



Tatiana Vono e Andrea Colognatti

Corso di Economia e Gestione delle Imprese Commerciali

DEAMS, Università degli Studi di Trieste

A.A. 2022/2023

Indice

1. PROFILO AZIENDALE	3
INTRODUZIONE DEL MARCHIO: storia e missione	3
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: tipologia e struttura organizzativa.....	4
CATEGORIA DI PRODOTTI	5
2. SWOT ANALYSIS	6
3. ANALISI DEL MERCATO	9
LEGAL ENVIRONMENT : la cosmesi bio nell'Unione Europea	9
AMBIENTE DI CONSUMO.....	10
CONCORRENZA	12
4. SITUAZIONE ECONOMICA E POSIZIONAMENTO.....	14
POSIZIONAMENTO DEL MARCHIO AVRIL	14
SCELTA DEL MERCATO DI RIFERIMENTO E TECNICA DI MARKETING	15
5. STRATEGIE USATE	16
STRATEGIA SUL PRODOTTO.....	16
STRATEGIE DI LOCALIZZAZIONE.....	17
STRATEGIE DI PRICING	19
STRATEGIA PROMOZIONALE	20
6. CONCLUSIONI: proposte strategiche e considerazioni	22
Limitazioni dell'analisi.....	25
7. FONTI:.....	26

1. PROFILO AZIENDALE

INTRODUZIONE DEL MARCHIO: storia e missione

Avril è una marca francese di prodotti biologici per la cura personale. Nel 2012, Alexis Dhellemmes, dopo aver lavorato per 17 anni nel gruppo francese Auchan, come responsabile dei settori “Prodotti per la pulizia”, “Cosmetici”, “Parafarmacia” e “Cura del bambino” e aver scoperto, dalla sua esperienza, le necessità dei consumatori, crea il marchio Avril con l'obiettivo di rendere la cosmetica biologica accessibile a tutti. Per ottenere questo risultato, decide, quindi, di ottimizzare i costi, in particolare quelli legati alle attività di marketing, eliminando tutte quelle spese considerate da lui superflue. Dalle prime vendite di successo online, nel 2016 Avril apre il suo primo punto vendita al pubblico a Lille, città nel nord della Francia e luogo nativo di Alexis Dhellemmes; sin dal primo giorno, il negozio riscuote molta curiosità, favorendo e agevolando l'apertura di ulteriori punti vendita in altre importanti città francesi, quali Parigi, Bordeaux e Marsiglia. Il marchio continua la sua espansione internazionale e raggiunge nuovi mercati non solo tramite punti vendita affiliati Avril, ma anche per mezzo di rivenditori indipendenti, festeggiando nel 2022 i suoi primi dieci anni di operato, contando più di 50 negozi affiliati tra Francia, Belgio e Lussemburgo. La gestione dell'azienda è, inoltre, focalizzata sull'impegno ambientale: al centro di ogni azione e decisione di Avril c'è la sostenibilità; è un valore fondamentale e un tema ricorrente per l'azienda, che dal 2019, si pone notevoli obiettivi, quali il raggiungimento di zero emissioni di CO₂, lo sviluppo di prodotti a impatto zero e partecipazioni a piani di riforestazione. Da marzo 2023, Avril è diventato membro del collettivo “1% for the Planet”: si impegna, infatti, a versare l'1% del suo fatturato ad associazioni che operano per il bene ambientale.



Foto 1: Avril. Fonte: Sito Ufficiale Avril.

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: tipologia e struttura organizzativa

Avril adotta un'organizzazione di tipo orizzontale, di cui flessibilità e autonomia, sono le principali caratteristiche. Vantando di numerosi punti vendita, un'organizzazione prettamente verticale rappresenterebbe, infatti, un ostacolo per la rapidità delle decisioni a breve termine. Avril accoglie, così, la filosofia di "azienda liberata" (Il Sole 24 Ore), in cui è l'estrema gerarchizzazione a decadere a beneficio di una massima fiducia riposta nei propri collaboratori e dipendenti, conferendogli nuovi incarichi e maggiori responsabilità al fine di "liberare" il loro potenziale, "così che le persone si sentano essere umani, invece di risorse umane" (Isaac Getz). Questo modo di pensare e operare favorisce il senso di appartenenza all'interno dell'azienda e dà modo di comprendere il senso del proprio ruolo, implicando una migliore qualità del lavoro.

L'organizzazione orizzontale è, inoltre, quella che più si adatta ai metodi di distribuzione utilizzati da Avril: shop online, franchising e vendita tramite rivenditori indipendenti, quali negozi biologici, farmacie e parafarmacie.

Avril è selettivo per la scelta dei suoi "franchisee": sul sito ufficiale, un'intera sezione è dedicata ai parametri che un affiliato deve presentare per diventare tale, in modo da proteggere l'intero sistema aziendale. Di seguito sono riportate le principali caratteristiche richieste:

- il marchio intende svilupparsi soprattutto negli agglomerati superiori a 150.000 abitanti;
- tra i 50 m² e 150 m² di superficie di vendita, esclusa le aree per il personale e per il magazzino (almeno 10 m²);
- da 250.000 € a 500.000 € lordi di fatturato annuale;
- 120.000 € di investimento minimo;
- 10.000 € di tassa d'ingresso;
- 0 di canone;
- 40% di margine lordo sulle vendite.

E', inoltre, fondamentale che ciascun affiliato rispetti la cultura di Avril, abbracciandone la filosofia e trasmettendo alla propria clientela i valori centrali: è nell'unicità dei singoli punti di vendita¹ del marchio, che si deve percepire l'uniformità di pensiero e, in particolare, la dedizione per il benessere delle persone e del pianeta.

¹ Paragrafo "STRATEGIE DI LOCALIZZAZIONE"

CATEGORIA DI PRODOTTI

Avril propone una vasta gamma di prodotti cosmetici, spaziando tra trucchi, prodotti per i capelli, prodotti per la cura del viso, prodotti per la cura del corpo, grezzo e accessori.



Crema da notte



Fondotinta



Olio secco per il corpo



Shampoo nutrizione

Come già in precedenza accennato, Avril offre una selezione di prodotti grezzi, quali oli vegetali ed essenziali, acque floreali, gel di aloe vera, crema neutra e base detergente neutra.



Oli essenziali



Oli vegetali



Acque floreali



Base detergente neutra



Crema neutra

Avril include anche una gamma dedicata all'uomo e una gamma per i bambini, provvedendo ai bisogni dell'intera famiglia.



Crema da barba



Deodorante



Trattamento anti-età



Olio da massaggio

Uomini

Bambini

La maggior parte dei prodotti non supera il prezzo di 10 €. Di seguito sono riportati alcuni dei principali prodotti essenziali per la stagione estiva come esempio.

- Crema corpo esfoliante (200 ml): 8 €;
- Latte corpo, crema doposole (200 ml): 10 €;
- Gel di aloe vera (150 ml): 8€.

I cosmetici vengono prevalentemente prodotti in Francia e, solo quando non possibile, in Italia o Spagna. Gli accessori, invece, sono fabbricati e, di conseguenza, importati dall'Asia: date le diverse legislazioni e normative lavorative, Avril si preoccupa di controllare e garantire una qualità che sia in linea con gli standard di fabbricazione francesi.

Avril è trasparente in quanto a Paese di produzione: per ciascun prodotto, infatti, è esplicitamente dichiarato il Paese di fabbricazione sulla scheda prodotto riportata sul sito internet ufficiale dell'azienda (sezione "Ingredienti").

2. SWOT ANALYSIS

L'analisi SWOT è di seguito rappresentata sottoforma di elenco puntato; per le sezioni "Opportunità" e "Minacce", le affermazioni sono classificate in "attuale" e a "lungo termine", per sottolineare l'arco temporale ad esse associato.

Punti di forza:

- Avril propone cosmetici biologici di alta qualità a prezzi accessibili (approssimativamente a meno di 10 €).
- L'impegno ambientale di Avril non si sofferma solo sulla proposta di prodotti biologici, ma include numerose iniziative sostenibili, quali: impegno nella riforestazione, economia verde, riduzione delle emissioni di CO₂, riduzione degli imballaggi e dei rifiuti.
- La trasparenza di Avril per quanto riguarda la provenienza (Paese di produzione) dei prodotti finiti.
- Lo sviluppo e l'espansione della vendita diretta al pubblico attraverso la creazione di diversi negozi franchising (nei centri commerciali e cittadini) in supporto alla vendita e-commerce dei prodotti e tramite rivenditori indipendenti. I punti vendita Avril creano

un vero punto di contatto tra azienda e cliente, trasmettendo con successo i propri valori anche mediante l'architettura degli spazi interni.

-Brand in crescita in quanto a notorietà, seppur limitando i costi pubblicitari e di marketing.

- Avril offre una vasta gamma di cosmetici considerando le esigenze di ciascuna fascia d'età e di ciascun genere.

- Organizzazione aziendale di tipo orizzontale, per il benessere dei lavoratori e l'efficacia organizzativa.

Punti deboli:

- La produzione non è interamente localizzata in Francia (a differenza di altri marchi biologici); sotto l'ottica sostenibile, una produzione in Francia ridurrebbe ulteriormente le emissioni di CO₂ causate dalla logistica e porterebbe a una riduzione dei costi di trasporto.

- Al contrario del punto precedente, i punti vendita diretta al pubblico Avril sono presenti solo sul territorio francese e nei suoi dintorni.

- A lungo termine, la decisione di non ricorrere alla pubblicità dei prodotti e ad altre attività di marketing e comunicazione, può rallentare l'attuale processo di espansione di notorietà del marchio, in un settore molto concorrenziale come quello dei cosmetici.

- Crisi di liquidità aziendale: per introdurre questa minaccia, di seguito viene calcolato e presentato il capitale circolante netto commerciale di Avril, rispettivamente nell'anno d'esercizio 2021 e in quello del 2020.

Sapendo che il Capitale Circolante Netto Commerciale è pari a Crediti Commerciali + Scorte di Magazzino – Debiti Commerciali, si ha che:

$$CCC2021 = (637.044 + 5.643.609 - 3.559.690) \text{ €} = 2.720.963 \text{ €}$$

$$CCC2020 = (678.406 + 4.093.847 - 2.588.820) \text{ €} = 2.183.433 \text{ €}$$

Si può notare come Avril presenti un capitale circolante netto commerciale piuttosto elevato a causa di un valore notevole delle scorte di magazzino, anche considerando il costo unitario dei prodotti in questione.

Questi valori, se portati avanti in maniera patologica nel tempo, potrebbero compromettere la salute finanziaria dell'impresa, e nello scenario peggiore causare una crisi di liquidità.

A supporto della tesi si hanno i dati di bilancio, i quali riportano una diminuzione delle disponibilità liquide dal 2020 al 2021, passando di fatti da 4.044.057 € a 3.518.138 €.

Opportunità:

Attuali:

-L'ascesa del marketing di influenza e dei social network: il ricorso a persone popolari sui social network (influencer) potrebbe agevolare esponenzialmente l'efficace raggiungimento di un ampio spettro di consumatori, nonché potenziali compratori.

Lungo termine:

- Aspirare a un'espansione internazionale, avendo già come base un concetto di prodotto già apprezzato in Europa.
- Potenziamento degli impegni eco-responsabili: una selezione degli ingredienti ancora più ricercata tramite il riutilizzo di ingredienti provenienti da prodotti invenduti; un esempio è il marchio francese Pulpe de vie.
- Aumentare l'integrazione verticale per aumentare la leva operativa e consentire all'azienda margini superiori.

Minacce:

Attuali:

- Rischio di penuria di talune materie prime, in un contesto di generale carenza di materie prime a fronte di una maggiore richiesta.
- Essendo la domanda di cosmetici biologici elastica, la pressione sul potere d'acquisto potrebbe rappresentare una minaccia per il prodotto biologico nel settore della cosmesi, a fronte di un settore alimentare che ne ha già risentito.
- Alta concorrenza: nascita di nuovi brand biologici, ma soprattutto il lancio di intere linee di cosmetici naturali e/o biologici da parte di grandi e popolari aziende che operano nel settore.

Lungo termine:

- Dal punto di vista dell'ambiente legale, come già successo in passato, le legislazioni e le regolamentazioni riguardanti i prodotti biologici, e in particolare la cosmesi, potrebbero subire ulteriori rettifiche richiedendo a tutte le aziende del settore prontezza nel conformarsi.

3. ANALISI DEL MERCATO

LEGAL ENVIRONMENT: la cosmesi bio nell'Unione Europea

A livello europeo è il Regolamento (CE) n. 1223/2009 a disciplinare i prodotti cosmetici e la loro presenza nel mercato dell'Unione Europea. Esso fornisce delle regole agli operatori del settore, identificando la "persona responsabile", al fine di garantire, in particolare, la sicurezza dei prodotti circolanti, l'effettiva comunicazione di eventuali effetti indesiderati e limiti sull'utilizzo di nanomateriali.

Inoltre, come da direttive europee, non viene praticata alcuna sperimentazione sugli animali. Per i cosmetici biologici, attualmente, non esiste una regolamentazione definita dall'Unione Europea stessa, bensì uno standard europeo e internazionale concordato da diversi istituti di certificazione privati.

Ad eccezione dello smalto per le unghie, i prodotti Avril sono certificati bio da organizzazioni indipendenti, quali Ecocert. Le formule e gli ingredienti scelti da Avril devono essere almeno per il 95% di origine naturale e per almeno il 10% derivanti da un'agricoltura di tipo biologica. Considerando che nei cosmetici sono presenti elementi naturali e non agricoli, quali acqua e ingredienti minerali, l'ultima percentuale riportata, in apparenza parecchio bassa, è giustificata; inoltre, gli ingredienti vegetali utilizzati, per almeno il 95%, devono provenire dall'agricoltura biologica. Sono queste le direttive principali esposte da Ecocert e Qualité France rispettivamente per la "cosmesi biologica" e la "cosmesi biologica & Cosmos Organic". Per il più recente "Cosmos Organic" di Ecocert, invece, le regole da rispettare includono almeno il 20% di ingredienti biologici per i cosmetici non schiumogeni e il rifiuto di ingredienti non biodegradabili.

L'importanza dell'utilizzo di derivati vegetali, in sostituzione a elementi quali petrolati, formaldeide, siliconi e coloranti sintetici, risiede nell'efficacia invariata dei prodotti e a favore

di una maggiore sicurezza per il consumatore. Nello stesso modo, anche l'ambiente viene tutelato e non solo grazie alle formulazioni naturali dei cosmetici: gli imballaggi di Avril, infatti, sono validati dagli stessi organi di certificazione.



Figura 1: Certificazioni biologiche Avril. Fonte: Avril.

AMBIENTE DI CONSUMO

Analisi dell'ambiente di consumo del settore dei cosmetici convenzionali

Da diversi anni, il settore globale dei cosmetici è in rapida espansione, con tassi di crescita annuali del 5% e, stando alle stime, con un valore di 863 miliardi di dollari entro il 2024 (Zion Market Research). È un'industria molto dinamica in cui i consumatori possono scoprire quotidianamente nuovi prodotti e marchi sempre più innovativi.

La tendenza principale d'acquisto dei consumatori si è, recentemente, spostata dall'acquisto presso i negozi fisici all'acquisto online. Questo rende l'industria della cosmesi il quarto settore più venduto tramite e-commerce nel 2022, in termini di numero di clienti, con approssimativamente il 30% che afferma di aver già acquistato i prodotti cosmetici online. Nel mondo, in termini di distribuzione dei maggiori consumatori di cosmetici nel 2019, gli asiatici rappresentano il 41% del mercato, i nordamericani il 24% e gli europei occidentali il 18%. Nel 2021, il valore di consumo di cosmetici e prodotti per la cura personale in Europa, ammonta a 80,03 miliardi di euro (Cosmetics Europe, Cosmetica Italia, Giugno 2022).

La Francia è leader mondiale del settore e domina il mercato globale dei prodotti cosmetici con un fatturato di 15 miliardi di euro. È anche il primo Paese esportatore di cosmetici al mondo, con all'incirca la metà dei prodotti venduti all'estero e con i prodotti per la cura del corpo come categoria più apprezzata. La cosmesi francese riscuote un tale successo, in particolare, grazie al prestigio e alla popolarità dei suoi marchi e grazie alla riconosciuta qualità del "Made in France", associato al patrimonio culturale e allo stile di vita del Paese.

Analisi dell'ambiente di consumo del settore dei cosmetici biologici

Negli ultimi anni, si è sviluppato il concetto di “consumatore consapevole”, un consumatore attento al benessere del proprio corpo, alla salute e, allo stesso tempo, all’ambiente. Per questo motivo, sempre più i consumatori preferiscono affidarsi a cosmetici che sono certificati bio. Nel 2020, i prodotti naturali e organici, per la bellezza e la cura personale, più ricercati dai consumatori sono i prodotti per la cura del corpo (Skin Care, 31.9%), per la cura dei capelli (Hair Care, 25.6%) e il trucco (Make Up, 21.5%)² (Statista, Allied Market Research, Febbraio 2022). La preferenza di certe persone, inoltre, cade sui prodotti per i loro imballaggi, più ecologici dati dal fatto che sono riciclabili, minimizzando, così, l'impronta di carbonio. Anche gli aspetti legati agli ingredienti individuati come cancerogeni, i parabeni e gli interferenti endocrini, hanno contribuito allo sviluppo del mercato biologico.

L'espansione dei cosmetici biologici nel mercato globale è incoraggiata, in aggiunta, da diversi fattori come l'ampliamento dei canali di marketing, l'incremento del raggiungimento di potenziali clienti tramite i canali distributivi online, la capacità di spesa dei compratori e le innovazioni nei prodotti.

Tuttavia, l'attuale contesto di inflazione mondiale, dovuto in particolare all'aumento del costo delle materie prime, potrebbe avere un impatto negativo sulla crescita di questo settore. In effetti, questa pressione sul potere d'acquisto dei consumatori, già osservabile nel campo degli alimenti biologici, potrebbe influenzare anche la cosmesi in quanto, essendo un settore caratterizzato da una domanda estremamente elastica, ad un aumento dei prezzi, la quantità domandata calerà drasticamente. A questo fenomeno è dovuto anche il fattore psicologico che si è radicato nella mente della collettività, in effetti spesso i consumatori associano ai prodotti biologici prezzi elevati, ciò quindi pregiudicherebbe il settore di riferimento di Avril, nonostante i prezzi estremamente contenuti rispetto alla concorrenza.

² “Distribution of the global natural and organic beauty products market as of 2020, by product”

CONCORRENZA

Quando fondò Avril, Alexis Dhellemmes decise di avere un approccio diverso rispetto ai modelli di marchi biologici già presenti sul mercato: analizzando l'industria, ha potuto osservare che ad avere un forte impatto sul prezzo finale del prodotto finito sono le enormi spese destinate alle attività di marketing, comunicazione e pubblicità delle aziende. Per questo motivo, il modello da lui creato limita al minimo i costi di tali operazioni per aspirare a prezzi di cosmetici competitivi, al di sotto di quelli proposti dalla concorrenza. Per ovviare a problemi di sfiducia da parte dei consumatori a fronte di prezzi così economici, Avril dedica molta cura nella realizzazione e nella presentazione dei suoi prodotti, optando per imballaggi che risultano essenziali e "puliti", riproponendo i codici del lusso.

Per l'analisi dell'ambiente competitivo, non sono stati presi in considerazione i marchi di cosmetici naturali che non propongono prodotti biologici, come ad esempio: l'Occitane en Provence e Yves Rocher. Come già anticipato nel paragrafo "SWOT ANALYSIS", attualmente esistono sia marchi che offrono cosmetici interamente biologici, quali Avril, Melvita, NAE e BEMA, sia marchi di cosmesi convenzionali che hanno lanciato delle gamme di prodotti biologici, come il caso di Garnier, Diadermine e Nivea.

- **Melvita.** È un concorrente diretto di Avril. Fondato nel 1983, anch'esso prodotto in Francia e certificato biologico, possiede, a differenza di Avril, pochi punti vendita sul territorio francese, ma una cinquantina di negozi all'estero. Ulteriori canali di distribuzione sono: negozi specializzati nel biologico, farmacie, parafarmacie, boutique e negozi selettivi, quali Marionnaud, Carrefour, Auchan. Il suo fatturato ammonta a 365 milioni di euro.
- **Marilou Bio.** È un marchio rivale di Avril e, inoltre, presenta caratteristiche simili, come: luogo di produzione e la missione di rendere i prodotti biologici accessibili a tutti, optando per strategie analoghe a quelle intraprese da Avril e basate sull'ottimizzazione dei costi. I prodotti Marilou Bio sono venduti prevalentemente nelle farmacie e nei negozi biologici, come Biocoop e Mademoiselle Bio. Il suo fatturato ammonta a 91 milioni di euro.
- **Weleda.** È un marchio biologico fondato nel 1921 e distribuito oggi in tutto il mondo. Per garantire il mantenimento delle proprietà organolettiche degli ingredienti, Weleda

cerca di ridurre al minimo i tempi di raccolta delle materie prime e le varie lavorazioni. Come i casi precedentemente esaminati, anche i suoi prodotti vengono distribuiti, principalmente, nelle farmacie e nei negozi biologici. I canali pubblicitari più utilizzati sono i social network: in quanto a comunicazione possono essere definiti “originali”, mantenendo costantemente vivo l'interesse dei suoi “seguaci” tramite giochi a premi, campagne virali e video di «brand content». Il suo fatturato ammonta a 427 milioni di euro.

- **Pulpe de Vie.** È un marchio francese di prodotti naturali e biologici, lanciato nel 2009 con la medesima missione di Avril: la volontà di essere accessibile a tutti. Un altro punto di parità con Avril è il suo impegno in quanto a sostenibilità: una particolarità delle formulazioni delle miscele di Pulpe de Vie è l'utilizzo di frutta di invenduti alimentari per ridurre lo spreco generale. I suoi prodotti sono realizzati in Francia, così come alcuni degli ingredienti provenienti dalla Francia. Il suo fatturato ammonta a 2,5 milioni di euro.
- **Laboratoire Sanoflore.** È un marchio biologico francese, creato nel 1972. I suoi prodotti sono frutto della combinazione di ingredienti naturali con l'innovazione cosmetica, in modo da soddisfare tutti i tipi di pelle.
L'azienda è stata acquisita nel 2006 da uno dei gruppi leader nel settore della cosmetica, il Gruppo L'Oréal; uno dei vantaggi è quello di beneficiare di maggiori risorse da investire in attività di marketing e comunicazione. Il suo fatturato ammonta a 3 milioni di euro.

Considerando che Avril presenta un fatturato annuale (2021) di 22 milioni di euro, è stato realizzato uno schema che mette in relazione il prezzo medio di uno specifico prodotto (crema idratante) e il fatturato annuale, per ciascun rivale sopra presentato.

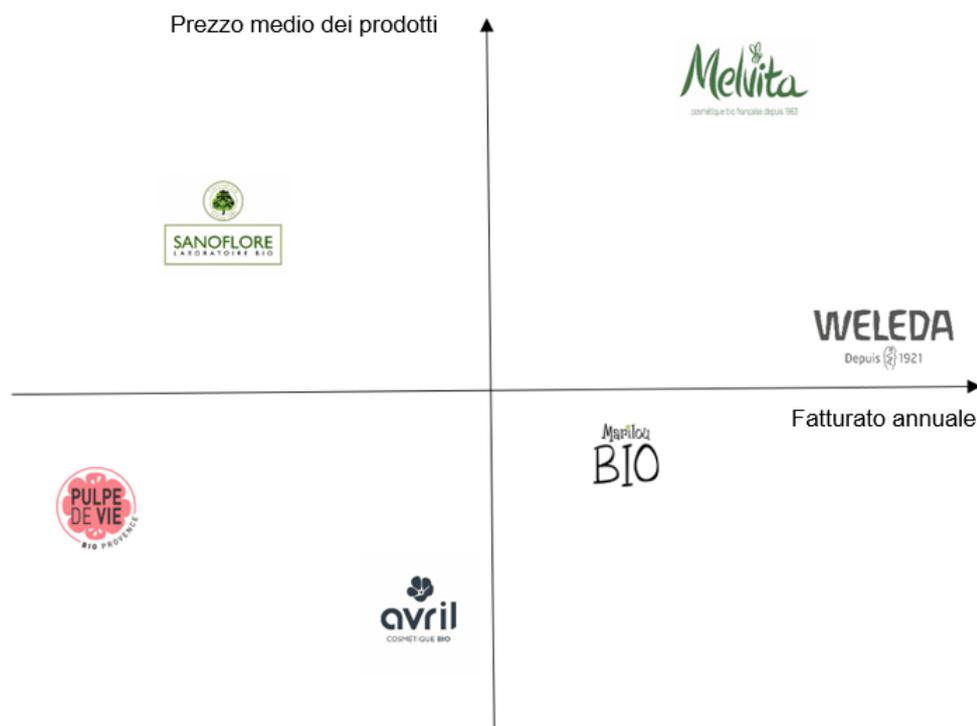


Grafico 1: comparazione per prezzo-fatturato. Fonte: elaborazione dati da parte degli autori de report.

4. SITUAZIONE ECONOMICA E POSIZIONAMENTO

POSIZIONAMENTO DEL MARCHIO AVRIL

Biologico, qualità, accessibilità e prossimità sono i quattro valori alla base del marchio Avril. Essi non solo definiscono in modo chiaro il messaggio che la compagnia vuole trasmettere ai consumatori, ma sono fondamentali per lo sviluppo delle strategie aziendali. Avril è un marchio francese che si occupa della realizzazione di prodotti biologici per la cura personale maschile e femminile, considerando diverse fasce d'età. Uno degli obiettivi che Avril persegue costantemente è quello di offrire ai propri clienti un prodotto biologico, naturale e sostenibile di alta qualità, che presenti al contempo una performance e un'efficacia equiparabili ai prodotti cosmetici convenzionali non biologici (elemento di parità). Il suo essere semplice ed essenziale si riflette, inoltre, in un prezzo onesto e accessibile ai consumatori (elemento di differenziazione). La promessa che Avril fa ai propri clienti risulta essere adeguata a tutti i Paesi in cui il marchio è presente.

Di seguito è riportato un grafico che mette in evidenza il rapporto qualità/prezzo di Avril rispetto ai suoi concorrenti diretti (precedentemente citati) del settore della cosmetica bio. Per la creazione di questo grafico è stata considerata la media dei prezzi dei soli prodotti appartenenti alle categorie “cura del viso” di ciascun concorrente:

- Media per Avril: 8,09 €
- Media per Melvita: 46 €
- Media per Weleda: 24,50 €
- Media per Marilou bio: 13,60 €
- Media per Pulpe de vie: 10,50 €
- Media per Laboratoire Sanoflore: 26 €



Grafico 2: comparazione per qualità-prezzo. Fonte: elaborazione dati da parte degli autori de report.

SCELTA DEL MERCATO DI RIFERIMENTO E TECNICA DI MARKETING

Avril propone una vasta gamma di prodotti per uomo, donna e bambino, e, quindi, includendo le diverse fasce d'età; tuttavia, il target principale sono le donne di età compresa tra i 18 e i 60 anni, con un reddito medio-basso.

La tecnica attuata nel mercato di riferimento è di tipo “concentrated marketing”: più volte è stato sottolineato come l’impegno ambientale sia un punto fondamentale della cultura di Avril e i consumatori a cui l’azienda si rivolge sono persone consapevoli e attenti ai temi della sostenibilità e del benessere del proprio corpo e che volgono, allo stesso tempo, un occhio al prezzo d’acquisto. Per rendere ancora più accattivante la loro linea di prodotti, Avril cura i dettagli nel packaging, cercando così di soddisfare il più possibile, l’esigenza dei suoi clienti.

5. STRATEGIE USATE

STRATEGIA SUL PRODOTTO

Come anche già riportato nel paragrafo precedente, Avril offre un’elevata differenziazione all’interno della propria gamma di prodotti, per soddisfare le esigenze di tutti: una prima categorizzazione è fondata, infatti, sul tipo di consumatore ed è data dalla presenza di prodotti per bambini e per adulti, quest’ultima distinta a sua volta in uomo e donna. Una seconda classificazione si basa, invece, sulla funzione del prodotto: trucco, viso, capelli, corpo, grezzo e accessori.

La sostenibilità, come valore fondamentale di Avril, la si può notare sia nella scelta degli ingredienti delle formule dei prodotti, che nell’incoraggiamento al riutilizzo dei materiali, in particolare degli imballaggi riciclabili usati negli ordini, che nel packaging stesso, ridotto all’indispensabile per minimizzare gli sprechi. Inoltre, attua degli accorgimenti per quanto riguarda la scelta dei materiali per gli imballaggi, preferendo la carta alla plastica e privilegiando l’alluminio o, quando non possibile, la plastica riciclata. In aggiunta, lavora al progresso di formule solide, per limitare gli sprechi di acqua, e allo sviluppo di ricariche di prodotti in polvere.

Rilevanti per Avril, poi, sono le opinioni dei clienti, che oltre ad offrire un feedback della loro esperienza, aiutano l’azienda a migliorare i propri prodotti e servizi, quella che viene definita dalla compagnia stessa come “co-costruzione”, facilitata dalla presenza della rubrica definita come “scatola delle idee”.

STRATEGIE DI LOCALIZZAZIONE

E', di fatto, l'espansione nel Benelux l'intento dell'azienda, sia per la vicinanza al Paese di origine (la Francia) che per la tendenza dei Paesi nordici nel nutrire un maggiore interesse per i prodotti biologici.

Avril si affida a diversi canali per vendere e distribuire i suoi prodotti ai consumatori, in modo da incontrare la soddisfazione e le abitudini di ciascuno di loro. La compagnia lavora tramite canali indiretti, ovvero le centinaia di franchising e rivenditori indipendenti in tutto il mondo, e canali diretti, rappresentati dal sito internet e siti di e-commerce; la strategia adottata dal marchio, dunque, può essere definita "omnichannel". Il primo negozio Avril è stato aperto a Lille nel 2016 e, ad oggi, l'azienda ne vanta una cinquantina localizzati tra Belgio e Francia. Le boutiques sono situate sia nelle vie affollate dei centri urbani che nei centri commerciali, una scelta molto flessibile ad ogni esigenza di trasporto individuale. In generale, esse presentano spazi luminosi e ampie vetrine (Foto 2) che lasciano i passanti scorgere tutti gli elementi all'interno del negozio, tranne alla sera, quando, per una scelta sostenibile, le luci si spengono fino alla riapertura del giorno seguente.



Foto 2: vetrine negozio di Amiens. Fonte: Avril.

Minimalismo e ordine le caratterizzano, tuttavia, le particolarità dei punti vendita di Avril sono l'unicità dell'architettura e del design, che sono il risultato dello stile e dell'espressione dell'architetto medesimo e che si estendono anche agli spazi riservati ai dipendenti. Come suggerito dalla filosofia di "concept store", entrare nei negozi Avril diventa, così, un'esperienza di benessere che coinvolge i sensi, in particolare vista, olfatto e tatto. Dalla luce, alle forme e ai colori, gli occhi riescono a vedere la qualità e i valori del marchio Avril nei materiali utilizzati, rielaborati e riutilizzati delle boutiques, i quali rimandano alla natura e all'essenziale, allo stesso tempo, senza estraniarsi dall'ambiente circostante. Questa

armonia è percepibile anche dagli odori dei prodotti che si fondono con quelli dei materiali, soprattutto del legno. Il tatto, infine, è il punto di incontro fisico tra il consumatore e il prodotto esposto, il quale viene disposto sugli scaffali per funzione e per target (Foto 6).



Foto 3: negozio di Lille Gare Europe. Fonte: Avril.



Foto 4: negozio a METZ. Fonte: Avril. || Foto 5: negozio di LILLE Esquermoise. Fonte: Avril.



Foto 6: negozio a MONTPELLIER; disposizione prodotti. Fonte: Avril.

Tra le iniziative che Avril adotta a favore dell'ambiente, ci sono lo stanziamento di fondi per l'installazione di turbine eoliche e pannelli fotovoltaici, che risultano nella produzione di approssimativamente 240.000 KWh di elettricità verde all'anno, una quantità di energia che compensa quella prodotta dalla sua sede, dal suo magazzino e dai suoi negozi, rendendo l'azienda, così, una realtà a energia positiva.

STRATEGIE DI PRICING

Avril utilizza una strategia di prezzo di tipo "at-the-market orientation", offrendo prodotti di ottima qualità a prezzi accessibili a tutti. La strategia di mantenere un prezzo in linea, se non inferiore, rispetto a imprese simili, è di fondamentale importanza a fronte di consumatori attratti dal prodotto di qualità e dalla varietà, percepito come premium essendo biologico (assortment-oriented consumers).

Essendo la domanda di cosmetici prevalentemente elastica, per rendere possibile questo obiettivo, Avril ha intrapreso due strategie:

- La prima consiste nel ridurre al minimo i costi di marketing e all'essenziale il packaging, rendendo, così, i prodotti anche più sostenibili e gradevoli alla vista.
- La seconda non è dichiarata dall'azienda ed è, per cui, meno evidente: essa consiste nella diminuzione della marginalità.

In supporto alla teoria da noi, come autori del report, formulata, è stata calcolata la leva operativa dai dati di bilancio, in seguito confrontata con la leva operativa di una grande azienda appartenente al medesimo settore.

$$\begin{aligned} \text{Leva operativa di Avril} &= \frac{\text{Margie di contribuzione totale}}{\text{Profitto}} = \frac{\text{RDV} - \text{Costi variabili}}{\text{Profitto}} \\ &= \frac{22.634.452\text{€} - 15.544.679\text{€}}{2.561.510\text{€}} = 2,77 \end{aligned}$$

Riproponendo il calcolo applicato al gruppo L'Oréal (con le dovute approssimazioni in quanto redige un bilancio consolidato), invece, leva operativa ammonta a 3,71. Da questo risultato è chiaro che Avril presenta una leva operativa moderata anche se più bassa rispetto alla concorrenza; adottando prezzi competitivi, si può dedurre che a parità di quantità venduta, essa ha guadagni minori rispetto a L'Oréal. Si può, inoltre, evincere che i costi fissi affrontati sono di gran lunga inferiori, rendendola un'azienda più flessibile agli shock di mercato.

In aggiunta alla seconda strategia in elenco, i punti di vendita diretta al pubblico di Avril non sono negozi di proprietà della stessa azienda, ma si tratta di affiliati (vedi "Organizzazione Aziendale"), a cui viene promesso un markup del 40% sul lordo sulle vendite, o di rivenditori indipendenti.

STRATEGIA PROMOZIONALE

Avril ricorre principalmente a una promozione tramite i più popolari social media, quali Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, Pinterest e YouTube. Questo risulta essere il metodo più efficace per raggiungere un'ampia copertura di mercato, risparmiando sui costi di pubblicità; infatti, l'intento dell'azienda va ben oltre il solo scopo di pubblicizzare i propri prodotti, ma è anche quello di sensibilizzare i consumatori al tema della sostenibilità nella cosmetica, nell'ambiente di lavoro e nella quotidianità personale. La si può intendere come una procedura "objective-and-task" per predefinire il budget da utilizzare per la strategia di promozione. Il messaggio che Avril trasmette è di tipo pionieristico, dedito ad evidenziare l'elemento di differenziazione della compagnia: il valore della sostenibilità in ogni operazione, dagli ingredienti al rifiuto di materiali superflui. Per questo motivo, Avril rinuncia alla promozione dei suoi prodotti tramite la distribuzione di campioni e attività di volantaggio e, al momento dell'acquisto, non fornisce ai clienti sacchetti di carta o in tessuto e la stampa dello scontrino. Inoltre, essa aderisce ad una iniziativa di rimboschimento, nella quale sono stati impiantati più di 40.000 alberi, al fine di compensare le emissioni di CO₂ emesse nell'atmosfera dalle attività produttive della stessa azienda. Un'altra peculiarità di Avril è quella di rifornirsi, da Enercoop, di elettricità verde.

Come riportato in precedenza, nel paragrafo di "STRATEGIE DI LOCALIZZAZIONE", l'azienda comunica il messaggio della sostenibilità anche attraverso l'architettura e il design dei punti vendita degli affiliati: ciascuno nella sua unicità, ricrea un ambiente accogliente,

luminoso e ben organizzato da stimolare la permanenza e l'acquisto dei prodotti da parte dei compratori.

Per non incoraggiare l'acquisto spropositato durante specifici periodi annuali, Avril non propone promozioni o offerte sui suoi prodotti, garantendo un prezzo equo e accessibile tutto l'anno. Tuttavia, sul sito ufficiale è presente la sezione anti-spreco, dedicata a una fascia di prodotti invenduti e fermi in magazzino per tempi troppo prolungati e, per cui, postati a prezzi scontati per incentivare il loro acquisto ed evitare di doverli sprecare.

Un'altra tecnica di promozione messa in atto più di una volta sui canali social dell'azienda, sono i concorsi (sweepstakes) indirizzati ai propri "followers" per aggiudicarsi degli omaggi.

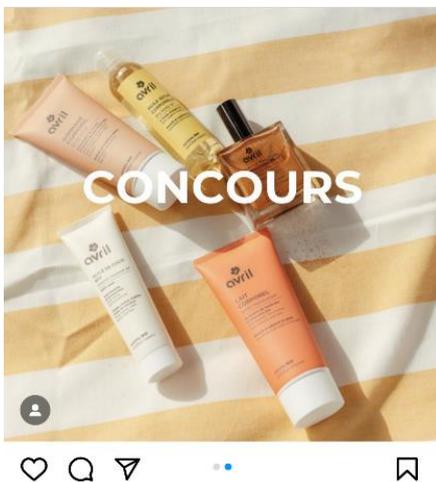


Foto 7: Concours. Fonte: Instagram Avril.

Per una prova dei prodotti Avril, alla Spa le Dahu di Morzine i trattamenti vengono eseguiti utilizzando esclusivamente la cosmetica biologica di Avril.

6. CONCLUSIONI: proposte strategiche e considerazioni

Sulla base delle informazioni presentate nell'analisi SWOT e in virtù dei calcoli e delle informazioni presenti nel report, è stato possibile trarre diverse conclusioni e proposte strategiche, sia incentrate sull'immagine aziendale che sull'analisi di bilancio.

- Essendo Avril un'azienda estremamente legata alla tematica ambientale, è importante che all'interno dei suoi punti vendita si continui a sviluppare e proporre iniziative sostenibili, con lo scopo di minimizzare l'inquinamento e gli sprechi; un modo di attuare quanto detto, è quello di dare la possibilità ai clienti di ritornare presso i negozi con i prodotti in precedenza comprati, e ormai finiti, per ricaricarli, oppure, in aggiunta, mettere a disposizione dei barattoli in vetro riciclato, anch'essi ricaricabili con prodotto sfuso, così da ridurre gli imballaggi di plastica.

Inoltre, spostando l'intera produzione di cosmetici Avril in Francia, si contribuirebbe a un'ulteriore diminuzione dell'impatto ambientale causato dal trasporto della merce dalle fabbriche, sino ai magazzini e ai punti vendita.

- Nonostante la decisione di Avril di risparmiare sui costi di pubblicità e limitare la promozione dei propri prodotti, l'accrescimento della notorietà del marchio tramite l'intensificazione di esistenti attività di marketing, quali collaborazioni con personaggi influenti sui social network, porterebbe ad un significativo aumento delle vendite: infatti, attualmente sono molti gli "influencer" di successo a trattare argomenti riguardanti la salvaguardia dell'ambiente e il benessere del proprio corpo, in linea con la cultura e la realtà di Avril.

Secondo i dati Google Trends³, il marchio risulta essere, infatti, poco conosciuto a livello Europeo: le ricerche per "avril make up" e "avril cosmétique" hanno generato la Francia, il Belgio e l'Italia come unici tre risultati significativi del continente.

³ Aggiornati a giugno 2023.



Figura 2: Trends Google per “avril make up” e “avril cosmétique”. Fonte: Google Trends.

Però Avril potrebbe ambire a una espansione in altri stati europei, al di fuori del suo obiettivo principale che si è visto essere il Benelux (vedi “STRATEGIE DI LOCALIZZAZIONE”). Infatti, in Europa l’andamento del valore di consumo dei cosmetici e prodotti per la cura personale è in continua crescita a partire dal 2013 (Cosmetics Europe, Cosmetica Italia, Giugno 2022) e, in termini di valore di mercato nel 2021, i principali Stati europei sono (in ordine) Germania, Francia, Italia, Regno Unito e Spagna (Cosmetics Europe, agosto 2022). In base ai dati appena citati, la Germania, l’Italia e la Spagna rappresentano una potenziale meta per un’evoluzione territoriale dei franchising Avril, come altri Stati europei; effettivamente, nello specifico, per la cosmesi organica, sono nuovamente i dati Google Trends a intervenire a supporto di questa affermazione: la parola chiave “organic cosmetics” appare essere una ricerca popolare negli Stati europei settentrionali e centrali, in particolare (in ordine) Finlandia, Regno Unito, Svizzera, Polonia, Cechia, Romania, Paesi Bassi, Germania, Russia, Ucraina e Francia, e settentrionali, quali Grecia, Spagna e Italia.



Figura 3: Trends Google per “organics cosmetics”, zoom Europa. Fonte: Google Trends.

- Calcolando il capitale circolante netto commerciale, le voci più inaspettate sono quelle riguardanti il valore delle rimanenze di magazzino di entrambi gli anni presi in considerazione (esse ammontano a 5.643.609 € nel 2021 e 4.093.847 € nel 2020), troppo elevate se relazionate al tipo di prodotto venduto. Per ottenere maggiori informazioni in merito alla quantità di magazzino gestita, è stata ricavata la durata media delle scorte in termini di giorni, pari a 166, come di seguito specificato:

$$\text{Durata scorte totali} = \frac{\text{Scorta totali}}{\text{Costo del venduto}} \times 365 = \frac{5.643.609}{12.403.773} \times 365 = 166gg$$

Considerando le dimensioni della compagnia, la durata delle scorte totali è eccessiva. Sempre più le grandi aziende del settore della cosmetica, per quanto possibile, operano con una rotazione di magazzino maggiore, che si avvicina a un concetto di “just-in-time”: capita molto spesso che i prodotti “best-sellers” di queste aziende esauriscano con la conseguenza di aspettare addirittura mesi per una nuova rifornimento. Questa strategia scatena un effetto contrario a quello di apparente disagio per i consumatori, ovvero un’attesa che produce un aumento d’interesse del pubblico verso i prodotti che sono “sold-out”. Per questa ragione, Avril può iniziare a diminuire la quantità ordinata per singolo ordine, ottenendo, comunque, sconti per grandi quantitativi, al fine di ridurre le scorte di magazzino.

- Prezzi onesti e accessibili fanno parte della missione e della promessa di Avril per i suoi clienti, ed è anche il motivo per il quale, a lungo termine, l’azienda non può pensare di aumentare smisuratamente i prezzi proposti al pubblico con il solo scopo di incrementare le sue marginalità, ad oggi moderate. L’obiettivo di Avril è, quindi, quello di ingrandire i costi fissi e di diminuire quelli variabili; un metodo per perseguire questo intento è attuare un piano di investimenti al fine di accorciare la filiera produttiva, internalizzando alcune parti della produzione e riducendo, così, il numero di intermediari, garantendo un aumento del grado di integrazione verticale. Un esempio sarebbe l’acquisto di impianti volti al confezionamento dei prodotti.

- Nel punto precedente, è stata riproposta la missione di Avril, ovvero quella di offrire al pubblico una gamma di prodotti accessibili a tutti, aggiungendo che l'eventuale decisione di aumentare smisuratamente i prezzi dei cosmetici, sarebbe incoerente con la natura dei valori aziendali. Un espediente, tuttavia, è quello di attuare una strategia di "prezzo psicologico", quindi effettuare dei piccoli aggiustamenti aumentativi sul prezzo proposto. Prendendo come esempio uno dei bestsellers del marchio, il "mascara allungante nero certificato bio", che ha un prezzo di 8,13 €, utilizzando questo machiavello il prodotto può essere valutato ad un prezzo di 8,99 €, con un incremento finale del 10% sul fatturato di vendita.

Limitazioni dell'analisi

Le strategie proposte e i calcoli effettuati sono approssimativi e sono stati formulati sulla base di un arco temporale ristretto, precisamente di due anni, a causa della mancanza di informazioni e dati di bilancio. Inoltre, gli anni 2020 e 2021, presi in considerazione, sono i periodi dell'emergenza COVID19.

Il Regno Unito è stato affermato essere uno dei principali Stati europei in termini di valore di mercato per il settore della cosmesi: non avendo approfondito il quadro legale per il Paese, non più appartenente all'Unione Europea, non è stato preso in considerazione nella proposta strategica di espansione.

Si è inoltre riscontrata una notevole difficoltà nella comunicazione diretta con l'azienda stessa, visto che non è stato possibile visitare dal vivo nessun negozio a causa dell'elevata distanza da percorrere.

In conclusione, gli investimenti, oggetto del penultimo punto del paragrafo precedente, sono stati proposti senza essere a conoscenza di valutazioni da parte dell'azienda stessa riguardo a eventuali svantaggi per la flessibilità di Avril rispetto a significativi cambiamenti nell'ambiente di riferimento.

7. FONTI:

<https://www.avril-bio.it/content/171-La-nostra-storia-avril-cosmetici>

<https://www.avril-bio.it/content/27-chi-e-avril-avril>

LinkedIn Avril

<https://www.avril-bio.it/content/27-chi-e-avril-avril>

<https://www.avril-bio.it/content/19-la-qualita-avril-cosmetici-di-qualita-trucco-di-qualita>

<https://www.avril-bio.it/content/173-architecture>

<https://www.avril-bio.it/negozi>

<https://www.avril-bio.it/negozi/boutique-cosmetique-maquillage-bio-montpellier-34>

<https://www.avril-bio.it/negozi/boutique-cosmetique-maquillage-bio-metz-57>

<https://www.avril-bio.it/negozi/boutique-cosmetique-maquillage-bio-lille-59>

<https://www.avril-bio.it/negozi/boutique-cosmetique-maquillage-bio-gare-lille-europe-59>

<https://www.avril-bio.it/negozi/boutique-cosmetique-maquillage-bio-amiens-80>

<https://www.avril-bio.it/negozi/boutique-cosmetique-maquillage-bio-aeroville-95>

<https://www.avril-bio.it/content/21-domande-frequenti-avril>

<https://www.avril-bio.it/content/118-certificazioni-avril>

<https://www.ccpb.it/blog/certificazione/cosmetici-biologici/>

https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cosmetics/legislation_it

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2019/01/31/business-philosophy/>

<https://www.avril-bio.it/content/154-franchigia-avril>

<https://trends.google.it/trends/explore?date=today%205-y&q=avril%20make%20up,avril%20cosm%C3%A9tique&hl=it>

<https://trends.google.it/trends/explore?date=today%205-y&q=organic%20cosmetics>

<https://www.statista.com/statistics/802431/natural-organic-beauty-market-share-global-by-product/>

<https://www.statista.com/statistics/439551/european-cosmetics-market-value/#:~:text=Cosmetics%20build%20a%20dynamic%20market,80%20billion%20euros%20in%202021.>

<https://www.statista.com/statistics/764457/cosmetics-ranking-country-european-value-market/>

Bilancio d' esercizio Avril, anno 2021.

[Avril, la marque bio qui secoue le marché de la cosmétique \(bpifrance.fr\)](http://bpifrance.fr)

[Maquillage et cosmétiques certifiés bio - Site officiel - Avril \(avril-beaute.fr\)](http://avril-beaute.fr)

[VALEURS : La marque Avril Cosmétique Bio fait les présentations \(ac-franchise.com\)](http://ac-franchise.com)

[\(2\) Avril \(cosmétique bio\) : posts | LinkedIn](#)

[Avril: la marque de cosmétiques biologiques et accessibles qui cartonne \(gnitekram.fr\)](http://gnitekram.fr)

[Chiffres Beauté 2022-2023, Tendances Marché - France & Monde \(alioze.com\)](http://alioze.com)

[Tendances cosmétiques 2022 : les nouveautés du marché • Biorius](#)

[Le marché de la cosmétique bio en pleine croissance en 2020 | CNEWS](#)

[Le marché des cosmétiques bio et naturels : étude, stratégies, classements \(xerfi.com\)](http://xerfi.com)

[Tendances Cosmétiques 2023 : enjeux de 2020 à 2025 - Sophim](#)

[Qui sont les consommateurs de cosmétiques bio ? \(lsa-conso.fr\)](http://lsa-conso.fr)

[Cosmétique bio : 10 marques devenues incontournables dans ce domaine \(trustbeauty.io\)](http://trustbeauty.io)

[Melvita — Wikipédia \(wikipedia.org\)](http://wikipedia.org)

[Weleda — Wikipédia \(wikipedia.org\)](http://wikipedia.org)

[Pulpe de Vie, la Marque de Cosmétiques Bio Anti-Gaspi !\[\]\(649de4df2d40e7a19ce443fb27273446_img.jpg\)](#)

[Société LABORATOIRE SANOFLORE : Chiffre d'affaires, statuts, extrait d'immatriculation \(pappers.fr\)](http://pappers.fr)

<https://it.melvita.com/collections/tutti-i-trattamenti-viso>

<https://www.pulpedevie.com/gamme/visage/?v=cd32106bcb6d>

<https://www.sanoflore.fr/Soins-bio/Visage/ps122.aspx>

<https://www.mariloubio.com/fr/3-visage>

<https://www.weleda.it/categoria/viso-3>

<https://www.avril-bio.it/2-cura-del-viso-bio-e-naturale-non-testato-su-animali>