a costruire la sua offerta di prodotti.

Come illustrato nella Fig. 1, dopo aver avuto accesso alle informazioni, l'azienda deve implementare la sua strategia di differenziazione mediante il lancio di nuovi prodotti (Fase 3). Per Kiehl's, le informazioni raccolte nei negozi vengono passate ad un comitato di esperti, tra cui il reparto farmaceutico di L'Oreal, ingegneri e accademici, che tentano di determinare soluzioni e risposte alle richieste e alle esigenze dei clienti. *"Specialmente durante il lancio di nuovi prodotti, quando abbiamo feedback dai clienti, positivi o negativi, li inseriamo in un report da passare alla sede centrale: è un processo bottom-up.... Le informazioni dei clienti riguardanti un nuovo prodotto sono fondamentali per noi. Le loro impressioni, suggerimenti e risposte vengono espresse in un report mensile che va direttamente alla sede centrale degli Stati Uniti.... Trasmettiamo costantemente ai nostri clienti che le percezioni e le opinioni sui prodotti vengono prese in considerazione e sono molto importanti per l'azienda."*

Un altro manager ha chiarito in un'intervista: *"La nostra missione è dare ai nostri clienti esattamente ciò che desiderano... Siamo sempre molto attenti alle esigenze dei nostri clienti e sviluppiamo prodotti che sono stati specificamente richiesti da loro."*

Un aspetto interessante di questo processo di estrazione delle informazioni è il peso che l'azienda attribuisce alle diverse fonti di informazione. La priorità più alta è data ai feedback dei clienti ottenuti nel punto di riferimento Kiehl's nell'East Village. Informazioni dai siti situati nei centri commerciali o nei grandi magazzini e quelli ottenuti tramite canali online, come blog e social, riceve una priorità inferiore

Non appena Kiehl's fornisce i suoi prodotti al mercato, le sue informazioni diventano pubbliche e, teoricamente, potrebbero essere utilizzate dai concorrenti per ridurre il vantaggio competitivo. Due motivi dimostrano perché questa strategia di imitazione non ha probabilità di successo (Passaggio 4, Fig. 1). In primo luogo, i clienti probabilmente si sentono obbligati a rimanere nell'azienda, anche se altri marchi offrono prodotti concorrenti maggiormente convenienti, causa del loro senso di reciprocità. In secondo luogo, l'azienda realizza i suoi prodotti facendoli percepire come simboli identitari della comunità nel suo complesso. Vendere prodotti che rappresentano simboli identificativi crea una maggiore fedeltà e aumenta i costi di sostituzione per i clienti, perché l'atto di acquisto indica la loro affiliazione con una comunità e li distingue dagli altri consumatori. Poiché i membri della comunità hanno fornito le informazioni sul prodotto, una volta che esse vengono incorporate nell'offerta, il risultato probabile è che i prodotti stessi rappresentano i valori della comunità.

Kiehl's cerca generalmente di attribuire significati emozionali ed empatici ai suoi prodotti. Come affermava più di un ventennio fa Philip Shearer, direttore generale di L'Oreal. *"Kiehl's ha le caratteristiche speciali di essere un marchio di culto con radici"*, tale che acquistare da Kiehl's comporta un'"esperienza" che "crea eccitazione" (Drug Store News, 2001)¹³.

Inoltre, per sottolineare l'associazione tra prodotti e simboli, i prodotti sono talvolta collegati direttamente ad un valore particolare (ad esempio, il detergente liquido per il corpo biodegradabile è collegato a JPF Eco Systems, un'organizzazione ambientalista sostenuta da Brad Pitt. In quanto elementi del simbolismo delle comunità, i prodotti Kiehl's manifestano quindi la loro condivisione ai valori. Non solo investe in valori che forniscono identità e coesione alle comunità, ma anche ridefiniscono o rafforzano i

¹³ Drug Store News. 2001. *Chain drug can learn a thing or two from Kiehl's*. 23(10): 12.

valori stessi, creando manifestazioni fisiche degli stessi. A loro volta, i consumatori avvertono una domanda ancora maggiore (a causa del senso di reciprocità), rafforzando così i meccanismi che hanno creato la competitività sostenibile dell'azienda.

3.3 Lo sviluppo “sostenibile” del marchio Kiehl's

Per comprendere in maniera compiuta le prospettive di sviluppo del marchio Kiehl's anche alla luce delle nuove esigenze legate alla sostenibilità, sembra opportuno effettuare un richiamo alla composizione della filiera dell'industria cosmetica, la quale è divisa in *upstream*, ovvero fornitura di materie prime,

midstream, che consiste in produttori e proprietari di marchi, e *downstream*, canali di vendita online e offline. La filiera dell'industria cosmetica comprende principalmente quattro importanti collegamenti: ricerca e sviluppo, produzione, marchio e canale di distribuzione. Poiché il costo di produzione rappresenta una quota relativamente bassa (solo circa il 10%) del prezzo finale dei cosmetici (quello imposto dai dettaglianti), la pubblicità e il marketing, l'affitto, i costi di manodopera e di distribuzione sono le spese principali nel processo di circolazione del prodotto. Pertanto, sono i proprietari dei marchi e la catena di distribuzione a detenere il potere nel determinare il prezzo dei prodotti¹⁴.

In questo settore, poi, la redditività è abbastanza limitata, con un tasso di profitto lordo del 25-40%. Tuttavia, il lato produzione è principalmente B2B e il cliente è stabile e fidelizzato. Allo stesso modo, stabile risulta anche il costo degli input e ciò rende l'operazione complessiva relativamente stabile.

I fattori che influenzano il mercato dei cosmetici possono essere divisi in due parti: politica pubblica e mercato. E l'analisi di quest'ultimo richiede come passaggio necessario la classificazione dei clienti, partendo dal presupposto che la stragrande maggioranza dei consumatori sono donne. Il gruppo di consumatori può, così essere suddiviso in tre categorie. Innanzitutto, le ragazze di età compresa tra 18 e 25 anni, che iniziano a provare i trucchi ma hanno uno scarso potere di acquisto. In secondo luogo, le donne di età superiore ai 25 anni, che hanno una varietà di esigenze di trucco e hanno un certo potere di consumo. Infine, le donne di età superiore ai 30 anni hanno un forte bisogno di trucchi e sono altamente in grado di consumarli¹⁵. Nel frattempo, i consumatori maschi stanno rapidamente diventando l'oceano blu del mercato dei cosmetici. Poiché la società è diventata più incline ad accettare la cura di sé, gli uomini sono ora più interessati a investire in prodotti per la cura della pelle, la cura della persona e la bellezza. Con gli uomini che diventano una base di

¹⁴ Ziwei He, (2023), *Opportunity Outlook for Kiehl's Brand Development Based on McKinsey's Seven-step Model for Cosmetics Industry*, Analysis, Proceedings of the 7th International Conference on Economic Management and Green Development.

¹⁵ Roberts, R. (2022), *Beauty Industry Trends & Cosmetics Marketing*, Statistics and Strategies for Your E-commerce Growth. (2022).

consumatori in crescita, è chiaro che il mercato dei cosmetici ha un nuovo oceano blu da esplorare.

Per quanto concerne i fattori chiave che spingono i consumatori all'acquisto, vediamo che il fattore trainante è l'effetto. In secondo luogo, i consumatori prestano attenzione alle raccomandazioni delle star e degli amici ed infine l'aspetto dei prodotti e quelli limitati o personalizzati.

L'analisi del lato dell'offerta del mercato cosmetico, è più complessa poiché numerosi sono gli attori della filiera industriale, le loro funzioni e caratteristiche. Il modello competitivo è decentrato a monte. Quando si tratta di midstream, il modello competitivo è anche decentrato nella parte manifatturiera e la dimensione del mercato del proprietario del marchio è maggiore rispetto ad altri collegamenti della filiera industriale. Inoltre, i canali a valle si stanno sviluppando nella direzione della diversificazione e l'e-commerce è il canale di vendita più importante attualmente¹⁶.

Questi brevi cenni alle caratteristiche del settore dei cosmetici, ci aiuta a capire quali sono, o possono essere, le prospettive e le opportunità per lo sviluppo del marchio Kiehl's. L'azienda ha gradualmente costruito la sua immagine unica combinando competenze nei campi della bellezza, delle erbe, della farmacia e della medicina, e si è evoluta in una farmacia a servizio completo e prodotti per la cura; all'inizio degli anni '60, i farmacisti di Kiehl's, con la loro vasta esperienza e competenza, hanno iniziato a sviluppare diverse linee di prodotti per la cura sia per gli uomini che per le donne in base alle esigenze dei clienti e per oltre 150 anni, Kiehl's si è impegnata a fornire ai clienti i servizi di consulenza più professionali e prodotti per la cura del viso, corpo, capelli e persino da utilizzare dopo l'attività sportiva¹⁷.

Attraverso una continua analisi dei potenziali clienti, Kiehl's ha identificato mercati o nicchie inesplorate in cui poter espandere la propria linea di prodotti e opportunità per migliorare i prodotti attuali e soddisfare meglio le esigenze dei propri clienti. Sono state, dunque, implementate strategie di

¹⁶ IBISWorld. *Online Perfume & Cosmetic Sales Industry in the US*, Market Research Report. (2022).

¹⁷ Kiehl's. *DISCOVER OUR HISTORY*. (2023).

marketing finalizzate alla creazione di contenuti che potessero attrarre i consumatori maschi e/o specialmente i consumatori attenti all'ambiente.

Per quanto concerne il posizionamento del suo marchio, Kiehl's punta ai prodotti per la cura della pelle di fascia alta 'semplice'. Essendo sempre rimasta fedele alla tradizione della farmacia, tende a realizzare ogni prodotto e formula per soddisfare le esigenze della pelle o risolvere i problemi della pelle come obiettivo primario, concentrandosi su prodotti completamente naturali che non causano irritazioni eccessive. Questo resta il punto di forza più competitivo rispetto ad altre aziende di cura della pelle.

Avere un posizionamento indipendente nei grandi magazzini, con prodotti più diversificati e valutazioni complessive più elevate da parte dei consumatori, offre inoltre a Kiehl's più spazio per manifestare la cultura del suo marchio di farmacia.

Inoltre, Kiehl's ha continuato a implementare l'azione di non fare alcun imballaggio eccessivo e questo lo ha estremamente reso riconoscibile tra i marchi di cura della pelle. L'utilizzo quasi totale di materiali riciclabili e l'aderenza al concetto di semplicità e protezione ambientale sono anche una continuazione dell'immagine della "farmacia". Dal 2016, gli esperti hanno visto una crescente convinzione e una volontà sempre più forte tra i consumatori di pagare, anche un prezzo maggiore, ma per prodotti maggiormente sostenibili¹⁸.

Come sappiamo, il marchio appartiene al gruppo L'Oréal, il quale è considerato uno dei fondatori dell'iniziativa di imballaggio sostenibile SPICE (SPICE, 2024)¹⁹.

L'Oréal Groupe è una casa di marchi composta da un ampio portafoglio di marchi con 37 marchi globali suddivisi in quattro divisioni di prodotto (L'Oréal

¹⁸ Marchessou S., Spagnuolo E., (2022), *Taking a good look at the beauty industry*.

¹⁹ SPICE (2024). *What is SPICE?* SPICE. Available at: <https://openspice.com/about-spice/what-is-spice>.

Groupe, 2023)²⁰. Misurata in base alle vendite, è la più grande azienda di cosmetici al mondo con la quota di mercato più ampia del 20% in Europa (Petruzzi, 2024)²¹. Essa, già nell'ormai lontano 2007 "ha implementato una politica di imballaggio responsabile basata su tre pilastri, noti come le "tre R": Rispettare, Ridurre e Sostituire".

Sulla base di questi pilastri, gli obiettivi e i risultati attuali dell'azienda in materia di imballaggi sostenibili includono: l'approvvigionamento del 99,9% di cartone per l'imballaggio dei prodotti da foreste sostenibili; l'obiettivo di ridurre del 20% il materiale per l'imballaggio dei prodotti entro il 2030. Il 44% degli imballaggi in plastica nel portafoglio di marchi del gruppo sono ricaricabili, riciclabili o compostabili e il gruppo mira a raggiungere imballaggi ricaricabili, riciclabili o compostabili al 100% entro il 2025 (L'Oréal Groupe & Babule, 2024)²².

Per quanto riguarda le iniziative del gruppo in materia di imballaggi sostenibili dal punto di vista del consumatore, Erik Troost Sustainability Director di L'Oréal Groupe, ha dichiarato in un'intervista alla rivista Packaging Europe che la tracciabilità delle pratiche di imballaggio e l'approvvigionamento sostenibile dei materiali per gli imballaggi in tutti i marchi del gruppo rafforzano la fiducia dei consumatori.

Le iniziative di opzioni di imballaggio ricaricabili incoraggiano i consumatori ad adottare pratiche più sostenibili secondo Troost (2023)²³. Nel complesso, L'Oréal Groupe ritiene che le pratiche di imballaggio sostenibili possano rafforzare l'immagine del marchio del gruppo in termini di responsabilità ambientale.

All'interno del portafoglio del Gruppo L'Oréal, pionieri di soluzioni di imballaggio sostenibili è proprio il marchio Kiehl's, il quale, è considerato la parte di "L'Oréal Luxe Division" che si concentra sulla bellezza di lusso. Con la sua campagna di marketing, "Non ricomprare. Riempi e basta", la missione di

²⁰ L'Oréal Groupe (2023). *L'Oréal Group :L'Oréal luxe division*. L'Oréal. Available at: <https://www.loreal.com/en/loreal-luxe/>

²¹ Petruzzi, D. (2024). *L'Oréal's Market Share Worldwide by Region 2023*. Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/243955/market-share-of-loreal-by-region>.

²² L'Oréal Groupe and Babule, C. (2024). *Chapter 4 – Corporate Social Responsibility*. In: *L'Oréal Finance*. [online] Available at: <https://www.lorealfinance.com/en/annual-report-2023/globalbrands/>

²³ Troost, E. (2023). *The L'Oréal Approach to Packaging Sustainability*. Available at: <https://packagingeurope.com/features/theloreal-approach-packagingsustainability/>

Kiehl's è quella di effettuare la transizione verso un'economia circolare con tre obiettivi principali: "rispettare le risorse", "progettare gli sprechi" e "rafforzare la comunità" (Kiehl's, 2024)²⁴.

Per quanto riguarda il packaging, Kiehl's non utilizza più plastica monouso come faceva in passato, ma la sta sostituendo con imballaggi in bottiglie o barattoli riutilizzabili, ricaricabili o realizzati con materiali riciclati. Ciò renderà più facile per i clienti smaltire più confezioni. Entro il 2030, Kiehl punta a eliminare al 100% la plastica vergine monouso riprogettando, massimizzando i materiali riciclati post-consumo e passando a imballaggi riutilizzabili e ricaricabili.

Grazie al packaging sostenibile, Kiehl's ha raggiunto due traguardi. Innanzitutto, l'ottimizzazione del design si concentra sulla riduzione dei materiali e sull'integrazione di contenuti riciclati post-consumo (PCR). Ad esempio, i suoi barattoli leggeri da 125 ml hanno ridotto la plastica del 40% rispetto alla versione precedente. In secondo luogo, l'introduzione del formato di ricarica offre ai clienti buste di ricarica per prodotti selezionati, aiutandoli a ridurre la loro impronta di plastica. Poiché i consumatori possono riciclare il contenitore, Kiehl's ha creato un programma, il quale consente ai consumatori di poter restituire i prodotti Kiehl's vuoti ai centri di riciclaggio nel negozio Kiehl's più vicino e come contropartita, ottenere punti fedeltà e premi per aver partecipato al programma.

Kiehl's ha iniziato a raccogliere gli articoli vuoti nel 2009 e ha raccolto 2,78 milioni di pezzi nel 2023 (L'Oréal Groupe, 2023). La responsabile globale di sostenibilità e CSR di Kiehl's, Maggie Kervick (2024), sostiene che il refill fornisce una soluzione per i consumatori per ridurre il consumo di plastica e risparmiare denaro. Ha affermato che poiché la sostenibilità è complessa, Kiehl's ha scelto l'imballaggio perché pensa che sia più facile da capire per i consumatori. Pertanto, Kiehl's comunica ai consumatori in modo trasparente la ragione per cui l'imballaggio sostenibile è vantaggioso per loro e per quale motivo questa politica risulta parte del miglioramento del marchio. I consumatori, con relativa sorpresa da parte dell'azienda, hanno apprezzato la

²⁴ Kiehl's (2024). *Kiehl's Mission Renewal: Journey to circularity*. Kiehl's. Available at: <https://www.kiehls.com/mission-renewal.html>.

politica ambientalista, rispondendo favorevolmente in termini di vendite e di partecipazione.

Fig. 3 Kiehl's Product Life Cycle



Fonte: Maleen Albertini et al. (2024)

Suhan Mendon, Smitha Nayak*, Sujaya Hemachandra, Sara Kunnath, Daniel Frank *Sustainability of Organic Cosmetics: The Mediating Role of Emotional Benefits between Cause Campaign and Trust* International Journal of Business & Applied Sciences Vol. 8 No. 3, pp. 1-13 (2019)

Roberto Rocca, Federica Acerbi, Luca Fumagalli, Marco Taisch, *Sustainability paradigm in the cosmetics industry: State of the art*, Cleaner Waste Systems 3 (2022)

Dr. Shyamali Dubey. Reetika Agarwal. Gajendra Gupta. Harshita Gupta, *Revolutionizing the Cosmetic Industry: Pioneering Sustainability and Circular Economy Initiatives*, KOREA REVIEW OF INTERNATIONAL STUDIES, Volume 17, Special Issue 01, 2024

Bellomo, Matilde. *Sustainable cosmetics: the impact of packaging materials, environmental concern and subjective norm on green consumer behaviour*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2021.

Ercan BALDEMİR, Funda KAYA, *Analysis Of The Factors Affecting The Women's Cosmetics Consumption In Terms Of Sustainability*, International Symposium on Sustainable Development, June 8-9 2010, Sarajevo.

Federica Acerbi , Roberto Rocca, Luca Fumagalli and Marco Taisch, *Enhancing the cosmetics industry sustainability through a renewed sustainable supplier selection model*, PRODUCTION & MANUFACTURING RESEARCH 2023, VOL. 11, NO. 1.

Rawof, Warda, "*Ethical and Sustainable Cosmetics and Their Importance on Consumer Purchase Behavior*" (2021).

André Pereira de Carvalho, José Carlos Barbieri, *Innovation and Sustainability in the Supply Chain of a Cosmetics Company: a Case Study*, *Journal of Technology Management Innovation* vol.7 no.2 Santiago jul. 2012.

Anurupa Singh, *Green Cosmetics - Changing Young Consumer Preference and Reforming Cosmetic Industry*, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), Volume-8, Issue-4, November 2019

Riccardo Tiscini, Laura Martiniello, Rosa Lombardi, *Circular economy and environmental disclosure in sustainability reports: Empirical evidence in cosmetic compagne*, Bus Strat Env. 2022.

Chloé Rodrigues Vaz, *The Paradigm of Sustainability in the Cosmetics Industry*, 2021.

Ieva MEIDUTĖ-KAVALIAUSKIENĖ, Renata ČINČIKAITĖ, Monika ANDRIJAUSKAITĖ, *OPTIMISATION MODEL OF PRODUCTION PROCESSES AS AN EXAMPLE OF THE COSMETICS SECTOR*, BUSINESS AND MANAGEMENT 2023.

Cleber Barros, Rosana Bevenuto Guilhen Barros, *NATURAL AND ORGANIC COSMETICS: DEFINITION AND CONCEPTS*, 2020.

Simona Fortunati, Laura Martiniello, Donato Morea, *The Strategic Role of the Corporate Social Responsibility and Circular Economy in the Cosmetic Industry*, Sustainability 2020, 12, 5120.