

# 1- Présentation de l'entreprise Kiko :



Kiko Milano est une entreprise de cosmétique italienne. Elle est fondée en 1997 par Stefano Percassi à Milan, ancien joueur de football, en Italie. Elle appartient au groupe Percassi, une entreprise familiale italienne. D'abord créée comme une marque distribuée en pharmacie, elle devient enseigne en 2005. Kiko devient une marque de référence. A tel point que l'Oréal aurait songé à racheter l'enseigne du Sephora aurait souhaité créer un concept pour lui faire concurrence.

Ce sont les derniers nés sur le marché du maquillage. En quelques années, ils ont conquis les jeunes et les moins jeunes grâce à un argument de poids : leurs prix, jusqu'à 10 fois moins chers que les grandes marques, par exemple des marques comme Dior, Chanel, Lancôme, etc...

En 2010, l'enseigne italienne s'implante en France avec une stratégie de communication bien différente de celle de ses concurrents : ne faire aucune publicité ou communication et compter sur le bouche à oreille.

Kiko Milano est une marque professionnelle qui a été créée avec l'objectif de rendre la beauté accessible à tous, en offrant des produits de haute qualité à des prix abordables, elle propose une gamme de produits cosmétiques et corporels très variés. Leur slogan est suivant : «soyez ce que vous voulez» Kiko permet à chacun d'exprimer sa propre personnalité ou sa beauté à l'aide de produits sur mesure et en reflétant sa philosophie d'inclusivité et de diversité, chez Kiko plus de 1000 produits permettent aux clients de jouer avec des nuances infinies, ils apportent des réponses aux besoins de toutes les femmes en matière de beauté, peu importe l'âge, le type et la carnation de peau, le niveau social ou le look. Et grâce à leurs experts dans chacun des magasins, les clientes peuvent tester les produits et bénéficier des conseils et d'idées de maquillage avisés.

Dénomination	KIKO Milano
Siège social	Bergamo, Italie
Sigle et logo	 Sigle: KIKO
Site internet	<a href="https://www.kikocosmetics.com/fr-fr/">https://www.kikocosmetics.com/fr-fr/</a>
Nationalité	Italienne
Statut juridique	Société par actions (S.p.A)
Date de création	1997
Type d'organisation	Entreprise privée

Nature de l'activité	Vents de produits cosmétiques
Secteur d'activité	Beauté et cosmétiques
Finalité de l'organisation	Offrir des produits de maquillage et de soin accessible a tous, tout en restant tendance et innovant.
Taille ou effectif	Environ 7 500 employés ( chiffre variable )
Chiffre d'affaires	Environ 610 millions d'euros (en 2019)
Nom(s) du (des) dirigeant(s)	Stefano Percassi ( fondateur ), Veronica Squinzi (présidente du conseil d'administration)

Champ d'action géographique	International	
Ressources	Humaines	7 500 personnes a travers le monde, travaillant dans les magasins, les bureaux....
	Matérielles	Usines de fabrication (Milan) et centres de distribution (France, Italie , Espagne ... ) .
	Immatérielles	
	Financières	- Son image tendance et accessible. - Dépôts de brevets -Logo
		En 20 ans, Kiko a implanté près de 1000 magasins, dans 20 pays autour du monde.

## 2- Diagnostic stratégique

### SWOT

	Positif	Négative
Diagnostic interne	<p><b><u>Forces*</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement prix qualité attractif</li> <li>• Large gamme de produits</li> <li>• innovation de nouveaux produit de beauté</li> <li>• Présence internationale</li> <li>• Ne teste pas ces produits sur les animaux</li> <li>• Expérience client en magasin engageante</li> </ul>	<p><b><u>Faiblesses*</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort concurrence sur le marchés (Séphora, L'Oréal, NYX)</li> <li>• Manque de différenciation par rapport a la concurrence</li> <li>• Faible notoriété</li> <li>• Perception des qualité inférieur a cause des prix bas</li> <li>• Dépendance a la communication des clients</li> </ul>
Diagnostic externe	<p><b><u>Opportunités *</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance du marché des cosmétiques naturels et écoresponsables</li> <li>• Expansion possible dans les marchés émergents ( Asie, Amérique latine )</li> <li>• Marché e- commerce expansion</li> <li>• Personnalisation des produits grâce a la technologie</li> <li>• Vente du produit d'appel en augmentation .</li> <li>• Marché pour homme a conquérir</li> </ul>	<p><b><u>Menaces *</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence accru des marques de luxe</li> <li>• Baise des dépenses</li> <li>• Kiko est copié</li> <li>• Expertisation des consommateurs (plus exigeants, et attentifs aux ingrédients)</li> <li>• forte augmentation d'achat de cosmétique bio</li> </ul>

### Diagnostic Interne (Force et faiblesse)

<b>Ressource matérielle</b>	<p><b>Forces :</b> de nombreux magasins dans plusieurs pays ( Espagne, France, Belgique, Italie... ) . Usine qui permet a l'entreprise de produire dans des bons conditions.</p> <p><b>Faiblesse :</b> Forte dépendance à des magasins physiques, susceptible aux crises comme la pandémie ( Covid*).</p>
<b>Ressource financière</b>	<p><b>Force :</b> Bonne rentabilité et capacité d'expansion rapide, Forte présence dans plusieurs marchés internationaux, Marque bien positionnée dans le milieu de gamme, attractif pour une large clientèle.</p> <p><b>Faiblesse :</b> Forte concurrence dans l'industrie cosmétique low-cost, Sensibilité aux fluctuations économiques.</p>
<b>Ressources humaines</b>	<p><b>Force :</b> Personnel de vente bien formé avec une expertise en maquillage, Employés motivés et engagés dans l'expérience clients.</p> <p><b>Faiblesse :</b> Rotation du personnel élevé dans certains magasins, impactant la continuité du service, Besoin constant de former les nouvelles recrues.</p>
<b>Ressources immatérielles</b>	<p><b>Force :</b> Forte image de marque, associée à des produits tendance et abordables, Grande base de clients fidèles et actifs sur les réseaux sociaux,</p>

	Stratégie marketing efficace, surtout sur les plateformes numériques. <b>Faiblesse</b> : Dépendance élevée à la réputation numérique (risques de bad buzz), Manque de différenciation par rapport aux concurrents dans certains produits.
<b>L'analyse des compétences de l'organisation</b>	Kiko Milano est une marque de cosmétiques reconnue pour son savoir-faire et sa capacité à innover rapidement avec de nouveaux produits. Elle utilise des technologies modernes et l'automatisation pour garantir la qualité et réduire les délais de production. Kiko offre des textures agréables et des teintes variées, tout en diversifiant son offre avec des soins de la peau et des accessoires de beauté. Cependant, elle a du mal à se différencier dans les soins du visage face à des marques spécialisées. Pour réussir à l'international, Kiko doit s'adapter aux préférences des consommateurs de chaque pays.

## PESTEL

### Microenvironnement ->

	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Clients	*Client fidèle et diversifiée , principalement en Europe. Possibilité d'élargir la base via e-commerce et de nouveaux segments ( gamme bio , soins).	*Changement dans les attentes des consommateurs , critiques sur les réseaux sociaux peuvent affecter la réputation de la marque.
Fournisseurs	*Diversification des fournisseur pour réduire les risques.	*Dépendance a certains fournisseur.
Financeurs	*Opportunité d'attirer de nouveaux financement pour l'expansion internationale.	*Difficultés d'accès au crédit en cas de baisse des performance financières.
Autres parties prenantes	*Relations avec les employés, influenceurs et partenaires logistiques renforçant la visibilité et l'efficacité.	*Mauvais gestion de ces relations peut nuire a la logistique, a la réputation ou a la présence globale.

### Macroenvironnement ->

	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Politique	*Politique favorable aux PME et a l'exportation, soutien au développement durable.	*Changement dans les politiques économique ou commerciales des pays étrangers.
Économique	*Croissance dans certains marchés et reprise post-crise créant une demande pour les cosmétiques.	*inflation et hausse des coûts de production affectant les marges de consommation.
Socioculturelle	*Forte demande pour des produits naturels et écoresponsables.	*Changement rapides dans les tendances beauté, attentes croissantes en matière de transparence et de naturalité.

Technologique	*Innovation avec l'IA, la réalité augmentée et le e-commerce pour améliorer l'expérience client et accroître les ventes en ligne.	*Concurrence accrue sur les plateformes en ligne, risques de cyberattaques.
Écologique	*Opportunités d'investir dans des produits écoresponsables et des emballages recyclables.	* Réglementations environnements strictes, coûts accrus pour réduire l'empreinte du carbone.
Légal	*Conformité aux régulations sur les ingrédients et aux législations de protection des données (RGPD)	*Législations de plus en plus strictes, interdiction de certains ingrédients.

## LES FACTEUR CLÉS DE SUCCÈS

Les facteurs clés de succès (FCS) sont :

- ◆ Maîtrise du marketing digital et influenceur
- ◆ Rapport qualité prix exceptionnel
- ◆ Large variété de produits
- ◆ Innovations constante
- ◆ Absence de publicité traditionnelle (bouche à oreille)
- ◆ Réponse aux besoins de clients

# 3- Le management stratégique et opérationnel

## Les principaux problèmes de management rencontrés.

### Problèmes de management stratégique

- Manque de différenciation de marque : Kiko a parfois été critiquée pour ne pas suffisamment se différencier des nombreuses marques concurrentes sur le marché des cosmétiques. Ce problème relève du management stratégique, car il touche à la stratégie de positionnement de la marque à long terme.
- Expansion rapide : : L'expansion internationale rapide de Kiko a pu poser des défis en termes de contrôle et de gestion. L'absence d'une stratégie claire pour cette expansion a pu conduire à une perte de rentabilité dans certains marchés. Ce problème est également lié au management stratégique, car il concerne des décisions d'investissement à long terme, des choix de localisation et d'adaptation des produits selon les marchés locaux.

### Problèmes de management opérationnel

- Gestion des stocks et des approvisionnements : Kiko a parfois rencontré des difficultés en termes de gestion des stocks dans ses magasins, notamment un décalage entre l'offre et la demande, entraînant des ruptures de stock fréquentes ou un excès d'inventaire. Ces dysfonctionnements relèvent du management opérationnel, car ils concernent la gestion quotidienne des activités, comme la logistique et la chaîne d'approvisionnement.
- Formation du personnel : Les critiques ont également porté sur la formation insuffisante du personnel (ressources humaines) en magasin, affectant la qualité du service client. Ce problème est directement lié au management opérationnel, car il touche aux processus internes liés à la gestion des ressources humaines et à la performance des équipes en magasin (par exemple pour donner des conseils aux clients).

## Les enjeux de management qui se posent à kiko

L'entreprise Kiko est confrontée à plusieurs enjeux de management qui touchent à plusieurs aspects de son fonctionnement, au niveau stratégique et opérationnel. Voici les principaux enjeux de management pour Kiko :

- Positionnement et différenciation sur un marché concurrentiel

Kiko évolue dans un marché très compétitif où se trouvent des grandes marques comme L'Oréal, NYX, et d'autres marques de cosmétiques bio ou vegan. Le principal enjeu pour Kiko est de se différencier en renforçant son identité de marque.

- Adaptation aux nouvelles tendances de consommation

Les consommateurs sont de plus en plus exigeants concernant les ingrédients de leurs cosmétiques, privilégiant les produits naturels, bio et vegan. Kiko doit s'adapter rapidement à ces nouvelles attentes, pour pouvoir offrir des produits qui répondent à ces critères.

### ➤ Durabilité

Le développement durable est un enjeu dans l'industrie des cosmétiques. Les consommateurs cherchent des marques écoresponsables. Kiko doit travailler à réduire son empreinte environnementale. Par exemple sur la provenance des matières premières.

### ➤ Expansion internationale contrôlée

Kiko a entrepris une expansion rapide au niveau international, mais cela pose des défis. L'enjeu est de gérer cette expansion en adaptant ses produits et ses stratégies marketing aux marchés locaux. Une mauvaise gestion pourrait mener à des pertes financières sur certains marchés.

### ➤ Gestion des ressources humaines

Un autre enjeu est la gestion des équipes, comme la formation des vendeurs et managers en magasin pour garantir un service client de qualité. Il faut donc mettre en place des formations pour améliorer les compétences du personnel, pour assurer la satisfaction des employés et l'expérience client.

### ➤ Optimisation des processus opérationnels

La gestion des stocks et des approvisionnements reste un enjeu critique. Kiko doit optimiser sa chaîne d'approvisionnement pour éviter les ruptures de stock ou les excédents d'inventaire, ce qui affecte la rentabilité. Elle doit gérer efficacement sa marchandise en fonction de la demande.

### ➤ Innovation produit

Pour rester compétitif, Kiko doit constamment innover, pour suivre les tendances, mais aussi pour devancer la concurrence. Cela implique d'investir dans la recherche et développement afin de proposer des produits innovants, attirants pour les consommateurs, tout en se démarquant.

## Les décisions stratégiques et opérationnelles prises pour régler ces problèmes

Kiko a pris certaines décisions stratégiques (à long terme et globales) et opérationnelles (à court terme et liées aux activités quotidiennes) pour résoudre les problèmes auxquels elle fait face.

### Décisions stratégiques

#### ➤ Positionnement et différenciation

Kiko a adopté une stratégie de diversification en proposant une large gamme de cosmétiques à prix compétitifs, tout en misant sur l'innovation. La marque se positionne comme accessible et de qualité, avec des collections saisonnières ou limitées.

#### ➤ Adaptation aux tendances écologiques

Pour répondre à la demande de produits naturels et écoresponsables, Kiko a lancé des initiatives pour rendre ses produits plus durables. Il y a une réduction des emballages plastiques, l'utilisation de matériaux recyclés, des formulations plus naturelles et la promotion de produits véganes dans certaines gammes.

#### ➤ Expansion internationale contrôlée

Kiko a poursuivi son expansion internationale en adaptant ses opérations à chaque marché. Elle a pris la décision stratégique de se concentrer sur des marchés clés pour améliorer sa

rentabilité. Ils ont fait des études de marché pour mieux répondre aux attentes des consommateurs spécifiques à chaque région.

➤ Innovation produit

Kiko a continué d'investir dans la recherche et le développement afin de proposer des produits innovants et tendance. La marque lance régulièrement de nouvelles collections avec des concepts novateurs (produits multi-usages, collections vegan, etc.) pour répondre aux demandes du marché tout en suivant les évolutions des goûts des consommateurs.

### Decisions opérationnelles

➤ Optimisation de la gestion des stocks et de la chaîne d'approvisionnement

Kiko a amélioré la gestion de ses stocks et de sa logistique pour éviter les ruptures ou excès d'inventaire. En faisant des ajustements dans l'approvisionnement, et en anticipant la demande en fonction des saisons et des lancements produits.

➤ Formation du personnel et amélioration de l'expérience client

Kiko a renforcé la formation des équipes en magasin pour offrir un service client plus efficace et personnalisé, incluant des formations sur les produits, la vente et l'expérience client. L'accent a aussi été mis sur la présentation en magasin pour garantir une expérience d'achat agréable et bien organisée, un élément clé pour fidéliser la clientèle.

➤ Gestion des retours et satisfaction client

Pour améliorer l'expérience client en ligne, Kiko a mis en place des politiques de retour plus flexibles et des processus de satisfaction client optimisés. Cela permet de créer une meilleure expérience pour les consommateurs qui achètent en ligne, tout en facilitant les échanges ou les retours dans les points de vente physiques.

### Les décisions qui s'inscrivent dans la démarche RSE de Kiko

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue un enjeu crucial pour de nombreuses entreprises, y compris dans l'industrie cosmétique. Chez Kiko, plusieurs décisions stratégiques et opérationnelles peuvent être intégrées dans une démarche RSE :

1. Développement de produits durables et éco-responsables
  - **Formulations naturelles et veganes** : Kiko propose des produits avec des ingrédients naturels et éthiques, sans paraben ni substances chimiques agressives, et certifiés véganes:
  - **Réduction des ingrédients controversés**: Kiko élimine des ingrédients nocifs pour la santé et l'environnement, réduisant ainsi son impact environnemental tout en garantissant la sécurité des consommateurs.
2. Réduction des déchets et des emballages

- **Emballages recyclables ou réduits** : Kiko limite l'utilisation de plastique et utilise des matériaux recyclés, intégrant des solutions d'emballages réutilisables et plus respectueuses de l'environnement.
- **Packaging éco-conçu** : L'éco-conception, avec des matériaux comme les cartons issus de forêts durables et les encres végétales, contribue à la réduction des déchets.

### 3. Approvisionnement responsable des matières premières

- **Approvisionnement éthique**: Kiko s'engage à adopter un approvisionnement responsable avec des matières issues de filières durables, équitables, et transparentes, respectant les droits des travailleurs.
- **Approvisionnement local** : Kiko pourrait privilégier les ingrédients locaux pour réduire l'empreinte carbone.

### 4. Initiatives de recyclage et de réutilisation

- **Programme de recyclage**: Kiko peut mettre en place des programmes de collecte des emballages usagés pour les recycler, encourageant ainsi la consommation responsable.
- **Récompenses pour la réutilisation** : Incitations pour les clients, comme des réductions, pour encourager le retour d'emballages ou l'achat de produits avec un minimum d'emballage.

### 5. Pratiques responsables au niveau des opérations

- **Optimisation des ressources**: Kiko peut adopter des pratiques écoresponsables dans ses bureaux et magasins, incluant la réduction de la consommation d'énergie et une gestion durable des déchets.
- **Logistique durable**: Optimisation des itinéraires et utilisation de transporteurs écologiques pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.

### 6. Engagement social et soutien aux communautés

- **Pratiques de travail équitables** : Kiko veille à des conditions de travail justes dans ses usines et chez ses fournisseurs, respectant les normes sociales.
- **Engagement social** : Kiko pourrait soutenir des initiatives locales ou internationales pour améliorer les conditions de vie dans les communautés, notamment autour de la santé et du bien-être des femmes.

### 7. Diversité et inclusion

- **Diversité des équipes** : Kiko encourage l'égalité des chances au sein de ses équipes, et promeut la diversité dans ses campagnes publicitaires en représentant divers types de beauté.
- **Soutien à l'égalité des sexes** : Kiko peut s'engager dans des initiatives promouvant l'égalité des sexes, notamment en matière de responsabilités professionnelles.

## 4- Les choix stratégiques

### 1. Domaine d'activité stratégique

Le domaine d'activité stratégique de Kiko Milano. Elle se spécialise dans les cosmétiques, en particulier le maquillage, mais a également diversifié son offre avec des produits de soin de la peau et des accessoires de beauté. Kiko se positionne comme une marque qui cible les jeunes adultes avec des produits tendance à des prix abordables.

(Source : L'Annuaire des Entreprises)

### 2. les choix stratégiques opérés par Kiko et les différents niveaux auxquels ils s'opèrent.

Niveau stratégique	Choix stratégique	Exemple pour Kiko Milano
Stratégie globale	Diversification spécialisation	Kiko est spécialisé dans les cosmétiques (maquillage), mais a diversifié son offre avec des soins de la peau et des accessoires de beauté.
Stratégie de domaine	Différenciation Domination par les coûts	Kiko adopte une stratégie de différenciation en offrant des produits cosmétiques tendance à des prix abordables, ciblant les jeunes adultes et adolescents.

(Source : <https://www.beautylieuse.com/category/kiko/>)

### 3. Retrouvez les stratégies globales et les stratégies de domaine.

Kiko Milano adopte une **stratégie globale** de spécialisation dans les cosmétiques, tout en se diversifiant avec des produits de soin de la peau et des accessoires de beauté.

Au niveau des **stratégies de domaine**, Kiko se différencie en proposant des produits tendance et abordables, tout en maintenant des coûts bas pour maximiser sa compétitivité. Cette combinaison permet à Kiko de répondre aux attentes de ses consommateurs tout en restant compétitive dans le secteur des cosmétiques.

### 4. Présentez les avantages et les risques de ces choix.

Stratégie	Avantages	Risques
Stratégie globale : Spécialisation et	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concentration sur le cœur de métier</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vulnérabilité aux fluctuations du</li></ul>

<b>Diversification</b>	<p>(cosmétiques) Kiko devient un spécialiste reconnu dans le domaine des cosmétiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversification réduit la dépendance à un seul produit et augmente les sources de revenus.</li> </ul>	<p>marché des cosmétiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Risque de mal utiliser les ressources en diversifiant trop</li> </ul>
<b>Stratégie de domaine : Différenciation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se démarque de la concurrence (NXY, L'oreal ) avec des produits tendance à prix abordables.</li> <li>Fidélisation d'une clientèle jeune à la recherche de nouveautés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte concurrence, les concurrents peuvent imiter les tendances.</li> <li>Perte de différenciation si Kiko n'innove pas assez.</li> </ul>

## 5. Caractériser l'avantage concurrentiel sur lequel votre organisation souhaite se positionner

KIKO société anonyme se positionne sur un avantage concurrentiel basé sur l'innovation des produits cosmétiques, l'accessibilité prix-qualité, et une **stratégie omnicanale**. La marque se différencie par son offre de produits de haute qualité à des prix abordables, tout en assurant une présence à la fois **en ligne** et **dans ses boutiques physiques**.

### **l'avantage concurrentiel de KIKO**

<b>Critère</b>	<b>Description</b>
Différenciation	Innovation constante dans le développement de nouvelles gammes de produits cosmétiques en réponse aux tendances du marché et aux besoins des consommateurs.
Produit	Produits de maquillage de haute qualité à des prix accessibles, permettant d'attirer un large public (la plus part c'est des adolescents en plus partie des étudiants car par fois le prix du produit peut être convenable pour leur budget. C'est le pouvoir d'achat) tout en répondant aux exigences de qualité.
Prix	Politique de prix abordable, positionnée entre le luxe et la grande

	distribution, offrant un bon rapport qualité-prix.
Innovation	Adoption de technologies innovantes, comme la migration vers AWS (Amazon web service) pour améliorer la performance du e-commerce et personnaliser l'expérience client.
Qualité	Engagement à proposer des produits testés dermatologiquement, qui répondent aux normes élevées de qualité et de sécurité. A préciser il ne teste pas leur produits sur les animaux.
Distribution	Présence dans de nombreux points de vente physiques à travers le monde exemple comme dans les pays Espagne , France, Italie , Belgique ect... ainsi que sur une plateforme e-commerce performante, permettant une distribution large et flexible.
Image de la marque	Image jeune, moderne, et inclusive, soutenue par des campagnes marketing numériques et des partenariats avec des influenceurs, attirant particulièrement les jeunes générations.