



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"L'INDISSOLUBILE BINOMIO BEAUTY E TECNOLOGIA: LA
RIVOLUZIONE DELLA CUSTOMER EXPERIENCE DI L'ORÉAL"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDA: GAIA FERRARA

MATRICOLA N. 1197205

ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1 - <i>Beauty</i> e tecnologia.....	5
1.1 <i>Beauty Tech</i> - Il binomio <i>Beauty</i> e tecnologia.....	5
1.2 La tecnologia come risposta alla pandemia.....	7
1.3 Personalizzazione e sviluppo tecnologico.....	10
CAPITOLO 2 - Caso L'Oréal: una strategia incentrata sulla <i>Customer Experience</i>.....	14
2.1 La <i>Beauty Experience</i> di L'Oréal.....	14
2.2 I fattori chiave per il coinvolgimento del consumatore.....	17
2.3 La trasformazione digitale della <i>Customer Experience</i>	20
CAPITOLO 3 - Realtà aumentata e dispositivi personalizzati: la rivoluzione della <i>Beauty Experience</i> di L'Oréal.....	24
3.1 Acquisizione di ModiFace e <i>Virtual Try-On</i>	24
3.2 Analisi dei <i>beauty device</i> personalizzati.....	26
CONCLUSIONI.....	33
BIBLIOGRAFIA.....	34
SITOGRAFIA.....	34

INTRODUZIONE

Il presente elaborato nasce dalla mia curiosità nei confronti delle iniziative sorprendenti e pionieristiche che coniugano, in misura sempre maggiore, il mondo della bellezza e la tecnologia, comportando una rivoluzione della *Customer Experience*. Quest'ultimo concetto ha sempre suscitato in me un forte interesse, pertanto ho deciso di approfondirlo con l'obiettivo di comprendere appieno quali fossero i fattori del mondo del *beauty* che coinvolgono e stimolano i consumatori, permettendo loro di prendere parte ad un'esperienza indimenticabile che ruota completamente attorno alla tecnologia. Il tutto, mettendo un accento su come, oramai, questa sia divenuta un elemento irrinunciabile per l'industria della bellezza, specialmente alla luce dei recenti sviluppi in ambito sanitario e del cambiamento costante delle abitudini e delle preferenze dei consumatori.

Ho scelto di analizzare il caso di L'Oréal, *brand* che ho potuto esplorare da vicino durante il corso di Marketing di quest'anno accademico ed in seguito alla partecipazione a L'Oréal Brandstorm 2021, proprio per l'enorme attenzione che l'azienda pone nei confronti dei consumatori, che rappresentano il punto focale della sua *mission*, e la dedizione con cui, giorno per giorno, cerca di offrire loro una *Customer Experience* unica e personalizzata.

Inoltre, mi sono posta l'obiettivo di indagare su gran parte delle innovazioni di L'Oréal, con l'intento di cogliere gli elementi che ne valorizzano e differenziano la *Customer Experience*, analizzando il caso attraverso la lettura del volume "Digital Makeover: How L'Oréal Put People First to Build a Beauty Tech Powerhouse" di Béatrice Collin e Marie Taillard e la ricerca di materiale sul Web, tra cui recensioni riguardanti i *beauty device*, informazioni presenti sul sito aziendale e *Master class* offerte online dal *brand* stesso.

Oltre a questo, ho testato alcuni dei suoi *device* e mi sono documentata sulle loro caratteristiche salienti, identificando, per ciascuno di essi, le 4 P del Marketing Mix (*Product, Price, Place* e *Promotion*).

CAPITOLO 1

BEAUTY E TECNOLOGIA

1.1 *Beauty Tech* – Il binomio *Beauty* e tecnologia

Con il termine *Beauty Tech* si vuole indicare la dilagante fusione tra l'industria della bellezza e la tecnologia. Quest'ultima sta infatti rimodernando il mondo del *beauty*, consentendo di innovare in un mercato già saturo e di soddisfare le richieste mutevoli dei consumatori grazie a novità quali la produzione *high-tech*, la *supply chain* digitalizzata, la stampa 3D e la realtà aumentata.

I *beauty brand* sono in costante evoluzione, presentano scenari all'avanguardia e al di là delle aspettative dei consumatori, affiancando ingegneri e scienziati a medici e ad esperti di cosmetica. Crescente spazio è occupato da analisi in tempo reale, da produzione casalinga di prodotti *make-up* e da dispositivi intelligenti per la rilevazione della tonalità e della qualità della pelle (M. Maccari, 2016).

Inoltre, è evidente che i confini tra il mondo reale e quello virtuale si stiano facendo via via più labili, poiché la tecnologia, specialmente tramite l'utilizzo di *smartphone*, occupa gran parte della vita quotidiana dei consumatori (K. Banzon, 2021). Fotocamere ad alta definizione combinate con l'intelligenza artificiale, infatti, permettono loro di utilizzare il proprio *smartphone* come uno strumento diagnostico della pelle, accessibile sempre e ovunque.

I *beauty device* personalizzati, poi, stanno prendendo sempre più piede grazie alla loro capacità di offrire ai consumatori esperienze personalizzate su larga scala. Alla luce di ciò, il mercato globale dei dispositivi di bellezza è stato valutato 39,1 miliardi di dollari nel 2018 e si prevede che crescerà fino a 107,2 miliardi di dollari entro il 2024 (Vynz Research, 2019). Le innovazioni nell'intelligenza artificiale, nella realtà aumentata e negli strumenti *smart*, sono infatti destinati a rivoluzionare il rapporto che intercorre tra i consumatori e la bellezza. A conferma di ciò, il fatto che nel gennaio del 2020, alla fiera globale CES (Consumer Electronics Show) di Las Vegas, che espone la tecnologia di consumo più pionieristica, si sia riscontrato un aumento del 10% degli espositori incentrati sulla bellezza (D. Rodgers, 2020).

L'obiettivo delle aziende che operano in questo settore ruota attorno ai clienti, che al giorno d'oggi desiderano prodotti fatti apposta per loro, per questo i *beauty brand* ambiscono ad offrire prodotti personalizzati, per i quali, però, risulta necessario avere un'ottima conoscenza della domanda dei consumatori (A. Chang, 2020).

La tecnologia assume un ruolo centrale nel *Customer Engagement*, essa, infatti, è la chiave che permette ai brand di comprendere e coinvolgere i consumatori, e di interfacciarsi a loro, soprattutto a seguito dell'incremento dello shopping online, a discapito di quello *in-store*.

L'industria della bellezza sta subendo una trasformazione digitale conseguente alla rivoluzione del modo attraverso il quale i *brand* entrano in contatto con i consumatori, provocata dai social media e dall'e-commerce (J. P. Morgan, 2019). In questo senso è fondamentale riformulare la strategia *Direct-to-Consumer*, convertendo i servizi di bellezza in vere e proprie esperienze digitali. Una strategia di successo diretta al consumatore, dunque, è in grado di digitalizzare la sperimentazione dei prodotti, coinvolgere i clienti attraverso esperienze diffuse e individuali, e consentire l'interazione digitale in tutti i *touchpoint*, compresi i punti di vendita al dettaglio, il Web, le applicazioni e i social media (G. Fjermedal, 2021).

A questo proposito, Guive Balooch, a capo del Technology Incubator di L'Oréal, ha dichiarato che l'obiettivo finale dell'azienda consiste nella creazione di prodotti visti dai consumatori non tanto come tecnologia, bensì come una parte integrante della loro vita quotidiana (Y. Weiner, 2019).

In conclusione, per le aziende della bellezza è diventato di cruciale importanza stare al passo con i trend emergenti e le costanti innovazioni. Negli ultimi anni, infatti, esse stanno realizzando che la tecnologia debba costituire la base delle loro strategie, nonché rappresentare parte integrante dei vari prodotti (K. Banzon, 2021). Il *Beauty Tech* è, infatti, una risorsa indispensabile per risolvere le problematiche dei consumatori, per rendere l'esperienza di shopping più completa, e, in ultima analisi, per accelerare la crescita del business.

A tal riguardo, il *managing director* di L'Oréal India, Amit Jain, ha recentemente dichiarato che a causa dell'impatto delle abitudini di consumo in continua evoluzione, intensificate dalla recente pandemia globale, il CEO dell'azienda ha fissato una missione per il marchio di evolversi da "un'azienda di bellezza" a "un'azienda di tecnologia della bellezza" (T. Suneera, B. Shuchi, 2020).

In questo processo sono decisamente rilevanti la ricerca e l'innovazione, che negli ultimi anni ricoprono un ruolo molto importante nel condurre lo sviluppo dell'industria della bellezza. Affinché le aziende siano competitive è necessario adottare *software* e *hardware* sempre più avanzati, che forniscano un controllo più efficace sulla produzione, sulla gestione e sull'analisi dei dati (Cosmoprof Worldwide, 2021), e aprirsi al mondo della realtà aumentata.

Questo comporta il fatto che siano necessari non pochi investimenti ed un *know-how* che va ben oltre le semplici competenze di marketing. Un rapido sguardo ai dati di mercato, però, mostra chiaramente le opportunità offerte dal settore: la spesa per cosmetici e profumi per unità di consumo negli Stati Uniti, infatti, ammontava a 197,01 dollari nel 2019 (Statista, 2020).

1.2 La tecnologia come risposta alla pandemia

L'impatto negativo della pandemia da COVID-19 è stato ben visibile nella gran parte dei settori, tuttavia, alcune industrie, come quella della bellezza, hanno avuto una performance migliore delle aspettative.

In effetti Renato Ancorotti, presidente dell'associazione italiana delle imprese di bellezza, ha dichiarato che nel 2020 le vendite totali delle aziende di cosmetica italiane sono scese di 10,47 miliardi di euro (circa del 12,8%) rispetto al 2019, un risultato meno critico di quanto era stato previsto, infatti; alcuni segni hanno fatto emergere la resilienza che contraddistingue questo settore (S. Salibian, 2021).

Tra questi, il fatto che in un tale periodo di tensione sia cresciuta l'attenzione per la cura di sé (per il 56% degli italiani, contro il 44% del 2013), il sentirsi bene e in salute (rilevante per il 64%) e l'apparire (M. Gervasio, 2021a). In effetti il 2020 ha portato gran parte delle persone ad avere un maggiore riguardo nei confronti della propria salute, e un forte desiderio di consapevolezza rispetto agli ingredienti dei prodotti da esse utilizzati per la propria *skincare* (G. Shacknai, 2021).

Oltre a questo, per quanto riguarda i social media, in particolare Instagram, TikTok e YouTube, l'interesse che i consumatori nutrono nei confronti del mondo del *beauty* non è affatto trascurabile. Sembra infatti che gli utenti di TikTok siano i più propensi a prendere ispirazione e a seguire consigli di bellezza dai social (S. Dover, 2020). Inoltre, nel 2018 i contenuti di bellezza hanno generato oltre 169 miliardi di visualizzazioni su YouTube (Statista, 2021a), e il risultato di questo fenomeno è un pubblico ampiamente coinvolto, partecipe e sempre più competente in materia (D. Rodgers, 2020).

È da considerarsi anche il cosiddetto "*lipstick effect*", termine coniato da Leonard Lauder, della famiglia europea di cosmetici, per descrivere l'aumento delle vendite di rossetti che si è verificato durante la recessione del 2001. Il principio ruota attorno al fatto che le persone tendano ad acquistare prodotti di lusso, ma a un prezzo accessibile, come i rossetti, anche in tempi di crisi ed incertezza economica, e pertanto le loro vendite rimangono considerevoli (E. Gerstell, et al., 2020). Sembra, quindi, che nemmeno durante periodi simili i consumatori siano

disposti a rinunciare ai *luxury good*, e che ciò li porti a prediligere un lusso ad un prezzo ridotto. Quest'ultimo è rappresentato dai cosmetici di qualità in generale, e, al contrario di quanto indicato dal nome "*lipstick effect*", non fa riferimento ai rossetti, le cui vendite, in realtà, sono calate del 35.8% in seguito all'obbligo di indossare la mascherina (Ansa, 2021).

Tutti questi fattori, in sostanza, evidenziano la necessità di investire in un maggior *engagement* dei consumatori sfruttando l'enorme potenziale dei social media, per incrementare il loro interesse relativamente a tematiche di bellezza e alla cura di se stessi, prestando costante attenzione alle peculiarità che caratterizzano questa crisi.

Durante la pandemia, e, in seguito alla dirompente estensione della tecnologia al mondo del *beauty* in diverse categorie e punti di contatto, i marchi di bellezza si stanno trovando di fronte all'opportunità di sfruttare soluzioni tecnologiche intelligenti e connessioni digitali (A. Chang, 2020), soprattutto in seguito ai diversi *lockdown* e ai problemi di sicurezza legati al contatto umano.

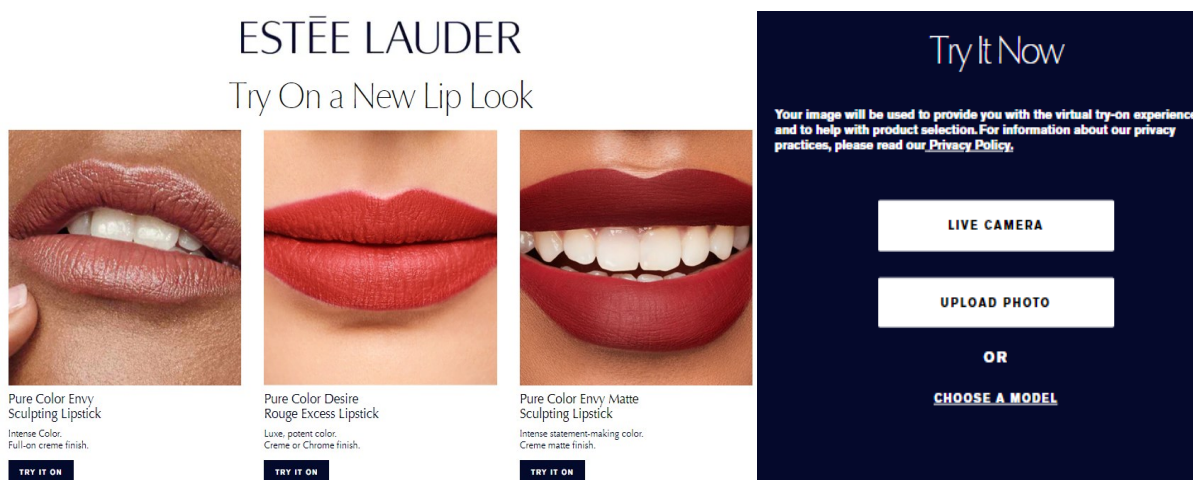
Nel corso del 2020, infatti, a causa della scarsa possibilità di rivolgersi agli esperti di bellezza di fiducia, molte persone hanno dovuto imparare a prendersi cura di se stesse. Per tale ragione, il consumatore ha acquisito una maggiore fiducia in sé, dunque inizia ad investire in prodotti per la cura della pelle, strumenti e dispositivi *high-tech* con lo scopo di ottenere risultati migliori. Un numero crescente di persone adotterà questi *device*, abbracciando una tecnologia sempre più accessibile e fruibile (G. Shacknai, 2021).

Per evitare un ulteriore aumento dei contagi, inoltre, è diventato necessario limitare il contatto umano, ciò ha segnato la fine dell'utilizzo dei tester di *make-up* condivisi. La realtà aumentata, in questo, risulta fondamentale perché in grado di offrire la possibilità di fare una prova virtuale dei prodotti (G. Fjermedal, 2021), attraverso la quale il cliente può testare diverse tonalità di rossetto, di colore di capelli o di forma delle sopracciglia tramite un *browser* o un'applicazione mobile.

La tecnologia di prova virtuale ultra-realistica ha subito importanti miglioramenti nel corso degli anni e permette ai marchi di bellezza di contribuire alla realizzazione di un'esperienza digitale interattiva, trasformando efficacemente il *Customer Journey* e consentendo ai consumatori di prendere decisioni di acquisto informate (G. Fjermedal, 2021).

In questo modo, il tasso di adozione dei cosmetici a colori è incrementato, ed Estée Lauder ha riportato che, durante l'aprile 2020, l'utilizzo dello strumento *virtual lip try-on* [Figura 1] è aumentato del 133% sul suo sito web del Regno Unito, mentre, MAC Cosmetics ha riscontrato

un forte coinvolgimento ed un *feedback* positivo in seguito all'implementazione della prova virtuale, che offre ai suoi clienti la possibilità di testare più di 200 tonalità di rossetto e 140 colori di ombretto (F. Ma, 2020).



[Figura 1] Estée Lauder, *Virtual Lip Try-On*. Fonte: Estée Lauder¹

Oltretutto, questa tendenza, che dobbiamo almeno in parte ai social (essendo che la differenza tra la prova virtuale ed un filtro è minima), potrebbe permanere ben oltre la pandemia, poiché le persone stanno sviluppando una mentalità sempre più cauta relativamente al tatto (D. Rodgers, 2020).

Tra le diverse sfide che le aziende del *beauty* hanno dovuto affrontare durante il corso di questa crisi sanitaria globale, vi è anche quella di mantenere una connessione con i loro clienti. Affidarsi alla tecnologia digitale, in questo caso, è risultata una strategia efficace per portare avanti il proprio business in un periodo simile, specialmente in seguito all'aumento delle misure restrittive previste dai diversi Paesi.

Per soddisfare le esigenze volubili dei clienti, è risultato opportuno integrare le visite nei negozi fisici con consulenze *one-on-one* effettuate da professionisti della bellezza, attraverso Zoom o applicazioni alimentate dall'intelligenza artificiale (G. Shacknai, 2021), che permettono uno stesso livello di personalizzazione e professionalità, minimizzando il contatto diretto. Tra le diverse aziende del *beauty* che hanno offerto esperienze di consultazione virtuale troviamo Clarins, con il servizio "Clarins and Me", e Dermalogica, che danno ai propri clienti la possibilità di interagire con terapisti ed esperti della pelle per 15 minuti (siti web di Clarins e Dermalogica).

¹ <https://www.esteelauder.com/lipstick-instore-vto>

Data l'incertezza della situazione sanitaria futura, occorre che l'industria della bellezza continui a dimostrare resilienza e capacità di stare al passo con un'innovazione che sta avanzando a pieno ritmo. In tale scenario, risulta fondamentale per gli attori di questo settore dare priorità allo sviluppo dei canali digitali, con lo scopo di coinvolgere i consumatori e di catturare la loro attenzione. Per quanto riguarda le *operation*, invece, è necessaria un'accelerazione nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale, soprattutto a fronte delle problematiche relative alla sicurezza dei consumatori (E. Gerstell, et al., 2020). Ecco che la tecnologia, quindi, ha un ruolo chiave nel guidare la corsa all'innovazione necessaria nel mondo del *beauty*, specialmente in un periodo così complesso ed impegnativo e alla luce del fatto che le aziende maggiormente *high-tech* stiano riuscendo a far fronte a questa crisi in modo migliore.

1.3 Personalizzazione e sviluppo tecnologico

Guive Balooch ha dichiarato che il futuro del *Beauty Tech* è rappresentato da una crescente personalizzazione, che permette ad ogni consumatore di usufruire del suo prodotto ideale, in qualsiasi posto egli viva e qualunque sia il suo budget di spesa (Adnkronos, 2019). Per questo motivo, diversi *beauty brand* si impegnano nella creazione di valore per i propri clienti, cercando di far fronte alle esigenze mutevoli e ai bisogni di ciascuno; attraverso prodotti customizzati e altamente tecnologici.

Al Cosmoprof Worldwide di Bologna, durante il quale vengono proposte le innovazioni delle principali aziende del settore *Beauty*, è sempre più centrale l'orientamento ad una *Beauty Experience* rivoluzionaria e *tailor-made*, diversamente dalla prevalenza della "massificazione" vista in precedenza (Cosmoprof Worldwide, 2020). I marchi dovrebbero riflettere le diversità dei loro clienti, prestando attenzione alle persone di ogni età, colore, genere e stile di vita, spesso, infatti, i consumatori mostrano la loro frustrazione, dettata dal fatto che non si sentano adeguatamente rappresentati o in grado di trovare prodotti adatti alle loro specifiche esigenze di cura della pelle o dei capelli (B. Martins, 2018). In effetti, il 40% degli americani è insoddisfatto a causa di prodotti che non si adattano bene al colore della loro pelle (M. Gervasio, 2018), mentre in Gran Bretagna il 40% degli uomini che acquistano prodotti di cura della persona pensa che sia difficile sapere quali prodotti siano giusti per loro, percentuale che sale al 56% tra i 16 ei 24 anni (R. Khanom, 2019). Oltre a questo, i consumatori conoscono cosa vogliono e ciò di cui hanno bisogno, perciò pretendono di essere coinvolti (K. Young, 2020). Essi sono più esperti e attenti rispetto ad un tempo, e, avendo accesso ad informazioni

riguardanti ogni prodotto sul mercato, si aspettano livelli record di soddisfazione (R. Raphael, 2016).

Il dermatologo David Lortscher, CEO e fondatore di Curology, una start-up di San Diego che realizza prodotti su misura per pelli acneiche, ha affermato che l'essere a conoscenza del fatto che un prodotto sia stato sviluppato specificatamente per un individuo implichi un senso di conforto e rassicurazione in lui, perché capace di risolvere ogni sua problematica, al contrario dei prodotti di massa (C. Shatzman, 2018).

È chiaro che i consumatori desiderino esperienze personalizzate, mettere il nome di qualcuno in una riga dell'oggetto di un'email, ad esempio, aumenta le probabilità che questa venga aperta di oltre il 20% (Sailthru, 2019), mentre il 77% dei consumatori ha scelto, consigliato o pagato di più per un marchio che fornisce un servizio o un'esperienza su misura (Forrester, 2017).



[Figura 2] Esempio di email personalizzata. Fonte: Sephora.

La tecnologia racchiude al suo interno il futuro della bellezza personalizzata, il cui progresso sarà guidato principalmente da dispositivi capaci di analizzare pelle e capelli per suggerire i prodotti e le routine giuste per ciascun individuo. Nei prossimi dieci anni, inoltre, assisteremo ad una diffusione della "personalizzazione ultra-tecnica", che, come la tecnologia avanzata, diverrà una realtà su vasta scala (N. Baskar, 2020).

Dietro alla personalizzazione vi è il potere dell'intelligenza artificiale, in grado di analizzare enormi quantità di informazioni, tra cui i prodotti, i loro componenti e i dati demografici dei consumatori. Questi vengono poi aggregati per abbinare le particolarità di ognuno ad ingredienti specifici per la creazione del prodotto perfetto personalizzato e per la previsione dei cambiamenti della pelle nel tempo. Ciò viene fatto nell'intento, da parte del nuovo modello di business del marchio di bellezza personalizzato, di garantire la fedeltà del consumatore e la sua ripetizione degli acquisti (S. Chohan, 2019).

Differenti sono i *brand* del mondo della bellezza che hanno investito nello sviluppo di strumenti di intelligenza artificiale per la personalizzazione, tra cui Estée Lauder, Olay, Neutrogena e Shiseido.

Durante il mese di marzo 2020 Estée Lauder ha lanciato un'applicazione denominata "iMatch Virtual Shade Expert", che combina il rilevamento di precisione della tonalità del fondotinta con un'esperienza di prova virtuale, sfruttando il *deep learning* ed una base di conoscenza di 89.969 toni del prodotto (S. de La Faverie, 2020).

Olay, invece, attraverso il suo "Skin Advisor" [Figura 3], identifica i prodotti adatti alle caratteristiche della pelle degli utenti e alle loro esigenze, in modo da facilitare lo shopping e supportare coloro che non riescono ad individuare ciò di cui sono alla ricerca. Inizialmente analizza un selfie caricato dal consumatore e sottopone quest'ultimo ad una serie di domande riguardanti i problemi legati alla sua pelle e le sue preferenze, poi fornisce consigli personalizzati sui prodotti in base ai dati raccolti da migliaia di selfie nel suo *database* (A. King, 2017).



[Figura 3] Olay Skin Advisor. Fonte: Trend Hunter²

Al Consumer Electronics Show (CES) di Las Vegas del 2019, Neutrogena ha presentato il suo "MaskID", che utilizza un'applicazione di *imaging 3D* per mappare i contorni del viso dell'utente, attinge ai suoi dati per personalizzare gli ingredienti e si serve della stampa 3D per produrre una maschera facciale (PR Newswire, 2019).

Nel luglio dello stesso anno, Shiseido ha annunciato l'introduzione di "Optune", un sistema di cura della pelle basato sull'*Internet of Things*, che sfrutta un algoritmo per analizzare le condizioni della pelle, la temperatura, l'umidità, ed il ritmo del sonno per poi offrire

² <https://www.trendhunter.com/trends/olay-skin-advisor>

quotidianamente una formula personalizzata, basandosi su 80.000 possibili combinazioni (Shiseido Company, 2019).

L'integrazione di diverse tecnologie nel settore del *beauty* condurrà sicuramente ad un'espansione delle opzioni di personalizzazione e ad una sperimentazione continua finalizzata al loro sviluppo. L'intelligenza artificiale e la realtà aumentata nell'industria della bellezza sono elementi rivoluzionari che supportano i *beauty brand* e i rivenditori nella comprensione delle esigenze eterogenee dei clienti, e li aiutano ad offrire loro raccomandazioni personalizzate ed efficaci sui prodotti (A. Chang, 2020). Tutto ciò porta l'esperienza di shopping ad un livello superiore, aiutando in tempo reale i consumatori ad individuare le tonalità e i colori perfetti di fondotinta e rossetti, indirizzandoli poi verso i prodotti *skincare* adeguati a loro.

È difficile, da parte dei concorrenti, imitare le esperienze altamente personalizzate che le aziende offrono a milioni di clienti utilizzando i dati di proprietà. Se curate efficacemente, tali esperienze consentono ai *brand* non solo di differenziarsi, ma anche di guadagnare un vantaggio competitivo considerevole. Inoltre, le esperienze personalizzate generano un aumento sia della fedeltà dei clienti che delle entrate dell'azienda (E. Lindcrantz, et al., 2020).

Arnaud Plas, *Co-Founder* e CEO di Prose, azienda newyorkese per la cura dei capelli, sostiene che la personalizzazione dei prodotti di bellezza non rappresenti semplicemente una tendenza, ma che essa perdurerà nel tempo. Non appena i consumatori si accorgeranno del beneficio legato all'utilizzo prodotti personalizzati in base alle loro esigenze individuali, la personalizzazione diventerà una soluzione sempre più ricercata da ciascuno. In effetti, Prose definisce addirittura la produzione di massa come un'anomalia guidata da limitazioni nella tecnologia che non esistono più (C. Shatzman, 2018).

CAPITOLO 2

CASO L'ORÉAL: UNA STRATEGIA INCENTRATA SULLA CUSTOMER EXPERIENCE

2.1 La *Beauty Experience* di L'Oréal

Fondata nel 1909, L'Oréal è diventata la più grande azienda di cosmetici e bellezza del mondo, e, nel 2020 era il principale marchio di cura della persona a livello mondiale, con un valore del *brand* che ammontava a 29,47 miliardi di dollari (Statista, 2021b).

Nel 2018, L'Oréal ha annunciato la sua intenzione di eccellere nel *Beauty Tech* e ha intrapreso un programma di accelerazione che vede le nuove tecnologie al centro della sua strategia, con l'ambizione di creare la “bellezza del futuro” diventando l'azienda del futuro (L'Oréal, 2020l).

Lo sguardo del *brand* è diretto alla trasformazione del *Beauty* negli anni a venire, e al centro del suo approccio vi sono la tecnologia ed il digitale che rappresentano parte integrante della ricerca, della produzione, della distribuzione e della comunicazione con i consumatori.

L'Oréal sta innovando rapidamente, e l'avvento della stampa 3D, della realtà virtuale e aumentata e di linee di produzione più agili, le hanno permesso di entrare nel mondo dell'Industria 4.0. Oltre a ciò, l'azienda sta utilizzando la tecnologia per raggiungere una maggiore comprensione delle preferenze del cliente, che è in grado di soddisfare prontamente grazie alle sue "fabbriche intelligenti", caratterizzate dall'agilità necessaria per elaborare decine di formati diversi di prodotti in un tempo notevolmente breve (L'Oréal, 2020e).

L'Oréal, inoltre, è un'azienda *digital first*, e ciò le permette di rimodellare la relazione con i consumatori attraverso innovazioni dinamiche e *high-tech*. Che si tratti di consulenze online, di velocità nell'introdurre nuovi prodotti sul mercato o nell'effettuare un acquisto attraverso la tecnologia vocale, il suo obiettivo principale risiede nella creazione di un'esperienza fisica e digitale completamente integrata e basata sulle aspettative degli individui (L'Oréal, 2020m).

La compagnia sta sperimentando l'*Open Innovation*, un mix dinamico di idee esterne ed interne per guidare l'innovazione e le tecnologie digitali. Ciò significa che un'enorme importanza è attribuita alle *partnership*, considerate la chiave per innovare e per offrire migliori esperienze e servizi di bellezza ai clienti. Il programma di *Open Innovation* e le *partnership* con marchi di bellezza indipendenti, start-up tecnologiche, aziende focalizzate su servizi di bellezza digitali, e Incubatori sono alla base della creazione del futuro della bellezza (L'Oréal, 2020d).

L'Oréal ha reinventato il suo modello di marketing con l'obiettivo di abbracciare la tecnologia ed il digitale da ormai qualche anno, per questo motivo, infatti, Lubomira Rochet, *Chief Digital Officer* della compagnia, afferma che quest'ultima sia stata in grado di adattarsi alle mutevoli esigenze dei consumatori soprattutto nel momento in cui la pandemia da Coronavirus è comparsa (L. Rochet, 2020).

Durante la crisi sanitaria, i team di *L'Oréal Technology* e *Beauty Tech* hanno svolto un ruolo decisivo nel garantire la continuità del business e nel sostenere le esigenze dei dipendenti, dei fornitori e dei consumatori, lavorando instancabilmente per anticipare gli effetti della pandemia in ogni Paese e per adattare i sistemi con estrema rapidità al fine di consentire il passaggio a nuove modalità di lavoro.

Nel 2020, inoltre, gli "acceleratori" *Beauty Tech* a Parigi, a Shanghai, e a New York hanno ricoperto un ruolo fondamentale, riunendo team di *data scientist*, *data analyst* ed esperti di *User Experience* e *Information Technology*, con un ecosistema di start-up e i principali fornitori di tecnologia, per focalizzarsi sullo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche (L'Oréal, 2020).

Il Covid-19 ha accelerato i piani *digital* di L'Oréal, il cui e-commerce, al momento, costituisce il 25% del business. In effetti, in otto settimane sono stati raggiunti risultati che in precedenza il *brand* aveva conseguito in tre anni, l'e-commerce, infatti, è passato dal 18% al 34% solo nel mese di aprile 2020. Il digitale è stato fondamentale per superare la crisi sanitaria e ha fatto avanzare la compagnia più del previsto, accelerandone enormemente le capacità digitali, ma rappresentando anche una sfida molto stressante.

Al contrario di molti marchi, che hanno contratto le loro spese di marketing in tale periodo, poi, L'Oréal ha impiegato il 77% dei suoi investimenti media sul digitale, con lo scopo di rafforzare le relazioni con i consumatori e di rivolgersi in misura maggiore agli utenti dei social (L. Rochet, 2020).

Di centrale importanza per il *brand* è anche il concetto di personalizzazione. Grazie allo sviluppo del suo programma *Beauty Tech*, infatti, L'Oréal mette a disposizione dei suoi clienti prodotti e servizi altamente personalizzati e *augmented* che offrono un'esperienza di qualità senza eguali (L'Oréal, 2020).

L'Oréal ritiene che per un'esperienza di bellezza efficace sia fondamentale fornire consigli personalizzati e connettersi con i clienti. Che si tratti di consumatori o di esperti di cosmetici, la relazione unica con ciascuno è essenziale, e, per questo motivo, i team di L'Oréal hanno

reinventato il modo di interagire attraverso molteplici servizi digitali ed esperienze di shopping dal vivo.

Grazie alla tecnologia è già stata creata una vasta gamma di servizi come la prova virtuale di ModiFace, o l'offerta di bellezza personalizzata dei dispositivi *high-tech* per mettere al primo posto le esigenze dei consumatori ed offrire loro una *Customer Experience* unica.

I team digitali di L'Oréal hanno ideato alcuni servizi online che offrono la stessa qualità di consulenza personalizzata che i clienti possono sperimentare *in-store*. Tra questi, sono stati lanciati il *Virtual try-on* durante i video Livestream (uno a molti) e LiveShopping ed il *Virtual try-on* durante le consulenze di bellezza *one-to-one*, progettati per aiutare i consumatori e reinventare la loro esperienza di bellezza a casa.

Per quanto riguarda la prova virtuale durante Livestream e LiveShopping, sono stati organizzati alcuni tutorial dal vivo, in collaborazione con i principali esperti di bellezza e influencer riconosciuti per la loro passione per il *Beauty*. Grazie a Livestream, questi ultimi possono provare virtualmente diverse tonalità di prodotti *make-up* e condividere alcuni consigli in tempo reale con la loro *community*. LiveShopping, invece, ha arricchito questa esperienza offrendo agli spettatori la possibilità di acquistare, in offerta speciale, i prodotti mostrati durante lo *show*.

Questi servizi, quindi, sono stati creati con l'intento di dare agli influencer e agli esperti di bellezza la possibilità di condividere la loro passione con i consumatori. Questo perché L'Oréal ritiene che la bellezza sia un'esperienza condivisa, e perché per molte persone le piattaforme dei social media sono un'occasione per avere un po' di tempo per loro stesse.

Per rendere i consigli e le raccomandazioni ancora più personalizzati, L'Oréal ha creato, inoltre, delle vere e proprie consulenze individuali *one-to-one*, che permettono a migliaia di consumatori di beneficiare dei consigli personalizzati di un esperto di bellezza.

Anche la prova virtuale e gli *skin analyzer* hanno riscosso un enorme successo, registrando un elevato aumento negli utilizzi. La prova trucco virtuale è disponibile per la maggior parte delle tonalità di colore dei prodotti del *brand*, mentre marchi come Vichy e L'Oréal Paris offrono un'analisi della pelle personalizzata sui loro siti web (L'Oréal, 2020n).

Camille Kroely, responsabile dei servizi digitali e dell'*Open Innovation* di L'Oréal, ha affermato che la personalizzazione su larga scala plasmerà il futuro del *Beauty*, e, che al di là del prodotto, le esperienze rappresentano ciò che fa la differenza (L'Oréal, 2020m).

2.2 I fattori chiave per il coinvolgimento del consumatore

Al centro della prospettiva di L'Oréal vi sono i clienti. Il colosso francese del mondo del *Beauty*, in effetti, è cosciente del fatto che la capacità di coinvolgere i consumatori durante tutto il *Customer Journey* rappresenti una fonte di guadagno significativa (B. Collins, M. Taillard, 2021). Effettivamente, una *Customer Experience* di valore si traduce in una maggiore domanda e in una maggiore disponibilità a pagare, generando così profitti più elevati per i *brand*.

Il focus del marketing, ad oggi, ruota attorno al concetto di “valore per il cliente” e alla domanda (*demand side*), poiché, solo nel caso in cui il cliente percepisca dei benefici in linea con i costi che lui stesso ha sostenuto per acquisire un determinato prodotto, i processi di marketing avranno luogo e si ripeteranno nel tempo. Perché il cliente viva un'esperienza di valore associata al *brand*, e perché egli sia invogliato a reiterarla, quindi, è fondamentale che l'impresa si dimostri in grado di rispondere efficacemente ai bisogni e ai desideri dei consumatori, utilizzando i prodotti come uno strumento per la loro soddisfazione (P. Kotler, et al., 2019).

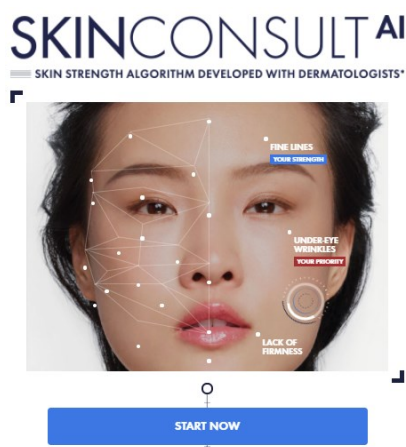
Prima di definire la *value proposition* e di coinvolgere il proprio *target* per dar vita a relazioni solide e profittevoli, però, è fondamentale comprendere il mercato, quali siano i clienti a cui il *brand* si deve rivolgere, e ciò di cui loro sono alla ricerca.

L'Oréal è consapevole del fatto che i giovani consumatori di oggi (i Millennials e le generazioni successive, la Generazione Z e la Generazione Alpha) costituiranno la maggior parte della crescita mondiale e si è concentrata su una strategia basata sulle persone ed incentrata sulla psiche del cliente. Questo cambiamento ha portato il marchio ad invitare i consumatori nativi digitali a partecipare al processo di sviluppo dei prodotti, anziché adottare un approccio *top-down*. Il team di marketing di L'Oréal, in effetti, come dichiarato da Shirley Liu, Vice Presidente Marketing e *Digital* dell'azienda, dà molta importanza alla condivisione sociale, ritenuta essenziale per un approccio basato sulle persone (G. Hall, 2018).

Anziché “spingere” i prodotti nel mercato, L'Oréal predilige un approccio caratterizzato da *customer centricity*, secondo il quale il *brand* pone l'accento principale sul soddisfacimento dei clienti e sulla risoluzione dei loro problemi (o *jobs-to-be-done*³), alcuni più pratici, come ad esempio il trovare un rossetto che duri a lungo da indossare per lavoro, ed altri meno concreti e più emotivi, come il sentirsi bene con se stessi quando si vede la propria immagine riflessa nello schermo durante una videochiamata (B. Collins, M. Taillard, 2021). Per questo motivo, ad esempio, coloro che hanno sviluppato SkinConsult AI [Figura 4], algoritmo ad alta

³ Teoria secondo la quale un utente acquista un prodotto o un servizio per risolvere un'esigenza specifica (Clayton Christensen, 2003).

precisione per la valutazione delle condizioni della pelle di Vichy Laboratoires, *brand* appartenente alla divisione *Active Cosmetics* di L'Oréal, hanno dovuto analizzare con cura i punti dolenti dei consumatori. Tra questi, la difficoltà nell'ottenere un appuntamento medico, *test* invasivi e costosi e l'imbarazzo legato ai difetti della propria pelle, problematiche che un semplice *test* auto-guidato sul proprio dispositivo può permettere di evitare, facendo diagnosi precise e personalizzate (B. Collins, M. Taillard, 2021).



[Figura 4] Vichy SkinConsult AI. Fonte: Vichy USA⁴

Questo servizio, inoltre, permette a Vichy di raccogliere dati relativi ai diversi tipi di pelle, e alle caratteristiche della cute che dipendono dal clima e da variabili geografiche, e soprattutto, di dar vita ad una conversazione con il consumatore, creando valore attraverso un approccio interattivo, dinamico e mirato, che favorisce la personalizzazione. Approcci di questo genere rappresentano, oramai, il modus operandi di L'Oréal, i quali *brand* offrono diversi servizi tecnologici tra cui: *virtual try-on*, *beauty device*, diagnosi della pelle e creazione di sfumature personalizzate di fondotinta (Lancôme) che contribuiscono allo sviluppo di relazioni significative con i clienti, atte a massimizzare la loro fedeltà nei confronti dell'impresa.

Incredibilmente efficaci nel raggiungimento di questo obiettivo sono anche i *flagship store*, tra i quali si può identificare il prestigioso negozio di Lancôme, sugli Champs-Élysées a Parigi, aperto nel dicembre 2019 [Figura 5]. Questo *store*, oltre a rendere omaggio ai valori del *brand*, mostra anche i modi attraverso cui la tecnologia è in grado arricchire il mondo della bellezza.

⁴ <https://www.vichyusa.com/skin-care-analysis-ai.html>



[Figura 5] Lancôme *flagship store*, Paris. Fonte: Global Cosmetics News⁵

In tutto ciò, il lusso è combinato con l'intrattenimento e si pone un accento sull'esperienza *Beauty Tech* per rivoluzionare la *Customer Experience*, dando ai visitatori l'opportunità di scoprire le innovazioni del *brand* e di testare i nuovi prodotti e servizi resi unici dalla tecnologia, con il fine di offrire loro un'esperienza personalizzata e coinvolgente. Dall'intelligenza artificiale al riconoscimento delle immagini e alla realtà aumentata, lo sviluppo del *Beauty Tech* conferisce alla bellezza un aspetto rivoluzionario, rendendola flessibile, digitale e personalizzata come mai prima d'ora. Specchi digitali, pareti animate, video, un catalogo digitale di fragranze e persino un braccio robotico che aggiunge un profumo ad una rosa da offrire ad ogni visitatore, fanno sì che la tecnologia renda la *Customer Experience* indimenticabile (L'Oréal, 2020h).

Quest'ultima, al fine di essere intensificata, inoltre, richiede la capacità di analizzare i dati ed una forte empatia nei confronti dei clienti. È necessario, quindi, acquisire una conoscenza profonda dei consumatori attraverso ogni loro ricerca, visita, click e ordine, per poi servirli in maniera coerente e soddisfare le loro aspettative, addirittura deliziandoli (B. Collins, M. Taillard, 2021). L'empatia che il *brand* dovrebbe dimostrare nei loro confronti, invece, risiede nella capacità di vestire i panni dei clienti, cercando di comprendere i loro stati d'animo, i loro pensieri (G. Costa, M. Gianecchini, 2019), ma anche i loro problemi, dubbi, richieste o lamentele, e di occuparsene in modo personalizzato.

A questo proposito, L'Oréal Messico ha dovuto far fronte alla sfida di trasferire il servizio clienti di La Roche-Posay e di Vichy dai rispettivi negozi fisici ad un canale digitale, cercando di mantenerne le qualità esclusive. Per raggiungere questo obiettivo, preservando la *Customer Experience*, è stato necessario implementare una metodologia che integrasse la conoscenza

⁵ <https://www.globalcosmeticsnews.com/lancome-opens-paris-based-flagship-store/>

esaustiva del prodotto con una comunicazione efficace dell'identità digitale del *brand*, ruotando attorno al concetto chiave di empatia. Al centro della strategia, vi era l'intenzione di trasmettere ai clienti la percezione che sarebbero stati seguiti da un team di professionisti dalla mentalità aperta e da un elevato grado di competenza.

Tutto ciò è stato pianificato con la consapevolezza, da parte del *brand*, che i consumatori hanno a disposizione degli strumenti grazie ai quali sono in grado di pubblicizzare, sia positivamente che negativamente, un prodotto o un servizio. Per questo, risulta essenziale sviluppare un *Customer Service* che sia in grado di comprendere ed ottimizzare il rapporto con ciascun cliente. In questo modo, utilizzando un tono informale e confidenziale, ma pur sempre rispettoso e adottando un atteggiamento proattivo, L'Oréal Messico ha trasferito con successo il concetto di esperti della cura della pelle (che i consumatori hanno sempre associato alla divisione *Active Cosmetics*) nell'ambiente digitale, senza trascurare la sua *community* (S. Cabrerizo, 2020).

Fondamentale per l'ottimizzazione della *Customer Experience*, inoltre, è la capacità che L'Oréal ha di consolidare la fiducia dei consumatori in merito agli ingredienti dei cosmetici in modo trasparente e preciso. Questo, rendendo disponibile su un'apposita piattaforma del *brand* alcune schede, articoli e video di approfondimento, al fine di informare sulla composizione di ogni prodotto, e soprattutto sugli ingredienti maggiormente criticati da parte dei consumatori, mettendo in esame ogni sostanza e definendone tutti gli attributi rilevanti (M. Gervasio, 2021b).

2.3 La trasformazione digitale della *Customer Experience*

Nel 2010, quando l'amministratore delegato di L'Oréal, Jean-Paul Agon, ha dichiarato l'anno del digitale, L'Oréal ha dato inizio al suo *Digital Journey* trasformando il suo modello di marketing e fornendo una formazione digitale ai suoi dipendenti su larga scala. Questa strategia ha dimostrato spesso il suo enorme valore per il successo del *brand*, specie durante il periodo della pandemia (L. Rochet, 2020).

Negli ultimi anni, L'Oréal è diventata un'azienda "*Digital First*", ed ora si appresta ad entrare in una nuova fase della rivoluzione digitale, che offre ulteriori modi per costruire un rapporto speciale con i consumatori e sviluppare prodotti e servizi innovativi, ma che crea anche nuove esigenze e sfide, tra cui quelle relative alla protezione dei dati e all'uso etico degli algoritmi.

La trasformazione digitale è una vera e propria rivoluzione, che sta cambiando completamente l'approccio al consumo, alla comunicazione e al lavoro, comportando un adattamento, da parte dell'azienda, alle aspettative e alle esigenze dei consumatori, al fine di soddisfarli nel miglior

modo possibile. Per L'Oréal, infatti, la trasformazione digitale è un'opportunità unica per creare nuove relazioni con i suoi clienti, basate su innovazione, trasparenza e fiducia.

I consumatori desiderano prendere parte ad un'esperienza d'acquisto che sia sempre più personalizzata, in modo da soddisfare ogni loro pretesa specifica. Diversi fattori, in questo senso, hanno portato L'Oréal a comprendere che il suo approccio nei confronti dei clienti non fosse più adeguato alle mutevoli esigenze del mercato. Innanzitutto, la compagnia ha acquisito consapevolezza del fatto che l'avvento dei dispositivi mobili avesse totalmente cambiato il modo in cui i consumatori utilizzano i media, manifestano preferenze rispetto ad un marchio piuttosto che ad un altro e selezionano un prodotto da acquistare (M. Gulin-Merle, 2017)

Oltre a questo, ci si è resi conto dell'importanza, per gli esperti del *beauty*, di assistere i consumatori durante la prova di acconciature o di cosmetici in qualsiasi momento e luogo, desiderio che poteva essere assecondato solo con l'impiego del digitale.

Uno degli scopi principali della strategia digitale di L'Oréal, infatti, è diventato quello di dar vita ad un'esperienza personalizzata, facendo in modo che ogni cliente potesse avere a sua disposizione prodotti customizzati, ma anche *make-up artist*, parrucchieri e *personal stylist*, in ogni luogo e 24 ore su 24. Queste sono le funzionalità distintive di Make-up Genius, l'applicazione per dispositivi mobili che consente alla compagnia di delineare con precisione quali siano le pretese dei consumatori, in modo da offrire loro un'esperienza concreta e su misura, con un importante accento sull'assistenza.

Un ulteriore elemento, fondamentale per il coinvolgimento dei clienti, inoltre, risulta essere la capacità di narrare loro una "storia" per trasmettere in modo efficace e creativo informazioni relative al valore e all'utilità dei prodotti e dei servizi del *brand* (Marie Gulin-Merle, 2017).

In un mondo di piattaforme mobili e basate sui *feed*, le persone prediligono contenuti veloci, dinamici, di grande impatto e colorati. Tutti i *brand* del portafoglio di L'Oréal, infatti, si sono impegnati in una massiccia trasformazione creativa per offrire contenuti che fossero in linea con ciò che cattura l'attenzione dei consumatori, inoltre, oggi, più dell'80% dei contenuti che vengono prodotti dal *brand* sono destinati al digitale (L'Oréal, 2018a).

Oltre a questo, i team di marketing dell'azienda stanno lavorando con una quantità sempre maggiore di influencer (più di 80000 nel 2020) e consumatori per co-creare contenuti e prendere ispirazione per nuovi prodotti (L. Rochet, 2020). Fondamentale, quindi, è il concetto di *advocacy*, conosciuto anche come "passaparola", che nell'ultimo decennio è divenuto espressione della massima fedeltà nei confronti del *brand*, che i clienti fedeli appoggiano e

consigliano ad altre persone o ai loro amici e familiari (P. Kotler, et al., 2016) condividendo la loro esperienza positiva e facendosi promotori di uno specifico prodotto o del marchio in generale.

L'Oréal lavora anche con alcuni social media, tra cui YouTube, Facebook, Instagram e WeChat, per trasformare radicalmente l'esperienza della bellezza. In effetti, tramite Facebook, ad esempio, si può avere accesso ad una prova virtuale, mentre attraverso Instagram è possibile fare alcune esperienze di acquisto. L'azienda, oltre a ciò, ha identificato i migliori team e le tecnologie più adeguate per portare a termine i suoi obiettivi in ambito digitale, per questo collabora con migliaia di start-up ed è coinvolta in oltre 100 progetti attraverso importanti *partnership* con fondi di investimento o incubatori come Partech, Founders Factory, Station F e Plug and Play (L'Oréal, 2020c).

Questa trasformazione ha dato buoni risultati, basti pensare al fatto che solo nel 2018 L'Oréal ha registrato 1,2 miliardi di visite ai suoi siti web, 350 milioni di *follower* sui social network e 6,4 miliardi di visualizzazioni dei suoi video. Nello stesso anno, inoltre, un terzo del traffico totale del *Beauty* su YouTube, il 25% dell'*engagement* di bellezza su Facebook e il 12% del traffico totale dei siti web di bellezza in tutto il mondo, afferivano a L'Oréal. L'azienda, oltre a questo, tiene molto al monitoraggio del ROI, dunque si serve di una piattaforma di analisi dei dati che fornisce in tempo reale la performance di tutti i *brand* del portafoglio, in ogni Paese e su ogni aspetto del marketing digitale, dalle iniziative *paid*, a quelle *owned* ed *earned*.

In corrispondenza della trasformazione digitale il marketing di L'Oréal è diventato sempre più *data-driven*, essendo che la base per la creazione di un'esperienza personalizzata consiste nel cercare di prevedere i bisogni e le necessità dei consumatori tramite l'analisi dei dati. Il *brand* ha costruito un enorme vantaggio competitivo riuscendo a personalizzare i contenuti che condivide con i suoi consumatori, tra questi le *landing page*, le *newsletter*, le pubblicità ed i consigli sui prodotti, il tutto utilizzando i dati in maniera responsabile e nel pieno rispetto delle normative locali, con il solo fine di fornire una *Customer Experience* personalizzata e degna di nota (L'Oréal, 2018a).

Questa rivoluzione digitale, iniziata più di dieci anni fa, ha avuto successo grazie a team motivati, elevate capacità strategiche interne, governance chiara e sostegno ai più alti livelli dell'azienda. La capacità dei team di gestire il cambiamento e la loro ricerca ossessiva dell'eccellenza, infatti, hanno guidato questa trasformazione che sta plasmando il futuro dell'industria cosmetica. Tuttavia, un cambiamento così radicale ha comportato un lavoro molto pesante e complesso per trasformare l'azienda, specialmente per quanto riguarda il modo in cui

si vendono i prodotti in seguito all'introduzione dell'e-commerce e alla sua accelerazione (L'Oréal, 2018a). Nel 2014 l'e-commerce, abbracciato dal *brand* come nuovo canale di vendita per una crescita più redditizia, rappresentava il 2% delle vendite (L. Rochet, 2020), mentre verso la fine del 2020 esso ha raggiunto il 27% delle vendite (con un picco del 34% nel mese di aprile), ed una crescita del 60% per quanto riguarda le vendite sui siti web dei *brand* di L'Oréal e i siti web dei rivenditori (L'Oréal, 2020c). Per far sì che i consumatori riuscissero a trovare i prodotti L'Oréal sulle piattaforme più utilizzate da loro stessi, infatti, l'azienda ha creato delle *partnership* con i siti di e-commerce più in voga, da Amazon in America ad Alibaba in Cina (L'Oréal, 2020b).

L'e-commerce è uno dei canali più redditizi per il marchi di cosmetica, e risulta essere una fonte molto positiva per attrarre nuovi clienti, soprattutto nei paesi emergenti e con i consumatori più giovani. Questo tipo di approccio alle vendite, quindi, è una forza trainante nel settore della bellezza e una fonte strategica per la crescita futura di L'Oréal.

CAPITOLO 3

REALTÀ AUMENTATA E DISPOSITIVI PERSONALIZZATI: LA RIVOLUZIONE DELLA BEAUTY EXPERIENCE DI L'ORÉAL

3.1 Acquisizione di ModiFace e *Virtual Try-On*

L'Oréal impiega la realtà aumentata e l'intelligenza artificiale per offrire ai consumatori un'esperienza unica e facilmente accessibile, consentendo a ciascuno di beneficiare dei servizi digitali nel comfort delle loro case o di interfacciarsi a professionisti della bellezza, dando vita a fenomeni di condivisione e dialogo.

La tecnologia ha permesso a L'Oréal di creare una vasta gamma di servizi che mettono al primo posto le esigenze dei consumatori per offrire loro un'esperienza unica. Ad oggi, questi sono disponibili per la gran parte dei prodotti del portafoglio che riguardano la cura della pelle, il trucco o il colore dei capelli (L'Oréal, 2020n).

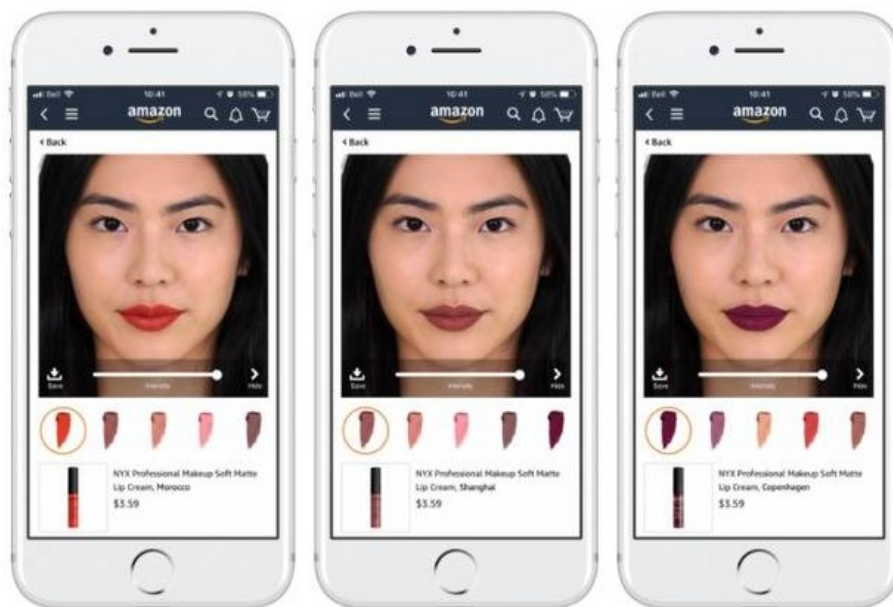
Dal 2012 la società collabora con ModiFace, fondata da Parham Aarabi, un professore di ingegneria dell'Università di Toronto. Questa start-up rappresenta uno dei leader globali nella realtà aumentata e nell'intelligenza artificiale per l'industria della bellezza. Lubomira Rochet ha riferito che dopo aver apprezzato il suo potenziale, e aver constatato che una *partnership* non sarebbe stata sufficiente, nel 2018 L'Oréal ha deciso di acquistare il business, consapevole del fatto che le tecnologie emergenti avrebbero cambiato profondamente l'esperienza del consumatore per l'azienda stessa e per l'industria del *beauty* (S. Castellanos, 2019).

Le divisioni *Digital*, Ricerca e Innovazione e IT di L'Oréal stanno lavorando al fianco di cinquanta ingegneri, ricercatori e scienziati di ModiFace, innovando nella realtà aumentata e nell'intelligenza artificiale su vasta scala e ad una velocità elevata, con l'obiettivo di andare oltre le aspettative, fornendo una *Customer Experience* coinvolgente e personalizzata attraverso la tecnologia (L'Oréal, 2020f).

In seguito all'acquisizione di ModiFace, L'Oréal ha assistito ad un aumento del *Customer Engagement* di sei volte e ad un aumento dell'intenzione di acquisto di tre volte, dovuti soprattutto all'enorme importanza data ai consumatori che occupano una posizione centrale all'interno della strategia del *brand* (C. Navarre, 2020).

La start-up canadese mette a servizio di L'Oréal la sua tecnologia alimentata dall'intelligenza artificiale per permettere ai consumatori di effettuare prove virtuali e per rendere più agevole il loro processo di acquisto. La tecnologia di *Virtual Try-On* [Figura 6] consente ai clienti di sperimentare prodotti *make-up* e prodotti per la colorazione dei capelli, senza alcun impegno o

costo. Parham Aarabi ha spiegato che questo strumento utilizza un algoritmo di *face-tracking*, che può rilevare oltre 63 punti di riferimento sul volto di chi ne fa uso, ed un sistema di intelligenza artificiale, chiamato “*neural network*”, per identificare automaticamente le parti del viso dell’utente in cui applicare la giusta tonalità di trucco, analizzando anche l’illuminazione del *background* (S. Castellanos, 2019).



[Figura 6] Nel 2019, ModiFace ha lanciato la tecnologia su Amazon per i clienti negli Stati Uniti e in Giappone. Fonte: L’Oréal⁶

La tecnologia ModiFace rende le decisioni di acquisto molto più semplici, consentendo di provare più di cento tonalità di colore per capelli e prodotti *make-up* di L’Oréal, in tempo reale e dal proprio domicilio (L’Oréal, 2019).

Secondo le parole di Aarabi, di media, un cliente che usa lo strumento ModiFace prova più di 20 diverse tonalità di trucco, utilizzando la fotocamera del suo computer portatile o telefono per generare un’anteprima. Siti web come Amazon e Sephora permettono agli acquirenti di provare virtualmente i prodotti di trucco L’Oréal, tra cui rossetti, ombretti e fondotinta, utilizzando la tecnologia di ModiFace, e la stessa funzione è offerta anche sui tablet *in-store* nei negozi brick-and-mortar, tra cui Sephora (S. Castellanos, 2019).

Grazie al *Virtual Try-On* è possibile determinare come certi prodotti, specialmente quelli che riguardano la colorazione dei capelli, appariranno su una persona, senza che questa debba provarli realmente, inoltre, si evitano i disagi legati all’utilizzo di campioni all’interno dei

⁶ <https://www.loreal.com/en/articles/science-and-technology/l-oreal-modiface-brings-ai-powered-virtual-makeup-try-ons-to-amazon/>

negozi fisici, tra cui il fatto che il consumatore potrebbe non avere il tempo di sperimentare diverse sfumature e cancellarle, ed il fatto che alcuni clienti preferiscono non usare tester che sono già stati utilizzati da qualcun altro.

Le vendite di L'Oréal tra gennaio e settembre 2019 sono state di circa 22 miliardi di euro, in crescita dell'8% rispetto allo stesso periodo del 2018. La società, nel mese di ottobre, ha riferito che uno dei principali motori della crescita è stato l'aumento delle vendite di e-commerce, facendo notare che gli acquirenti avevano speso di più per i prodotti L'Oréal online, soprattutto grazie alla tecnologia di ModiFace (L. Rochet, 2020).

3.2 Analisi dei *beauty device* personalizzati

Nell'era in cui tutti ambiscono ad una bellezza unica e personalizzata, L'Oréal si sta servendo dell'enorme potenziale della tecnologia e dell'innovazione per sviluppare e commercializzare nuovi prodotti con l'obiettivo di arricchire la *Customer Experience* legata al *brand* e rendere il mondo del *beauty* accessibile a tutti. Per L'Oréal è fondamentale permettere ai suoi clienti, posti al centro della sua *mission*, di realizzare i loro sogni di bellezza e stile personale, ovunque si trovino nel mondo, aiutandoli a credere in sé e a sentirsi bene, con se stessi e con gli altri (L'Oréal, 2020o).

Il frutto di questo binomio, che vede riuniti il *Beauty* e la tecnologia in un mix che rivoluziona e valorizza l'esperienza dei clienti, sono alcuni dispositivi, strumenti e applicazioni altamente innovativi, volti a rispondere ai bisogni specifici dei consumatori e alle loro innumerevoli perplessità relative ai prodotti.

Al CES del 2020, L'Oréal ha presentato Perso, un dispositivo alimentato dall'intelligenza artificiale che offre il massimo della personalizzazione nel mondo della bellezza e rappresenta un grande passo verso l'entusiasmante viaggio *Beauty Tech* del *brand*. Sviluppato da L'Oréal *Technology Incubator*, l'elegante dispositivo, che è alto 6,5 pollici e pesa circa 0,5 chilogrammi, crea su richiesta formule personalizzate per la cura della pelle, rossetti e fondotinta [Figura 7]. Guive Balooch ha dichiarato che Perso sarà un'occasione per i consumatori di toccare con mano la tecnologia personalizzata, esso, infatti, si basa su informazioni specifiche riguardanti la pelle e le preferenze di ciascuno, integrando la valutazione della cute con i dati sull'inquinamento, la qualità dell'aria e l'analisi delle tendenze, il tutto in tempo reale (L'Oréal, 2020g).

Con un sistema brevettato di cartucce motorizzate, Perso crea formule personalizzate percorrendo quattro fasi diverse:

1. Analisi della pelle: il cliente si scatta una foto utilizzando la fotocamera del suo smartphone nell'applicazione mobile di Perso, che servendosi dell'intelligenza artificiale, analizza la condizione della pelle dell'utente.
2. Valutazione ambientale: utilizzando i dati di geo-localizzazione di Breezometer (partner di riferimento che, basandosi sulla localizzazione, fornisce informazioni sullo stato ambientale), Perso valuta le condizioni dell'ambiente che possono influenzare lo stato della pelle dell'individuo, tra cui il clima, la temperatura, il polline, l'indice UV e l'umidità.
3. Preferenze di prodotto: l'utente inserisce nell'applicazione le sue personali problematiche legate alla cura della pelle, tra cui macchie scure, pigmentazione, dimensione dei pori, luminosità e opacità, e inserisce la texture ed il livello di idratazione che preferisce, in modo da personalizzare ulteriormente la formula.
4. Formulazione ed erogazione: i dati raccolti vengono utilizzati per la creazione di una miscela personalizzata, erogata in una singola dose nella parte superiore del dispositivo, per un'applicazione facile e lineare.

Il dispositivo è dotato di una parte superiore rimovibile, in modo che i consumatori abbiano la possibilità di scegliere se portare con sé una dose singola o una dose più cospicua (si veda la **Figura 7**).



[Figura 7] Perso *Lipstick, Foundation, Skincare* (rispettivamente). Fonte: Cosmetics Design⁷

Attraverso l'utilizzo di questo dispositivo, nella variante dedicata ai rossetti, inoltre, il consumatore ha la possibilità di progettare una tonalità di rossetto che si abbinì con il suo *outfit*, o di optare per un colore che sia in linea con le tendenze del periodo.

⁷ <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2020/01/13/L-Oreal-beauty-device-Perso-launch-in-2021-will-be-accessible-to-all>

Con un utilizzo regolare, la piattaforma di intelligenza artificiale di Perso è in grado di valutare le condizioni della pelle nel tempo, comunicare all'utente quali prodotti siano efficaci, e adattare in automatico le formule future in base ai risultati personali.

Oltre a questo, L'Oréal tiene molto ad onorare la sua promessa relativa alla semplificazione di un'esperienza di bellezza personalizzata, per questo, Perso dispone di un processo di ricarica automatica, che assicuri che le sue cartucce siano sempre disponibili e pronte per l'uso quotidiano, permettendo agli utenti di gestire facilmente le spedizioni dall'applicazione mobile (L'Oréal, 2020g).

Il lancio di Perso è previsto per il 2021. Nel primo quadrimestre di quest'anno, in effetti, il *brand* Yves Saint Laurent ha rilasciato una versione Beta della variante relativa ai rossetti, che prende il nome di “Rouge Sur Measure Powered by Perso”, mentre verso la seconda metà dell'anno è previsto il lancio della versione *skincare*. In prossimità della fine dell'anno, invece, si prevede che il prodotto sarà lanciato globalmente e su larga scala (J. Liberatore, 2021).

Guive Balooch ha dato una spiegazione a questa strategia, affermando che le due varianti sarebbero state rilasciate in date diverse per trasmettere maggiore linearità, evitando di mescolare i cosmetici colorati con le formule per la cura della pelle (K. Culliney, 2020).

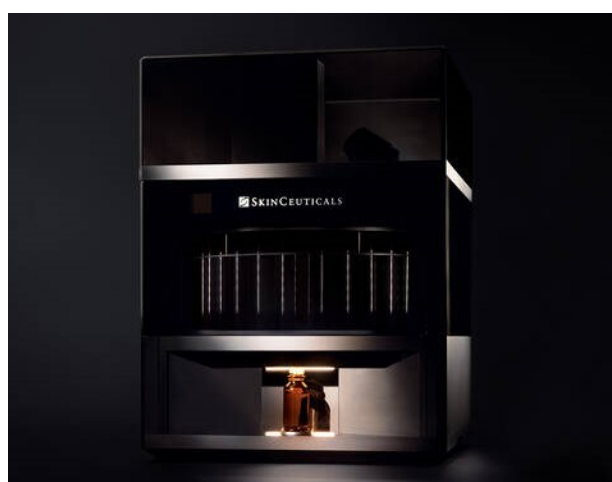
Per quanto riguarda il prezzo, Rouge Sur Measure è stato reso disponibile (solamente a coloro che partecipano al programma Beta Tester) a 299 dollari, mentre il prezzo delle altre versioni resta inedito (J. Liberatore, 2021). A tal proposito, però, Balooch riferisce che il dispositivo *high-tech* sarà lanciato con un marchio della divisione *Luxury*, e per questo motivo il suo prezzo sarà in linea con quelli fissati dal *luxury brand* prescelto. Nonostante ciò, L'Oréal sta cercando di rendere Perso il più accessibile possibile, in modo da far sì che sia disponibile anche attraverso *brand* più in linea con le esigenze di gran parte della popolazione (B. Fulton, 2020).

Oltre a Perso, L'Oréal *Technology Incubator* ha lanciato ulteriori prodotti che sono stati pluripremiati, tra questi: il sistema di *skincare* personalizzato Custom D.O.S.E di SkinCeuticals, la piattaforma di fondotinta personalizzato Le Teint Particulier di Lancôme, My Skin Track UV di La Roche-Posay ed il sistema di colorazione dei capelli personalizzato Color&Co.

Per quanto riguarda i servizi di *skincare* personalizzati, nel 2018 L'Oréal ha lanciato Custom D.O.S.E di SkinCeuticals, un prodotto all'avanguardia per l'analisi e la valutazione delle esigenze della pelle dei consumatori e la combinazione di alcuni principi attivi in un siero *tailor-made*. Questa tecnologia è in grado di mescolare vari ingredienti, scelti specificatamente per

porre fine a problemi quali l'invecchiamento della pelle, lo scolorimento, le linee sottili e le rughe attraverso un unico siero.

Durante la ricerca e la selezione dei principi attivi da includere in D.O.S.E, per fornire decine di combinazioni attraverso oltre 2.000 algoritmi, sono stati presi in considerazione più di 250 tipi di pelle unici. Il prodotto funziona nel seguente modo: innanzitutto il consumatore effettua una consultazione individuale con un professionista della cura della pelle per discutere quali ingredienti siano adeguati alle sue problematiche, in seguito l'esperto completa una valutazione su un tablet, per poi trasferire i dati alla macchina D.O.S.E [Figura 8] che miscela ed eroga il siero personalizzato. Infine, viene stampata per ogni consumatore un'etichetta che comprende la data di scadenza ed il codice a barre per un facile riordino.



[Figura 8] Custom D.O.S.E. Fonte: SkinCeuticals UK⁸

Dall'estate del 2018, Custom D.O.S.E. è stato reso disponibile in alcuni studi medici statunitensi, ed il prezzo suggerito per l'acquisto di una boccetta ammontava a 195 dollari (L'Oréal, 2020a).

È importante notare che un tale servizio permette al cliente di prendere parte ad una *skincare Customer Experience* unica e coinvolgente, come suggerito dai siti di L'Oréal e SkinCeuticals, che pubblicizzano l'iniziativa in maniera avvincente e professionale, suscitando in chi visiona i rispettivi video una sensazione di curiosità e l'intenzione di saperne di più.

Caratterizzata da un principio molto simile a quello che sta alla base di Custom D.O.S.E., invece, è la piattaforma finalizzata all'offerta di un fondotinta personalizzato, di Le Teint Particulier di Lancôme. Nel 2016, L'Oréal ha lanciato questo servizio, che si basa su una

⁸ https://www.skinceuticals.co.uk/dw/image/v2/AAQP_PRD/on/demandware.static/-/Sites-skinceuticals-uk-Library/en_GB/dw033b6698/Mobile%20D.O.S.E.jpg?sw=480&q=70

tecnologia brevettata dai team di ricerca con sede a San Francisco, e permette ad ogni donna di ottenere il proprio fondotinta personalizzato che si adatta alla tonalità della sua pelle e alle sue esigenze di idratazione e di copertura. Grazie alle sue 72.000 combinazioni possibili, questo fondotinta personalizzato garantisce un'esperienza unica *in-store*, durante la quale un consulente di bellezza Lancôme scansiona la pelle del cliente in tre punti diversi, per analizzarne con precisione il tipo e la tonalità. Successivamente, un algoritmo interpreta i risultati e determina il fondotinta perfetto, permettendo, con una precisione nei colori superiore all'occhio umano, di scegliere la tonalità più adatta ad ogni tono di pelle (L'Oréal, 2020p). La formula viene poi preparata in negozio entro venti minuti, e può essere ritirata dal cliente, nei punti vendita di alcuni Paesi europei o degli Stati Uniti (tra cui Harrods, Nordstrom, Bloomingdale's e Galeries Lafayette), in seguito alla corresponsione di una cifra di 88 dollari, circa (L'Oréal, 2018b).

Questo prezzo racchiude in sé l'occasione che il consumatore ha di sperimentare una *Beauty Experience* innovativa e tecnologica, e l'opportunità di reperire un fondotinta totalmente in linea con le sue caratteristiche, ponendo fine ad una lunga e costosa ricerca, che rischia di concludersi puntualmente con l'acquisto di prodotti mal abbinati.

Perseverando nel suo impegno, ormai decennale, nei confronti dell'innovazione e della ricerca, volte alla protezione della pelle, nel 2018 L'Oréal ha annunciato anche il lancio di La Roche-Posay My Skin Track UV, un sensore per la misurazione dell'esposizione di una persona ai raggi ultravioletti, all'inquinamento, al polline e all'umidità. My Skin Track UV è uno strumento indossabile che unisce tecnologia avanzata e dermatologia, fornendo informazioni circa l'esposizione dell'utente ai fattori esterni di cui sopra.

Il dispositivo è impermeabile e ha la forma di una capsula bianca e blu, pesa solo 17 grammi e ha un diametro di 12 mm, è resistente ed esteticamente gradevole, si aggancia comodamente ai vestiti o agli accessori e si indossa rivolto verso la luce [Figura 9]. My Skin Track UV ha un prezzo consigliato di 59.95 dollari ed è disponibile esclusivamente su apple.com e negli Apple Store aderenti, mentre l'applicazione per leggere i dati raccolti è gratuita e può essere scaricata dall'App store o da Google Play.

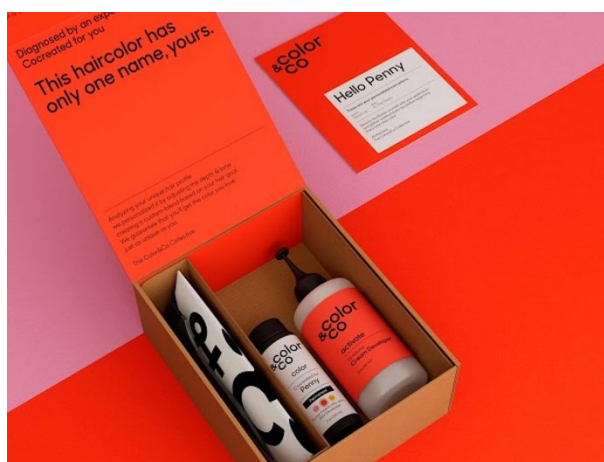
Combinando i dati raccolti con le informazioni fornite dall'utente, quali il colore e il tipo di pelle, il programma può fornire consigli personalizzati e suggerire anche quali prodotti L'Oréal sarebbero adatti a proteggere la pelle, rendendo più semplice fare scelte intelligenti e sicure per la propria cute. Uno dei principali vantaggi di My Skin Track UV è la sua semplicità d'uso, esso, infatti, non contiene batterie e si ricarica automaticamente quando esposto alla luce del

sole, mentre i dati vengono sincronizzati con un semplice contatto della capsula con lo schermo dello smartphone (L'Oréal, 2020i).



[Figura 9] My Skin Track UV. Fonte: L'Oréal Finance⁹

Per una colorazione dei capelli personalizzata e a casa propria, invece, L'Oréal ha lanciato, nel maggio 2019, Color&Co, un *brand direct-to-consumer* che utilizza la tecnologia per collegare alcuni “colorist” ai clienti tramite *videochat*. Color&Co permette agli utenti di compilare un sondaggio di tre domande sulle esigenze dei loro capelli, creare un account e collegarsi tramite la fotocamera del loro telefono o *laptop* ad un colorista addestrato. Dopo una chiacchierata sullo stato attuale del colore di capelli e sugli obiettivi dell'utente, lo stilista crea un kit personalizzato che contiene tutto il necessario per un lavoro di tintura a casa: la formula, una crema ossidante, il pennello apposito, due paia di guanti, uno smacchiatore, un balsamo e delle istruzioni personalizzate [Figura 10].



[Figura 10] Color&Co. Fonte: Allure¹⁰

⁹ <https://www.loreal-finance.com/eng/news-event/loreal-launches-roche-posay-my-skin-track-uv-first-battery-free-wearable-sun-safety>

¹⁰ <https://www.allure.com/story/color-co-loreal-custom-hair-color-review>

Con prezzi che partono da poco meno di 20 dollari, quest'iniziativa rappresenta un buon affare per un nuovo colore di capelli personalizzato, che sarà poi spedito a domicilio.

Color&Co agisce come una via di mezzo tra l'opzione di sborsare una determinata somma per un colore da salone e quella di comprare la tinta in farmacia, fornendo assistenza grazie ad una connessione faccia a faccia che rassicura gli utenti più nervosi ed inesperti, e garantendo una personalizzazione elevata (L. Prinziwalli, 2020).

CONCLUSIONI

La sopravvivenza dell'industria della bellezza è stata messa in discussione a causa della rapida evoluzione delle esigenze dei consumatori ed in seguito all'avvento della recente pandemia (E. Gerstell, et al., 2020). Per sopperire ad un tale contesto la tecnologia si è rivelata essere un elemento di estrema importanza, permettendo alle aziende del *beauty* di adattarsi ai rapidi cambiamenti in atto e di utilizzare la realtà aumentata e l'intelligenza artificiale per rivoluzionare l'esperienza di bellezza.

Beauty e tecnologia è un binomio indissolubile e ritengo che L'Oréal rappresenti perfettamente il modo in cui le innovazioni tecnologiche e la rivoluzione digitale possono trasformare la *Customer Experience* in qualcosa di inimitabile ed estremamente coinvolgente. Dall'analisi dei prodotti e delle attività che il *brand* propone, emerge la sua capacità di offrire ai consumatori diverse soluzioni intelligenti finalizzate alla risoluzione delle loro problematiche e perplessità circa la loro pelle o la loro *make-up* routine, la possibilità di sperimentare iniziative insolite e sorprendenti nei *flagship store* e l'occasione di utilizzare prodotti e servizi personalizzati. Il tutto, coinvolgendo ciascun cliente e calandosi nei suoi panni in modo empatico, rispondendo proattivamente ai suoi bisogni. Oltre a questo, il colosso della bellezza ha coinvolto i consumatori grazie a collaborazioni con social media e influencer, che hanno favorito il successo del suo e-commerce, ma soprattutto ha collaborato con acceleratori tecnologici ed esperti di cosmesi, con la finalità di offrire esperienze interattive e personalizzate, a sostegno della fedeltà dei clienti nei confronti del *brand*.

Alla base di questo modo di agire, vi sono senz'altro la **mission** dell'azienda, i cui pilastri sono Diversità ed Inclusione, e la sua **strategia**, l'Universalizzazione, che risiede nell'intento di offrire a donne e a uomini il meglio dell'innovazione cosmetica in termini di qualità, efficacia e sicurezza per soddisfare tutti i loro desideri individuali e farli sentire bene con se stessi, cogliendo e rispettando ogni aspetto che li differenzia (L'Oréal, 2020o). Obiettivo, che, perseguito attraverso l'implementazione di soluzioni tecnologiche, ha portato L'Oréal a trovarsi un passo avanti rispetto alle altre aziende del settore.

Numero parole: 10000.

BIBLIOGRAFIA

COLLIN, B., TAILLARD, M., 2021. *Digital Makeover: How L'Oréal Put People First to Build a Beauty Tech Powerhouse*. Prima edizione. Wiley.

COSTA G., GIANECCHINI M., 2019. *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*. Quarta edizione. McGraw-Hill, Milano.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., ANCARANI, F., COSTABILE, M., 2019. *Principi di marketing*. Diciassettesima edizione. Milano, Torino: Pearson Italia.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., e SETIAWAN I, 2016. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New York: John Wiley & Sons, Incorporated.

SITOGRAFIA

ADNKRONOS, 2019. *L'Oréal: «Futuro beauty tech è personalizzazione e intelligenza artificiale»*. Adnkronos [online], 19 Novembre. Disponibile su: <https://www.adnkronos.com/loreal-futuro-beauty-tech-e-personalizzazione-e-intelligenza-artificiale_67Bhja76GOSdpMjz6MI4Ho?refresh_ce> [Data di accesso: 7/05/2021].

ANSA, 2021. *Effetto Covid sulla cosmetica, igiene su rossetti giù*. Ansa.it [online], 25 Aprile. Disponibile su: <https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/beauty_fitness/2021/04/20/effetto-covid-sulla-cosmetica-igiene-su-rossetti-giu_aa302f2d-9ba8-4144-bd57-0c0361a0c1c2.html> [Data di accesso: 7/06/2021].

BANZON, K., 2021. *How technology can influence the beauty and cosmetics industry*. e27 [online], 23 Febbraio. Disponibile su: <<https://e27.co/how-technology-can-influence-the-beauty-and-cosmetics-industry-20210222/>> [Data di accesso: 21/04/2021].

BASKAR, N., 2020. *Here's Why The Beauty Industry Needs Personalization*. Vue.ai – AI for Retail [online], 23 Novembre. Disponibile su: <<https://vue.ai/blog/leaders-in-retail/beauty-industry-personalization/>> [Data di accesso: 7/05/2021].

BUSINESS WIRE, 2020. *Perfect Corp. Showcases Beauty Tech Innovation with 'Beauty AI Personalized Solutions' at CES 2020*. Business Wire [online], 8 Gennaio. Disponibile su: <<https://www.businesswire.com/news/home/20200108005823/en/Perfect-Corp.-Showcases-Beauty-Tech-Innovation-with-%E2%80%98Beauty-AI-Personalized-Solutions%E2%80%99-at-CES-2020>> [Data di accesso: 18/04/2021].

CABRERIZO, S., 2020. *L'Oréal - Customer experience on digital channels*. Good Rebels [online], 22 Aprile. Disponibile su: <<https://www.goodrebels.com/projects/loreal-customerexperience/>> [Data di accesso: 31/05/2021].

CASTELLANOS, S., 2019. *L'Oreal Expands Virtual Try-On Service*. Wall Street Journal [online], 19 Dicembre. Disponibile su: <<https://www.wsj.com/articles/loreal-expands-virtual-try-on-service-11576776586>> [Data di accesso: 20/05/2021].

CHANG, A., 2020. *The Beauty Industry: Overcoming Disruption During COVID-19*. Perfect Corp. [online], 20 Marzo. Disponibile su: <https://www.perfectcorp.com/business/blog/general/beauty-industry-overcoming-disruption-during-covid-19?utm_source=PF_blog&utm_medium=cornerstone_1> [Data di accesso: 3/05/2021].

CHOHAN, S., 2019. *How Should Big Brands Jump on the Custom Beauty Trend*. Linkfluence [online]. Disponibile su: <<https://www.linkfluence.com/blog/custom-beauty-trend>> [Data di accesso: 8/05/2021].

COSMOPROF WORLDWIDE BOLOGNA, 2020. *Innovazione è personalizzazione. Il futuro tailor made dell'industria beauty*. Cosmoprof Worldwide Bologna [online]. Disponibile su: <<https://www.cosmoprof.com/media-room/news/innovazione-e-personalizzazione-il-futuro-tailor-made-dellindustria-beauty/>> [Data di accesso: 6/05/2021].

COSMOPROF WORLDWIDE BOLOGNA, 2021. *Technology at the service of cosmetics: what does the future hold?*. Cosmoprof Worldwide Bologna [online]. Disponibile su: <<https://www.cosmoprof.com/en/media-room/news/technology-at-the-service-of-cosmetics-what-does-the-future-hold/>> [Data di accesso: 22/04/2021].

CULLINEY, K., 2020. *L'Oréal Perso lipstick device to launch Q1 2021 ahead of skin care device*. Cosmetics Design Europe [online], 30 Ottobre. Disponibile su: <<https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2020/10/30/L-Oreal-Perso-lipstick-device-to-launch-Q1-2021-ahead-of-skin-care-device>> [Data di accesso: 24/05/2021].

DE LA FAVERIE, S., 2020. *Estée Lauder Brings High Tech to High Touch Consumer Experience*. Perfect Corp. [online]. Disponibile su: <<https://www.perfectcorp.com/business/successstory/detail/1>> [Data di accesso: 6/05/2021].

DOVER, S., 2020. *Where should skincare brands be focusing their marketing in 2021?*. Mintel: Global Market Research and Market Insight [online], 12 Novembre. Disponibile su:

<<https://www.mintel.com/blog/beauty-market-news/where-should-skincare-brands-be-focusing-their-marketing-in-2021>> [Data di accesso: 3/05/2021].

FJERMEDAL, G., 2021. *Beauty Tech: The Complete Guide 2021*. Perfect Corp. [online], 10 Febbraio. Disponibile su: <https://www.perfectcorp.com/business/blog/general/the-complete-guide-to-beauty-tech?gclid=Cj0KCQjw1PSDBhDbARIsAPeTqrefMrLUv_SiZQgVvhCw1tfL1DBgcbD0o8eq22qZwTAdq61H_NL0FocaAk_jEALw_wcB> [Data di accesso: 21/04/2021].

FLEMING, M., 2020. *How Covid-19 has shaken-up L'Oréal's digital plans*. Marketing Week [online], 16 Novembre. Disponibile su: <<https://www.marketingweek.com/loreal-ecommerce-business/>> [Data di accesso: 24/04/2021].

FORRESTER, 2017. *Webinar - Individualization Versus Personalization*. Forrester [online]. Disponibile su: <<https://www.slideshare.net/TrackIF/forrester-webinar-individualization-versus-personalization>> [Data di accesso: 5/05/2021].

FULTON, B., 2020. *At-home beauty tech sees a lockdown boom*. Vogue Business [online], 10 Novembre. Disponibile su: <<https://www.voguebusiness.com/technology/at-home-beauty-tech-sees-a-lockdown-boom>> [Data di accesso: 25/05/2021].

GERSTELL, E., et al, 2020. *How COVID-19 is changing the world of beauty*. McKinsey [online]. Disponibile su: <<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/how-covid-19-is-changing-the-world-of-beauty>> [Data di accesso: 22/04/2021].

GERVASIO, M., 2018. *La cosmetica del futuro? Green, hi-tech e su misura*. Il Sole 24 ORE [online], 4 Gennaio. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/la-cosmetica-futuro-green-hi-tech-e-misura-AExHP9ZD>> [Data di accesso: 8/05/2021].

GERVASIO, M., 2021a. *Aumenta il piacere di prendersi cura di sé*. Il Sole 24 ORE [online], 11 Febbraio. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/aumenta-piacere-prendersi-cura-se-AD8eG0GB>> [Data di accesso: 2/05/2021].

GERVASIO, M., 2021b. *Trasparenza sempre più strategica per le aziende del beauty. Da L'Oréal un sito sugli ingredienti*. Il Sole 24 Ore [online], 26 Marzo. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/trasparenza-sempre-piu-strategica-le-aziende-beauty-l-oreal-sito-ingredienti-ADQrkhSB>> [Data di accesso: 24/05/2021].

GULIN-MERLE, M., 2017. *La trasformazione digitale di L'Oréal*. Think with Google [online], Maggio. Disponibile su: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/futuro-del->

[marketing/digital-transformation/la-trasformazione-digitale-di-loreal/](https://www.lorealparis.com/it/marketing/digital-transformation/la-trasformazione-digitale-di-loreal/)> [Data di accesso: 26/04/2021].

HALL, G., 2018. *L'Oréal Interview: Millennial Attitudes Make People-Based Marketing a Necessity* (no date). Nielsen Marketing Effectiveness [online], 3 Aprile. Disponibile su: <<https://resources.marketingeffectiveness.nielsen.com/blog/loreal-expert-interview-why-millennial-attitudes-make-people-based-marketing-a-necessity>> [Data di accesso: 22/05/2021].

J. P. MORGAN, 2019. *How Technology is Giving the Beauty Industry a Makeover*. J. P. Morgan [online], 8 Ottobre. Disponibile su: <<https://www.jpmorgan.com/insights/research/beauty-industry>> [Data di accesso: 19/04/2021].

KHANOM, R., 2019. *Why personalisation is the future of beauty*. Mintel: Global Market Research and Market Insight [online], 14 Ottobre. Disponibile su: <<https://www.mintel.com/blog/beauty-market-news/why-personalisation-is-the-future-of-beauty2>> [Data di accesso: 9/05/2021].

KING, A., 2017. *Olay launches Skin Advisor tool globally*. Cosmetics Business [online], 28 Febbraio. Disponibile su: <https://www.cosmeticsbusiness.com/news/article_page/Olay_launches_Skin_Advisor_tool_globally/126408> [Data di accesso: 9/05/2021].

L'ORÉAL, 2018a. "*L'Oréal is inventing the beauty of tomorrow with digital technologies, from product design through to the beauty experience enjoyed by consumers*". L'Oréal Finance: Annual Report 2018 [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2018/digital-4-3/loreal-inventing-the-beauty-of-tomorrow-with-digital-from-product-design-through-to-beauty-experience-enjoyed-by-consumers-4-3-1/>> [Data di accesso: 24/05/2021].

L'ORÉAL, 2018b. *Lancôme Le Teint Particulier Custom Foundation Review*. Makeup.com by L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.makeup.com/product-and-reviews/all-products-and-reviews/lancome-custom-foundation-review>> [Data di accesso: 27/05/2021].

L'ORÉAL, 2019. *ModiFace: Virtual Hair & Makeup Try On*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.lorealparis.com.au/experience-our-new-virtual-try-on-tool>> [Data di accesso: 21/05/2021].

L'ORÉAL, 2020a. *Custom D.O.S.E, Tailor-made Skincare by L'Oréal & SkinCeuticals*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/en/news/science-and-technology/research-innovation/2018/03/28/00/00/custom-dose-tailormade-skincare-by-loreal-skinceuticals/>> [Data di accesso: 26/05/2021].

L'ORÉAL, 2020b. *Decoding the Digital Transformation*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/beauty-tech/digital-transformation/>> [Data di accesso: 24/04/2021].

L'ORÉAL, 2020c. *Digitalisation: a winning strategy on all fronts*. L'Oréal, 2020 Annual Report [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2020/digital-4-4-0/digitalisation-a-winning-strategy-on-all-fronts-4-4-2/>> [Data di accesso: 24/04/2021].

L'ORÉAL, 2020d. *Engaging Partnerships and Startups*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/l-oreal-open-innovation/engaging-partnerships-and-startups/>> [Data di accesso: 19/05/2021].

L'ORÉAL, 2020e. *Innovating Through Industry*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/beauty-tech/innovating-through-industry/>> [Data di accesso: 17/05/2021].

L'ORÉAL, 2020f. *L'Oréal Group: Discovering ModiFace*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/beauty-tech/discovering-modiface/>> [Data di accesso: 26/05/2021].

L'ORÉAL, 2020g. *L'Oréal Takes Another Step Into Beauty Tech At CES 2020 With Introduction Of Perso*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/en/greece/articles/science-and-technology/greece-loreal-takes-another-step-into-beauty-tech-at-ces-2020-with-introduction-of-perso/>> [Data di accesso: 29/05/2021].

L'ORÉAL, 2020h. *Lancôme's Flagship On The Champs-Élysées: Where Technology Meets Beauty*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/en/articles/brands/flagship-lancome-le-digital-et-la-technologie-au-service-de-la-beaute/>> [Data di accesso: 24/04/2021].

L'ORÉAL, 2020i. *My Skin Track UV by La Roche-Posay, a Revolution in Protection From the Sun's Rays, is Now Available*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/en/news/brands/my-skin-track-uv-by-la-roche-posay-a-revolution-in-protection-from-the-suns-rays-is-now-available/>> [Data di accesso: 29/05/2021].

L'ORÉAL, 2020l. *Propelling L'Oréal into the future with Beauty Tech*. L'Oréal: 2020 Annual Report [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2020/technology-4-5-0/propelling-loreal-into-the-future-with-beauty-tech-4-5-1/>> [Data di accesso: 18/05/2021].

L'ORÉAL, 2020m. *Reinventing the Beauty Experience*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/beauty-tech/re-inventing-the-beauty-experience/>> [Data di accesso: 19/05/2021].

L'ORÉAL, 2020n. *Reinventing The Digital Beauty Experience*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/en/articles/science-and-technology/reinventing-digital-beauty-experience/>> [Data di accesso: 19/05/2021].

L'ORÉAL, 2020o. *Strategia e modello, una visione unica del mondo*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/it-it/italy/pages/group/strategy-and-model-it/>> [Data di accesso: 24/05/2021].

L'ORÉAL, 2020p. *With Le Teint Particulier, find the perfect foundation for every skin tone*. L'Oréal [online]. Disponibile su: <<https://www.loreal.com/en/articles/brands/teint-particulier/>> [Data di accesso: 29/05/2021].

LIBERATORE, J., 2021. *L'Oreal lancia il dispositivo che crea i rossetti con l'intelligenza artificiale*. Forbes [online], 15 Gennaio. Disponibile su: <<https://forbes.it/2021/01/15/loreal-lancia-il-dispositivo-che-crea-i-rossetti-con-lintelligenza-artificiale/#!>> [Data di accesso: 29/05/2021].

LINDECRANTZ, E., TJON PIAN GI, M., e ZERBI, S., 2020. *Personalizing the customer experience: Driving differentiation in retail*. McKinsey [online], 28 Aprile. Disponibile su: <<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail>> [Data di accesso: 5/05/2021].

MA, F., 2020. *From Gimmick to Growth, Virtual Try-on Tech Fuels Beauty Sales, Provides Future Solutions*. WWD [online], 24 Aprile. Disponibile su: <<https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/from-gimmick-to-growth-virtual-try-on-tech-fuels-beauty-sales-provides-future-solutions-1203567086/>> [Data di accesso: 3/05/2021].

MACCARI, M., 2016. *Quando il beauty incontra l'high-tech*. La Repubblica [online], 15 Novembre. Disponibile su: <https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2016/11/15/news/beauty_high_tech_e_device_per_pelle_e_capelli-291374740/> [Data di accesso: 13/04/2021].

MARTINS, B., 2018. *The customization trend in beauty*. In-cosmetics Connect [online], 18 Giugno. Disponibile su: <<https://connect.in-cosmetics.com/trends-en/the-customization-trend-in-beauty/>> [Data di accesso: 7/05/2021].

NAVARRÉ, C., 2020. *The Use of AI & AR in L'Oréal Brands*. L'Oréal su LinkedIn [video online]. Disponibile su: <https://www.linkedin.com/posts/lor%C3%A9al_how-digital-do-you-think-our-brands-are-activity-6627608497179635712-Tnrd/> [Data di accesso: 1/06/2021].

PR NEWSWIRE, 2019. *Neutrogena Introduces Neutrogena MaskiD, a Personalized 3D Printed Sheet Mask*. PR Newswire [online], 4 Gennaio. Disponibile su: <<https://www.prnewswire.com/news-releases/neutrogena-introduces-neutrogena-maskid-a-personalized-3d-printed-sheet-mask-300772822.html>> [Data di accesso: 6/05/2021].

PRINZIVALLI, L., 2020. *L'Oréal Launches Color&Co, a Tech Platform for Custom Hair Color*. Allure [online], 15 Settembre. Disponibile su: <<https://www.allure.com/story/color-co-loreal-custom-hair-color-review>> [Data di accesso: 29/05/2021].

RAPHAEL, R., 2016. *Is Customization The Future Of The Beauty Industry?*. Fast Company [online]. Disponibile su: <<https://www.fastcompany.com/3064239/is-customization-the-future-of-the-beauty-industry>> [Data di accesso: 6/05/2021].

ROCHET, L., 2020. *Digital Transformation - L'Oréal Master Class - Lubomira Rochet*. L'Oréal Groupe su YouTube [video online], 27 Novembre. Disponibile su: <<https://www.youtube.com/watch?v=i6y7bPVde6A>> [Data di accesso: 1/06/2021].

RODGERS, D., 2020. *How will technology change our relationship with beauty after COVID-19?*. Vogue India [online], 26 Maggio. Disponibile su: <<https://www.vogue.in/beauty/content/how-will-technology-change-our-relationship-with-beauty-after-covid-19>> [Data di accesso: 20/04/2021].

SAILTHRU, 2019. *Email Open Rates: Leveraging Personalization to Be Ever in Your Favor*. Sailthru [online], 25 Giugno. Disponibile su: <<https://www.sailthru.com/marketing-blog/email-open-rates-personalization/>> [Data di accesso: 9/05/2021].

SALIBIAN, S., 2021. *Cosmetica Italia Assesses Pandemic's Impact on Italian Beauty Industry*. WWD [online], 10 Febbraio. Disponibile su: <<https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/cosmetica-italia-pandemic-impact-italian-beauty-industry-1234727814/>> [Data di accesso: 26/04/2021].

SHACKNAI, G., 2021. *Seven Industry Experts Predict The Biggest Beauty Trends Of 2021*. Forbes [online], 4 Gennaio. Disponibile su: <<https://www.forbes.com/sites/gabbyshacknai/2021/01/04/seven-industry-experts-predict-the-biggest-beauty-trends-of-2021/?sh=7b5b8132c17c>> [Data di accesso: 4/05/2021].

SHATZMAN, C., 2018. *The Best Customizable Beauty Brands*. Forbes [online], 27 Luglio. Disponibile su: <<https://www.forbes.com/sites/eliashatzman/2018/07/27/the-best-customizable-beauty-brands/?sh=56f069735fb5>> [Data di accesso: 6/05/2021].

SHISEIDO, 2019. *Shiseido Launches Full-Scale IoT Skincare Service Brand "Optune"*. Shiseido [online], 1 Luglio. Disponibile su: <<https://corp.shiseido.com/en/news/detail.html?n=0000000002712>> [Data di accesso: 10/05/2021].

Sito web di Clarins and Me. Disponibile su: <<https://ae.clarins.com/clarins-and-me/>>

Sito web di Dermalogica. Disponibile su: <<https://www.dermalogica.ie/pages/digital-consultations>>

Sito web di Lancôme. Disponibile su: <<https://www.lancome.it/>>

STATISTA, 2020. *U.S. expenditure cosmetics, perfume, bath preparation products 2019*. Statista [online]. Disponibile su: <<https://www.statista.com/statistics/304996/us-expenditure-on-cosmetics-perfume-and-bath-preparation/>> [Data di accesso: 20/04/2021].

STATISTA, 2021a. *Annual beauty-related content views on YouTube from 2009 to 2018*. Statista [online], 26 Gennaio. Disponibile su: <<https://www.statista.com/statistics/294655/youtube-monthly-beauty-content-views/>> [Data di accesso: 30/04/2021].

STATISTA, 2021b. *L'Oréal - Statistics & Facts*. Statista [online], 21 Aprile. Disponibile su: <<https://www.statista.com/topics/1544/loreal/>> [Data di accesso: 29/05/2021].

SUNEERA, T., SHUCHI, B., 2020. *VR, AR will turn us into a beauty tech firm: Amit Jain*. Mint [online], 1 Giugno. Disponibile su: <<https://www.livemint.com/companies/people/vr-ar-will-turn-us-into-a-beauty-tech-firm-amit-jain-11590948519767.html>> [Data di accesso: 22/04/2021].

VYNZ RESEARCH, 2019. *Global Beauty Devices Market was Valued at USD 39.1 Billion*. Globe Newswire [online], 30 Maggio. Disponibile su: <<https://www.globenewswire.com/news-release/2019/05/30/1859249/0/en/Global-Beauty->

[Devices-Market-was-Valued-at-USD-39-1-Billion-in-2018-and-Anticipated-to-Observe-a-CAGR-of-18-4-during-the-Forecast-Period-VynZ-Research.html](#)> [Data di accesso: 22/04/2021].

WEINER, Y., 2019. *L'Oréal's Guive Balooch on why a leader needs to make time for all ideas*. Authority Magazine [online], 31 Gennaio. Disponibile su: <<https://medium.com/authority-magazine/lor%C3%A9al-s-guive-balooch-on-why-a-leader-needs-to-make-time-for-all-ideas-6548ab077fac>> [Data di accesso: 24/04/2021].