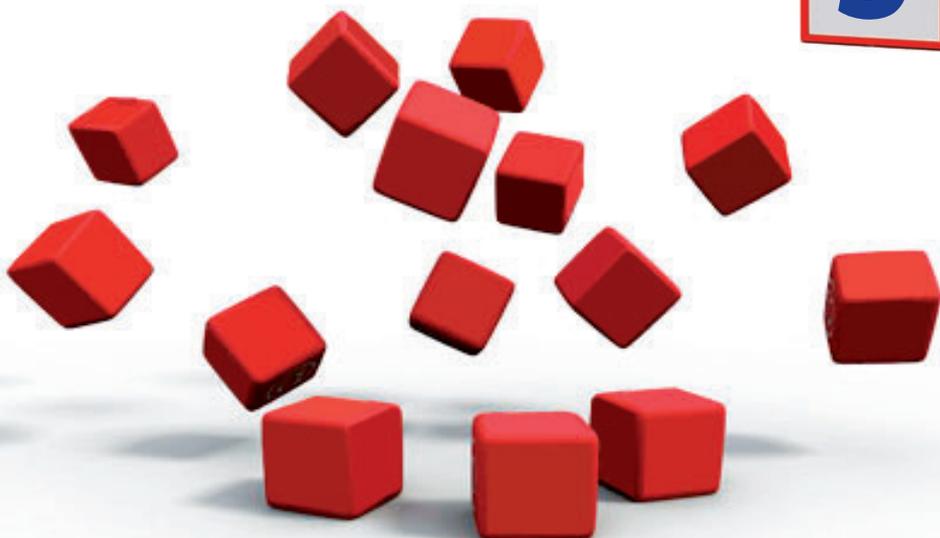


Guido Cristini, Francesca Negri  
a cura di



# MARKETING E CREAZIONE DI VALORE: CASI DI ECCELLENZA



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Nato nel 1999 dalla collaborazione tra l'Università degli Studi di Parma e la Business School del Sole 24 ORE, il Master in Marketing Management ([www.mastermm.it](http://www.mastermm.it)) si caratterizza per l'assoluta qualità della didattica e della strumentazione utilizzata, nonché per l'ampia rete di relazioni con la business community. La dimensione empirica svolge infatti un ruolo imprescindibile ai fini della comprensione dei paradigmi di marketing e dei più recenti trend competitivi.

La Collana "Marketing e creazione di valore: casi di eccellenza" concretizza questo legame attraverso la pubblicazione dei migliori casi di marketing, frutto dei field projects redatti dai partecipanti al Master durante i mesi trascorsi in azienda per lo svolgimento dello stage finale, anche con il contributo fattivo e la revisione dei tutor accademici e manageriali.

La mission che ogni anno guida la selezione e la pubblicazione dei casi intende, innanzitutto, premiare con un riconoscimento concreto l'impegno profuso dai partecipanti al Master in Marketing Management nella stesura dei project work. Persegue, inoltre, l'obiettivo di condividere con la comunità, sia accademica che manageriale, i risultati di alcune esperienze di successo, contribuendo a diffondere cultura di marketing.

Merito particolare della Collana è, oltre la trattazione di tematiche differenti per tipologia di impresa e per problematiche presentate, la contingente attualità dei temi affrontati.

#### *Comitato Direttivo*

Guido Cristini, Università di Parma-Direttore

Francesca Negri, Università di Parma

#### *Comitato Scientifico*

Riccardo Varaldo, Scuola Superiore di Studi Sant'Anna di Pisa

Umberto Collesei, Università "Ca' Foscari" di Venezia

Gianni Cozzi, Università degli Studi di Genova

Giancarlo Ferrero, Università degli Studi di Urbino

Riccardo Lanzara, Università degli Studi di Pisa

Gianpiero Lugli, Università degli Studi di Parma

Alberto Marcati, Università "L.U.I.S.S." di Roma

Luca Pellegrini, Università IULM di Milano

Enrico Valdani, Università L. Bocconi di Milano

Titoli già pubblicati nella Collana:

Cristini G., Negri F. (a cura di), Marketing e creazione di valore: casi di eccellenza, Monte Università Parma Editore, 2006. ISBN 88 7847 114 3

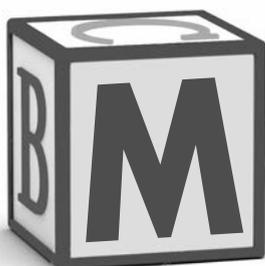
Negri F., Sabbadin E. (a cura di), Marketing e creazione di valore: casi di eccellenza/1, Monte Università Parma Editore, 2007. ISBN 978 88 7847 174 0

Negri F., Ziliani C. (a cura di), Marketing e creazione di valore: casi di eccellenza/2, Monte Università Parma Editore, 2008. ISBN 978 88 7847 233 4

Cristini G., Negri F. (a cura di), Marketing e creazione di valore: casi di eccellenza/3, Monte Università Parma Editore, 2009. ISBN 978 88 7847 294 5

Cardinali M.G., Negri F. (a cura di), Marketing e creazione di valore: casi di eccellenza/4, Monte Università Parma Editore, 2010. ISBN 978 88 7847 356 0

Guido Cristini, Francesca Negri  
a cura di



# **MARKETING E CREAZIONE DI VALORE: CASI DI ECCELLENZA**



FrancoAngeli

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

## **Prefazione**

di *Guido Cristini*

pag. 7

## **Introduzione. Master in Marketing Management e Collana “Marketing e Creazione di Valore: casi di eccellenza”**

di *Francesca Negri*

» 11

### **1. Lancôme: il marketing Make-up e il lancio di Teint Miracle**

di *Sheila Bagattini*

» 15

### **2. Scenario competitivo del mercato dessert freschi. Analisi e mappatura**

di *Marta Banni*

» 40

### **3. Il marketing della fidelizzazione in Unieuro**

di *Francesca Cenni*

» 62

### **4. La nascita di un volantino pubblicitario**

di *Concetta Leone*

» 87

### **5. Il co-marketing in Vodafone**

di *Domenico Loperfido*

» 109

<b>6. 2011 Regalissimi</b> di Sonia Pisano	pag. 130
<b>Gli autori</b>	» 152
<b>I diplomati Master in Marketing Management</b>	» 155

# PREFAZIONE

di *Guido Cristini*

A volte, i testi nascono in virtù di un disegno editoriale pianificato, definito, circoscritto.

A volte, al contrario, sono il risultato di una sperimentazione aperta, il cui principale obiettivo non è costituito dalla dimostrazione di una determinata tesi, quanto dalla sottoposizione di una serie di stimoli diversi (modelli, principi, informazioni, osservazioni) la cui puntuale valorizzazione è demandata al lettore stesso.

Secondo tale impostazione è, quindi, il lettore a essere chiamato a fornire una chiave di interpretativa a quanto sta leggendo, individuando gli elementi in grado di contribuire maggiormente alla sua crescita di tipo culturale.

Come si sarà inteso, il testo che ho il piacere di presentare risponde a questo secondo modello, nel quale, per l'appunto, il lettore è chiamato a identificare e selezionare le informazioni più utili ai fini dell'alimentazione delle sue specifiche competenze.

In particolare, la collana che si è inteso promuovere ha come obiettivo prioritario quello di contribuire allo sviluppo delle competenze di tre distinti target di potenziali lettori:

- un primo, forse il più consistente in termini numerici, è costituito sicuramente dagli studenti iscritti ai corsi di Laurea di primo e di secondo livello, nonché dai partecipanti alle iniziative post-laurea focalizzati sulle tematiche di marketing;
- un secondo segmento è rappresentato dai giovani docenti della materia che, attraverso questa raccolta, possono così arricchire il loro materiale didattico con casi difforni per contenuto e per struttura, utili, quindi, a favorire sperimentazioni di particolare valore ai fini dell'apprendimento;
- un terzo target, infine, è senz'altro composto da manager di imprese particolarmente esposte alle dinamiche competitive che possono così

confrontare, ancorché in modo mediato, le loro esperienze quotidiane con quelle di altre imprese che hanno ottenuto un significativo successo nel proprio mercato di riferimento.

Peraltro, uno degli snodi attorno al quale ruota la progettazione del testo è costituito dal tema del cambiamento che sta caratterizzando lo scenario globale ormai da alcuni anni, e che ha prodotto una profonda revisione delle politiche aziendali demandate a creare valore. In tale prospettiva, i casi, pur secondo traiettorie differenti e approcci variegati, di fatto, segnalano la rilevanza assunta dalle prassi manageriali fondate sulla presa di decisione mediante l'utilizzo di informazioni aggiornate, specifiche e condivise a livello di management. Sotto il profilo contenutistico, i cinque casi riportati nel testo possono essere ricondotti, di fatto, a tre macro tematiche:

- l'analisi del contesto competitivo in chiave di categoria merceologica;
- l'innovazione nelle politiche promozionali da parte di industria e distribuzione;
- le strategie e gli strumenti di co-marketing.

In termini di modello editoriale, il presente testo nasce dai contributi di ricerca applicata maturati dai partecipanti al Master in Marketing Management nel periodo di stage svolto presso le imprese partner dell'iniziativa.

Aziende eccellenti, in termini non solo di qualità delle politiche di marketing intraprese, quanto di formazione assicurata alle risorse umane coinvolte, nei confronti delle quali, viene assicurata un'attenta supervisione mediante il ricorso a forme di tutorato.

La selezione, rispetto agli oltre trenta elaborati predisposti dai candidati ogni anno, rappresenta il frutto di un attento processo di valutazione e selezione realizzato dai colleghi accademici che accompagnano con impegno questa rilevante e segnaletica attività di crescita professionale dei partecipanti.

Il presente libro, pensiamo, sia utile in quanto ricco di spunti di sperimentazioni "guidate", di modelli innovativi nei processi di marketing, rappresenti in tal senso, un piccolo laboratorio commentato a disposizione dello studioso e del manager per "catturare" alcune idee di successo delle esperienze altrui e accrescere, così, la modellistica utile ai fini della gestione della complessità dei processi.

Non mi rimane, infine, che ringraziare tutti coloro che, nel corso del tempo, hanno supportato il Master, giunto quest'anno alla sua Dodicesima Edizione, e che, direttamente o meno, hanno contribuito alla promozione della presente collana editoriale.

In primo luogo, devo un sentito ringraziamento ai partner istituzionali

che hanno dato vita al Master e che hanno contribuito alla sua affermazione nel mercato, complesso, dell'Alta Formazione specialistica. Da una parte, la nostra Università rappresentata dal Magnifico Rettore, Prof. Gino Ferretti che non ha mai mancato di assicurare un sostegno importante all'iniziativa e, dall'altro, il partner storico del Master costituito dal Gruppo Sole 24 Ore. In particolare, devo un ringraziamento sentito ad Antonella Rossi che dirige da anni l'Area Education del Gruppo e con la quale si è realizzata una solida amicizia.

Uno speciale riconoscimento lo debbo ai colleghi che compongono il Comitato Scientifico del Master che, dalla sua costituzione, è presieduto dal professor Riccardo Varaldo. Non posso, allo stesso tempo, non ricordare e, quindi, ringraziare, gli amici che hanno accettato l'invito di partecipare al Comitato dei Garanti il cui compito è di supervisionare l'offerta culturale e favorire una costante relazione con la componente aziendale. Tra questi mi piace ricordare: Giacomo Archi, Giuseppe Brambilla di Civesio, Valerio Di Natale, Riccardo Francioni, Giorgina Gallo, Gino Lugli, Mario Maiocchi, Sotiris Yannopoulos, Vincenzo Tassinari e Antonio Vanoli.

Un particolare ringraziamento va riconosciuto ai colleghi del Dipartimento di Economia, e, in particolare, agli amici della Sezione di Marketing che, in relazione alle competenze accumulate, sono stati maggiormente coinvolti nella progettazione e nella docenza del Corso. Non va dimenticata inoltre la Faculty manageriale del Master che vede coinvolti diversi esperti di marketing dotati di particolari competenze e che hanno in questi anni assicurato una ricaduta operativa nella fase della didattica.

Un riconoscimento particolare a Francesca Negri per il rilevante contributo che ha fornito per la revisione e l'editing di tutti gli elaborati, e senza la quale, il presente testo non sarebbe stato dato alle stampe.

Non posso, infine, esimermi dal ringraziare in forma pubblica le aziende che ogni anno collaborano al nostro Master e, senza le quali, non solo i casi di successo non potrebbero venire raccolti, ma l'intera iniziativa formativa non potrebbe venire realizzata.

In questo senso, un riconoscimento collettivo a tutte le imprese che hanno, in questi primi undici anni, ospitato in stage i nostri circa 400 partecipanti, fornendo loro informazioni, strumenti e supporti: Auchan, Barilla, BolognaFiere, Bolton Group, Bonduelle, Buongiorno.it, Cameo, Carrefour, Catalina Marketing Italia, Chiesi Farmaceutici, Coca Cola HBC, Colgate Palmolive, Conad, Coop Italia, Crai, Crea International, Dalter, Danone, Davines, Edelman, Eridania, Eurisko, Fater, Ferrero, Finiper, CariParma, Galbani, Gfk, Granarolo, Greci Industria Alimentare, Gruppo Pam, Gruppo Sole 24 ORE, Henkel, Indicon-Ecr, Interdis, Kraft, Leaf Italia, L'Oreal,

Mars, Metro, Microsoft, Mind Share, Montorsi, Nathura, Nestlè, OMD, Parmacotto, Parmalat, Pinko, Procter & Gamble, Rai, Rubelli, Selex, SymphonyIRI, Sigma, Sma, Tim, Unieuro, Unigrana, Unilever, Vodafone, Vodafone, Wind Telecomunicazioni

# INTRODUZIONE. MASTER IN MARKETING MANAGEMENT E COLLANA “MARKETING E CREAZIONE DI VALORE: CASI DI ECCELLENZA”

di *Francesca Negri*

## **Il Master in Marketing Management**

Nato nel 1999 dalla collaborazione tra l'Università degli Studi di Parma e la Business School del Sole 24 ORE, il Master in Marketing Management ([www.mastermm.it](http://www.mastermm.it)) si caratterizza per l'assoluta qualità della didattica e della strumentazione utilizzata, nonché per l'ampia rete di relazioni con la *business community*. Durante le prime dieci edizioni, infatti, il Master ha consolidato un rapporto di proficua collaborazione con oltre 70 imprese che hanno offerto borse di studio e ospitato i partecipanti in stage per la realizzazione dei *project work*.

Esiste un legame sinergico tra il Master in Marketing Management e la *business community*, un nodo a doppio filo che permette allo studente Master di relazionarsi e interagire con le imprese partner fin dalle prime giornate di aula. La dimensione empirica svolge infatti un ruolo imprescindibile ai fini della comprensione dei paradigmi di marketing e dei più recenti trend competitivi. Il costante interscambio tra *business community* e Faculty accademica è assicurato dal Comitato dei Garanti e dallo Steering Committee Aziendale, composti da alcuni top manager di imprese industriali e commerciali leader del mercato, nonché dal Comitato Scientifico, costituito da professori di marketing di alcune tra le più prestigiose Università italiane.

La docenza è affidata a professori universitari, consulenti e manager d'azienda che hanno maturato distintive esperienze nell'ambito del Marketing Strategico e Operativo, della Comunicazione e del Trade Marketing. La metodologia didattica utilizzata è fortemente orientata alla gestione pratica. I temi affrontati in aula trovano, infatti, un immediato riscontro nella simulazione dei processi aziendali, attraverso la realizzazione di *project work*, discussioni di casi, esercitazioni, lavori di gruppo e business game.

Sono previste inoltre numerose testimonianze di protagonisti prove-

nienti dalle imprese che portano in aula la concretezza di esempi reali, nonché esperienze di eccellenza.

Il Master in Marketing Management gode inoltre del patrocinio della Società Italiana Marketing (SIM).

*Obiettivi e sbocchi professionali.* Il Master in Marketing Management è un percorso di eccellenza post laurea full time indirizzato a giovani laureati che intendono assumere competenze distintive nelle aree del Consumer e del Trade Marketing., caratterizzato da numero chiuso e frequenza obbligatoria, ha una durata complessiva di 12 mesi (6 di aula full time e 6 di stage in azienda) e prevede circa 1.200 ore di formazione (850 di aula, 350 di studio individuale per la preparazione alle verifiche periodiche) e 900 ore di stage in azienda.

La partecipazione al Master consente gli iscritti di:

- completare il livello di preparazione universitaria attraverso l'assunzione di conoscenze specialistiche nell'ambito delle problematiche di marketing;
- acquisire competenze distintive su temi di frontiera inerenti le strategie e le politiche di marketing;
- valorizzare, attraverso il costante ricorso strumenti di didattica attiva, le capacità individuali in modo da favorire l'inserimento in azienda in posizioni connotate da elevate responsabilità;
- assicurarsi una costante relazione con la *business community*, in virtù del coinvolgimento di testimoni provenienti dalle principali imprese operanti nel mercato del largo consumo.

*Destinatari.* Il Master Marketing Management si rivolge a giovani laureati in qualsiasi disciplina, interessati a operare all'interno delle funzioni marketing, vendite e comunicazione delle imprese commerciali e industriali, oppure nelle agenzie di comunicazione e nelle società di ricerca e di consulenza. Il target sono dunque giovani laureati e laureandi in discipline socio-economiche, umanistiche e giuridiche con spiccate attitudini di natura cognitiva, relazionale e di problem solving.

## **La Collana “Marketing e Creazione di Valore: casi di eccellenza”**

*Comitato Direttivo della Collana*

- Professor Guido Cristini (Università di Parma), Direttore.
- Dottoressa Francesca Negri (Università di Parma).

*Comitato Scientifico.* Il Comitato Scientifico del Master è costituito da professori di marketing di alcune tra le più prestigiose Università italiane. Compito prioritario del Comitato è quello di supervisionare l'impianto progettuale delle diverse aree disciplinari in cui è articolato il percorso didattico del Master in Marketing Management.

- Riccardo Varaldo Scuola Superiore di Studi S. Anna di Pisa.
- Umberto Collesei Università "Ca' Foscari" di Venezia.
- Gianni Cozzi Università degli Studi di Genova.
- Giancarlo Ferrero Università degli Studi di Urbino.
- Riccardo Lanzara Università degli Studi di Pisa.
- Gianpiero Lugli Università degli Studi di Parma.
- Alberto Marcati Università "LUISS" di Roma.
- Luca Pellegrini Università IULM di Milano;
- Enrico Valdani Università L. Bocconi di Milano.

La Collana editoriale "Marketing e creazione di valore: casi di eccellenza" giunge quest'anno alla sesta edizione, concretizzando questo legame attraverso la pubblicazione dei migliori casi di marketing, frutto dei *field projects* redatti dai partecipanti al Master in Marketing Management durante i mesi trascorsi in azienda per lo svolgimento dello stage finale, con anche il contributo fattivo e la revisione dei tutor accademici e manageriali.

La mission che ogni anno guida la selezione e la pubblicazione dei casi intende, innanzitutto, premiare con un riconoscimento concreto l'impegno profuso dai partecipanti al Master in Marketing Management nella stesura dei *project work*. Convive l'obiettivo di condividere con la Comunità, sia accademica che manageriale, i risultati di alcune esperienze di successo, contribuendo a diffondere cultura di marketing.

Alle Aziende va il ringraziamento più grande, che negli anni hanno sempre sostenuto e condiviso questo progetto editoriale, e in particolare a: Ferrero, Nestlè, Oreal, Rosenthal, Yomo; Bonduelle, Carrefour, Coop Italia, Gran Milano Sanson, Microsoft; Barilla, Carrefour, Chiesi, Henkel, Kraft, Rai, Yomo; Coop Italia, Food, Henkel, Il Sole 24 Ore, Kraft, Microsoft, Pirelli; BMW, Fondazione Cassa di Risparmio Parma e Piacenza, Clementoni, Edelman, Finiper, Greci, Oreal, Siram; Cameo, Carrefour, Ferrero, l'Oreal, Unieuro, Vodafone.

Il particolare interesse della *collection* di *project work* deriva anche dall'aver unito, di anno in anno, mercati e individuato tematiche differenti per tipologia di impresa e per problematica fronteggiata. Trait d'union della rassegna dei *field projects* selezionati è la contingente attualità delle problematiche affrontate.

In particolare, i contributi presentati nella presente edizione, in ordine alfabetico per autore, sono i seguenti:

- “Lancôme: Il marketing Make-up e il lancio di Teint Miracle”, di Sheila Bagattini;
- “Scenario competitivo del mercato dessert freschi. Analisi e mappatura”, di Marta Banni;
- “Il marketing della fidelizzazione in Unieuro”, di Francesca Cenni;
- “La nascita di un volantino pubblicitario”, di Concetta Leone;
- “Il co-marketing in Vodafone”, di Domenico Loperfido;
- “2011 Regalissimi”, di Sonia Pisano.

Concludendo questa breve introduzione, vorrei ringraziare il Professor Guido Cristini per il coinvolgimento e la preziosa guida nella progettazione della collana che da oltre cinque anni guida, ed Enza Odorisio per il concreto aiuto nella *collection* dei *project work*.

Grazie infine agli studenti master della decima edizione per la partecipazione attiva e ai manager che hanno prestato il loro contributo come tutor aziendali nonché autorizzato la pubblicazione.

# 1. LANCÔME: IL MARKETING MAKE-UP E IL LANCIAMENTO DI TEINT MIRACLE

di *Sheila Bagattini\**

Durante il mio stage in Lancôme, iniziato sette mesi fa, ho avuto l'occasione di entrare per la prima volta in azienda e relazionarmi con una realtà, fino ad allora, a me sconosciuta. Ho avuto modo di far leva sui miei punti di forza che, anche per gli studi universitari svolti, sono legati all'analisi, al metodo e a una passione per i numeri ma anche di lavorare sui miei punti di debolezza legati all'implementazione di progetti che richiedono una parte di "creatività". Ho realizzato questo elaborato scegliendo di focalizzarmi principalmente sul lancio di un nuovo prodotto perché credo che sia l'esperienza più completa che io abbia vissuto in azienda ma anche quella più utile per comprendere la marca a 360° e soprattutto il ruolo del Marketing make-up in Lancôme.

Il progetto si compone di paragrafi. Nel primo si fa una panoramica sul Gruppo L'Oreal e in particolare su L'Oreal Italia. Nel par. 2 ci si focalizza sulla realtà Lancôme descrivendo soprattutto i suoi business e le sue relazioni interne ed esterne. Il terzo paragrafo è dedicato al Make-up, inizialmente si fa un'overview sul mercato, poi sul portafoglio prodotti Lancôme, sui prodotti best-seller e sui loro concorrenti; infine si descrive la funzione del Marketing make-up con un focus su una parte di progetti Sdi cui mi sono occupata in questi mesi. Nel par. 4 si entra nel vivo del *project work* descrivendo il lancio del Nuovo Fondotinta di Lancôme, descrivendo con dettaglio le diverse fasi del lancio. L'ultimo paragrafo è dedicato alle Conclusioni e in particolare ad alcune mie riflessioni sullo stage e sul mio percorso in Lancôme.

## 1. Il Gruppo L'Oréal

“Il diritto alla bellezza giorno dopo giorno”, questa la mission del Gruppo fondato da Eugène Schueller, giovane chimico francese con

\* Tutor aziendale Claudia Cassinari, tutor accademico Silvia Bellini.

l'anima da imprenditore nel 1909. In realtà il Gruppo nasce qualche anno dopo infatti nel 1909 Schueller fonda l'impresa che solo nel 1939 diverrà il Gruppo L'Oréal. Tutto ha inizio da una delle prime tinte per capelli, che il giovane Schueller formula, produce e vende ai *coiffeurs* parigini. Il fondatore del Gruppo crea così la base di ciò che ancora oggi costituisce il DNA di L'Oréal: la ricerca e l'innovazione al servizio della bellezza; a questo proposito si ricordano i 674 brevetti depositati nel 2009.

L'Oreal si avvale di un secolo di expertise nella cosmetica, possiede 23 marchi internazionali divisi tra 4 aree operative:

- *divisione prodotti grande pubblico*: prodotti ad alta tecnologia e a prezzi competitivi presenti nel canale *mass-market*. I marchi appartenenti al Gruppo sono Garnier, Maybelline NY, L'Oréal Paris;
- *divisione prodotti di lusso*: marchi prestigiosi che offrono ai consumatori prodotti e servizi premium, nei grandi magazzini, punti vendita specializzati, *travel retail outlets*. Citiamo Lancôme, Helena Rubinstein, YSL Beauté, Biotherm, Giorgio Armani, Viktor e Rolf, Diesel;
- *divisione prodotti professionali*: portafoglio di marchi che rispondono alle esigenze dei saloni di acconciature e fornisce ai consumatori una vasta gamma di prodotti innovativi. Tra i marchi del gruppo: Matrix, Kerastase, L'Oréal Professionnel e Redken;
- *cosmetica attiva*: prodotti dermo-cosmetici venduti nelle farmacie o punti vendita specializzati e supportati dai consigli di dermatologi e farmacisti. Tra i marchi ricordiamo Vichy, la Roche Posay, Sanoflore, Inneov e SkinCeuticals.

Nel 2009 il fatturato del Gruppo è stato di 17,5 miliardi di euro realizzato anche grazie ai 64.600 collaboratori sparsi in 130 Paesi.

### 1.1. L'Oreal Italia

L'Oréal Italia è leader nazionale della cosmesi e rappresenta, per il Gruppo il quarto Paese al mondo per fatturato. Grazie ai suoi 2000 collaboratori, nel 2008 ha raggiunto un giro d'affari di circa 928 milioni di Euro e una quota nel mercato cosmetico del 18,5%. L'Oréal Italia è presente a Milano e a Torino con i due poli direzionali; in particolare Milano è sede della: Divisione Prodotti Grande Pubblico (DPGP), Divisione Prodotti di Lusso (DPL) e Cosmetica Attiva (CAI) mentre a Torino c'è la sede della Divisione Prodotti Professionali (DPP). Inoltre è presente a Settimo Torinese con la struttura produttiva e con le centrali logistiche di Calvignasco, Lainate e Cornaredo.

Con i marchi citati in precedenza è presente in tutti i canali della distri-

buzione, dai saloni di acconciatura alle profumerie, dalle farmacie alla grande distribuzione, con una gamma di marchi in posizione di leadership in molti segmenti del mercato, come il maquillage, la cura del viso, dei capelli e della protezione solare.

## **2. Un grande marchio mondiale del lusso: Lancôme Paris**

Lancôme fa parte della Divisione Prodotti di Lusso del Gruppo L'Oréal dal 1964 ma la sua storia nasce il 21 febbraio 1935 dal sogno di Armand Petitjean profumiere di Parigi. Il nome, scelto per la sua sonorità francese, deriva dal castello di Lancôme, che sorge nel territorio di Vendoeuvres nel dipartimento dell'Indre.

Profondo conoscitore del mondo femminile e dell'eleganza alla francese, Petitjean aveva intuito che la bellezza di una donna risiede nelle mille sfaccettature della sua femminilità, dove il portamento si accompagna al gesto, la bellezza del corpo sfiora i sentimenti dell'anima, il fascino incontra l'emozione. Attento ai loro bisogni da oltre settant'anni, Lancôme ha saputo rispondere alle esigenze delle donne in ogni parte del mondo, proponendo prodotti e servizi che si adattano perfettamente a ognuna, in ogni fase della vita. Lancôme prosegue incessantemente nell'esplorazione delle scienze della bellezza. Con le sue formule innovative, i suoi ingredienti esclusivi, le sue texture e i suoi profumi sempre più stupefacenti, Lancôme risponde alle aspettative di donne sempre più esigenti.

### *2.1. Overview sulla marca*

La marca opera nel settore della cosmesi di lusso presidiando gli assi principali: Make-up, Perfume e Soins (che comprende trattamenti viso, corpo e solari). La distribuzione è selettiva: solo ed esclusivamente nelle profumerie e nel dettaglio si tratta di circa 2000 punti vendita presenti in tutta Italia. Il fatturato a dicembre 2009 è stato di circa 108 milioni di euro<sup>1</sup> ed è interessante vedere nel grafico in fig. 1 il peso di ogni segmento sul totale della marca. Inoltre sul totale anno 2009 considerando solo il mercato selettivo (marche che distribuiscono in profumeria) Lancôme presenta i seguenti risultati<sup>2</sup>:

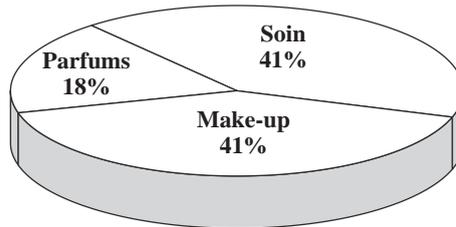
- totale Make-up: Lancôme terza posizione con una quota del 10,8%;

<sup>1</sup> Dati NPD dicembre 2009.

<sup>2</sup> Dati NPD dicembre 2009.

- totale Soin: terza posizione con una quota del 7,2%. Nel soin visage è sempre in terza posizione nel rank con una quota del 9,0%.

Figura 1



Questi dati provengono dal database NPD che offre prodotti e servizi per clienti che operano e sviluppano business in Italia. Il servizio di tracking da noi richiesto monitora le performance nel mercato della profumeria selettiva per il settore trucco su base mensile ed è possibile avere il sell-out (cioè la vendita fatta dagli intermediari commerciali al consumatore finale) a valore e a volume fino a un dettaglio di item (per esempio vendite a valore sul mese di settembre del rossetto Absolu Rouge n. 132). Anche tutti i dati che seguiranno nella presentazione sono stati estratti da database NPD.

## 2.2. Le relazioni aziendali: interne ed esterne

Lancôme come tutte le aziende è fatta di relazioni interne ed esterne. Per quanto riguarda l'esterno il polo direzionale di Milano può interfacciarsi con il consumatore in maniera diretta o indiretta. Direttamente può farlo utilizzando i media come la TV, la stampa, Internet o eventi *ad hoc* e indirettamente lo fa attraverso i punti vendita e in particolare tramite le *vendeuses* che a loro volta si interfacciano con la forza vendita (fig. 2).

Oltre alle relazioni tra l'azienda e il consumatore ci sono le relazioni interaziendali che possono essere schematizzate nell'organigramma successivo (fig. 3) in cui è stata evidenziata la funzione marketing poiché ha il ruolo principale nel *project work* in oggetto.

Oltre alla funzioni riportate nell'organigramma c'è il Controllo di Gestione che risponde direttamente al Direttore Marca più altre che sono centralizzate a livello DPL tra cui la Logistica e il Servizio Clienti e altre che sono direttamente a livello Corporate come l'Ufficio Acquisti, la Direzione Scientifica e l'Ufficio Legale.

Figura 2 – Relazioni dirette e indirette tra l'azienda e il consumatore finale

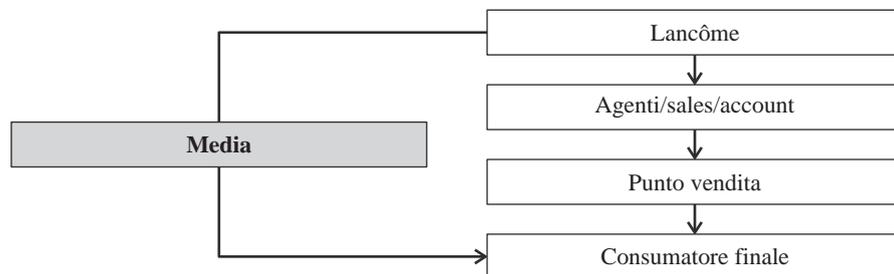


Figura 3 – Organigramma di Lancôme



Poiché io opero attivamente all'interno del team Marketing Make-up da qui in avanti ci si soffermerà solo sulla funzione Marketing e nello specifico sull'asse Make-up. In particolare si farà prima una breve panoramica sul mercato Make-up e in seguito ci si soffermerà sulla funzione marketing all'interno di Lancôme.

## 3. Il Make-up

### 3.1. Introduzione

Possiamo definire il make-up un'“arte” che sa trasformare l'immagine di una donna e renderla perfetta e affascinante in ogni momento, al lavoro, a casa o per una serata mondana.

L'etimologia del termine “trucco” rimanda al sostantivo francese *trouque*, che letteralmente significa inganno. Infatti, cos'è il trucco se non un inganno, un gioco di luci e ombre, un'illusione ottica e una ma-