

Strategia rozwoju Miraculum S.A.

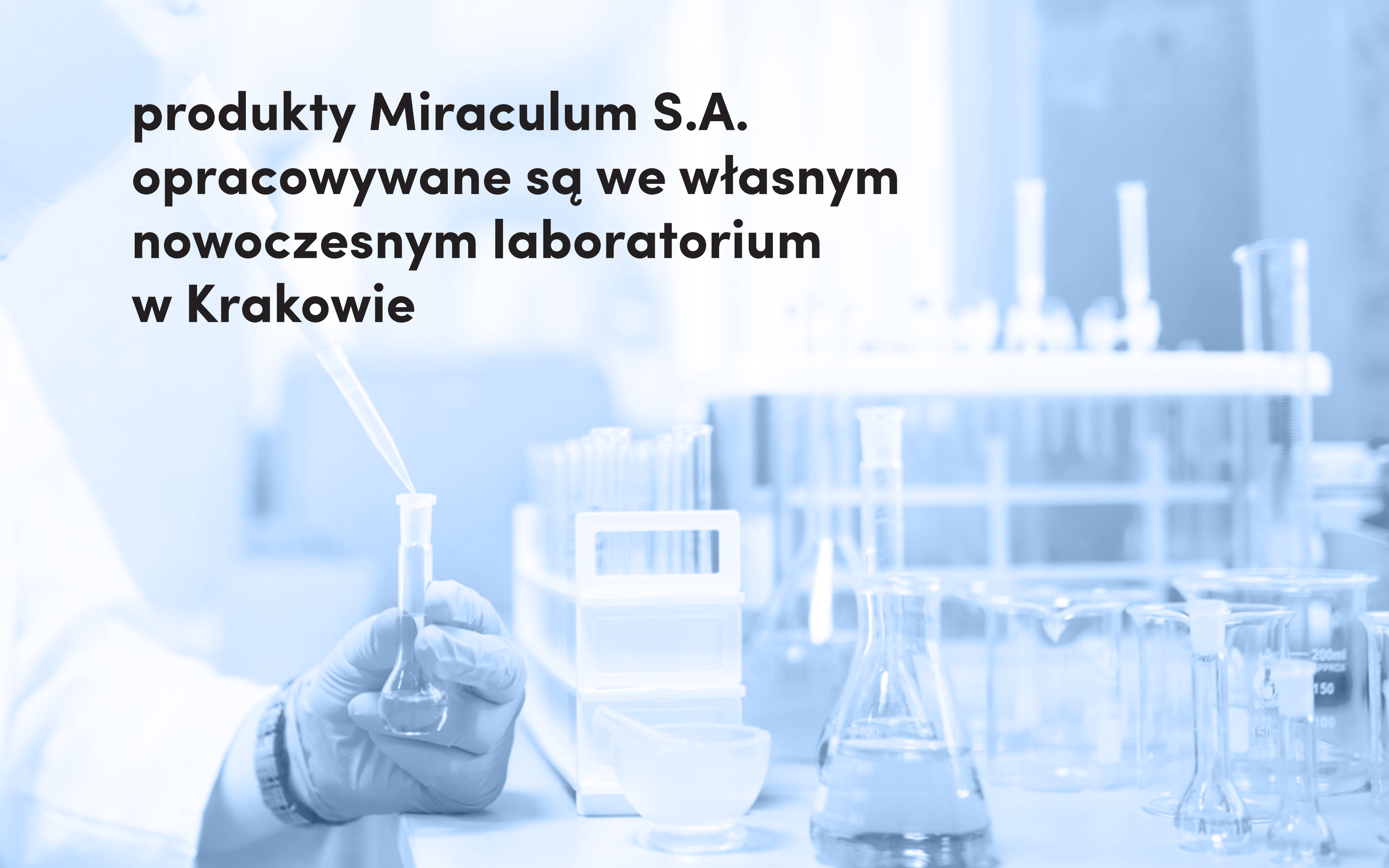
2018 — 2024

— 13 grudnia 2017

agenda

- _ Miraculum S.A.
- _ strategiczne partnerstwo z CODE design
- _ proces budowania strategii
- _ strategia działań dla wybranych marek
- _ sesja pytań i odpowiedzi

**produkty Miraculum S.A.
opracowywane są we własnym
nowoczesnym laboratorium
w Krakowie**



**już dzisiaj Miraculum S.A. dystrybuje
produkty do 40 krajów**



dziedzictwo

Tworzymy kosmetyki od 1924 roku,
by wspierać piękno





**Strategia to wykonywanie
innych czynności niż konkurencja,
lub wykonywanie tych samych
czynności, ale inaczej, celem
dostarczenia wartości dla klienta.**

Prof. Michael Porter

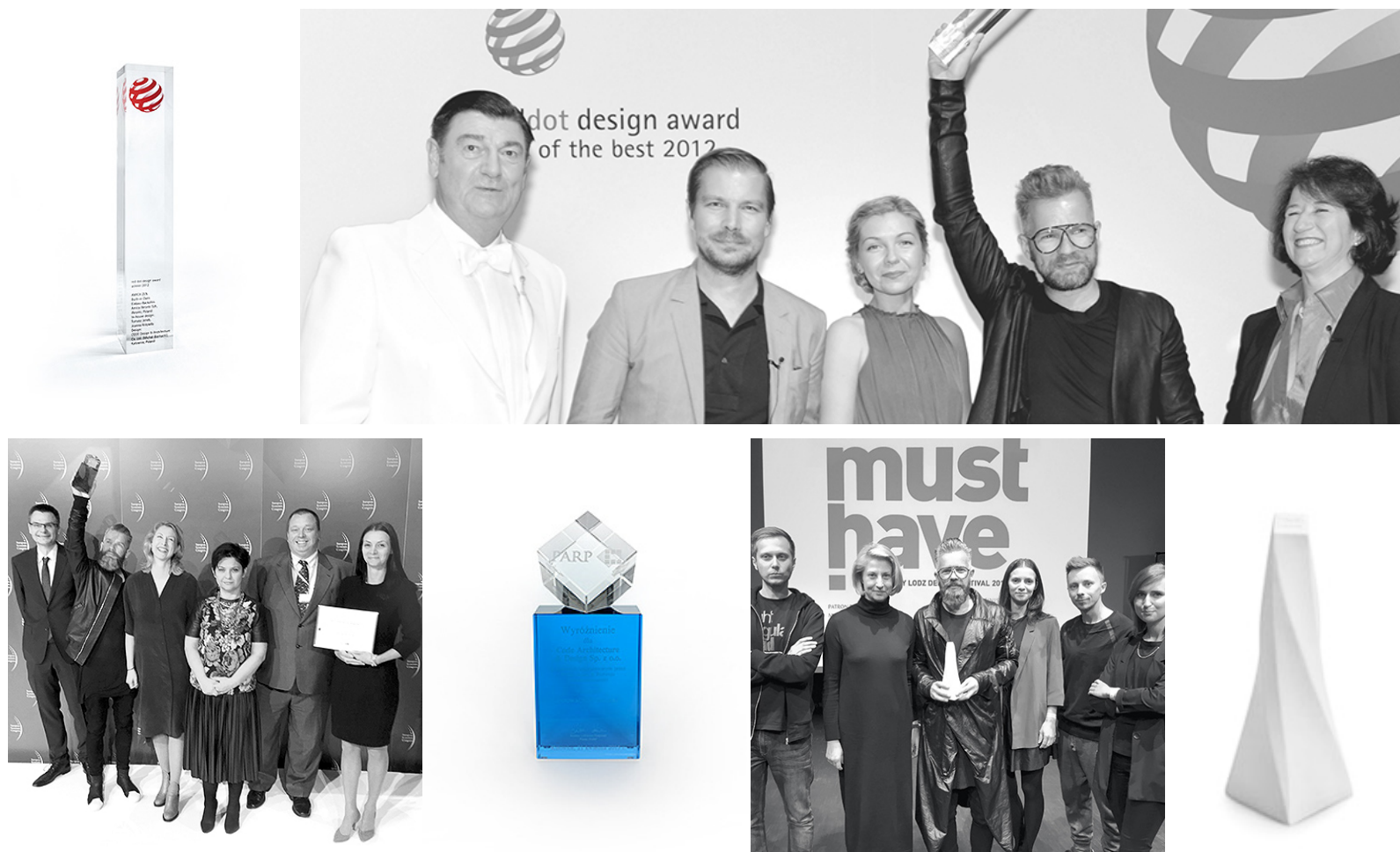
amerykański ekonomista

kierownik Instytutu Strategii i Konkurencyjności

Harvard Business School

strategia oparta o design

Miraculum S.A. rozpoczęło długoterminową współpracę strategiczną z CODE Design, najbardziej renomowanym studiem projektowym w Polsce.





**Dzisiejsi ludzie biznesu nie muszą
rozumieć projektantów.
Muszą stać się projektantami.**

Roger Martin

Dean of the Rotman School of Management
University of Toronto / Canada

poziomy współpracy

1.

strategia rozwoju

- _ projektowanie przyszłości
- _ projektowanie wartości dla klienta
- _ odkrywanie nienazwanych potrzeb
- _ opracowanie strategii innowacji

2.

projektowanie marek

- _ opracowanie strategii komunikacji
- _ opracowanie kodu wizualnego
- _ rebranding marek:
 - Miraculum
 - Chopin
 - Pani Walewska
 - Joko
 - Wars
 - Lider
 - Tanita

3.

mentor designu

- _ projektowanie produktów i usług
- _ projektowanie kultury innowacji w firmie
- _ wdrażenie strategii komunikacji
- nadzór autorski i artystyczny (art direction)

CODE.

Skutecznie identyfikujemy nowe kierunki rozwoju i innowacji.

Pomagamy organizacjom budować otwartą i elastyczną strukturę dla rozwoju kreatywności, systemowego tworzenia i wdrażania innowacji. Tworzymy holistyczne doświadczenie marki /brand experience design/, dbając o wszystkie punkty styku z użytkownikiem – komunikację, produkt, usługę.

Wspieramy naszych klientów w budowaniu przyszłości, stale monitorując i analizując globalne trendy oraz prognozy dla zróżnicowanych branż i rynków.

jesteśmy najczęściej nagradzanym polskim biurem projektowym



reddot award 2015
winner



reddot design award
best of the best 2012



reddot design award
honourable mention 2011



reddot design award
winner 2008



DME AWARD_ DESIGN MANAGEMENT EUROPE



Wallpaper* DESIGN AWARD WINNER
BEST TEXTILE



dot design award
of the best 2012



ROKOWA GALA WRĘCZENIA NAGRÓD RED DOT DESIGN AWARD – BEST OF THE BEST

_02.07.2012 _ESSEN



Dzięki współpracy z CODE zaczęliśmy tworzyć czytelny i jednnorodny język naszych produktów.

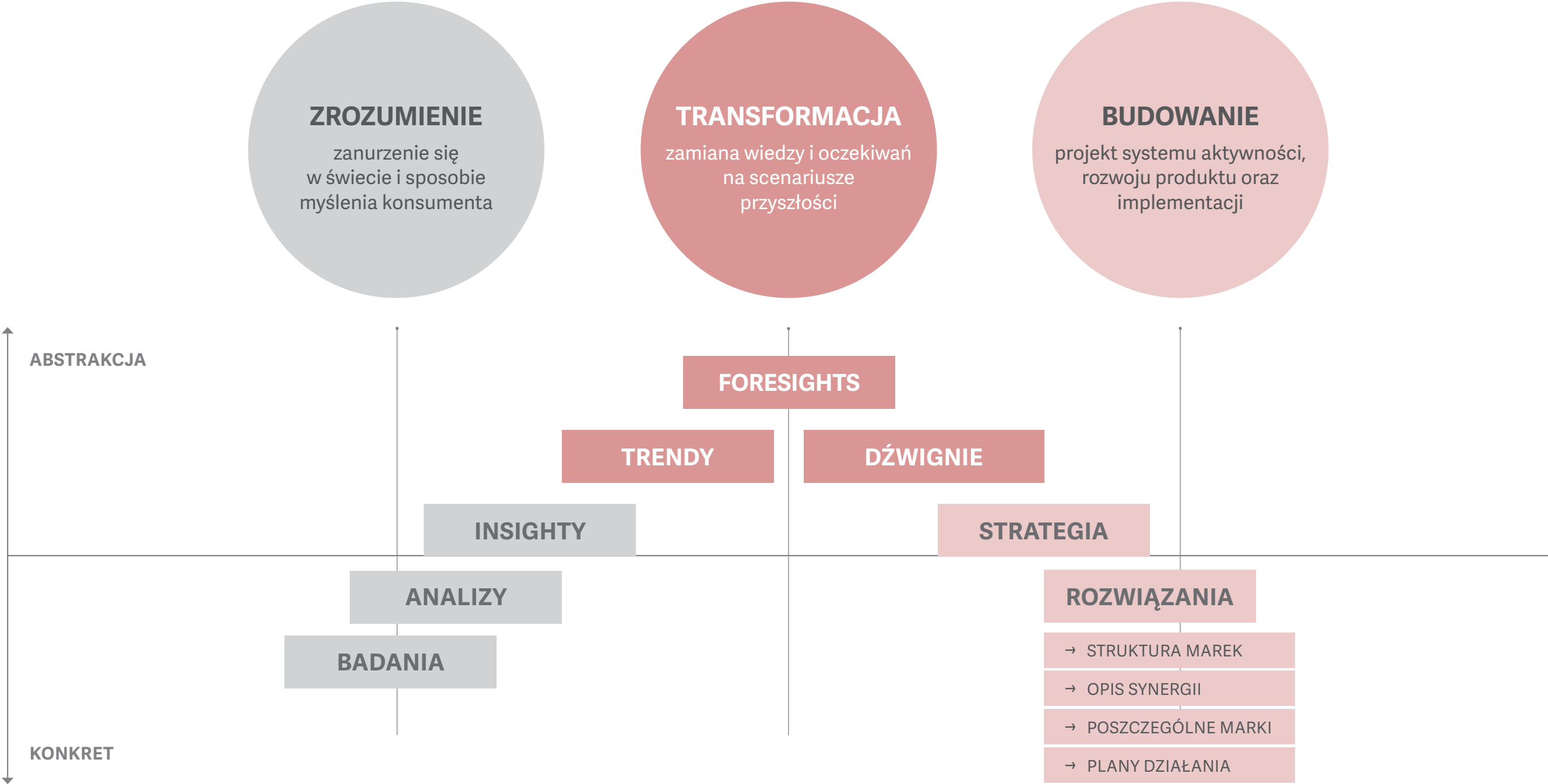
Produkty projektowane przez CODE zwiększają nasz udział w rynku i przekładają się na wymierne rezultaty biznesowe. Razem z CODE zdobywamy kolejne nagrody na forum międzynarodowym, w tym prestiżowe Red Dot, a Amica zyskuje coraz większe uznanie w oczach klientów.

Radosław Czarnecki

Strategic Product Manager – Amica S.A.

**Miraculum S.A. przeprowadziło
proces budowy strategii
w oparciu o design, pracując
w interdyscyplinarnym zespole,
patrzącym odważnie w przyszłość.**

strategia oparta o design



zespół

_zespół strategiczny

Magdalena Lubińska
Rafał Kołodziej
Rafał Kamiński

_wsparcie strategii

Łukasz Szczęsny
Justyna Janczak
Jakub August
Magdalena Chabuz
Katarzyna Kończak

_ zespół badawczy

Maria Godyń
Natalia Kacprzyk

_zespół projektowy

Michał Biernacki
Natalia Pietruszewska-Golba
Agnieszka Przepiórżyńska
Amanda Rybicka
Paweł Mularczyk

_zespół trendreserach

Klaudia Gołaszczuk
Michał Kozłowski
Agata Gancarczyk

_zewewnętrzni eksperci

Agnieszka Łukasik
Warynia Grela
Monika Zagajska
Michał Jeger

audyt strategiczny

1.

audyt organizacji

1. Analiza portfolio marek pod kątem produktu i pozycjonowania
2. Analiza danych sprzedażowych pod kątem klienta i produktu
3. Analiza komunikacji
4. Analiza strategii marketingowej
5. Ocena pozycjonowania i segmentacji klientów

2.

analiza rynku i klientów

1. Analiza trendów rynkowych, branżowych, społecznych, technologicznych
2. Analiza rynku pod kątem produktu (potrzeby, prawidłowości) na bazie dostępnych danych
3. Analiza klientów (zdefiniowanie i charakterystyka, motywacje, bariery, oczekiwania)
4. Analiza dostępnych danych konsumenckich
5. Wywiady z managerami sprzedaży
6. Store-check z managerami terenowymi w Polsce
7. Podsumowanie wyników badań i analiz i definicja kluczowych wniosków do dalszych prac

3.

analiza konkurencji

1. Identyfikacja i analiza porównawcza konkurencji (benchmarking, kluczowe czynniki wyboru, benchmarki, inspiracje branżowe)
2. Analiza komunikacji marek konkurencyjnych
3. Odtworzenie pozycjonowania marek konkurencyjnych
4. Budowa mapy rynku pod kątem pozycjonowania
5. Scenariusze działania konkurentów
6. Definicja kluczowych wniosków z analizy konkurencji



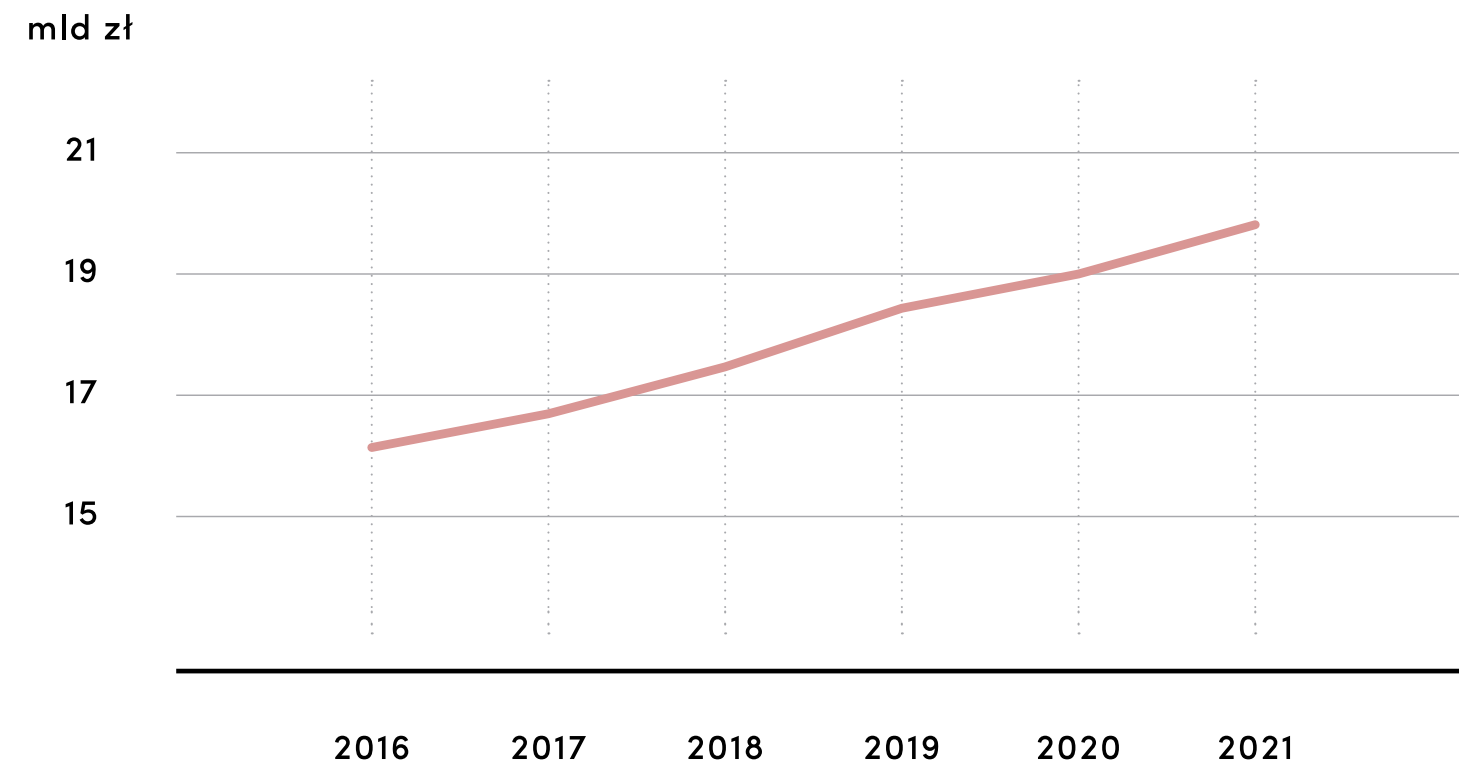
proces strategiczny

1. Opracowanie strategii rozwoju
Miraculum S. A. w oparciu o design
2. Opracowanie spójnego systemu wartości
3. Zaprojektowanie misji, wizji
i propozycji wartości
4. Optimalizacja modelu biznesowego
5. Uporządkowanie portfolio marek
6. Wytypowanie do dalszych prac marek
o zidentyfikowanym potencjale
7. Opracowanie pozycjonowania marek
8. Definicja możliwych wartości dla klienta:
 - identyfikacja kluczowych wartości wykorzystywanych przez konkurencję
 - wybór kluczowych wartości dla marki
 - definicja pozycjonowania marki
 - stworzenie nowego pozycjonowania marki
 - tworzenie koncepcji na podstawie badań percepcji marki, badań eksploracyjnych w zakresie poszukiwania potrzeb i wyróżników dla marki oraz projektowania propozycji wartości dla marki
 - wypracowanie wizji, wartości marki oraz misji
 - dobór optymalnych kanałów komunikacji oraz wytyczne do komunikacji na różnych etapach ścieżki klienta – przed zakupem, w trakcie i po zakupie

prognozowany wzrost rynku o 31% w ciągu 5 lat

Według Euromonitor International polska branża kosmetyczna w ciągu najbliższych lat będzie rosnać o 4-5 proc. rocznie. Rosnąca gospodarka oznacza bowiem bogacenie się gospodarstw domowych, które będą przeznaczać więcej środków na konsumpcję i oszczędności. Jedną z kategorii dóbr, których konsumpcja istotnie wzrośnie, będą kosmetyki.

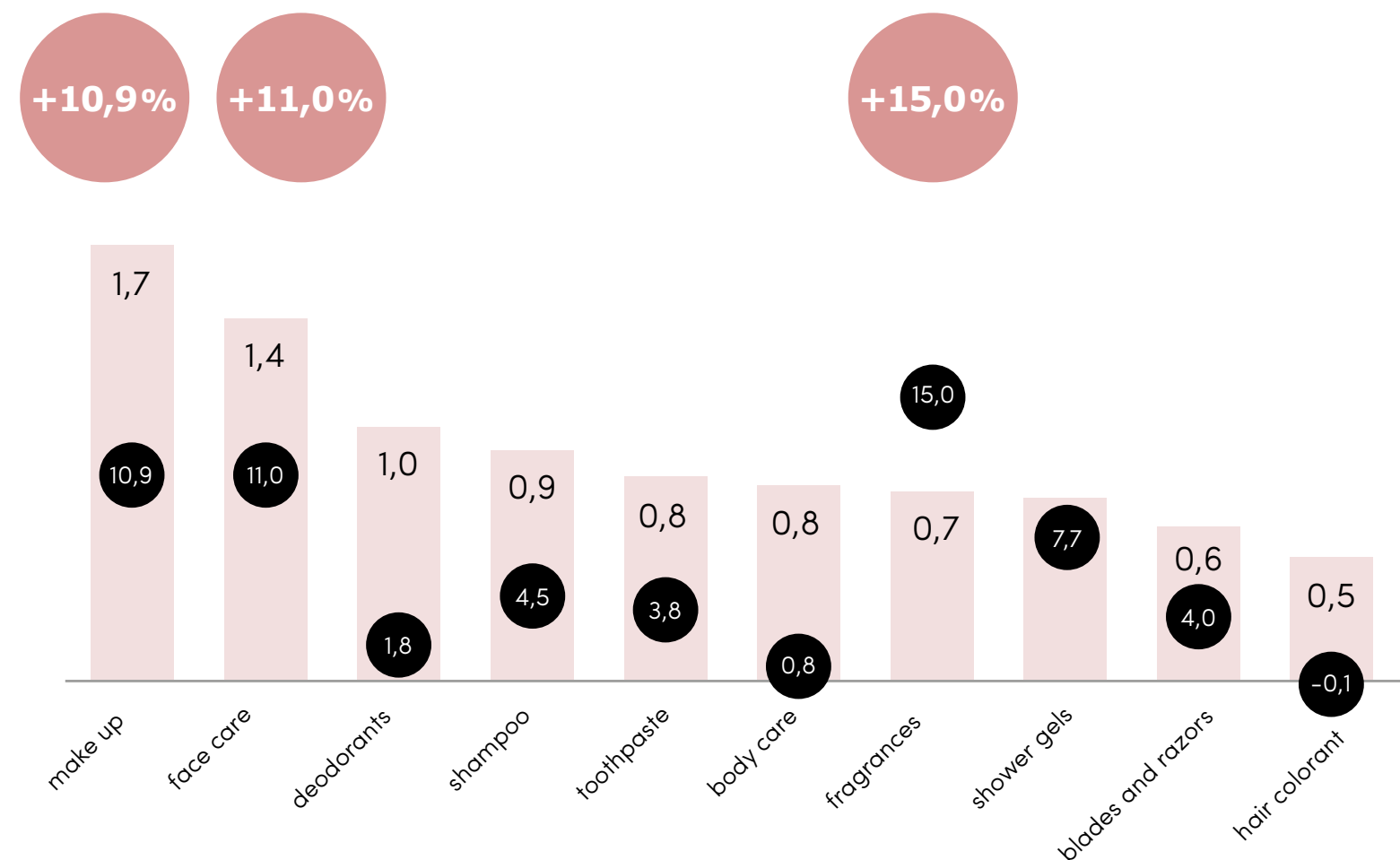
Prognozowana wartość polskiego rynku kosmetycznego w latach 2016-2021



wzrosty rynku w kategoriach make-up, face care oraz fragrances w Polsce

Polski rynek kosmetyczny rośnie najszybciej w tych kategoriach produktowych, w których Miraculum S.A. ma dzisiaj najsilniejsze kompetencje.

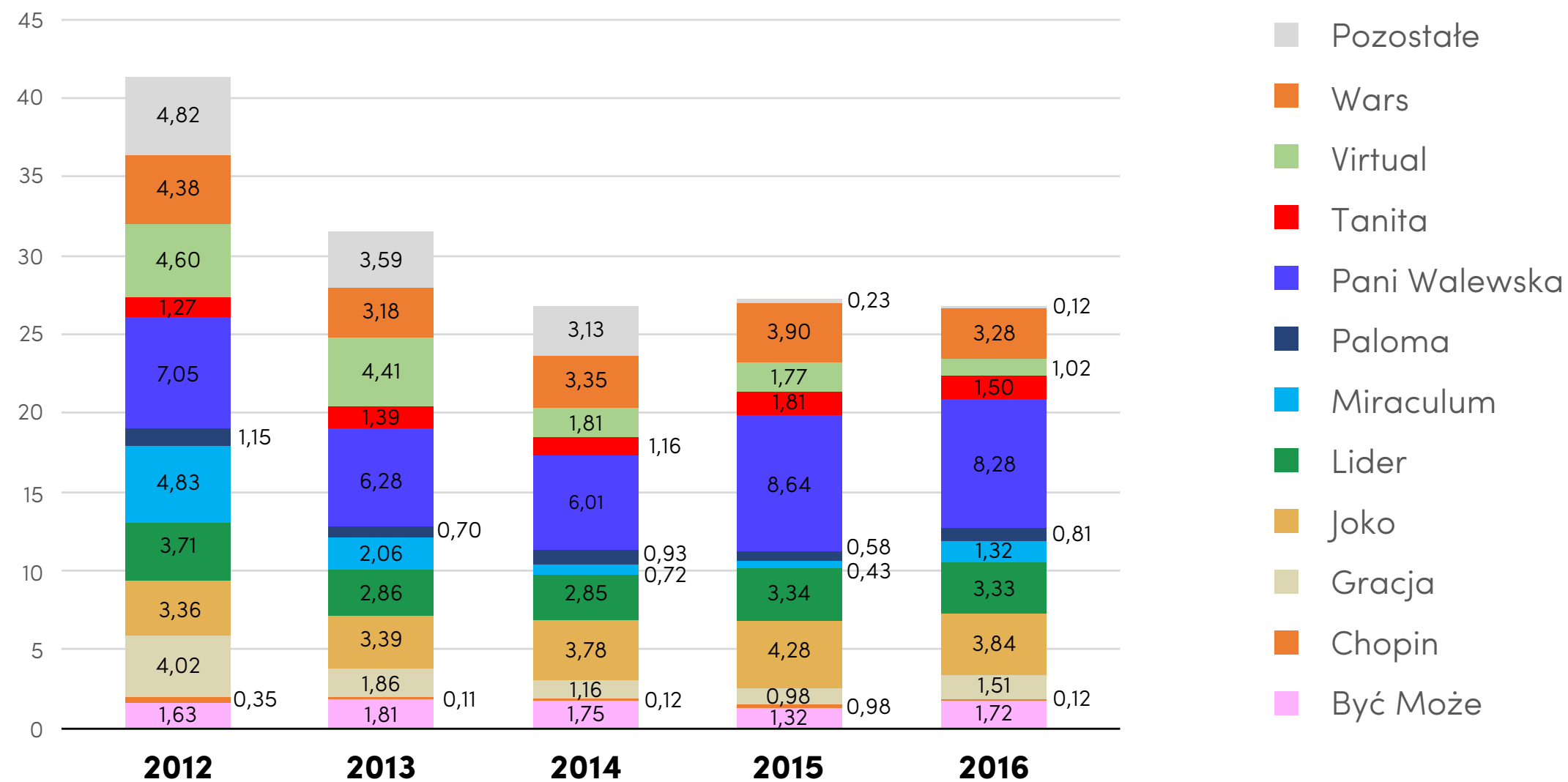
Top 10 Cosmetic Categories, Sales Value in bln PLN & Value % chng, MAT TY, Total Poland



źródło: AC Nielsen 2017
I, II kwartał 2017 r. w stosunku do I i II kwartału 2016 r.

sprzedaż Miraculum S.A. 2012 – 2016 (w mln zł)

organiczny wzrost na obecnym portfelu produktów
i marek nie pozwoli zrealizować ambitnych celów biznesowych



konieczność koncentracji działań oraz budowy jasnych wyróżników dla marek strategicznych

Wnioski po audycie strategicznym

- Za dużo marek i rozproszony portfel
- Nierówne potencjały wzrostu
- Zbyt wąskie i pokrywające się obszary kompetencji różnych marek

Marki w portfelu



koncentracja strategiczna

dziś



jutro

kobiety

mężczyźni

MIRACULUM
1924

CHOPIN

*Pani
Walewska*

JOKO
MAKE-UP

LIDER

Tanita

 Paloma

GRACJA

*Być
może...*



Virtual

*Pani
Walewska*

CHOPIN

MIRACULUM
1924

JOKO
MAKE-UP

Tanita

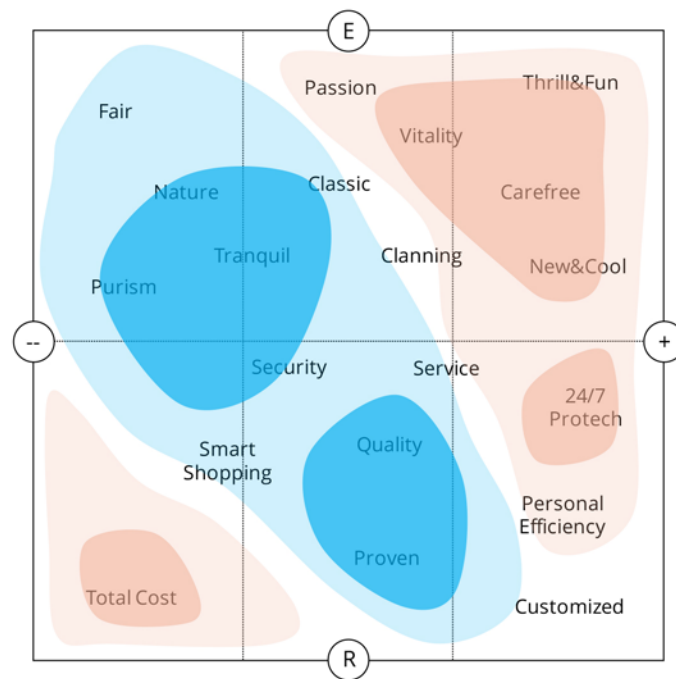
*Być
może...*



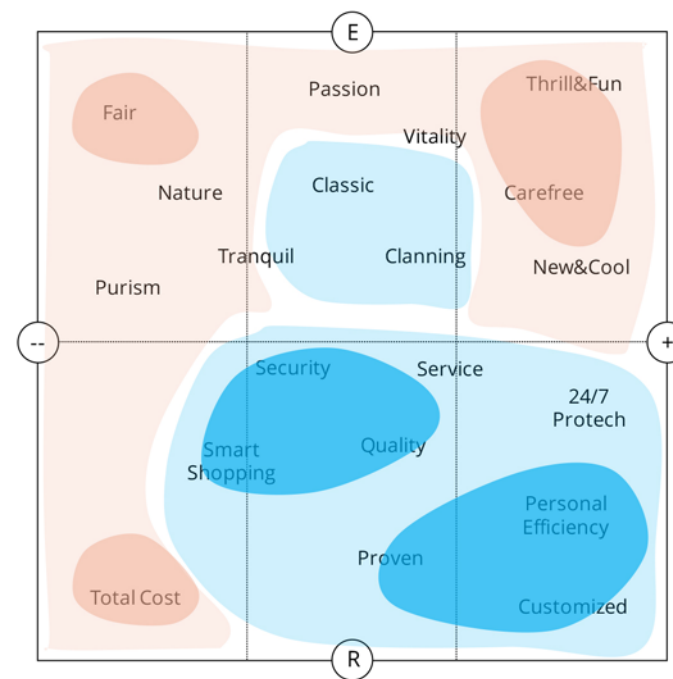
LIDER

praca nad portfelem marek wymaga jasnego ich rozdzielenia kompetencyjnego i klarownego pozycjonowania

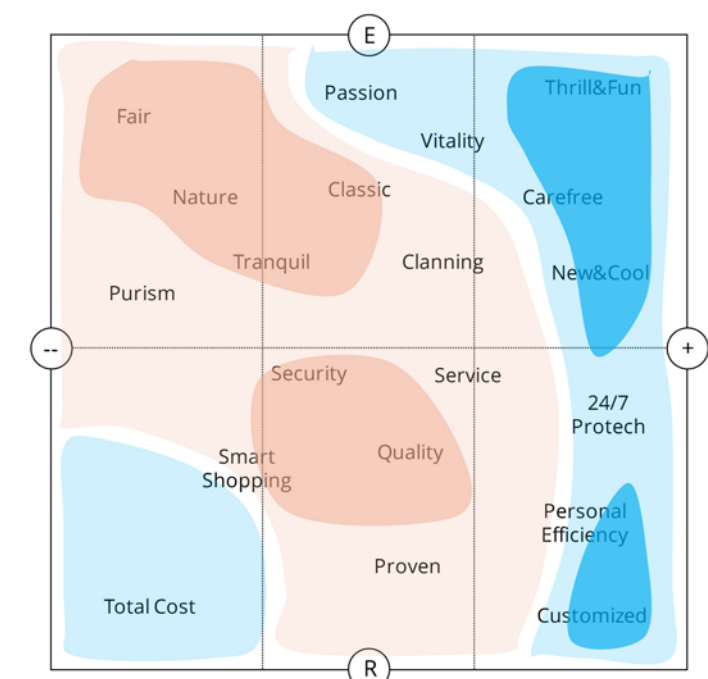
MIRACULUM
1924



Pani
Walewska



JOKO
MAKE-UP



**the best way
to predict the future
is to create it**

Miraculum

odtworzenie legendy

W 1924 roku w Krakowie zarejestrowana została firma Doktora Lustra: Preparaty Kosmetyczno-Lekarskie „Miraculum”.

Doktor Luster pierwszy wprowadził do świata kosmetycznego pojęcia cery suchej, tłustej, prawidłowej (normalnej) i wiotczej (dojrzałej).

Kosmetyki Miraculum jako pierwsze na świecie były promowane w nowatorski sposób, z wykorzystaniem znanych twarzy. Ambasadorkami marki zostały Hanka Ordonówna oraz Zofia Batycka – Miss Polonia z 1930 r.



local natural love

Pomimo globalizacji miejsce i pochodzenie produktu wciąż ma znaczenie. Niezależnie od tego, czy napędzane przez poczucie dumy, autentyczności, nietypowych składników, wygody czy ekologicznych pobudek, ludzie nadal cenią produkty i usługi z geolokalnie określonym naturalnym pochodzeniem.



ingredients are important

Dzięki zwiększeniu zainteresowania tym, co dokładnie znajduje się w składzie kosmetyków, rośnie również zainteresowanie naturalnymi i organicznymi produktami. Coraz bardziej świadomi konsumenci szukają czystszych, ekologicznych opcji.



benchmarki

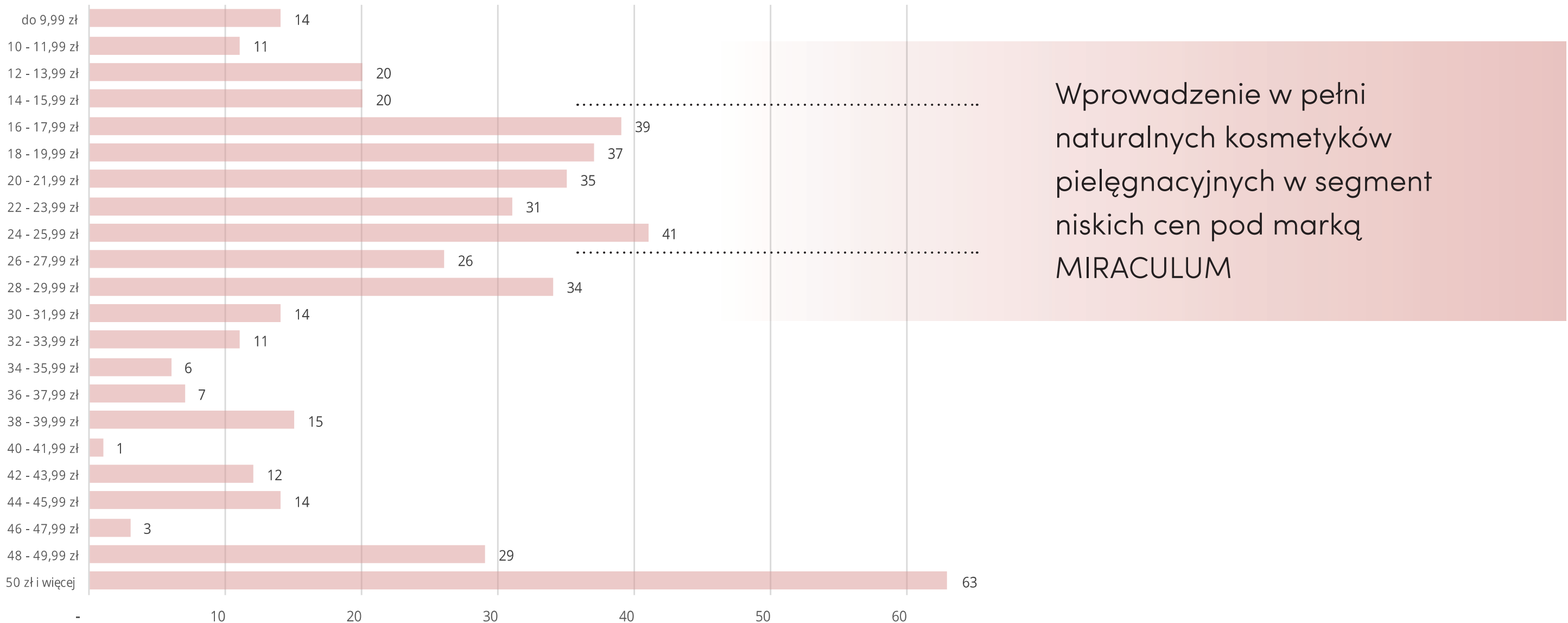


**m i r a c u l u m
n a t u r a e**



nasyciony rynek wymaga niekonwencjonalnych działań

Liczba indeksów w drogerii Rossmann



cele strategiczne

1.

Pozycjonowanie marki w segmencie niskich cen, przy zapewnieniu dobrej jakości naturalnych składników

2.

Re-design produktu zgodnie z nowym pozycjonowaniem

3.

Wprowadzenie linii kosmetyków opartej na naturalnych składnikach: face-care, body-care, deo (antyperspirant) i bath-care

4.

Zbudowanie silnej pozycji w kanale nowoczesnym

5.

Wyjście na rynki międzynarodowe

dziś

MIRACULUM

jutro

MIRACULUM

1924



Pani Walewska

marka z dużym potencjałem na rynkach wschodnich

Dzisiaj marka Pani Walewska jest wybierana przez mniej zamożną i starszą część społeczeństwa.

Wnioski po audycie wzorniczym

- potencjał marki w Polsce i na Wschodzie, a docelowo także na innych rynkach
- konieczne jest odświeżenie produktu oraz opakowania
- uporządkowanie istniejącego portfolio i uzupełnienie o nowe produkty

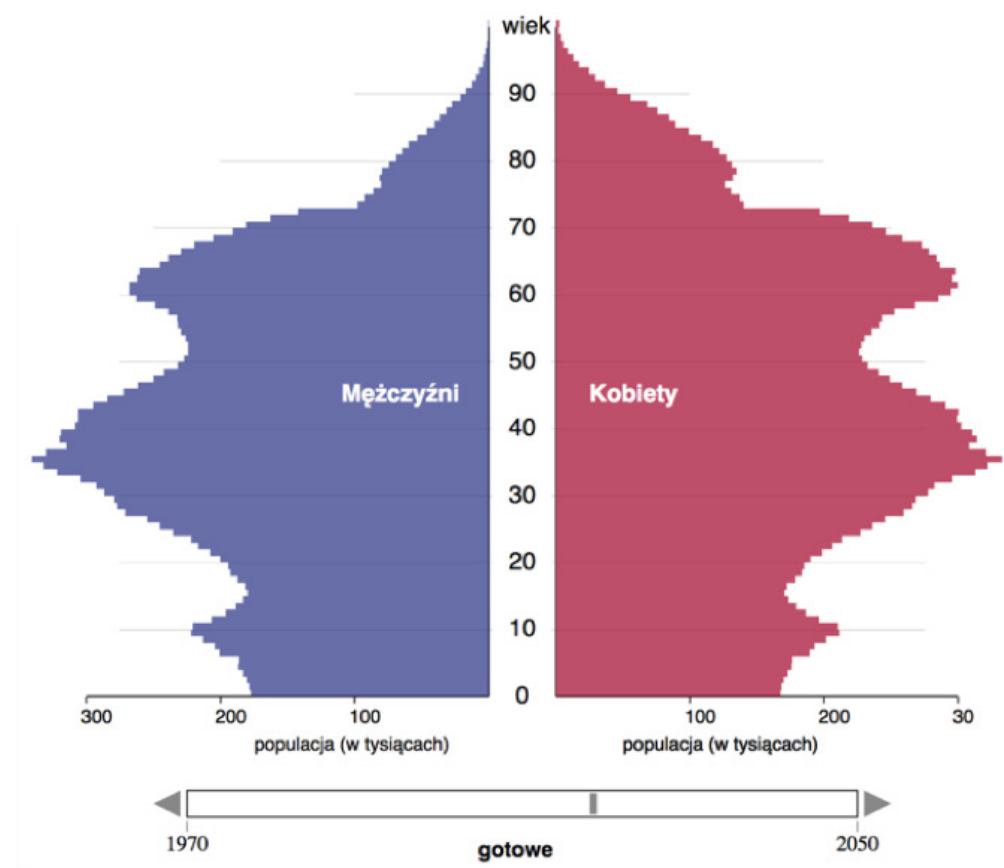


starzejące się społeczeństwo

Pierwszy powojenny wyż demograficzny
wchodzi dzisiaj w wiek emerytalny.

Struktura wiekowa Polaków w 2018 roku

populacja: 38259528



źródło: GUS



celebracja piękna w każdym wieku

Obecnie obserwuje się zmianę kierunku w stronę akceptacji naszego naturalnego piękna, bez względu na wiek. Trend ten widoczny jest na wybiegach kobiet w wieku powyżej 40 lat, jako ikon piękna i wykonawczyń głównych ról w Hollywood.



marka z dużym potencjałem na rynkach wschodnich

dziś
legenda PRL'u



jutro

kluczowa kompetencja

AGING

odświeżenie marki

słowo klucz:

szlachetność

cele strategiczne

1.

Poprawa sensoryczna produktu (nowa nuta zapachowa)

2.

Poprawa wizualna, sensoryczna oraz jakościowa opakowań

3.

Uporządkowanie obecnego portfolio i stałe uzupełnianie nowościami

4.

Budowa oferty dla klienta o wyższych wymaganiach w zakresie zastosowanych technologii kosmetycznych (wejście do wyższego segmentu cenowego)

5.

Zbudowanie silnej pozycji w kanale nowoczesnym (także na rynkach wschodnich)

dziś



Pani Walewska

jutro



*Pani
Walewska*

dziś



jutro





Joko

marka z potencjałem międzynarodowym

Dzisiaj JOKO jest wybierana przez mniej zamożną część Polek.

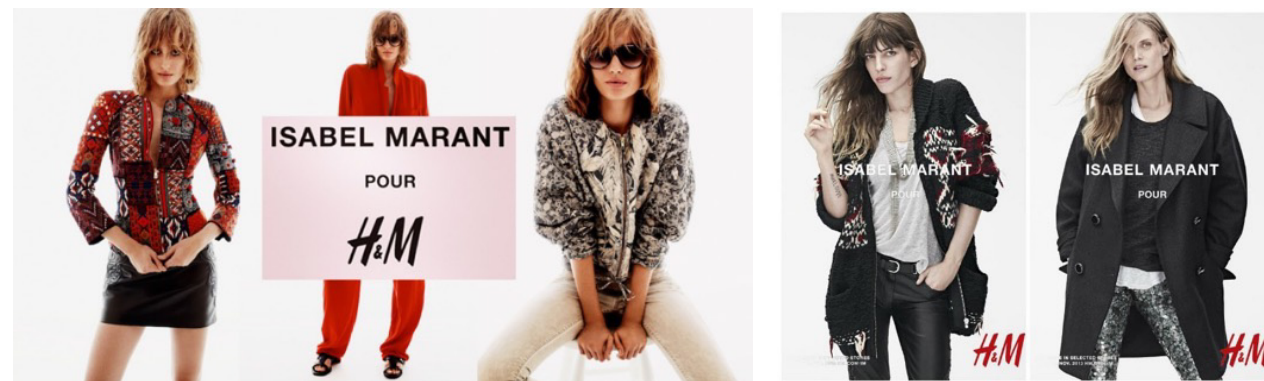
Wnioski po audycie

- wysoka jakość produktu w stosunku do ceny.
- konieczne repozycjonowanie marki i znalezienie sposobu na budowę wyróżnika na rynku
- duży potencjał marki na rynkach międzynarodowych



limited editions

Fast fashion zdominował dzisiejszy świat mody, w którym standardem stała się częsta zmiana kolekcji i limitowane edycje. Dzięki temu klienci mogą czuć się wyjątkowo, przez kontakt z oryginalną formą, niedostępną dla innych odbiorców.



influencer boost

Coraz częściej na decyzje zakupowe wpływa-
ją media społecznościowe, gdzie istotne sta-
ją się rekomendacje influencerów – popularnych
osób, którzy są bardziej wiarygodni, niż tradycyjne
reklamy i slogany producentów. Marki coraz chętniej
też zapraszają ich do współpracy.



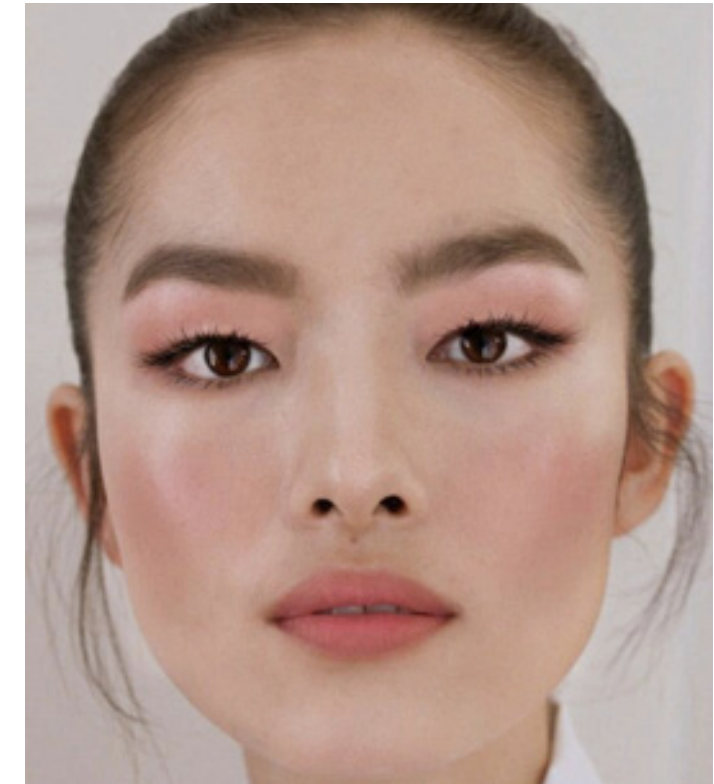
Jako nowe pozycjonowanie

fast MAKE-UP

szybkie reagowanie
na trendy w make-up

krótkie serie

**zaangażowanie
influencerów**
we współtworzenie serii



cele strategiczne

1.

Re-design produktu zgodnie z nowym pozycjonowaniem

2.

Uzyskanie pozycji modowej marki make-up'owej m.in.:
przez angażowanie inflencerek
w przygotowania serii
kosmetyków

3.

Stałe uzupełnianie oferty
nowościami, szybkie
reagowanie na trendy

4.

Zbudowanie silnej pozycji
w kanale nowoczesnym oraz
wejście do kanału fashion

5.

Wyjście na rynki
międzynarodowe z nowym
konceptem marki

MIRACULUM
1924



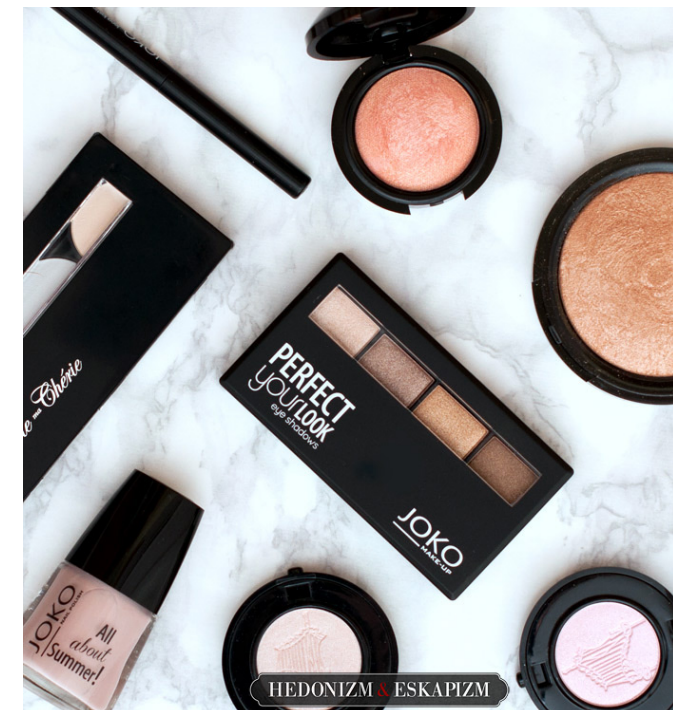
pierwsze **prawdziwie naturalne**
kosmetyki pielęgnacyjne
na rynku masowym

*Pani
Walewska*



ekspert w zakresie **agingu**
(zaawansowane technologie
agingowe w dostępnej cenie)

JOKO
MAKE-UP



fast MAKE-UP
(szybkie reagowanie na trendy
w modzie, krótkie serie)

Wars

marka z historią

Kosmetyki serii Wars wprowadzono do produkcji w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej w 1974 roku.

Twórcą legendarnego logotypu został Karol Śliwka, absolwent ASP, twórca znaków takich jak PKO BP czy Instytut Matki i Dziecka.

Autorką kompozycji zapachowej kosmetyków Wars jest Magdalena Chmielewska, sława polskiego perfumiarstwa.

Marka Wars odniosła sukces zarówno w Polsce, jak i za granicą.



The advertisement is set against a light beige background. At the top left, a woman with dark, wavy hair is smiling, her face covered in white shaving foam. To her right, text in Polish reads: "NIENAGANNY WYGLĄD ZAPEWNIĄ CI DOSKONAŁE KOSMETYKI Z SERII „WARS“". Below this, it says "PRODUCENT POLLENA URODA" and features the Pollena Uroda logo, which consists of a stylized flower above the brand name in a script font. At the bottom, two rows of Wars products are displayed. The left row shows three glass bottles: "Wars Płyn po goleniu After shave", "Wars Woda toaletowa Cologne for men", and "Wars Płyn przed goleniem Pre-shave". The right row shows four aerosol cans and a box: "Wars Krem do golenia Shaving Cream", "Wars Płyn do golenia Shaving Foam", "Wars Woda kosmetyczna Cologne for men", and "Wars Krem do golenia Shaving Cream". A quote at the bottom of the woman's photo reads: "„JAK CIĘ WIDZĄ TAK CIĘ PISZĄ” — mówi stare porzekadło".

marka z potencjałem rozwoju

Wnioski po audycie

- zbyt dużo pozycji w ofercie (konieczne ograniczenie linii produktowej)
- konieczne odświeżenie produktu oraz opakowania
- brak produktów pielęgnacyjnych
- dzisiaj WARS jest wyborem ekonomicznym (gdzie konkuruje z Liderem – marką z portfela Miraculum).



men at the center of the new Age of Beauty

Definicja męskości ewoluuje wraz z upływem czasu i współcześnie określenie „męski” coraz bardziej kojarzone jest z estetyką, modą, pielęgnacją. Ten kierunek zmian w postrzeganiu potrzeb płci oznacza duży potencjał dla rynku w nadchodzących latach.

Stosowanie kosmetyków do pielęgnacji skóry i produktów dla włosów weszły w nawyk i stają się dla mężczyzn rutyną codzienności.



benchmarki



cele strategiczne

1.

Re-design produktu zgodnie z nowym pozycjonowaniem (inspiracja opakowaniem z lat 70.)

2.

Delikatne odświeżenie linii zapachowej Wars Classic oraz wprowadzenie nowej linii zapachowej dla młodszych odbiorców

3.

Uzupełnienie oferty zapachowej i produktów do golenia o produkty pielęgnacyjne i face care

4.

Zbudowanie silnej pozycji w kanale nowoczesnym i wyjście na rynki międzynarodowe

Chopin

współpraca strategiczna z NIFC

Miraculum S.A. podpisało wieloletnią umowę
z **Narodowym Instytutem Fryderyka Chopina**,
w efekcie której uzyskaliśmy prawo posługiwania się
znakiem towarowym Chopin w branży kosmetycznej.



marka z potencjałem globalnym

Dzisiaj pod marką Chopin jest sprzedawany płyn po goleniu i woda toaletowa.

Wnioski po audycie

- potencjał marki jest niewykorzystany
- produktu oraz opakowanie wymaga przepracowania i repozycjonowania
- istnieje duża szansa rozwoju globalnego



cena na półce od 25 zł
(w sklepie Miraculum 39,99 zł)

marka Chopin

Nazwisko i wizerunek Fryderyka Chopina, ze względu na jego wyjątkowe znaczenie dla kultury polskiej i międzynarodowej, wymaga zachowania najwyższego poziomu jakości i klasy marki oraz linii perfum.

Użycie nazwiska Chopina wyraźnie wskazuje na charakter marki i zestaw wartości, tworzących jej reputację: prestiż, luksus, elegancja, klasa, wysublimowanie, kultura.

od Chopina do Miraculum S.A.

W 1795 roku ojciec Fryderyka Chopina, Mikołaj, objął posadę guwernera w rodzinie Łączyńskich, zajmując się nauczaniem Marii z Łączyńskich oraz jej rodzeństwa.

Maria, ukochana Napoleona, znana była później jako Maria Walewska. Praprawnuk Marii Walewskiej – Hubert d’Ornano, wraz ze swoją żoną Izabelą (z Potockich), w 1975 roku stworzyli ekskluzywną markę Sisley. Marka Pani Walewska została wprowadzona do portfolio Miraculum w 1971 r.





Fryderyk Chopin

Postać symbolizująca w świecie
osiągnięcia kultury europejskiej.

Sposób wykorzystywania oznaczenia
CHOPIN winien nie przynosić ujmy
dziedzictwu Fryderyka Chopina oraz
musi być kojarzony z przedsięwzięciami
o najwyższym poziomie jakości.

źródło:

Zarządzenie Dyrektora Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina w sprawie
ochrony nazwiska i wizerunku Fryderyka Chopina, marzec 2014 roku, Statut NIFC



muzyka i perfumiarstwo

Kompozycje perfum to zbiór akordów i nut.

Zapachy w akordach przeplata się często na sposób przypominający tworzenie muzyki lub poezji.

Są więc kompozycje z zapachem wiodącym, tworzonym w ten sposób, że we wszystkich trzech akordach część składników ma do siebie zbliżony zapach; kompozycje „rymowane”, w których występują dwa lub więcej podobnie pachnących składników w akordzie bazowym i wysokim, zaś akord średni jest ich pozbawiony oraz najtrudniejszy do skomponowania, ale jednocześnie najbardziej oryginalne, kompozycje „kontrastowe”, w których nie ma powtarzających się składników, a zamiast tego są składniki, które są ze sobą w ostrym kontraście, niwelowanym i uzupełnianym przez składniki neutralne.

tożsamość marki



Chopin Level

świat marki



pozycjonowanie marki



zapach muzyki Chopina

Kompozycje zapachowe powstałe ze starannie wyselekcjonowanych składników najwyższej jakości, stworzone z precyzją i kunsztem, oddające unikatowy charakter kompozycji Chopina.

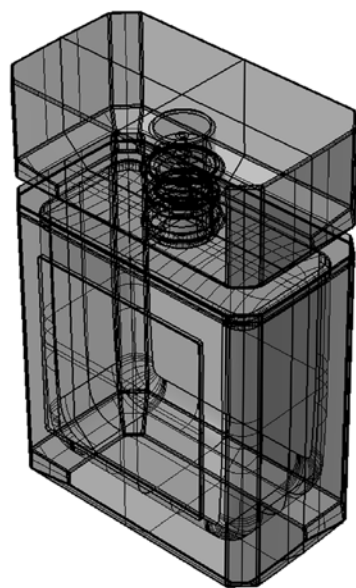
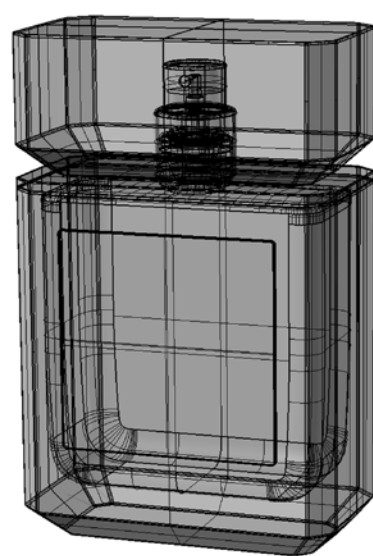
Łączą w sobie klasyczne nuty zapachowe z nowoczesnymi sposobami ich interpretacji. Wyjątkowe zapachy są przykładem współczesnego dążenia do zapachowej doskonałości określanej jako „Chopin level”. Wyjątkowa linia perfum, inspirowana magią muzyki Fryderyka Chopina, oddaje nieprzemijające piękno i charakter jego onirycznych kompozycji, różnorodnych w swojej ekspresji.

PRÉLUDE – świeże, rześkie, lekkie, „siła a zarazem wrażliwość”

ÉTUDE – przejrzyste i tajemnicze, nieuchwytnie

NOCTURNE – zdecydowane, głębokie, nastrojowe

proces projektowy





Frédéric Chopin

CHOPIN
ÉTUDE

EAU DE PARFUM
100 ML

100 ML
EAU DE PARFUM

ÉTUDE







globalna dystrybucja



**pierwsza polska marka ekskluzywnych
perfum o światowym zasięgu**





**Vision without execution
is just hallucination.**

Henry Ford

plan działań

CHOPIN

PAŹ '17

GRU '17

MAJ '18

CZE '18

WRZ '18

**Koncepcja
pozycjonowania
marki Chopin**

**Podpisanie
umowy z NIFC**

**Projekt butelki
i opakowania**
dopracowanie formy

**Akceptacja
nowych
zapachów**

współpraca
z najlepszymi nosami
z Polski i zagranicy

**Przygotowanie
kampanii
promocyjnej**

**Domknięcie
rozmów
handlowych
z dystrybutorami**

Re-launch marki





Re-launch

MAR 2018

Utrzymanie wąskiej specjalizacji w zakresie depilacji.
Odświeżenie opakowań i wizerunku marki.

LIDER

Utrzymanie marki w kategorii shave & aftershave.
Rozszerzanie dystrybucji i delikatne odświeżenie marki.



Re-launch

JUN 2018

Odmłodzenie marki i utrzymanie jej na niskiej barierze zakupowej w kategorii perfum kieszonkowych – gadżetu (niska cena, małe opakowanie, szeroka dostępność)

Wycofanie

z portfela marek:



GRACJA

roadmap



misja

Tworzymy kosmetyki od 1924 roku, by wspierać piękno.

wizja

Wierzymy, że klienci są źródłem naszego wzrostu, niezależnie od tego, czy mieszkają we Wrocławiu, Baku, Dakarze, Miami Buenos Aires czy Seulu. Naszym celem jest stworzenie silnych marek, dzięki którym dokonamy międzynarodowej ekspansji.

spis ilustracji

str. 5: Zofia Batycka miss polonia 1930. <http://www.dziennik.com/weekend/artykul/zofia-batycka-miss-co-korony-oddac-nie-chciala>

str. 28: Zofia Batycka miss polonia 1930. <http://www.dziennik.com/weekend/artykul/zofia-batycka-miss-co-korony-oddac-nie-chciala>

str. 29: <https://modadiez.com/producto/jabon-natural-alepo-tradicional-hecho-mano-aceite-oliva-laurel-16-200g>

str. 29: <http://metroبولوتpinceaux.com/2017/02/clean-beauty-lappli-decrypte-composition-de-nos-produits.html>

<https://lucysays.com.au/2017/03/07/the-beauty-chef-review-radiant-skin-starts-from-within/>

str. 30: Moreish Skincare. Agency: Milk. <http://www.packagingoftheworld.com/2015/08/moreish-skincare.html>

<http://www.packagingoftheworld.com/2015/08/moreish-skincare.html>str. 30c. <https://www.pinterest.co.uk/pin/522206519279371593/>

<http://make-and-up.com/the-ordinary/>

<https://clios.com/fashion-beauty/winner/17328>

<https://www.pinterest.co.uk/pin/206532332892019221/>

Palmolive Redesign (Student Project). Designers: Malin Algothsson, Liza Pedersen, Michelle Nilsson, Joakim Tidén. <http://www.packagingoftheworld.com/2016/05/palmolive-redesign-student-project.html>

<https://www.pinterest.co.uk/pin/571886852673891419/>

str. 31: <http://nextews.com/bc8d0b7a/>

str. 37, 40, 43: <http://miraculum.pl/pani-walewska-classic-perfumy>

str. 38: Autor: Rosyjska fotograf – Irina Nedyalkova. <http://dobrewiadomosci.net.pl/17848-rosyjska-fotograf-irina-nedyalkova-pokazuje-zdjeciami-ze-milosc-moze-pokonac-czas/>

str. 39: <https://cocainemodels.com/model/milva/>

<http://thatsnotmyage.com/beauty-at-any-age/older-models-eveline-ha/> lub <http://stylistissima.pl/2014/08/tancerka-modelka-seniorka/>

<http://hello.jcrew.com/2015-02-mar/beauty-notes-meet-pia-gronning>

str. 46, 59: <http://unaweblog.blogspot.com/2016/03/joko-nowosci-do-makijazu.html>

str. 47: Isabel Marant for H&M. <http://www.vogue.it/magazine/blog-del-direttore/2015/08/4-agosto#ad-image>

Isabel Marant for H&M. <http://www.spletnik.ru/look/newsmoda/62845-balmain.html>

<https://www.trendhunter.com/trends/kylie-jenner-and-topshop>

<http://www.mirror.co.uk/3am/celebrity-news/kylie-jenner-celebrates-being-even-4269281>

spis ilustracji

str. 48: <https://www.topawardsasia.com/home/vdl-pantone>

<https://pl.pinterest.com/pin/401805597997211510/>

<https://pl.pinterest.com/pin/573857177492375818/>

<https://pl.pinterest.com/pin/327988785344595794/>

<https://www.pieknoscdnia.pl/koreanskie-kosmetyki-dr-jart-w-polsce/>

str. 54: <https://lavito.pl/zdjecia/strzyzenie-brody-i-wasow>

str. 55: <https://www.nosetime.com/xiangshui/902071-biouquan-biotherm-homme-force.html>

<https://pl.pinterest.com/pin/506725395545978045/>

<https://pl.pinterest.com/pin/837528861926817599/>

http://rdiy.info/20171212022712_pompadour-haircut-sacramento/

<https://www.pinterest.de/pin/445574956873731936/>

<http://simonandrewb.tumblr.com/>

str. 61: <https://www.pieknoscdnia.pl/hubert-dornano-od-marii-walewskiej-do-sisley-piekno-bez-granic/>

str. 63: <https://becausegoals.wordpress.com/2016/02/03/believe-you-can-and-youre-halfway-there/>

str. 65: <http://styleshark.ie/>

<http://shadow-page.tumblr.com/>

<https://www.eurooo.com/article/246.html>

<https://pl.pinterest.com/pin/473089135842410359/>

<https://pl.pinterest.com/pin/22588435615462461/>

str. 73: <http://www.aironair.com/en-be/works/delbove/>

<http://www.aironair.com/en-be/works/delbove/>

<http://www.manadesign.pl/49-galilu-gdansk>

<http://www.manadesign.pl/49-galilu-gdansk>

<http://fortune.com/2016/09/09/sephora-accelate-startups/>

<http://www.6am-mall.com/women>

str. 75: Wallpaper sea-wave <http://desktoppapers.co/mb87-wallpaper-28h-sea-wave/>

źródła

str. 6: http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf

str. 8: Roger Martin (2009): “The Design of Business”

str. 20: Euromonitor International

str. 21: AC Nielsen 2017 I, II kwartał 2017 r. w stosunku do I i II kwartału 2016 r.

str. 28: <http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/1,96856,4041494.html>

str. 29: www.trendwatching.com

str. 32: opracowanie własne na podstawie – <https://www.rossmann.pl/drogeria-online> dnia 14.11.2017.

str. 38: GUS – Struktura wiekowa Polaków w 2018 roku

str. 39: www.trendwatching.com

str. 47: www.trendwatching.com

str. 52: Archiwum Miraculum S.A.

str. 54: Trendwatching.com

str. 60: Mróz-Gorgoń, B. (2013). Nazwisko jako forma marki na przykładzie marek: Chopin i Mozart. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing. 9 (58).

str. 61: Od Marii Walewskiej do Sisleya. Piękno bez granic. Warszawa: Editions Spotkania, 2015, s. 196.

str. 62: Zarządzenie Dyrektora Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina w sprawie ochrony nazwiska i wizerunku Fryderyka Chopina, marzec 2014 roku, Statut NIFC

str. 63: Borowiecka, J., Wesołowski, W., (2010). ANALIZA SKŁADNIKÓW WYROBÓW PERFUMERYJNYCH Z RODZINY OWOCOWEJ PRZEZNACZONYCH DLA KOBIET TECHNIKĄ GC/MS. http://www.ptf.content-manager.pl/pub/File/bromatologia_2010/4.2010/br%204,2010%20s.%20572-580.pdf

str. 75: <https://www.forbes.com/sites/bryanstolle/2014/07/22/vision-without-execution-is-just-hallucination/#6eb0d9874466>

dziękujemy