



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE COMMERCIALI



YVES ROCHER

*“Restituire alla natura ciò che essa ci offre giorno dopo giorno,
per la bellezza di ogni donna”*

Greta Ragalli EC0102456
Elisa Scandolo EC0102434

INDICE

- 1. Analisi della situazione di mercato**
 - **Analisi Economica**
 - **Missione**
 - **Prodotti e Servizi**
 - **Proprietà**
- 2. Analisi SWOT**
- 3. Analisi dello scenario di mercato**
 - **Ambiente per i consumatori**
 - **Ambiente competitivo**
 - **Ambiente giuridico/normativo**
 - **Ambiente economico**
 - **Ambiente tecnologico**
- 4. Obiettivi**
 - **Posizionamento**
 - **Vendita**
- 5. Identificazione dei clienti**
- 6. Strategia generale**
 - **Promozionale**
 - **Prezzo**
 - **Prodotto**
 - **Localizzazione**
- 7. Confronto con Bottega Verde**
- 8. Proposta Strategica**
 - **Rischi e Opportunità**
 - **Critiche**
- 9. Conclusioni**
- 10. Sitografia e Bibliografia**

EXECUTIVE SUMMARY

Abbiamo scelto l'azienda Yves Rocher per il nostro elaborato poiché opera nell'ambito della cosmetica vegetale concentrandosi sul rispetto dell'ambiente e della biodiversità, valori che riteniamo fondamentali nelle nostre scelte d'acquisto. Essa fa parte del Gruppo Rocher, il quale conta 9 marchi.

L'impresa esaminata è presente in 91 Paesi con 2.899 punti vendita, di cui 112 in Italia (sia diretti sia franchising). L'Italia è il secondo mercato più redditizio della marca, infatti la filiale Yves Rocher Italia ha concluso il 2021 con un fatturato di 165.424.078€. A capo dell'azienda troviamo Carlo Bertolatti, CEO per le filiali in Italia e in Portogallo da luglio 2021.

La strategia e le modifiche da noi proposte riguardano le linee di prodotti disponibili sul catalogo, il programma fedeltà e la politica dei prezzi.

Per la stesura del nostro report abbiamo utilizzato in primo luogo il materiale fornito dai docenti durante il corso insieme al database di AIDA, il sito web di Yves Rocher e il materiale bibliografico e sitografico menzionato in seguito. Per raccogliere informazioni più attendibili e specifiche abbiamo intervistato una delle dipendenti di Yves Rocher e una di Bottega Verde (entrambe dei rispettivi punti vendita di Trieste), nonché due clienti assidui del negozio.

ANALISI DELLA SITUAZIONE DI MERCATO

ANALISI ECONOMICA

I risultati di Yves Rocher Italia del 2021 evidenziano un trend positivo, infatti i ricavi ammontano a 165.424.078€. Di questi ricavi, il 70% deriva dal canale social selling (1.181€ fatturato/dipendente), mentre il restante 30% deriva dal canale tradizionale del brick and mortar (124.068€ fatturato/dipendente). Il fatturato per negozio ammonta a 443.100€.

Il fatturato del 2021 è aumentato del 8,8% rispetto al 2019, ma è lievemente diminuito del 0,95% rispetto al 2020: l'azienda non ha risentito particolarmente della pandemia da Covid-19 (in termini di ricavi totali) poiché il canale social selling si è espanso proprio in quel periodo, infatti le/i Consulenti di Bellezza hanno potuto svolgere la propria attività anche durante il lockdown.

I costi della produzione del 2021 invece ammontano a 161.946.983€:

Materie prime e consumo: 39.769.308 (24.5%)

Servizi: 79.763.308 (49.2%)

L'EBITDA è di 12.062.197€, mentre il risultato operativo ammonta a 7.541.088€.

Nel 2021 si è registrato un utile pari a 4.092.271€, in aumento del 35,5% rispetto al 2020 (3.019.946€) e del 31% rispetto al 2019 (3.123.048€)

I costi d'acquisto sono stati calcolati come somma dei costi per materie prime e consumo, servizi e godimento dei beni di terzi, per un totale di 138.483.491€.

L'impresa ha un totale di scorte pari a 4.635.991€.

Crediti: 10.627.428€, il 56,12% corrisponde ai crediti verso i clienti (Euro 5.964.842).

Rotazione crediti: 27,7

Debiti: 32.072.987€, il 53,1% corrisponde ai debiti verso i fornitori.

Rotazione debiti: 8,1

Capitale Circolante Netto: -17.630.079€

Yves Rocher è un'azienda di cosmetici fondata nel 1984 a La Gacilly dall'imprenditore francese Yves Rocher e oggi rappresenta il primo brand di cosmetici in Francia.

Nel 1944 Yves Rocher decide di produrre una crema fatta a mano a base di Ficaria nella sua soffitta: questo fu l'inizio della Cosmétique Végétale. Nel 1959 nasce il brand: Yves Rocher ha creato il laboratorio nella sua casa di famiglia e attraverso la vendita per corrispondenza è riuscito a distribuire i suoi prodotti in tutta la Francia.

Pioniere della cosmesi vegetale, il marchio è presente in 91 paesi con 2.899 negozi, di cui 667 in Francia. I suoi mercati di punta includono la Russia (424 negozi), Turchia (246), Spagna (151) e Belgio (102). Nello stesso anno diventa operativa anche in Italia con 112 negozi fisici di cui 29 in franchising, 400 dipendenti e circa 200.000 consulenti di bellezza.

Nell'aprile del 2021 diventa società Benefit e da luglio del 2021 è guidata dal General Manager Carlo Bertolatti.

Yves Rocher fa parte del Gruppo Rocher, un gruppo a conduzione familiare nato in Bretagna, di cui la famiglia stessa possiede il 98% dell'azienda. Ad oggi il gruppo conta nove marchi (oltre al brand di cosmetica come Arbonne, anche quello di moda da bambino Petit Bateau), 16.000 collaboratori e una rete di negozi e di distribuzione estesa in tutto il mondo.

Il modello di business dell'azienda è unico in quanto controlla e gestisce tutte le fasi della filiera: dalla raccolta delle materie prime alla vendita dei prodotti finiti. I sistemi pertanto sono totalmente integrati e per questo permettono di offrire cosmetici sicuri, naturali e a prezzi modici, portando sempre avanti l'obiettivo del Signor Rocher.

La mission dell'impresa, come sottolinea lo stesso fondatore, consiste nel "restituire alla natura ciò che essa ci offre giorno dopo giorno, per la bellezza di ogni donna". Per quanto riguarda la vision è quella di "diventare il beauty brand più rispettoso di ogni donna e del pianeta."

Yves Rocher è impegnata nella creazione, distribuzione e vendita di cinque macro categorie di prodotti: viso, trucco, profumi, corpo & igiene e capelli. Nella categoria viso sono compresi i trattamenti anti età, detergenti, crema giorno e crema notte, contorno occhi, siero. Il make-up include mascara, correttore, fondotinta, BB cream, illuminante, rossetto, matita sopracciglia, occhi e labbra. In corpo & igiene troviamo bagno doccia, solari, trattamento idratante, gel doccia, latte corpo, sapone liquido, deodorante. La categoria capelli comprende shampoo, balsamo, trattamento (olio, anti caduta...), maschera capelli, prodotti da risciacquo assieme alle versioni solide. Queste ultime sono proposte anche nella categoria profumi, insieme a profumi classici e acque profumate.

All'interno di ciascuna categoria troviamo alcuni accessori che supportano l'utilizzo degli stessi prodotti o ne aggiungono valore: pennelli trucco, spugnette viso (in fibre 100% naturali), il guanto struccante, dischetti di cotone. Infine l'azienda propone due complementi alimentari di tipo drenante e riducente (più ricercati durante la stagione estiva).

Il prodotto più venduto a livello internazionale è lo struccante bifasico occhi anche quando non è soggetto a promozioni o sconti, in quanto è considerato il più valido in termini di efficacia e qualità-prezzo.

Oltre ai prodotti sopra elencati, l'azienda offre dei servizi nei punti vendita tra cui la "skin diag" e l'analisi del capello. La prima consiste in un'analisi della pelle a titolo gratuito per scoprire il tipo di pelle e i trattamenti più indicati tra quelli offerti da Yves Rocher. Il servizio che però aggiunge più valore ai punti vendita del marchio è senza dubbio quello della vendita assistita: i dipendenti seguono dei corsi di formazione trimestrali incentrati sul lancio di nuovi prodotti, i relativi INCI e i servizi offerti, in modo da indirizzare i clienti verso i prodotti a loro più adatti. Questo aspetto contribuisce ad aumentare lo scontrino medio e le unità vendute, anche tramite il cross-selling.

I negozi Yves Rocher possono essere diretti oppure franchising. La forma con cui aprire il negozio è arbitraria ma per aprire un franchising sono necessari dei requisiti: grande liquidità, esperienza e professionalità. Per quanto riguarda i dipendenti non vengono richiesti particolari caratteristiche, a meno che non si tratti di un negozio diretto dove è richiesto un maggiore rigore: non è consentito avere tatuaggi, capelli colorati o unghie colorate o ricostruite.

ANALISI SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento attraverso il quale si individuano i punti di forza e di debolezza interni all'impresa, insieme alle minacce e opportunità esterne ad essa.

PUNTI DI FORZA

Per quanto riguarda Yves Rocher, il punto di forza che maggiormente la caratterizza è il grande impegno e contributo nei confronti dell'ambiente. Prima di tutto i prodotti contengono minimo l'80% di ingredienti naturali, inoltre tutti i flaconi sono realizzati con plastica 100% riciclata (e riciclabile). Attraverso il progetto Plant for Life sono stati piantati cento milioni di alberi nel mondo (gran parte in Etiopia e Madagascar; a seguire India, Francia, Olanda, Repubblica Ceca, Germania, Italia, Sud America, Portogallo). Quest'ultimo progetto è molto influente e pubblicizzato in entrambi i canali aziendali perché permette ai clienti di sentirsi parte di azioni più concrete volte alla salvaguardia dell'ambiente: per ogni prodotto acquistato (tra quelli selezionati) viene piantato un albero, oltre alla possibilità di piantarli direttamente dal sito web.

Un altro punto di forza è la fedeltà della clientela nei confronti del marchio: la strategia di vendita basata sul social selling permette di poter comunicare sia con i clienti potenziali sia con quelli attuali offrendo un servizio sempre più personalizzato, fidelizzando la clientela e aumentando il conversion rate. Le Consulenti di Bellezza possono promuovere i prodotti direttamente alle persone più vicine a loro (amici, parenti) e farli testare in ambienti più confortevoli e informali rispetto ai punti vendita.

PUNTI DI DEBOLEZZA

Passando ai punti di debolezza, possiamo annoverare in primis le poche referenze di prodotti rispetto ai concorrenti diretti. L'azienda infatti propone di rado nuovi prodotti, concentrandosi piuttosto sui nuovi packaging o nuove formule. Le poche novità vengono introdotte durante le festività natalizie, con due nuove fragranze ogni anno assieme alle idee regalo. Salta subito all'occhio la differenza tra gli stores Yves Rocher e quelli di Bottega Verde ad esempio: questi ultimi presentano sempre espositori nuovi con linee di prodotti innovative e al passo con le stagioni/i trend emergenti, sempre coerentemente con l'obiettivo della sostenibilità.

Talvolta l'immagine dei prodotti sul mercato rappresenta un altro punto di debolezza poiché viene associata a scarsa qualità a causa di promozioni massicce e prezzi bassi.

OPPORTUNITÀ

Una reale opportunità per l'impresa è lo sviluppo sostenibile in quanto i consumatori sono sempre più alla ricerca di marchi ecocompatibili e in merito a ciò YR possiede un notevole know-how costruito in oltre sessant'anni di esperienza. Un'ulteriore opportunità che può cogliere è quella di investire maggiormente nelle vendite digitali, in forte crescita dopo la pandemia.

MINACCE

L'azienda si deve confrontare anche con delle minacce esterne come l'inflazione legata alle tensioni geopolitiche, che ha comportato un aumento del costo delle materie prime e un aumento dei prezzi dei prodotti finiti a carico dei consumatori. Anche i rincari energetici e la crisi della supply chain hanno contribuito all'aumento dei prezzi di listino.

Da non sottovalutare inoltre la scarsa informazione dei consumatori riguardo i prodotti biologici e vegani, la quale va a svantaggio dell'azienda come a molte altre che operano nello stesso settore (è stato confermato infatti dai diretti concorrenti). Più precisamente troviamo molti consumatori che chiedono (sia in negozio sia ai consulenti di bellezza) dei prodotti propriamente biologici, rimanendo spesso delusi; in questo modo andranno ad acquistare alternative meno costose ma con loghi/certificazioni false. Vediamo spesso altri produttori applicare la scritta "biologico" su determinati prodotti nonostante non siano certificati dagli organismi competenti.

Un altro aspetto riguarda le aspettative degli stessi consumatori le quali si sono piuttosto alzate negli ultimi anni, a tal punto che anche altre aziende hanno deciso di allinearsi ad esse in egual modo: quasi sicuramente nel lungo termine Yves Rocher non sarà più tra le poche realtà ad avere una filiera così sostenibile e controllata, perciò non rappresenterà più un valore aggiunto. A questo aspetto si lega anche la saturazione del mercato della cosmesi.

ANALISI DELLO SCENARIO DI MERCATO

AMBIENTE PER I CONSUMATORI

I negozi fisici di Yves Rocher sono molto piccoli: hanno una superficie media netta di 40 mq, assomigliando quasi a vetrine o espositori di prodotti. Questa immagine è dovuta alla strategia di vendita che si è evoluta negli anni: il fondatore Yves Rocher vendeva i suoi prodotti porta a porta, successivamente si è sviluppato il social selling e, contrariamente ad altre aziende, i negozi fisici si sono sviluppati come ultimo canale. Le loro dimensioni sono piuttosto ridotte perché non essendo il canale più redditizio (responsabile del 30% del fatturato) l'investimento in mantenimento e apertura non era necessario. Inoltre i clienti sono solitamente già informati sui prodotti del brand, quindi quando entrano nei punti vendita non impiegano tanto tempo per analizzare le alternative proposte.

AMBIENTE COMPETITIVO

Guardando al settore della cosmetica in generale la crescita globale è stimata attorno al 23% con un trend più contenuto nei paesi considerati più maturi (USA e Europa), mentre nei paesi delle aree MEA (Medio Oriente), LATAM (America Latina) e APAC (Asia Pacifica) è prevista una crescita più consistente. Concentrandosi invece sul nostro Paese, notiamo che il settore continua a crescere nonostante le minacce esterne legate all'inflazione. Il 2022 si è chiuso con un fatturato di oltre 13 miliardi di euro registrando una crescita del 10,7% rispetto al 2021 e anche rispetto al periodo pre pandemico (+8,9% sul 2019). L'associazione Cosmetica Italia, leader nella diffusione di informazioni tecnico-normative e indagini di mercato, prevede un ulteriore aumento dei ricavi a 14 miliardi di euro soprattutto grazie alle esportazioni che nel 2022 sono state attorno ai 5,6 miliardi di euro e si stima un aumento del 9,5% nel 2023.

L'ambiente competitivo di Yves Rocher è molto vasto dato il suo sviluppo su due canali di vendita completamente diversi e non integrati tra loro; abbiamo già accennato al mercato del beauty e dei cosmetici molto saturo di aziende. L'impresa deve spesso confrontarsi con realtà piuttosto innovative e il più delle volte le sue nuove proposte non sono altrettanto accattivanti o comunque arrivano in ritardo rispetto alla concorrenza. Il maggior concorrente di Yves

Rocher è Bottega Verde (fatturato 2021: 89 milioni), anch'essa propone cosmetici di origine vegetale ma offre una gamma di prodotti più ampia tra i quali integratori, tinte e accessori per capelli. L'azienda è nata con il canale social selling per poi sviluppare i punti vendita, che ad oggi sono la fonte di maggiori ricavi insieme alle vendite online; canali che sono fortemente integrati. Un'altro concorrente è Erbolario (fatturato 2021: 76 milioni) che come Yves Rocher ha il vantaggio di essere società benefit, ma opera sul solo canale dei punti vendita. L'offerta di prodotti è simile alle altre due aziende, ma lavora molto di più sul biologico.

Come concorrenti dal lato del social selling, troviamo Snep e Avon. Entrambe sono aziende che operano in gran parte tramite la vendita diretta a domicilio e offrono una grande varietà di prodotti. La prima è un'azienda nata recentemente in Toscana e offre integratori alimentari, cura del corpo, beauty, cura dell'ambiente, biomolecole, caffetteria e accessori per il caffè; Avon invece è incentrata più sul mondo del beauty ma opera anche nelle categorie moda e casa (oltre a offrire dei prodotti specifici per i più piccoli). Queste due aziende assomigliano molto a degli one-stop-shop, ciò permette al cliente di acquistare ulteriori prodotti dallo stesso venditore basandosi sia sulla fiducia sia sulla qualità del brand, eventualmente già riscontrata nei precedenti acquisti.

AMBIENTE GIURIDICO/NORMATIVO

L'ambiente legislativo che circonda l'azienda e in generale il mondo dei cosmetici è piuttosto determinante nella scelta dei prodotti da proporre sul mercato e le informazioni da condividere col pubblico. È necessario un aggiornamento costante degli INCI e delle informazioni contenute sui rispettivi siti web in merito alle materie prime utilizzate, soprattutto la loro provenienza. Basti pensare alle recenti restrizioni in merito alle microplastiche contenute nei prodotti o nei packaging, ai filtri UV delle protezioni solari, a diversi tipi di solfati e siliconi che gradualmente vengono vietati per comprendere la continua evoluzione che caratterizza l'ambiente normativo.

AMBIENTE ECONOMICO

Il settore della cosmetica e quindi anche l'azienda in questione deve affrontare varie sfide a livello economico, prime fra tutti l'aumento dei prezzi delle materie prime a causa dell'inflazione e i rincari energetici: tutti fattori che si ripercuotono sul prezzo del prodotto finito e quindi direttamente sul consumatore.

AMBIENTE TECNOLOGICO

Le nuove tecnologie hanno permesso all'azienda di sviluppare nuove tecniche di produzione delle materie prime. Il metodo utilizzato per coltivarle è quello dell'agroecologia che combina agricoltura biologica, biodinamica, naturale, permacultura e avanzate tecnologie agronomiche.

OBIETTIVI

Gli obiettivi che l'impresa si è prefissata come dichiara Carlo Bertolatti, CEO di Yves Rocher in Italia e in Portogallo al Corriere della Sera, sono innanzitutto di aumentare i negozi fisici da 112 a 140, alcuni diretti e altri franchising. Inoltre l'azienda intende investire fino al 2-3% del fatturato in visibilità e il 2% circa nello sviluppo informatico sia dei canali digitali che dei negozi fisici.

POSIZIONAMENTO

L'azienda si impegna nella realizzazione di prodotti naturali e nel rispetto dell'ambiente sia durante la produzione sia nel packaging, mantenendo prezzi accessibili ai consumatori.

L'attenzione alla tematica ambientale emerge dagli impegni che l'azienda cerca di rispettare. La società è una società Benefit e come citato nello statuto del 13 Aprile 2021 *“l'azienda intende perseguire una o più finalità di beneficio comune e operare in modo responsabile e sostenibile nei confronti di persone, comunità, territorio e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.”* Si è posta comunque altri obiettivi in termini di riconoscimenti e certificazioni tra cui il passaggio a B Corp entro il 2025 e la CSR Ambition che riguarda tutto il gruppo Rocher. Per quanto riguarda il passaggio a B Corp possiamo affermare con certezza che si tratta di una delle sfide più ardue e rilevanti che un'impresa possa affrontare poiché bisogna rispettare determinati requisiti che riguardano governance, lavoratori, comunità, ambiente, clienti e trasparenza. Per diventare B-Corporation bisogna integrare obiettivi sociali, societari e ambientali nella propria missione e bisogna prima ricevere il titolo di Società Benefit (che è una forma giuridica riconosciuta in Italia). In ogni caso, oltre a conferire affidabilità e credibilità all'azienda stessa, la certificazione permette anche un maggior controllo interno ed esterno sugli obiettivi, le performance e le capacità.

Il Gruppo Rocher ha stipulato degli obiettivi da raggiungere entro il 2030 condivisi da tutti i 10 marchi che ne fanno parte, che costituiscono la Corporate Social Responsibility Ambition. Essi riguardano comunità, salari, ambiente e clienti. Chiaramente, oltre agli obiettivi esterni l'azienda vuole anche mantenere l'ideale di impresa familiare iniziato dal Signor Rocher ormai quarant'anni fa e portato avanti dall'attuale CEO Bris Rocher e la sua famiglia (che di fatto possiede il 98% dell'azienda). Oltre agli obiettivi in merito all'affidabilità e la credibilità, l'azienda punterà a riposizionarsi sul mercato attraverso piccoli aumenti di prezzo dei prodotti (per esempio nelle categorie capelli e viso) per conferirgli un'immagine qualitativamente superiore.

VENDITA

Gli obiettivi relativi alla vendita e al fatturato non sono così specifici e approfonditi rispetto a quelli relativi al posizionamento. Carlo Bertolatti dichiara di voler mantenere il medesimo fatturato per il canale social selling e recuperare la parte di fatturato persa nel canale retail nei confronti del 2019

IDENTIFICAZIONE DEI CLIENTI

In generale, i fattori che influenzano le scelte d'acquisto dei consumatori sono molteplici ma il principale è sicuramente il rapporto qualità-prezzo, seguito poi dall'efficacia e da una precedente esperienza positiva su quel determinato prodotto. È stata rilevata una forte crescita del peso delle vendite online: 2 consumatori su 10 acquistano online e il 30% della popolazione cerca i prodotti sulla rete quantomeno per informarsi prima dell'acquisto. I consumatori che preferiscono acquistare attraverso lo shop online prediligono brand che offrono una vasta gamma di prodotti e a prezzi competitivi insieme a offerte, sconti, spedizioni rapide e gratuite.

Dopo la pandemia comunque i consumatori sono più consapevoli dell'importanza della sostenibilità di un marchio, infatti il 75% delle donne di età compresa fra i 18 e i 34 anni ha dichiarato che l'acquisto di cosmetici sostenibili è molto importante e che quindi l'impegno di un marchio nel rispetto dell'ambiente è un fattore senza dubbio determinante. Più della metà delle donne (61%) legge le etichette degli ingredienti dei prodotti di bellezza prima di fare un acquisto (da: Kari Gran, Green Beauty Barometers).

Per quanto riguarda Yves Rocher, l'azienda si rivolge ad un pubblico prettamente femminile di ogni fascia d'età. In particolare nel negozio di Trieste la maggior parte della clientela è over sessanta, ciò è dovuto al fatto che in generale l'età media della popolazione triestina è alta. In altre città, come ad esempio Milano, l'età media delle clienti sarà più bassa. Inoltre, come ci spiega la dipendente intervistata, la clientela 'over' è piuttosto fedele: le signore entrano con frequenza ogni settimana, anche più di una volta, e comprano regolarmente.

La strategia di marketing utilizzata è coerente con il tipo di clientela che Yves Rocher vuole raggiungere, ovvero una strategia di marketing differenziato. Vengono infatti utilizzati diversi canali di comunicazione: l'azienda ha un profilo su Instagram e uno su TikTok dove vengono pubblicati video e post riguardanti i prodotti, mostrando come si applicano e fornendo consigli. Attraverso questi canali tenta di attirare la clientela più giovane, creando dei rapporti più diretti e stretti con essa. Per poter mantenere la clientela over sessanta o comunque di mezza età si è scelto il canale televisivo, dove troviamo pochissimi spot pubblicitari per lanciare le novità viso (principalmente anti-età). Questo canale è utilizzato nel minimo indispensabile perchè comunque serve solo per proporre i nuovi prodotti a clienti già fedeli al marchio.

L'azienda utilizza anche altri canali più "tradizionali" quali card fisiche, e-mail e SMS per proporre degli sconti in negozio o degli omaggi. Questi due canali permettono di richiamare l'attenzione di tutta la clientela poiché gli SMS e la posta si controllano quotidianamente.

STRATEGIA GENERALE

PROMOZIONALE

L'azienda è focalizzata sui cosmetici naturali mirando a una clientela soprattutto femminile di ogni età: ragazze, donne e anziane. Per fare questo utilizza una strategia di comunicazione abbastanza estesa attraverso i canali social (Instagram, TikTok, Youtube) per avvicinare le ragazze più giovani. Nel fare ciò coinvolge alcune influencer quali Mikeligna, Camihawke, Lodovica Comello e Fiona May, volti che sono seguiti assiduamente da "poche" persone

rispetto ad altri influencer sugli stessi social, ma i loro followers sono molto più attivi: il cosiddetto engagement rate dei micro-influencer è di circa il 3,86% mentre quello dei macro-influencer circa del 1,61%.

Opera anche attraverso spot televisivi, SMS, e-mail, cartelloni e promozioni legate alla vendita, campioncini omaggio e sconti in ricorrenze particolari: compleanni, festa della mamma o del papà, black friday, Natale. Più precisamente, gli SMS sono uno strumento molto utile ed efficace in entrambi i canali distributivi: ai clienti iscritti al programma fedeltà (che acquistano quindi in negozio) vengono inviati degli sconti sui singoli prodotti o su un minimo di spesa con cadenza bimensile; ai Consulenti di bellezza vengono inviati obiettivi di vendita personalizzati o vantaggi sugli ordini effettuati. Inoltre l'azienda punta molto alla fidelizzazione della clientela attraverso il sistema delle tessere fedeltà grazie al quale si può usufruire di prezzi vantaggiosi. Ai dipendenti viene fatta molta pressione affinché convincano i propri clienti ad iscriversi al programma fedeltà. I vantaggi si possono raggiungere accumulando punti ad ogni acquisto e comprendono prodotti omaggio, ulteriori sconti o la possibilità di piantare degli alberi.

Come abbiamo già accennato l'azienda è multichannel, sussiste quindi una netta separazione tra il canale dei punti vendita e quello del social selling, strategia promozionale con cui l'azienda è entrata nel mercato del beauty negli anni '80.

Il social selling consiste nell'evoluzione della vendita porta a porta, ovvero in una strategia di vendita basata sul contatto umano e i social network, permettendo la creazione di un servizio sempre più personalizzato e l'interazione sia con i clienti attuali sia con quelli potenziali. Attraverso il sito ufficiale di Yves Rocher, il cliente può visionare la gamma di prodotti offerti, creare la propria lista di desideri e successivamente mettersi in contatto automaticamente con un Consulente di Bellezza per procedere all'acquisto. Da Aprile 2023, i clienti possono acquistare senza l'aiuto dei Consulenti collegandosi direttamente dal sito, facendo quindi tutto in autonomia e approfittando della spedizione gratuita per gli ordini superiori ai 35€. I clienti possono ordinare e acquistare tramite il link di affiliazione delle capogruppo, in questo caso, il cliente andrà nello stencil della responsabile più vicina in base a dove abita.

Tutte le Consulenti sono seguite dai/dalle Capogruppo (a prescindere dall'area geografica) che si occupano della loro formazione e dell'assistenza. A loro volta, le/i Capogruppo rispondono alle/i Responsabili di Zona e al di sopra troviamo i Direttori Regionali che seguono solitamente una ragione o due, con le/i relativi Responsabili. In cima troviamo la Direttrice Italia del canale social selling, Milena Pellegrino. Questo canale è molto importante per l'azienda in quanto è responsabile del 70% del fatturato ed è composto da 200.000 Consulenti di Bellezza. Il loro compito è quello di proporre i prodotti anche attraverso i social. In questo modo possono interagire direttamente con il proprio pubblico e diventare un punto di riferimento rispondendo alle loro domande, curiosità e aiutandoli nel processo di acquisto. Tutto ciò consente la creazione di relazioni durature e solide con i clienti e la loro fidelizzazione.

La provvigione parte dal 35% e può arrivare fino al 42% (al lordo delle tasse) a seconda dell'importo degli ordini e della qualifica. Hanno anche la possibilità di usufruire di uno sconto del 28% o 32% sugli acquisti personali.

Se un cliente acquista attraverso un/una Consulente di Bellezza si può avvalere solo a quella determinata persona in caso di problematiche relative agli acquisti, non è possibile avvalersi ai negozi.

PREZZI

I prezzi dei prodotti sono medio-bassi in quanto Yves Rocher intende perseguire la politica della “democratization of beauty”. Guardando all’ultimo anno però ci si può accorgere che i prezzi di determinate categorie sono aumentati e la ragione non è così chiara e univoca: ciò non è dovuto solo all'aumento dei prezzi delle materie prime e rincari energetici, ma potrebbe essere legato anche a una strategia di riposizionamento dell'immagine dell'azienda che ha deciso di sfruttare l’associazione prezzo-qualità.

PRODOTTO

La strategia legata al prodotto si basa su ingenti investimenti nell’area ricerca e sviluppo: tutti i coltivatori e i chimici che lavorano nella filiera studiano per trovare i principi attivi delle piante e i fiori coltivati, che possano apportare dei reali benefici alla pelle e al corpo umano in generale.

LOCALIZZAZIONE

I negozi di Yves Rocher sono distribuiti in modo piuttosto capillare e ubicati nei maggiori centri città in zone molto frequentate vicino ai negozi più rinomati, ma poco presenti nei grandi centri commerciali. Per quanto riguarda la distribuzione generale in tutta la penisola, possiamo notare che i negozi sono presenti perlopiù dal centro al nord Italia.

NEGOZIO DI TRIESTE



Il negozio di Yves Rocher a Trieste è situato in una zona pedonale molto trafficata, vicino ai negozi più influenti quali Zara, Coin Excelsior, Stradivarius. All'interno è molto piccolo e tutti i prodotti sono posizionati in base alla categoria a cui appartengono: c'è il “reparto” maquillage, profumi, igiene, viso, anti-età, corpo e capelli. Nello specifico il negozio è diviso in due: a destra troviamo viso e capelli, a sinistra trucco, profumi e igiene. Come in quasi tutti i negozi è presente l'avancassa per gli acquisti d'impulso in cui vengono proposti prodotti mini size, di piccole dimensioni, fine serie scontati. Solitamente queste categorie hanno un prezzo utile ad arrotondare lo scontrino e ad accumulare punti sulla tessera fedeltà dei clienti.





Dalle foto si può notare il poco spazio riservato a ciascun prodotto: questo aspetto è dovuto alla poca superficie disponibile e alla necessità di esporre tutto il catalogo. Molti clienti infatti ci hanno descritto il punto vendita come “piccolo e angusto”. Dall’intervista è emerso che il social selling è aumentato molto negli ultimi anni soprattutto durante e dopo la pandemia, però non ha avuto grosse ripercussioni sull’affluenza nei negozi in Italia e all’estero. In particolare, per il punto vendita di Trieste è stato registrato un

aumento del 10% circa. La vendita dei prodotti a Trieste è influenzata in piccola parte dai turisti delle navi da crociera, infatti il ruolo maggiore lo detengono sicuramente i turisti che provengono da oltre confine (Slovenia, Croazia) e che effettuano le spese più consistenti.



Per quanto riguarda la disposizione di questi prodotti, la scelta è libera, non ci sono delle disposizioni standard. Infatti tra i vari negozi ci sono delle differenze, anche se non sempre percepite dai clienti in quanto minime. Vengono attuate alcune strategie: quando un prodotto è nuovo oppure in promozione viene collocato all’altezza degli occhi per catturare immediatamente lo sguardo del cliente.

Inoltre nel negozio sono presenti anche dei cartelli che ricordano gli obiettivi e gli impegni principali dell’impresa riguardo la sostenibilità, in modo tale che possano essere sempre impressi nelle menti dei consumatori.

NEGOZIO BOTTEGA VERDE

Uno dei principali concorrenti di Yves Rocher è Bottega Verde. La strategia dell’azienda è quella di concentrarsi principalmente sui punti vendita e meno nel social selling. Punta piuttosto a incrementare le proprie vendite con il metodo telematico, raggiungendo i clienti tramite delle telefonate. A differenza di ciò che avviene in Yves Rocher, è possibile acquistare online sia attraverso il sito sia attraverso l’applicazione ed è anche possibile fare il reso in negozio (solo nel PdV in cui è stato effettuato l’acquisto).

In particolare in Italia il marchio è molto seguito anche perché le materie prime vengono coltivate a Pienza (Toscana) e questo è certamente un valore aggiunto.

Il target della clientela comprende soprattutto donne over quaranta e solitamente il conversion rate è molto alto. Una delle strategie di marketing molto utilizzate dall’impresa è quella di offrire dei gadget se viene fatta una spesa minima di un determinato importo. I gadget non sono solamente dei prodotti del marchio, ma anche foulard, coperte, cuscini ecc. Questo sistema permette di alzare di molto l’importo medio dello scontrino e aumentare in generale il

numero degli scontrini, ma distoglie molto l'attenzione dal prodotto stesso perchè molte persone acquistano solamente in funzione degli omaggi.

Anche il negozio di Bottega Verde a Trieste è situato in centro e in un posto molto trafficato da pedoni (Piazza della Borsa), è molto piccolo e i prodotti sono organizzati in base alla macrocategoria a cui appartengono. La loro disposizione viene imposta dall'alto dal momento che è un punto vendita diretto, però i dipendenti possono proporre delle modifiche o suggerimenti in funzione dello spazio e della clientela anche se non sempre vengono prese in considerazione. Le modifiche proposte sono ideate in base ai movimenti dei clienti all'interno del negozio rilevati attraverso una videocamera posizionata in alto all'ingresso.

Si possono notare dei punti in comune con Yves Rocher, abbastanza intuitivi visto che sono concorrenti diretti: i dipendenti seguono frequentemente dei corsi di formazione, la macrocategoria di prodotti più venduta e considerata più valida è quella della cura del viso e infine l'avancassa presente gli stessi prodotti, con l'unica differenza che in questi punti vendita vengono proposti soprattutto verbalmente dalla commessa e quindi meno visibili.



PROPOSTA STRATEGICA

In primo luogo l'azienda dovrebbe rimediare a uno dei suoi attuali punti di debolezza, che inconsciamente portano il consumatore a un'insoddisfazione graduale durante la shopping experience: la mancanza di referenze di prodotti rispetto alla concorrenza. Attualmente rispetto ai concorrenti diretti ha molti meno prodotti in commercio, infatti la scelta è limitata ai prodotti basici per la skin/hair care, il make-up e l'igiene (shampoo, balsamo, trattamenti per capelli, bagnodoccia, cura del corpo generica...). Ad oggi sul mercato troviamo già le spugnette viso biodegradabili e prodotte con fibre completamente naturali (konjac) e il guanto struccante, però appartengono comunque a categorie già esistenti. L'ideale sarebbe puntare sui prodotti novità e alternativi come tinte per capelli, integratori alimentari e trattamenti anticellulite. Nello specifico si potrebbe introdurre una linea Rassodante & Anticellulite composta da creme, sieri, fanghi e bendaggi. Attualmente sono presenti solamente quattro prodotti in queste categorie: latte idratante e rassodante, lifting seno, siero snellente e rassodante e idratante quotidiano anti cellulite.

La scarsa offerta di prodotti per la cura dei capelli ricci potrebbe essere ampliata seguendo l'andamento dei trend del momento, aggiungendo per esempio la spuma e il gel per lo styling. L'azienda potrebbe anche rivedere la gamma di accessori che supportano l'utilizzo dei loro stessi prodotti, proponendo una linea di spazzole biodegradabili adatte ai diversi

utilizzi: spazzole per il cuoio capelluto, spazzole per la piega e spazzole per uso quotidiano. Utilizzando la fibra naturale konjac, si potrebbero creare anche delle spugne da bagno: questo materiale consente di consumare la spugna gradualmente, riducendo quindi i rifiuti e l'inquinamento dell'acqua.

Per quanto riguarda invece i prodotti già esistenti, riteniamo utile mantenere nel listino quei prodotti che sono proposti come edizioni limitate in alcuni periodi specifici dell'anno e talvolta non disponibili in negozio come l'autoabbronzante; nonché sostituire i dischetti struccanti usa e getta con dei dischetti riutilizzabili (mantenendo lo stesso prezzo).

Inoltre, per consentire un ri-allineamento sul mercato, sarebbe opportuno riequilibrare i prezzi: ad esempio, i pennelli make-up hanno prezzi proporzionalmente più alti rispetto alle creme viso e i sieri, il che fa percepire al consumatore questi ultimi come qualitativamente più bassi rispetto ad altri brand. Un leggero innalzamento dei prezzi di questi prodotti aumenterebbe le unità vendute e l'importo dello scontrino medio (attualmente pari a circa 25€), sfruttando l'associazione prezzo-qualità.

Riteniamo necessario una modifica nell'utilizzo della tessera fedeltà estendendo il suo utilizzo anche al di fuori del proprio paese di residenza per lo meno in Europa, in quanto apporterebbe un grande beneficio per i negozi situati nelle aree di confine (come Trieste). Un'altra modifica riguardante la tessera fedeltà consiste nel limitarsi a proporla al momento dell'acquisto. Al di fuori di molti punti vendita vengono assunte delle hostess con il compito di fermare i passanti e spingerli a iscriversi al programma con la promessa di ottenere due prodotti in omaggio, ma questo sistema abbassa lievemente il conversion rate. In questo modo i clienti si sentono assillati ed entrano in negozio solo per ricevere i prodotti in omaggio.

Infine riteniamo utile integrare il canale dei negozi con le vendite digitali permettendo di ordinare i prodotti online e ritirarli nel negozio più vicino con l'aggiunta di poter fare resi e cambi. Sarebbe inoltre vantaggioso per i clienti controllare la disponibilità dei prodotti nei punti vendita e poterli prenotare pagando online o direttamente in loco.

RISCHI DELLA STRATEGIA PROPOSTA

La strategia sopra menzionata comporta dei rischi da prendere in considerazione, ovvero un aumento dei costi di trasporto, di ricerca e sviluppo, della gestione canale online e di produzione. Questi ultimi in particolare potrebbero essere molto alti poiché l'azienda dovrà prestare ancor più attenzione alle normative vigenti in tema sostenibilità e mantenere il focus sull'obiettivo di riduzione della plastica: più prodotti significa più imballaggi perciò Yves Rocher dovrà lavorare in maniera significativa per ridurre gli sprechi.

VANTAGGI E OPPORTUNITÀ DELLA STRATEGIA PROPOSTA

L'aumento delle referenze di prodotti potrà portare a una maggiore competitività e visibilità che comporteranno un aumento delle vendite, grazie anche all'allineamento con i trend emergenti.

Grazie all'aumento dei prezzi Yves Rocher potrà riposizionarsi sul mercato elevando la propria immagine, inoltre la modifica nella gestione delle tessere fedeltà conferirà al marchio

un'immagine più sofisticata. Nel complesso l'esperienza di acquisto per i consumatori risulterà più piacevole e serena.

CRITICHE:

Ci sembra opportuno sottolineare due aspetti che troviamo incoerenti rispetto ai valori del brand. In primo luogo il trattamento riservato ai clienti è differente in base alla modalità di controllo del negozio: nel caso dei franchising gli sconti vengono concessi anche senza il bisogno di presentare la paper card fisica, è sufficiente la foto. Questo però non vale per i negozi diretti, dove vige una maggiore fiscalità.

In secondo luogo, la politica di assunzione dei dipendenti non è in linea con i principi dell'azienda. La dipendente intervistata ci ha rivelato che i manager ai piani alti sconsigliano ai titolari dei negozi di assumere persone di colore. La conferma ci è stata data anche dalle altre dipendenti che hanno notato la mancanza di lavoratrici di differenti etnie alle varie convention. Questo chiaramente va contro l'immagine di inclusività e rispetto dei lavoratori che l'azienda invece vuole trasmettere.

CONCLUSIONI

Per concludere, Yves Rocher è un'azienda consolidata e presente nel mercato da molti anni, per di più una delle uniche ad aver sviluppato il proprio business fin da subito attorno al tema della sostenibilità. Oggi si trova ad affrontare delle sfide e delle minacce che provengono dalla concorrenza, sempre più attenta ai bisogni dei consumatori e dell'ambiente. Rimane indietro sugli aspetti prima elencati che però possono essere tranquillamente migliorati soprattutto grazie al know-how sviluppatosi in oltre sei decenni di attività.

BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

[Strategie di influencer marketing: i casi di Caudalie e Yves Rocher \(mark-up.it\)](#)

[Yves Rocher: è tempo di Social Selling - iO Donna](#)

[Intervista a Yves Rocher, il brand all'avanguardia nella creazione e produzione della](#)

["Botanical Beauty" dal 1959 - Gazzetta di Milano](#)

<https://it.fashionnetwork.com/news/Yves-rocher-italia-continua-a-crescere-e-punta-su-social-selling-e-formazione.1408276.html>

[https://beauty.pambianconews.com/2022/04/yves-rocher-italia-spinge-sul-social-selling/4707](https://beauty.pambianconews.com/2022/04/yves-rocher-italia-spinge-sul-social-selling/47079)

[9](#)

<https://youmark.it/ym-interactive/yves-rocher-presenta-actbeautiful-progetto-di-comunicazione-di-marca-internazionale-dedicato-al-social-selling/>

<https://www.alfemminile.com/skin-care/passione-costanza-e-liberta-le-parole-chiave-del-social-selling-s4023887.html>

<https://www.openfinanza.it/aziende/yves-rocher/>

<https://www.mediakey.tv/news/archivio-news/leggi-news/yves-rocher-italia-un-anno-di-social-benefit-risultati-2021-e-obiettivi-2022>

<https://cosmopolo.it/2022/05/29/mercato-cosmetico-gli-scenari-e-i-numeri-italia-europa-mondo/>

<https://www.aprireinfranchising.it/yves-rocher-franchising-aprire-negozi-cosmetici>

<https://www.ilsole24ore.com/art/cosmetica-2023-previsioni-vendite-record-trainate-dall-estero-AEr8JwXC>

<https://www.cosmeticaitalia.it/export/sites/default/centro-studi/beauty-report/Rapporto-Annuale-2022.pdf>

www.italiaonline.it

Principi di marketing. Ediz. Mylab., Pearson; di Philip Kotler, Gary Armstrong, Fabio Ancarani, Michele Costabile

Portale AIDA

Slides e materiale fornito dai docenti