

L'UNIVERSITE PALACKY A OLOMOUC

FACULTÉ DES LETTRES

Département des Études romanes

**LE MARKETING LOCAL DANS UN MONDE
GLOBAL**

L'Exemple du groupe Danone

MEMOIRE DE LICENCE

Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Directeur du mémoire : Ing. Michel Viland

Université Palacký à Olomouc

L'auteur : Miroslava Pšikalová

OLOMOUC 2010

L'UNIVERSITE PALACKY A OLOMOUC

FACULTÉ DES LETTRES

Département des Études romanes

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma « Le marketing local dans un monde global, L'exemple du groupe Danone » vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

La déclaration

Je déclare que le présent mémoire de Bachelier « Le marketing local dans un monde global, L'exemple du groupe Danone » est le résultat de mon propre travail et que toutes les sources bibliographiques utilisées sont citées.

Olomouc, le 27 avril 2010

Signature

L'UNIVERSITE PALACKY A OLOMOUC

FACULTÉ DES LETTRES

Département des Études romanes

Remerciement

Le présent mémoire est le résultat d'une vive collaboration internationale. Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Merci à mon directeur de travail Ing. Michel Viland qui a surveillé soigneusement la rédaction de la présente étude. Merci également à M Eric Delattre, professeur de marketing à l'Université Charles de Gaulle Lille 3, qui m'a beaucoup aidé tout au long de mon travail et à ma famille pour son soutien.

LA TABLE DES MATIERES

LA TABLE DES MATIERES.....	1
L'INTRODUCTION.....	3
1. VERS LE MARKETING LOCAL.....	5
1.1. L'EVOLUTION DU MARKETING.....	5
1.2. LA MONDIALISATION TOUCHE AUX CONSOMMATEURS LOCAUX.....	6
1.2.1. <i>La mondialisation économique.....</i>	<i>6</i>
1.2.2. <i>La mondialisation culturelle.....</i>	<i>7</i>
1.3. LES DIMENSIONS CULTURELLES PERMETTENT DE MIEUX COMPRENDRE LA CULTURE DU PAYS.....	8
1.3.1. <i>L'exemple de la comparaison des cultures.....</i>	<i>9</i>
1.4. LA SEGMENTATION DU MARCHE INTERNATIONAL.....	10
1.4.1. <i>Les critères de la segmentation des consommateurs.....</i>	<i>11</i>
1.4.2. <i>Les différents segments du marché des yaourts.....</i>	<i>12</i>
1.5. LA MARQUE DONNE LA POSSIBILITE DE DIFFERENCIER UN PRODUIT.....	13
1.5.1. <i>La gestion des marques à l'international, l'exemple de Danone.....</i>	<i>14</i>
1.5.2. <i>Le développement du logotype chez Danone.....</i>	<i>15</i>
1.5.3. <i>La marque caution, sa création et ses atouts.....</i>	<i>17</i>
2. 4P DES PRODUITS LAITIERS FRAIS.....	19
2.1. LA PETITE HISTOIRE DU YAOURT.....	19
2.2. LE PRODUIT, SA PRESENTATION DANS LE LINEAIRE ET AUPRES DES CONSOMMATEURS.....	20
2.2.1. <i>La dimension physique d'un produit.....</i>	<i>20</i>
2.2.1.1. <i>La composition d'un produit, d'un yaourt.....</i>	<i>20</i>
2.2.1.2. <i>Le packaging d'un produit, d'un yaourt.....</i>	<i>23</i>
2.2.2. <i>La dimension fonctionnelle.....</i>	<i>25</i>
2.2.3. <i>La dimension symbolique.....</i>	<i>25</i>
2.2.3.1. <i>Des alicaments, le marché disposant d'un vrai dynamisme.....</i>	<i>25</i>
2.2.3.2. <i>Les positionnements spécifiques.....</i>	<i>26</i>
2.3. LE PRIX, UN ELEMENT DU CONCURRENCE IMPORTANT.....	27
2.3.1. <i>Le prix par rapport à la qualité d'un produit.....</i>	<i>27</i>
2.3.2. <i>Le prix caché dans un pot.....</i>	<i>29</i>
2.4. LA COMMUNICATION AVEC LES CONSOMMATEURS.....	29
2.4.1. <i>La communication média.....</i>	<i>30</i>
2.4.1.1. <i>La télévision.....</i>	<i>30</i>
2.4.1.2. <i>L'internet et les réseaux sociaux.....</i>	<i>31</i>
2.4.2. <i>La communication hors-média.....</i>	<i>32</i>

2.5.	LA DISTRIBUTION DES PRODUITS FINIS	33
2.5.1.	<i>Les grandes surfaces</i>	33
2.5.1.1.	Les marques de distributeurs concurrent fortement les marque comme Danone	33
2.5.1.2.	Les offres spéciales contribuent l'avantage des grandes distributions	34
2.5.1.3.	Les petits points de ventes toujours aimés par les consommateurs	34
3.	L'EXEMPLE DE DANONE.....	35
3.1.	L'HISTOIRE DU GROUPE DANONE	35
3.2.	LE GROUPE DANONE D'AUJOURD'HUI.....	37
3.2.1.	<i>La production est les effectifs, le pôle des produits laitiers frais</i>	37
3.2.2.	<i>Les marchés principaux et les acquisitions dans les pays émergents</i>	40
3.2.3.	<i>La distribution différente pour les marchés matures et les pays émergents</i>	42
3.2.4.	<i>Le marketing presque uniforme</i>	42
3.2.4.1.	L'analyse des publicités de l'Activia des pays différents	43
3.2.4.2.	Les différents formats de packaging, souvent une seul adaptation des produits.....	44
3.2.4.3.	Des « innovations » pour les ans 2008 et 2009	44
3.3.	DES PROJETS REALISE PAR LE POLE DES PRODUITS LAITIERS FRAIS DE DANONE.....	45
3.3.1.	<i>Activia, un succès controversé</i>	45
3.3.1.	<i>Les échecs, les produits qui ont disparu des linéaires</i>	46
3.3.1.1.	Le produit de dermonutrition, le yaourt Essesins.....	47
3.3.1.2.	L'arme anticrise de Danone, Eco Pack.....	47
	LA CONCLUSION.....	50
	LE RESUME.....	52
	SHRNUTÍ	53
	ANOTACE	54
	LES SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES	56
	LES LIVRES.....	56
	LES PERIODIQUES.....	56
	LES PERIODIQUES PUBLIES SUR INTERNET	56
	LES SITES INTERNET	57
	LA PRESENTATION DE DANONE	57
	L'ANNEXE.....	59

L'INTRODUCTION

Aujourd'hui, le marché est saturé par les produits provenant de plusieurs pays du monde. La connections parmi les marchés nationaux devient de plus en plus importante grâce aux réseaux de transport développés et les technologies de communication tels que média et Internet. Les producteurs profitent de la hausse des ventes grâce au marché élargie ainsi que de la possibilité de trouver le moyen pour faire l'économie d'échelle. Pour les consommateurs, le marché mondial représente la multiplication du choix de produit et la baisse du prix provenant de la concurrence élevée.

Pourtant, on peut critiquer l'unification de la culture et des produits. Il manque souvent de la personnalité des produits nationaux, des produits du terroir avec une stratégie marketing ciblée précisément à nous. Les produits dont on peut dire qu'ils répondent à nos exigences personnelles. En bref, on est privé du marketing local, notamment chez les entreprises multiculturelles.

Dans le domaine de l'alimentation, les goûts des consommateurs sont toujours assez marquants, même si la mondialisation provoque l'unification de toute sorte. En plus, ce secteur touche tout le monde. Pour l'usage de ce mémoire, on a choisi le marché des yaourts comme exemple de ce secteur, car sur ce marché, on trouve concurremment les acteurs nationaux et les acteurs mondiaux. Les acteurs nationaux connaissent bien leur marché, leurs dirigeants comprennent la culture de leur pays, ils ont y présent quotidiennement. Cependant les acteurs mondiaux occupent une part de marché assez importante. Comment arrivent-ils à gérer leur production concernant plusieurs marchés ? Comment adoptent-ils leurs produits globaux aux exigences des différents marchés locaux ?

Ce mémoire tente d'étudier plusieurs possibilités, dont l'entreprise multinationale dispose, de modifier et d'adapter ses produits aux goûts spécifiques des consommateurs locaux.

Pour trouver la réponse à cette problématique, les deux méthodes qualitatives seront utilisées. La première consiste en l'observation des produits, de la promotion des produits sur leurs pages Internet et de la campagne publicitaire. La deuxième méthode utilisée sera l'étude des documents publiés par l'entreprise multinationale, Danone. Ensuite les articles des journaux et pages Internet concernant les produits étudiés.

La limite de ces méthodes est donnée par les documents étudiés qui sont souvent publiés par l'entreprise, donc ils peuvent servir comme publicité pour les produits ou l'entreprise.

Le mémoire progressera du général au particulier. D'abord il présentera les tendances marketing au cours de l'histoire et d'aujourd'hui qui consiste au marketing local et personnel. Ensuite il étudie la différence parmi les cultures. L'étude de la différenciation des produits à l'aide de la marque conclut la première partie.

La deuxième partie est consacrée au marketing mix d'un produit. Elle étudie le produit, le prix, la communication et la distribution. En présentant les particularités des 4P d'un produit, elle propose des possibilités de son adaptation.

La dernière partie dévoilera la technique de l'adaptation des produits chez une entreprise multinationale, Danone. On verra non seulement les parties de son marketing mix, mais aussi ses projets plus ou moins réussis.

1. VERS LE MARKETING LOCAL

1.1.L'évolution du marketing

La définition la plus simple du marketing le décrit comme « l'ensemble des moyens dont dispose l'entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentable ». ¹ C'est-à-dire que toutes les entreprises, dès qu'elles existaient, ont fait, d'une manière ou d'une autre, le marketing.

Pourtant on commence à parler du marketing au cours de la révolution industrielle au 19^{ème} siècle. Les Etats-Unis sont le berceau du marketing moderne. C'est là, où les premières agences de publicité sont créées, comme Bates, Ayer et J.Walter Thompson qui existent encore aujourd'hui ainsi que l'invention de Coca Cola qui deviendra la marque la plus connue dans le monde.

Pourtant dans les autres pays, le progrès en marketing arrivera plus tard. Il n'était pas nécessaire de s'efforcer de vendre les produits car la demande était plus élevée que l'offre et donc les ventes ne représentaient pas un problème. Il fallait plutôt améliorer la production, trouver le financement et les matières premières que vendre les produits finis.

Après la Seconde Guerre mondiale la production de masse est apparue. Pour les dirigeants des entreprises la production cesse d'être le problème numéro un. Il est remplacé par la problématique de la vente. Le client devient de plus en plus un actif de l'entreprise et il exige un soin spécifique. C'est aussi l'époque de la formulation du concept de marketing mix par Neil Borden, professeur à Harvard, la création des panels de consommateurs et instituts de sondages, permettant les études du comportement des consommateurs.

Le client comme actif principal de l'entreprise a obtenu un pouvoir décisionnaire important. Il devient assez exigeant et donc difficile. En outre, l'offre devient de plus en plus supérieure à la demande. On passe de l'économie d'échelle à l'économie de gamme. Celle-ci contient des coûts plus élevés provenant de la nécessité de la recherche et développement, des études de marché et de l'adaptation permanente aux nouveaux modèles.

¹ Mercator, Lendrevie et Lindon, Dalloz 1993, page 2

Aujourd'hui, le plus grand effort est consacré à la fidélisation du client. D'une part fidéliser un client est moins coûteux que d'en trouver un nouveau, d'autre part une clientèle stable apporte un bénéfice permanent. C'est pourquoi on utilise les outils du marketing direct et individualisé. On récupère les informations personnelles grâce aux cartes de fidélité (par exemple le club de distributeur Auchan), les actions à l'internet (le navigateur Mosaic dès 1994), notamment les clubs sur le site web (ex. le compte sur danoneetvous.fr). En outre, on utilise des offres proposées par e-mail, la publicité sur internet, les réseaux sociaux, le sponsoring, le partenariat, etc.

Les campagnes marketing dépassent souvent les frontières des pays d'origines, en utilisant le phénomène de la mondialisation.

1.2. La mondialisation touche aux consommateurs locaux

Le terme mondialisation désigne, d'après Bernard Guillochon, l'ensemble des phénomènes à travers lesquels la vie de chaque habitant de la planète est liée, au moins en partie, à des décisions prises en dehors de son propre pays.²

On peut ainsi trouver beaucoup d'autres interprétations. Ils désignent l'harmonisation des activités humaines à l'échelle du monde. Pourtant, il ne s'agit pas seulement de l'harmonisation économique mais aussi culturelle, politique, sociologique et géographique. On parle donc de « mondialisations » en pluriel.

1.2.1. La mondialisation économique

Parlant de la mondialisation, on pense surtout à la mondialisation économique. Il s'agit de l'intégration des marchés des biens, services, capitaux et peut-être même la main d'œuvre. Ce fait provient des producteurs qui cherchent un marché plus large que le marché national. Le marché mondial permet d'avoir une rentabilité (utilisation des facteurs de la production profitable, l'économie de l'échelle) et des ventes (le nombre de consommateurs) plus élevée.

La mondialisation économique touche ensuite le secteur financier. Les investissements directs étrangers (IDE) jouent un rôle important dans la production mondiale. Ils sont les plus importants pour les pays en développement et les pays les moins avancés. Ils peuvent être définis³ comme des sommes d'argent investies (ou

² La mondialisation, une seule planète, des projets divergents, Bernard Guillochon, LAROUSSE/VUEF 2003

³ <http://www.economiesolidaire.com/2010/03/06/investissement-direct-a-letranger-en-2010/>

reçues) par un pays vers (ou en provenance de) l'étranger. Ils ne sont pas à sens unique. Par exemple la Chine étant la première destination des IDE, investit elle-même dans des autres pays. Pour les pays en développement, les IDE constituent la principale source de financement extérieur, ils ont atteint un tiers environ du PIB de ces pays.⁴

La répartition différente de la richesse (surtout le rapport Nord-Sud) influence le marketing de l'entreprise transnationale. Elle doit prendre en considération le niveau de développement économique différent du marché où elle veut s'engager.

1.2.2. La mondialisation culturelle

A cause des IDE et la production mondiale des firmes transnationales, les produits similaires sont accessibles partout (surtout dans les pays développés). Cela a provoquée la culture de masse, dès les années 1930 représentée par l'américanisation. Un système culturel local (nord américain) a réussi à étendre son influence dans plusieurs aires géographiques. Par la technologie de l'information et de la communication, la culture américaine a réussi à exporter ses produits culturels (les films, les disques etc.) ainsi que ses valeurs culturelles (les croyances et les normes idéologiques)⁵

Pourtant les échanges culturels ne sont jamais à sens unique. Chaque culture intègre et transforme la nouveauté d'après son mode de vie. Les spécificités et les particularités socioculturelles sont souvent transformées par le processus de mondialisation. On peut citer l'exemple de la pizza américaine qui n'a plus grande chose avec la pizza italienne.⁶

Une des conséquences négatives de la mondialisation est un non-respect des différences et disparités des cultures et des pays. Elle provoque par conséquent la protection des habitudes régionales, de l'identité d'un pays, des racines culturelles. La connaissance et le respect des diversités des cultures ont un impact positif sur l'activité et la communication commerciale de l'entreprise.

Les spécificités culturelles étaient définies et mesurées par Geert Hofstede. La différenciation culturelle d'après Geert Hofstede est le sujet de la partie suivante.

⁴ <http://www.unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=2527&lang=2>

⁵ La Dynamique culturelle de la mondialisation, Mircea Vultur, Inédits Mai 2005, pages 9, 10 (www.inrs-ucs.quebec.ca/pdf/inedit2005_03.pdf)

⁶ <http://www.brises.org/cours.php/mondialisation-acculturation-uniformisation-identite-culturelle>, chapitre 6

1.3. Les dimensions culturelles permettent de mieux comprendre la culture du pays

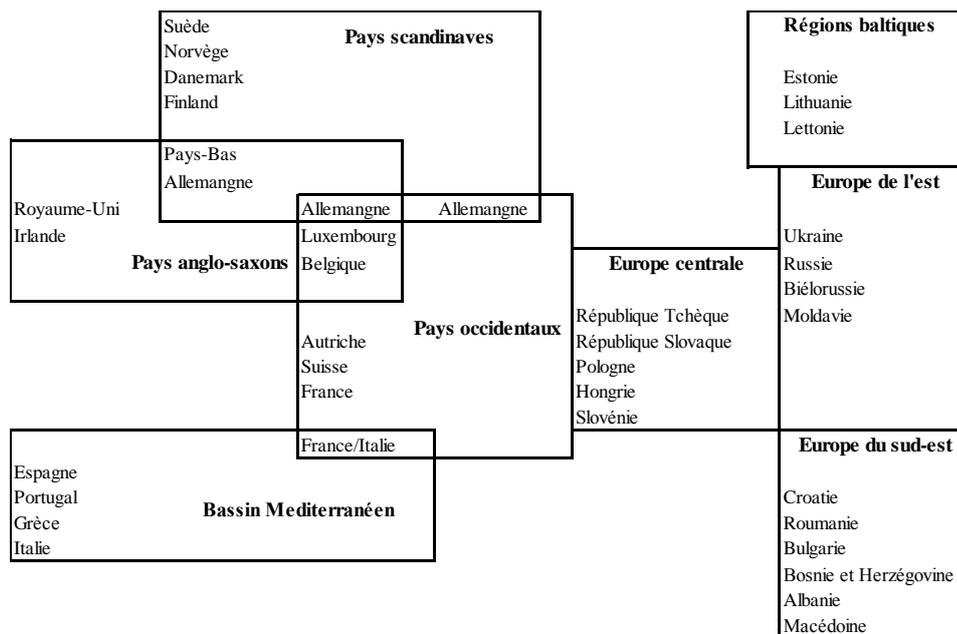
« La culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique: elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées ». C'est une définition donnée par l'anthropologue américain Kluckhohn. La culture est donc un résultat des données historiques d'une activité humaine.

L'étude réalisée par Geert Hofstede permet de mieux comprendre la nature des cultures différentes. Elle est basée sur une analyse effectuée auprès des employés d'IBM dans 50 pays. Cet échantillon est assez homogène, ce qui est positif car pour tous les 50 pays, on dispose de gens de mêmes caractéristiques. Des réponses des gens qui ne travaillent pas chez IBM ont été complétées dans des additions ultérieures.

D'après ces études, Hofstede a défini quatre dimensions de la culture. Il s'agit de la distance hiérarchique (PDI), la réduction de l'incertitude (VAI), l'individualisme/le collectivisme (IDV) et la masculinité/la féminité (MAS). D'après ces quatre dimensions, on peut diviser l'Europe sur plusieurs cultures proches qui sont représentées sur l'image ci-dessous.

On voit que les pays sont classés, plus ou moins, géographiquement. Les pays proches ont une influence culturelle l'un sur l'autre. Les grands pays font souvent la partie de plusieurs zones, comme l'Allemagne (Pays Scandinaves, Occidentaux et Anglo-Saxons) et la France (Pays Occidentaux et Bassin Méditerranéen). L'Italie est divisée en deux assez strictement, le nord est occidental et le sud fait partie du Bassin Méditerranéen. Les pays plus petits comme la Belgique faisant partie de plusieurs zones prouvent l'influence des pays voisins pendant l'histoire.

L'image 1.3. La division de l'Europe d'après Geert Hofstede⁷



1.3.1. L'exemple de la comparaison des cultures⁸

A l'aide des dimensions culturelles de Hofstede, on peut facilement comparer deux cultures. Comme exemple, on utilise deux pays européens, la France et la République tchèque (RT).

En ce qui concerne la distance dans les rapports de pouvoir, la France dispose d'un index deux fois plus grand que la RT. Cela indique qu'en France, le contrôle est plus centralisé, les décisions sont prises par les autorités supérieures. Par contre en RT la centralisation du pouvoir est moins marquante, la société cherche à diminuer les inégalités.

La France est cependant plus individualiste, la société tolère un large degré de liberté. En RT l'individu est plus intégré dans un groupe et ses décisions sont plus soumises à l'intérêt du groupe.

En étudiant le pourcentage de masculinité de ces deux pays, on retrouve des résultats similaires. Ils sont moitié féminin, moitié masculin. Les caractéristiques de la société masculine se basent sur les besoins matériels comme l'argent, en revanche la société féminine préfère le respect de l'environnement, la qualité de la vie et le bien-être des autres.

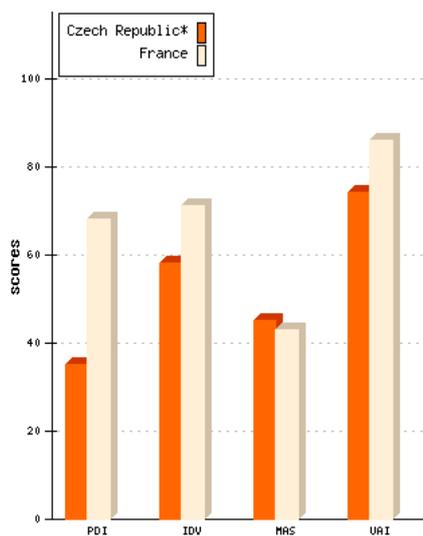
⁷ Mezinárodní marketing, Machková, Grada Publishing Praha 2006, page 19

⁸ A l'aide de : Marketing international, Un consommateur local dans un monde global, Charles Cloué, pages 75, 76, Google books

La propension à écarter l'incertitude est plus grande en France. Pourtant dans ces deux pays, cette propension est assez forte. C'est-à-dire que les gens ne prennent pas facilement des risques, ils n'acceptent pas les idées auxquelles ils ne sont pas habitués. La société tend à réguler la vie par les lois et les réglementations.

Les valeurs de ces quatre dimensions, en France et en République tchèque, sont représentées sur le graphique n 1

Le graphique 1.3.1. La comparaison des cultures: La France, la République tchèque⁹



1.4. La segmentation du marché international

Une des questions marketing que les entreprises se posent, consiste en la manière de la communication efficace avec leurs consommateurs. Mais il existe des milliers de consommateurs, chacun d'eux est un individu.

On connaît deux manières opposées de l'action marketing. Soit le marketing de masse qui ignore les différences entre les consommateurs et les considère comme homogènes, moyens. Soit le marketing individuel qui veut respecter toutes les exigences de tous les consommateurs.

Comme le consommateur moyen est seulement une hypothèse statistique et en réalité il n'existe pas, il n'est pas possible de pratiquer l'action marketing moyenne. Egalement, satisfaire chaque goût individuel devient en réalité trop coûteux. On utilise

⁹<http://www.kwintessential.co.uk/intercultural-business-communication/tool.php?culture1=11&culture2=17>

alors une voie moyenne entre ces deux extrêmes. Il s'agit de la segmentation du marché. Elle « consiste à découper le marché global en un nombre assez réduit de sous-ensemble que l'on appelle segments. Chaque segment doit être suffisamment homogène à ses comportements, ses besoins, ses motivations, etc. Les segments retenus doivent être suffisamment différents les uns des autres, pour justifier des politiques de marketing distinct. »¹⁰

La première et la plus importante décision consiste en la détermination des critères de segmentation.

1.4.1. Les critères de la segmentation des consommateurs

Il existe en effet beaucoup de critères d'après lesquels on peut diviser le marché par exemple la couleur de cheveux des consommateurs. Pourtant, il faut trouver les critères pertinents pour chaque produit.

Il s'agit en principe des critères démographiques, géographiques, sociaux et économiques. Puis le style de vie, le comportement et l'attitude à l'égard du produit considéré.

Pour qu'on puisse diviser les consommateurs de yaourts, on s'intéressera au sexe (le yaourt allégé pour les femmes, les crémeux pour les hommes), à l'âge (les yaourts moelleux pour les enfants, les morceaux de fruits pour les adultes) et le revenu (le haut/bas de gamme). Ensuite on étudie la région (on peut utiliser les régions culturelles de Hofstede pour connaître le mode de vie), la quantité consommée (en France 27, en République tchèque 13,4, au Pays-Bas 40 kg/an/personne en 2006)¹¹ qui nous aide en déterminant la grandeur du marché, d'en déduire le nombre des pots dans un emballage (unique, par 4, 6, 8 et même 12) et finalement les habitudes de consommation des yaourts (comme dessert, au petit déjeuner ou ingrédient pour cuisiner).

Cela nous donne, en son ensemble, beaucoup de critères différents qui nous conduisent aux grand nombre des petits secteurs, donc pas suffisamment rentable. On renonce, par conséquent à l'exigence d'homogénéité parfaite.

Pour chaque segment on a besoin d'informations complémentaires concernant premièrement la taille de ce segment, la presse lue, l'émission et la radio préférées par ses membres.

¹⁰ Mercator, Lendrevier, Lindon, Dalloz 1993, page 103

¹¹ Spotřeba jogurtů-V Česku se skoro ztrojnásobila, www.marketingovėnoviny.cz, 17.08.2007, Jogurty, www.aamon.cz/?p=594, 14.08.2007

1.4.2. Les différents segments du marché des yaourts

En ce qui concerne le marché des yaourts, on ne segmente pas seulement les consommateurs. Chaque segment de consommateurs préfère un autre produit et grâce à cela, on trouve la variété de types des yaourts dans les linéaires. Il s'agit de la segmentation différenciée qui dispose d'une large gamme des produits adaptés, capables de saturer le marché par les marques différentes.

Les yaourts aux fruits ont la plus grande part de marché en France. Ils sont suivit par les yaourts aromatisés, natures standards, natures au lait entier, yaourts à boire natures et aux fruits ou aromatisés, les yaourts natures maigres et au lait de brebis. Il existe encore les yaourts maigres aromatisés ou aux fruits et bien sûr la branche des yaourts « santé » nommés alicaments.

Le segment des alicaments s'accroît assez rapidement, c'est le segment où les innovations sont les plus nombreuses. En 2008, sur 2200 des yaourts nouveaux 1500 avaient un positionnement « santé ». Il y a deux possibilités pour influencer la santé. Soit d'une manière passive, c'est-à-dire les produits bios et allégés (environ 1200 innovations), soit d'une manière active, les produits enrichis aux pro-biotiques, vitamines, les matières anti-âge etc. (à peu près 800 innovations). Il existe des produits qui appartiennent, en même temps, dans ces deux groupes. Alors que le nombre des innovations de yaourts annoncées en 2007 et 2008 reste le même, le nombre des yaourts santé passifs a augmenté de 2% et celui des yaourts santé actifs de 8%.¹²

Les produits innovants (et annoncés) sont disponible sur le site internet d'Innova (www.innova-food.com.au) qui dispose de base de données, mais il faut être inscrit pour l'étudier.

¹² Vývoj inovací v oblasti jogurtů, Ing. Irena Suková, www.agronavigator.cz, 20.04.2009

1.5. La marque donne la possibilité de différencier un produit

D'abord, on cite la définition de marque d'après l'OMPI (l'Organisation mondiale de la propriété industrielle) dont la siège est à Genève en Suisse: « La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents »¹³

Elle est une partie importante de la communication visuelle d'une entreprise, car elle est visible au premier coup d'œil. Les couleurs, les images ou les logotypes différents d'un produit ou d'un autre, permettent aux entreprises d'exprimer leurs missions ainsi que leurs positionnements dans les linéaires. Du côté des consommateurs, elle facilite le processus d'achat et les sécurise grâce à son ancienneté et sa notoriété. En plus, elle rend le produit plus attrayant pour eux.

La marque, étant le facteur clé du succès car elle permet la mise en cohérence de l'externe (la stratégie, les produits et les services) et de l'interne (la structure, l'organisation, les salariés et leurs comportements), est souvent protégée juridiquement. En France par l'INPI (l'Institut national de la propriété industrielle), en République tchèque par Úřad průmyslového vlastnictví et pour la marque mondiale par l'OMPI.

En effet, si la marque crée de la valeur pour l'entreprise, c'est avant tout parce qu'elle crée de la valeur aux yeux des consommateurs. Les principaux indicateurs, pris en compte en déterminant sa valeur, sont la part de marché de la marque, son degré de notoriété, l'indice de fidélité à la marque, l'évolution des dépenses publicitaires, l'attention portée à la protection juridique de la marque etc.¹⁴ Finalement, la valeur de la marque peut être supérieure à la valeur des biens corporels de l'entreprise, notamment pour les marques globales. Pour Danone, au 30 juin 2009, la valeur des marques représentait 3 892 millions d'euros, la valeur des immobilisations corporelles nettes seulement 3 036 millions d'euros.¹⁵

¹³ Marketing management, Kotler & Dubois, Pearson Education France, Paris 2004, page 455

¹⁴ <http://www.easybourse.com/bourse/dossier/3047/la-marque.html>

¹⁵ Bilan de Danone, Le rapport semestriel 09

1.5.1. La gestion des marques à l'international, l'exemple de Danone

L'internationalisation d'une marque est accompagnée par certaines difficultés. D'abord, tout simplement, car certains noms ont une signification péjorative dans les langues étrangères.

Il existe plusieurs possibilités pour gérer la marque à l'international. Premièrement c'est la stratégie de standardisation. Elle consiste en utilisation d'un seul nom pour tous les pays, ce qui est le cas de Coca Cola par exemple. La deuxième possibilité est la stratégie de transposition, on traduit la marque dans la langue locale. On peut ensuite vendre le produit sous des noms complètement différents, cela s'appelle la stratégie de différenciation. Dernièrement, la stratégie d'adaptation il s'agit de l'adaptation du nom dans les langues différentes.

Le groupe Danone utilise deux de ces stratégies principales :

- La stratégie d'adaptation pour la marque mère (les pays où la participation du Groupe est majoritaire) - en l'Europe Danone, aux Etats-Unis Dannon, Danone en hébreu pour la marque en Israël (même si Danone a une participation minoritaire). Mais il existe des exceptions : Au Japon, le logo de la marque reste « Danone » en alphabet latin ainsi qu'en Russie, au Brésil et en Afrique. En Inde (Yakult) la participation minoritaire donne la possibilité d'utiliser l'écriture nationale.

L'image 1.5.1.-1 L'adaptation de la marque Danone¹⁶



¹⁶ www.images.google.cz, le logotype de nouvel type d'Israël n'est pas disponible

- La stratégie de différenciation est utilisée pour les marques des yaourts. Le Danonino américain est nommé Petit Gervais aux fruits en France, Danoninho en Italie et Rastishka en Russie. Ensuite Vitalinea en République tchèque nommé Vitasnella en Italie, Taillefine en France ou Ser (l'eau) en Argentine¹⁷ ou Activia appelé Bio au Japon.

L'image 1.5.1-2 La différenciation de la marque des yaourts allégés¹⁸



On voit bien que la forme visuelle a des points communs. Pour l'adaptation, on change uniquement l'écriture du nom, la forme reste la même.¹⁹ En ce qui concerne la différenciation, on change non seulement le nom du produit mais aussi le logotype. Pour les trois pays européens, il reste violet et similaire, par contre en Argentine, la forme ovale est un seul point commun.

1.5.2. Le développement du logotype chez Danone

Comme on a déjà dit, le logotype est un élément qui diffère des produits d'un premier coup d'œil. C'est pourquoi on le construit avec tant de soin. On essaie d'avoir un logo mémorable, attrayant et moderne. La modernité du logotype peut poser des problèmes pour des entreprises anciennes qui utilisent le logotype pour leur apparence sur le marché. Il faut donc l'innover.

C'est aussi le cas de la marque mère Danone. Le dernier changement vient de 2004, il est enchainé à l'ancien logotype, mais un peu modifié. La ligne rouge

¹⁷ Global competitive strategy, Daniel F. Spulber, www.books.google.cz, pages 250, 251

¹⁸ www.images.google.cz

¹⁹ Pour la marque d'Israël, il s'agit du logotype ancien

représente maintenant le sourire qui donne une image comment la santé intestinale se présente en apparence. En outre, le nouveau logotype est plus arrondi, et écrit avec des caractères différents. D'après R. Jourden (le membre du conseil d'administration de l'Institut Danone en République tchèque), ce logotype est plus élégant et moderne, exprimant l'accessibilité d'un produit.²⁰

Les changements du logotype de Danone sont illustrés sur l'image n 4. On remarque que l'innovation du logos est faite tout doucement, la couleur reste bleu, du bleu clair au bleu foncé, avec le degré intermédiaire ou on voit les deux teints ensemble. Ce qui est intéressant, est l'arrondissement du premier et du dernier logotype, comme si l'image de la marque revient au début. La plus marquante est la ligne rouge qui apparaît dans le troisième logotype. Les deux premiers ont les lignes blanches. Le rouge peut représenter un certain contraste afin de dynamiser le logotype, ainsi que compléter la tricolore du drapeau français.

L'image 1.5.2. L'évolution du logotype de Danone²¹



²⁰ Danone zmenilo logo, Renáta Móciková, www.strategie.sk, 4.11.2004

²¹ http://www.brandsoftheworld.com/logo/D/danone_logos-pdf-204812.html

1.5.3. La marque caution, sa création et ses atouts

Chaque produit a besoin de son nom pour lui donner une personnalité, un positionnement. On a plusieurs possibilités pour gérer les marques. On peut adopter une marque différente pour chaque produit de notre portefeuille, regrouper l'ensemble des produits homogènes sous un même nom, attribuer une même marque à forte image à des produits complètement différents ou ajouter à une marque-produit la marque très réputée.

Quant à Danone, la stratégie de marque-caution est utilisée. Il combine ou juxtapose la marque mère – Danone avec les noms individuels qui donnent une image spécifique aux produits. En bénéficiant de la notoriété de la marque mère, il peut facilement lancer un nouveau produit qui obtient en même temps sa personnalité spécifique. En plus, il profite de l'utilisation de l'économie d'échelle en termes de communication et marketing.

Les produits comme Danette, Dan'up, Danonino et Danacol font partie de la marque de la famille dérivée de Danone. Activia, Dobrá cena, Velouté et Taillefine sont les marques individuelles juxtaposées avec la marque Danone.

La création d'une marque est un processus assez compliqué. Elle a besoin d'être euphonique, courte, appropriée au positionnement du produit, facilement mémorisable, sans confusion avec les concurrents et, comme on a déjà remarqué, utilisable à l'étranger. On peut choisir de ne pas respecter ces critères et créer une marque originale (longue ou difficile à prononcer), mais cela n'est pas le cas de Danone.

L'exemple de l'appropriation au positionnement est Dobrá cena (bon prix) en République tchèque ou Eco pack en France. Toutes les deux marques expriment l'achat économique, le bas de gamme. L'évolution de ces marques vers haut de gamme n'est pas possible, dans ce cas-là leurs noms seront un handicap. La marque Velouté exprime la douceur, la délicatesse et le velours. Par contre Danette évoque le diminutif donc les enfants et la Taillefine la maigreur.

Dans cette partie on a présenté les sujets théoriques du marketing international. L'environnement mondial et la mondialisation qui permet l'intégration des marchés nationaux. Après on a touché le problème de l'intégration des cultures différentes dans le plan marketing d'une entreprise multiculturelle et la segmentation du marché international où on peut s'aider par les définitions des cultures de Hofstede.

Pour finir, on a étudié la marque d'un produit, plus concrètement la marque Danone et son portefeuille de marques. Danone nous accompagnera à travers tout ce travail, la deuxième partie est consacrée au marketing mix des yaourts, illustré par les exemples des produits Danone. La troisième aborde le groupe Danone, les exemples concrets des produits et leur marketing.

2. 4P DES PRODUITS LAITIERS FRAIS

Dans cette partie, on s'intéressera du marketing mix des produits laitiers frais. Plus étroitement, on étudiera les 4P des yaourts. Comme exemples, on a choisi le yaourt Activia de Danone ainsi que des yaourts d'autres producteurs.

Les 4P sont « Product, Price, Promotion and Place », c'est-à-dire le produit, le prix, la communication et la distribution.

Comme il est important de connaître le produit avant d'en élaborer le marketing, on verra tout d'abord l'histoire du yaourt.

2.1. La petite histoire du yaourt

D'abord, on peut se demander ce que c'est qu'un yaourt ? La question qui suivra cette première, devrait être, d'où vient un yaourt ?

Le yaourt est un lait fermenté par deux bactéries bien spécifiques. Il s'agit de l'*actobacillus bulgaricus* qui apporte l'acidité et le *streptococcus thermophilus* qui est à l'origine des différents arômes. Le mot yaourt vient du turc «yoğurt», de «yoğurtmak» qui signifie épaissir. Cette dénomination vient sûrement du fait que le lait s'épaissit, au contact des deux bactéries, pour donner un yaourt. On appelle cela la fermentation. Le yaourt peut être nature, sucré, aromatisé, ferme, brassé ou à boire.

Ce qui est spécifique pour le yaourt c'est sa qualité nutritionnelle, la présence de bactéries vivantes qui aident à digérer le lactose (sucre naturellement présent dans le lait) et jouent un rôle bénéfique pour notre santé.

L'histoire de produits laitiers fermentés est longue. Il existe des preuves de leur existence depuis le III^{ème} millénaire avant Jésus Christ. Il est né en Turquie et là, au XI^e siècle, les premiers yaourts sont apparus. A l'époque, c'était un moyen pour les tribus nomades de conserver et de transporter plus facilement le lait: ils faisaient d'abord chauffer le lait au soleil, et le laissaient épaissir sur des peaux de bêtes. La propagation du yaourt dans le monde s'est faite avec les grandes migrations des tribus.

Mais c'est François I^{er}, roi de France de 1515 jusqu'à sa mort en 1547, qui introduisit le yaourt en France sous les conseils d'un médecin turc, qui lui prescrit une cure de lait de brebis fermenté pour soulager ses problèmes digestifs.

A la fin du XIX^{ème} siècle, Elie Metchnikoff, un savant russe qui travaillait à l'Institut Pasteur, prix Nobel de médecine en 1908, a découvert les bienfaits du yaourt et le fit découvrir dans les pays occidentaux.

Le premier yaourt nature était produit en Espagne en 1919 par Isaac Carasso qui était le fondateur de Danone. L'impulsion principale pour fabriquer un yaourt était la présence de l'affection intestinale, chez les petits enfants à Barcelone, en quantité bien élevée, ce qui était causé par les mauvaises conditions d'hygiène et du climat chaud. D'abord, les yaourts Danone étaient vendus seulement sur prescription des médecins.

Le premier yaourt aromatisé était produit en 1933 en Tchécoslovaquie à Prague. La couche de confiture devait protéger le yaourt de la création du mois. Ils ont utilisé d'abord la confiture de fraises et d'abricots. D'après cette recette, les yaourts aromatisés étaient fabriqués dans 14 pays d'Europe.²²

2.2. Le produit, sa présentation dans le linéaire et auprès des consommateurs

Dans la suite de cette partie, on déterminera les trois caractéristiques d'un produit, c'est-à-dire la dimension physique, fonctionnelle et symbolique.

2.2.1. La dimension physique d'un produit

La première dimension, la dimension physique intéresse le moins les spécialistes du marketing. Pourtant, c'est une dimension de base qui fait de notre produit ce qu'il est. C'est sur ces caractéristiques physiques que les principales orientations marketing seront définies.

La différence physique vient du fait que le yaourt est traditionnellement consommé comme dessert seulement en Europe, tandis que sur les autres continents, il est utilisé comme l'un des ingrédients pour cuisiner. Avec la mondialisation, les manières de consommation se mélangent. Pourtant la composition des produits doit rester différente car chaque peuple a des préférences spécifiques.

2.2.1.1. La composition d'un produit, d'un yaourt

La composition d'un yaourt diffère de la composition du lait comme on peut voir dans le tableau suivant.²³

²² <http://www.aamon.cz/?p=594>

²³ http://www.best-of-fire.info/tpe2006/microbiologie_compo.html

Le tableau 2.2.1.1.-1 La comparaison de la composition du lait et du yaourt (en grammes)

Composant	Pour 100G de lait	Pour 100G de yaourt
protéines	3.5	5
lipides	0.1	1
lactose	5	4.5
calcium	0.12	0.18
phosphore	0.1	0.14
acide lactique	0	1
bactéries	0	0.15

De ce tableau, on voit bien que la différence entre le lait et le yaourt est faite par les bactéries. En même temps, une de ces bactéries fabrique l'acide lactique (*Lactobacillus bulgaricus*). En plus, le yaourt contient plus des protéines, lipides, calcium et phosphore que le lait.

Souvent, on retrouve dans le yaourt encore le sucre et le sodium. Il peut être enrichi par des vitamines.

Comme exemple, voici les informations nutritionnelles de l'Activia-Fraises.²⁴

Ingrédients : Lait écrémé, crème, fructose, lait écrémé concentré, fraises, sucre, concentré protéique de lait et de lactosérum, amidon de maïs, gélatine, arôme naturel, amidon de maïs modifié, cultures bactériennes actives (*Bifidobacterium lactis* DN-173 010), colorant naturel, pectine, lactate de calcium.

On remarque dans les ingrédients de ce yaourt les cultures bactériennes. Cela le diffère d'un lait et grâce à ces cultures, il peut être appelé « yaourt ».

²⁴ http://www.danone.ca/fr/produits/pop_nutri.aspx?p=1&s=fraise

Le tableau 2.2.1.1.-2 Activia-Fraise de Danone au Canada

Composant	Par 100g	% AQR
Calories (Cal)	100	
Lipides (g)	3g	4 %
Gras saturés	1.5g	
Gras Trans	0g	
Total		9 %
Cholestérol	10mg	
Sodium	55mg	2 %
Glucides	15g	5 %
Fibres	0g	0 %
Sucres	14g	
Protéines	4g	
Vitamine A		2 %
Calcium		10 %
Fer		2 %
Vitamine D		2 %
Vitamine B2		10 %
Vitamine B12		15 %
Phosphore		8 %
Magnésium		4 %

Le tableau 2.2.1.1.-3 Activia-Fraise de Danone en République tchèque²⁵

Composant	Par 100g	% AQR
Calories	92	6
Lipides	3.5 g	8
Sucres	13.8 g	6
Gras	2.6 g	4
Gras saturés	1.6 g	10
Fibres	0.2 g	0.7
Sodium	55 mg	3
Calcium	100 mg	-

²⁵ <http://www.activia.cz/co-je-activia/vyrobky-activia/activia-ochucena/activia-jahoda-120g>

Les deux tableaux précédents comparent le même produit mais dans des pays différents. L'exemple suivant, un yaourt Gracie-Fraise de Müller en République tchèque, nous montre les informations nutritionnelles d'un autre producteur:

Le tableau 2.2.1.1.-4 Gracie-Fraise de Müller-La République tchèque²⁶

Composant	Par 100 g
Calories (Cal)	111
Lipides (g)	3,6
Protéines (g)	2,9
Sucres (g)	16,1

On voit que les trois tableaux diffèrent en plusieurs valeurs. Les sucres (14g contre 16,1 g) et les protéines (4g contre 2,9g) sont les plus marquants. On déduit sans problème que la composition d'un yaourt dépend du type de yaourt et de son producteur. Mais ce qui est plus intéressant, c'est la petite différence pour deux tableaux de l'Activia-Fraise (calories, fibres, gras, sucres, lipides). L'Activia du Canada contient en plus des vitamines. Or l'adaptation à la demande ne touche pas seulement le marketing mais aussi le contenu d'un produit. D'après ces données on peut dire que la demande tchèque est considérée comme moins exigeante que la demande canadienne, en ce qui concerne les suppléments spécifiques, dans ce cas les vitamines.

Les composants précis de chaque yaourt doivent être marqués sur le packaging du yaourt.

2.2.1.2. Le packaging d'un produit, d'un yaourt

Le mot « packaging » regroupe le conditionnement et l'emballage d'un produit. Il a deux fonctions principales. Il protège et conserve le produit et sert également comme un espace gratuit pour la communication. Ensuite, il présente les informations légales du produit comme la dénomination, la liste des ingrédients, le poids net etc.

Le packaging peut avoir le format, le design, la couleur et les matières utilisées différemment. Grâce à cela, le packaging permet la reconnaissance dans le rayon des distributeurs. Il aide à vendre le produit. Il évoque ainsi un niveau de gamme et un prix de produit.

²⁶ <http://www.mullermilch.cz/cz/nase-vyrobky/gracie/>

Les conditionnements des yaourts ont changé dans le temps. Les premiers yaourts étaient emballés en céramique, puis en verre et ensuite en paraffine.²⁷

L'image 2.2.1.2.-1 Les conditionnements historiques des yaourts



Aujourd'hui, le matériel le plus utilisé est le pot en plastique.

Sur les images ci-dessous, on peut comparer les différents conditionnements de l'Activia de Danone. Successivement en République tchèque²⁸, au Canada²⁹, en Allemagne³⁰ et en Finlande³¹.

L'image 2.2.1.2.-2 Les différents conditionnements de l'Activia, par pays



Le conditionnement de ce produit diffère un peu dans chaque pays grâce à la variation locale. Pourtant on voit des éléments communs. Il s'agit tout d'abord de sa couleur. Le vert qui symbolise la nature et évoque le bienfait, non seulement pour l'organisme humain (ce qui est accentué par la flèche et la silhouette jaune du logo d'Activia), mais aussi pour la nature (ce qui est le plus marquant en cas de Finlande, l'herbe autour du pot). Grâce à ces principes communs de design, le consommateur reconnaît son produit sans problème même s'il est à l'étranger.

²⁷ <http://yaourtophile.free.fr>

²⁸ <http://www.activia.cz/co-je-activia/vyrobky-activia>

²⁹ <http://www.danone.ca/fr/produits/activia.aspx>

³⁰ <http://www.activia.de/index.php?id=activia-produkte-extra-35fett>

³¹ http://www.danone.fi/tuotteet_activia.html

Le packaging représente une partie intégrante du coût de revient. Pour les produits de consommation, cela peut être jusqu'à 20%.

2.2.2. La dimension fonctionnelle

La dimension fonctionnelle s'intéresse à l'utilité pour le client. Cette utilité est donnée par le produit, lui-même. En plus, elle peut être soulignée par la campagne marketing.

Les produits laitiers frais ont des fonctions bien données. Il s'agit principalement des bienfaits pour l'organisme humain. La digestion facilitée, la vitamine D, des protéines et la suffisance en calcium. Le calcium intervient aussi dans d'autres phénomènes vitaux : contraction musculaire, coagulation sanguine.

Pour des repas équilibrés, il est recommandé de manger 3 à 4 produits laitiers par jour. Cette recommandation concerne non seulement les enfants et ados mais aussi les adultes, notamment les seniors (la forte campagne publicitaire en France « Manger-Bouger »).³²

En conclusion, on dit que la dimension fonctionnelle des yaourts est basée sur la santé des consommateurs.

2.2.3. La dimension symbolique

La dernière dimension d'un produit, la dimension symbolique, représente le contenu imaginaire d'un produit. Ce contenu est inventé par le producteur au moment de lancement d'un produit et imposée aux consommateurs par la communication.

Ce sont surtout les produits haut de gamme qui ont besoin d'une dimension symbolique, la valeur ajoutée « psychique ». Le consommateur doit être convaincu que le produit acheté a des avantages spécifiques et qu'il a acheté le meilleur.

La valeur ajoutée d'un yaourt est basée surtout sur sa fonction de santé ce qui lie sa dimension fonctionnelle avec la dimension symbolique.

2.2.3.1. Des alicaments, le marché disposant d'un vrai dynamisme

La présentation accentuée de la dimension fonctionnelle et symbolique d'un produit alimentaire, c'est-à-dire l'effet positif sur la santé du consommateur, est la définition des produits nouveaux. Ces produits qui sont supposés avoir un effet

³² www.mangerbouger.fr

favorable sur la santé du consommateur sont appelés les alicaments, en France, ou les aliments fonctionnels, au Canada.

Le terme alicament, étant le mot-valise constitué de « aliment » et « médicament », est utilisé pour décrire un aliment ou un ingrédient qui est destiné à prévenir certaines affections en même temps qu'il nourrit.³³ Il s'agit souvent des produits lactés dont les yaourts font partie. Les conditions ou bénéfices observés, pour les yaourts, concernent principalement les troubles digestifs, les problèmes osseux, les fonctions immunitaires et l'obésité.

Les yaourts sont enrichis en minéraux (calcium, magnésium, fer, potassium, zinc et sélénium) et en pré et probiotiques (par exemple bifidobactéries) et appauvris en graisses.

Bien que les études confirment qu'ils participent au maintien d'une bonne santé et jouent un rôle dans la prévention de maladies chroniques, les professionnels ont une opinion moins unanime sur les bénéfices des alicaments.

Concernant la population en général, une alimentation saine et variée semblerait suffire à éviter les carences.³⁴

Pourtant la valeur ajoutée litigieuse de l'aliment, encouragée par la publicité, est finalement bien appréciée par certains consommateurs qui lui font confiance.

Dans le portefeuille de produits de Danone, il s'agit par exemple des produits de la marque Activia ou Bio au Japon (les troubles digestifs), Actimel (l'immunité), Taillefine (l'obésité) et Kostici (les problèmes osseux). Yoplait propose son produit Safari, le yaourt probiotique pour les enfants.

2.2.3.2. *Les positionnements spécifiques*

Il existe bien sûr d'autres positionnements spécifiques, en dehors des alicaments déjà cités.

C'est le cas par exemple du yaourt à boire Yop de Yoplait qui ciblait dans les années 1990 les « ados rebelles », avec un produit adapté à une consommation nomade. La communication mettait alors en avant les valeurs d'indépendance et de liberté.

C'est le cas également des yaourts et petits suisses destinés aux enfants comme le Petit Gervais, qui est disponible l'été avec des bâtonnets permettant de transformer les petits suisses en glaces.

³³ <http://www.cite-sciences.fr/lexique>

³⁴ <http://www.mag-nutrition.com/forme-et-sante/aliments>

2.3. Le prix, un élément de concurrence important

Le prix est un premier élément de concurrence, le plus visible pour le consommateur. Il existe plusieurs méthodes de fixation du prix. Il doit respecter la demande, les coûts et le positionnement d'un produit. Le positionnement du produit qui influence le prix est un élément purement marketing. On se pose souvent la question du rapport entre le prix et la qualité d'un produit.

2.3.1. Le prix par rapport à la qualité d'un produit

Le yaourt Activia est classé comme un produit plutôt haut de gamme, dont le prix plus élevé évoque au consommateur la qualité.

Pourtant l'association des consommateurs énonce que les produits alimentaires «discount» ne sont pas de moindre qualité que les produits plus chers. La CLCV (L'association Consommation Logement Cadre de Vie) a comparé les prix et étiquettes de 303 produits «hard discount», distributeurs et grandes marques. Selon l'étude, seuls trois produits sont qualifiés comme étant de qualité médiocre alors que quinze semblent se distinguer par un bon rapport qualité/prix». Par exemple les yaourts «recette crémeuse» de Danone ne comprennent en moyenne que 5,95% de fruits, sont les plus riches en sucres et les plus chers de l'échantillon. Par contre le produit hard discount «Milsa» affichent une teneur en fruit de 12%, soit le maximum de l'échantillon choisi par la CLCV. Le résultat ressortant de cette étude : les prix élevés ne paraissent que rarement justifiés par des différences significatives dans la composition.³⁵

L'autre étude, réalisée par l'agence Médian, dit que 57% des tchèques sont prêts à payer plus pour la qualité et seulement 11% pensent qu'il ne faut pas payer plus pour le produit de qualité.³⁶

On peut dire que la hausse du prix qui évoque une qualité plus élevée est une astuce marketing qui fonctionne très bien dans l'esprit du consommateur. Celui-ci a souvent l'impression qu'un prix élevé signifie une qualité supérieure, même si cela n'est pas vrai toutes les fois, et rarement pour les yaourts.

Pendant la crise actuelle, les consommateurs essaient d'épargner et s'approvisionnent davantage dans les hard discounts et assument leurs préférences pour

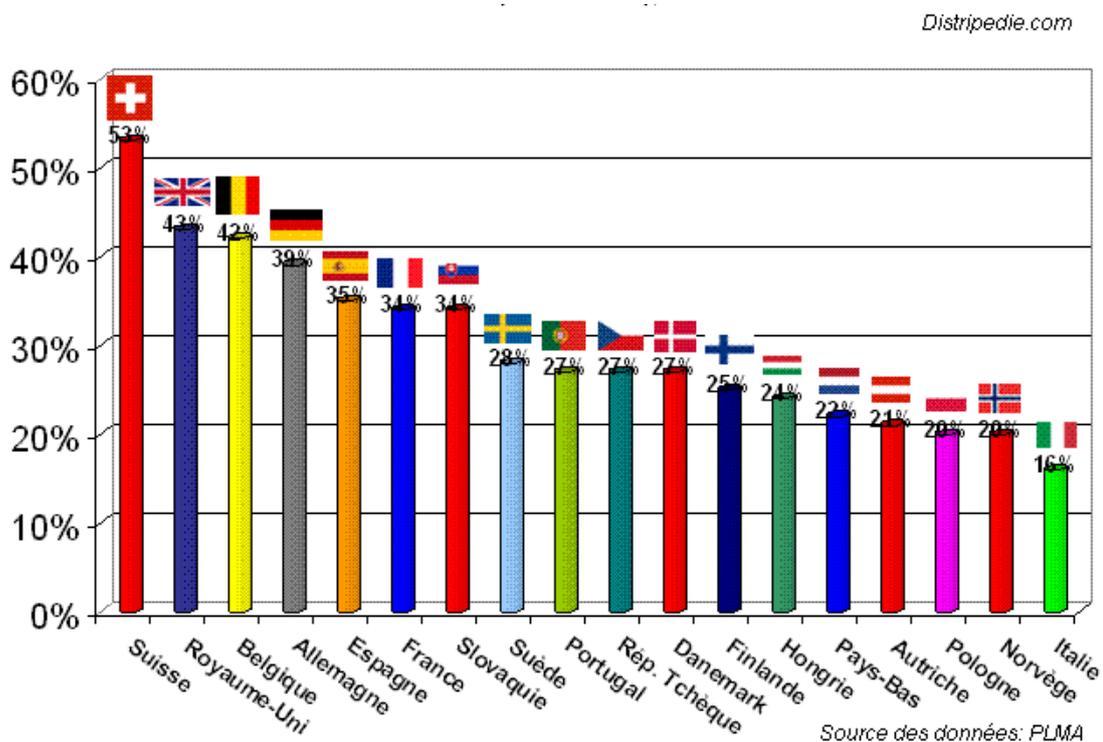
³⁵ „Les aliments moins chers ne sont pas moins bons“, A.Pa (lefigaro) avec AFP 12/05/2009 | Mise à jour : 18:38

³⁶ „Více než polovina Čechů je ochotna připlatit za kvalitu“, <http://www.mobchod.cz/27.11.2009>

les marques de distributeur (MDD). En France³⁷, elles proposent un prix inférieur en moyenne de 27 % par rapport aux marques nationales. En début d'année 2009 elles ont eu 30 % de parts de marché en valeur sur les produits de grande consommation. En volume, elles représentent désormais 38 % des ventes. C'est encore loin des performances qu'elles réalisent en Angleterre, en Allemagne ou en Suisse.³⁸

La comparaison des parts de marché en volume des MDD en Europe est représentée sur le graphique n 1, les chiffres de 2006. Le pourcentage minimal en Italie peut être expliqué par la présence des petits points de ventes familiaux qui dominent le marché de distributeurs. Par contre, en Suisse, les distributeurs peu nombreux et forts sur le marché avec le taux de concentration élevé ont la capacité et la volonté de développer fortement leurs marques.

Le graphique 2.3.1. Les parts de marché des MDD en Europe (en volume), 2006³⁹



³⁷ Pour l'année 2009, les chiffres de part de marché des MDD ne sont pas disponibles

³⁸ „Les marques attaquent“, www.usinenouvelle.com, le 09 avril 2009 par PATRICK DÉNIEL avec ADRIEN CAHUZAC

³⁹ <http://www.distripédie.com/distripédie/spip.php?article270>, la comparaison graphique plus récente n'était pas publié

2.3.2. Le prix caché dans un pot

Pour lutter contre la visibilité du prix, des producteurs utilisent plusieurs méthodes.

La solution numéro un, c'est la réduction de l'emballage et du poids. Cette solution a été utilisée par Danone pour son produit « low-cost » Eco pack, six yaourts aromatisés à 1 euro en France.⁴⁰ Cependant le consommateur peut facilement découvrir ce « piège » car le vendeur est obligé (au moins en République tchèque et en France) de présenter le prix de chaque produit à l'unité. C'est-à-dire par 100g ou par kilogramme. Le consommateur est donc capable de comparer le prix objectif d'un produit avec un autre.

Cette comparaison des prix est amenée à devenir encore plus importante car en République tchèque, la loi obligeant les producteurs à limiter la taille de leur conditionnement a cessé d'être valable.⁴¹

La deuxième méthode, c'est l'absence d'actions de promotion et de communication qui permet de baisser les coûts. Pour l'Eco pack de Danone, seulement quatre références (la fraise, nature, nature sucrée et la vanille) et pas de publicité. La même méthode est utilisée pour l'autre produit de Danone « Dobrá cena » (vendu en République tchèque). Celui-ci n'est pas présenté par la publicité et en plus n'est disponible qu'en une seule saveur, la fraise.⁴²

Dans la situation actuelle, les grands groupes sont renvoyés à une équation basique : justifier l'écart de prix de leurs produits. La différence de prix justifié seulement par le carton d'emballage que le consommateur déchire en mettant le pack dans le réfrigérateur ne suffit pas. Le travail d'une grande marque est d'innover. Ce sont les innovations, des produits spécifiques qui justifient le prix. Bien sûr, ils doivent être communiqués et présentés aux consommateurs.

La problématique de la communication est le sujet de la partie suivante.

2.4. La communication avec les consommateurs

La communication est l'ensemble des informations fournies, volontairement ou non, par l'entreprise vers le public. On distingue deux moyens principaux de

⁴⁰ <http://www.usinenouvelle.com/article/quand-danone-s-essaie-au-low-cost.N62833>

⁴¹ „Dočkáme se hubnutí u potravin?“, <http://www.marketingovenoviny.cz>, le 17 septembre 2009

⁴² Au cours de ce travail, Dobrá cena a étendu la gamme et lancé Dobrá cena avec la saveur de vanille, accompagné par la publicité diffusé à la télévision.

communication. Il s'agit de la communication média et hors-média. Tous les deux ont plusieurs objectifs : informer, faire connaître, créer l'image d'une marque, faire acheter et influencer le comportement d'un consommateur.

La communication média et hors-média est l'un à l'autre. Peu à peu, les frontières entre la publicité, les relations presse, les événements et la communication institutionnelle s'effacent.⁴³ Les spécificités de ces deux formes de communications font l'objet du paragraphe suivant.

2.4.1. La communication média

La promotion réalisée par les médias est utilisée souvent par les entreprises. Elle doit être bien ciblée à la clientèle à laquelle on veut adresser la parole. Cela se rapporte à la segmentation du marché et le ciblage qu'on a vu dans la première partie.

On distingue plusieurs types de médias, notamment la presse, le radio, l'affichage, la télévision, et l'internet. L'efficacité d'une campagne publicitaire est difficilement mesurable. Idéalement, les investissements sont inférieurs à l'augmentation des ventes. Le problème est le temps. Le délai entre l'investissement et l'augmentation. En plus l'augmentation est souvent indirecte, et donc difficile à évaluer, grâce à l'amélioration de la notoriété et/ou de l'image d'une marque ou d'un produit.

Danone utilise principalement deux types de médias. Il s'agit de la télévision et de l'internet.

2.4.1.1. La télévision

La publicité en télévision touche une cible large. Elle est assez coûteuse et pas très efficace car la plupart des gens pense que la télévision est envahie jusqu'au dégoût par la publicité. En plus, 42% de spectateurs adultes ne les suivent pas.⁴⁴ Les enfants restent ainsi le groupe le plus menacé par la publicité. Ils ont en même temps les plus protégés par les lois qui limitent la publicité.

Vous trouvez des exemples de spots publicitaires de Danone-Activia sur le cd annexé. Leur analyse sera réalisée en troisième partie de ce travail.

⁴³ <http://www.usinenouvelle.com/article/les-marques-attaquent.N32793>

⁴⁴ <http://marketingovenoviny.cz, Firma: Gfk30.5.2007, Výzkum trhu>

2.4.1.2. L'internet et les réseaux sociaux

La plus nouvelle est la promotion sur l'internet. Bien que des bannières publicitaires aient le nombre de « click » peu nombreux, il y en a beaucoup. Souvent sur des pages assez visitées. Il est moderne d'être présent sur les réseaux sociaux comme Twitter et Facebook.

Sur Twitter, les firmes les plus présentes sont celles qui travaillent par l'internet ou avec lui. Ce sont les e-shops, les agences de promotion et les services liés aux pages web. L'utilisation du Twitter par des entreprises tchèques est en première phase. Elles commencent à apprendre, à communiquer par cette voie.⁴⁵

Par contre le réseau social Facebook est plus utilisé et connu en République tchèque. Là, on retrouve n'importe quoi et n'importe qui. Des fondateurs de groupes et de pages viennent de différents pays mais la page ou le groupe peut être fondé par l'entreprise dans un but marketing. Ces groupes permettent aux entreprises de bien cibler leur publicité car elles représentent un échantillon homogène avec un intérêt commun pour un produit.

Pour le mot « Danone », on trouve environ 1100 résultats pour les groupes de supporters (le plus nombreux : 1301 membres). En ce qui concerne les pages, il y en a 45. Pour le mot « Activia » on retrouve 652 groupes et 55 pages. Quelques-uns de ces groupes sont assez badins. Le groupe qui a le plus de membres s'appelle « L'alcool c'est comme Activia: c'est actif à l'intérieur et ça se voit ... ». Elle a 179 455 membres.⁴⁶

L'image 2.4.1.2. Les photos sur Facebook



⁴⁵<http://www.facebook.com/search/?init=srp&sfxp&o=69&q=activia&s=0#/group.php?gid=228506011529&ref=search&sid=1220520590.2856816287..1>

⁴⁶<http://www.facebook.com/search/?init=srp&sfxp&o=69&q=activia&s=0#/group.php?gid=228506011529&ref=search&sid=1220520590.2856816287..1>

En plus, chaque utilisateur d'un réseau social fournit à ce réseau des informations personnelles comme l'âge et puis l'appartenance aux groupes spécifiques, ce qui permet de deviner ses intérêts.

Les sites web d'un produit peuvent être utilisés comme de la publicité. Activia a sur ses pages, ce qui est commun pour plusieurs pays, trois femmes de différents âges (une étudiante, une maman, une senior) qui racontent leurs journées, comment Activia aide leur vie et leur santé. C'est évidemment la publicité ciblée sur les femmes, segmentée encore par âge. Pour chaque groupe, les auteurs détaillent les points positifs.

2.4.2. La communication hors-média

Les dépenses pour la communication hors-média ont beaucoup augmenté. Cela a plusieurs raisons : les prix élevés de la publicité média, sa moindre efficacité et le fort développement du marketing personnalisé et relationnel.

La communication hors-média, c'est notamment le parrainage, le marketing direct et les relations publiques. On divise le parrainage sur le mécénat et le sponsoring. Le marketing direct est représenté par le publipostage, le marketing téléphonique ou mobile et e-mailing. Les relations publiques utilisent les communiqués et les conférences de presse, les portes ouvertes, les salons et les invitations à des activités culturelles ou sportives. Tous ces types de communication sont utilisés pour la présentation des produits laitiers frais.

Danone utilise en premier rang les relations publiques. Des communiqués de presses différents sont librement accessibles sur le site internet de Danone.⁴⁷ L'invitation à des activités sportives est représenté par le tournoi « Danone nations cup »⁴⁸ organisé par Danone depuis l'année 2000. C'est le tournoi pour les footballeurs de 10 à 12 ans. Chaque année plus de 2,5 millions enfants venants de 40 pays participent à ce tournoi. En plus, le tournoi est parrainé par les footballeurs célèbres comme Zinédine Zidane (2009).

La communication avec le consommateur représente la partie importante de l'activité commerciale. La tendance actuelle pousse les commerçants au marketing personnalisé. Cependant, pour le succès d'un produit, on doit non seulement

⁴⁷ <http://www.danone.com>

⁴⁸ <http://blog.danonenationscup.com/>

communiquer avec le consommateur potentiel mais on doit ainsi distribuer convenablement le produit.

2.5. La distribution des produits finis

Les produits laitiers frais, les yaourts, ne sont pas distribués par les producteurs eux-mêmes. D'abord, les yaourts étaient distribués en pharmacie, sur la prescription médicale, puis en crémeries. Aujourd'hui, ils sont distribués par des petits points de ventes ou par des grandes surfaces

2.5.1. Les grandes surfaces

Les grandes surfaces sont des lieux fortement concurrentiels, car elles proposent au consommateur un assortiment large de produits facilement comparables. Il s'agit de magasins de libre-service ce qui réduit les frais et permet la diminution des prix des biens vendus. Les débuts des grandes surfaces sont dans les années 1960. Le premier hypermarché (Carrefour) fut ouvert en France à Sainte-Geneviève-des-Bois (Essonne) le 15 juin 1963. Les grandes surfaces ont, peu à peu, provoqué le déclin des spécialistes (fromager, crèmerie...). Elles ont fidélisé leur clientèle et se sont internationalisées.

Aujourd'hui, le part de marché alimentaire des grandes surfaces atteint 35% en France.⁴⁹

2.5.1.1. *Les marques de distributeurs concurrent fortement les marque comme Danone*

Le problème pour les marques comme Danone est représenté par les marques de distributeurs. Les MDD rivalisent et chassent les grandes marques des linéaires. Le nombre de références des grandes marques est passé de 58 000 en 2003 à 52 700 en 2008, selon la Fédération du commerce et de la distribution (FCD). En France la loi de modernisation de l'économie permet aux distributeurs de négocier les tarifs auxquels ils achètent les produits aux industriels. A cause de cette loi, ce sont les numéros trois ou quatre du marché qui ont le moins de chance de rester en linéaires. Pour parer le phénomène, les entreprises réduisent d'elles-mêmes leur gamme en se concentrant sur de réelles innovations.⁵⁰

⁴⁹ Innovation et marchés de la grande distribution, Jean-Baptiste Berry, 2006, source : Insee, les chiffres de pourcentage en République tchèque ne sont pas disponibles

⁵⁰ Dans les rayons, la place est de plus en plus chère, LE MONDE | 10.07.09

2.5.1.2. *Les offres spéciales contribuent l'avantage des grandes distributions*

La grande distribution a un avantage important par rapport aux petits points de ventes. C'est la possibilité d'offrir quotidiennement des prix plus bas ainsi que des offres spéciales de réductions de prix, rendues possibles par la quantité élevée des produits vendus. Ces réductions sont ordinairement (en République tchèque) présentées sur des tracts. D'après l'étude de l'agence Incoma GfK, le tiers des foyers en République tchèque fait ses achats suivant des offres de tracts. Et encore 43% les étudient minutieusement.⁵¹ Etre présent sur ces tracts peut faire partie de la stratégie marketing. Ils donnent l'impression de la chance qui ne se répétera pas et dont il faut profiter. En 2009, 58% des yaourts été achetés en offres spéciales, par rapport a 2009, seulement 40%.⁵² Ce qui démontre la préférence des offres spéciales. Ces réductions de prix augmentent les ventes du produit mais seulement momentanément.

2.5.1.3. *Les petits points de ventes toujours aimés par les consommateurs*

Pourtant, les petits points de ventes restent appréciés. Dans la plupart des marchés où Danone est présent, les produits sont commercialisés à travers des réseaux de distribution très étendus, composés de milliers de petits points de vente dispersés.⁵³

Notamment en Italie, les petits commerces familiaux dominent le marché. En effet, la culture italienne accentue la communauté et les relations entre voisins. De plus, la législation italienne limite l'expansion des grandes surfaces. La même situation législative existe aux Pays-Bas qui règle non seulement le nombre mais aussi les caractéristiques, l'emplacement et la taille de la grande surface.⁵⁴

Comme on a vu, le marketing mix des yaourts constitue une problématique assez large et permet de choisir parmi plusieurs possibilités de gestion d'un produit. L'emballage où les possibilités de design sont infinies, l'image qui peut être formée d'après chaque composition, le prix comme l'outil de concurrence le plus visible, les différents moyens de promotion et la distribution. Tout cela adapté à la culture du pays où l'on vend. Les adaptations spécifiques des éléments du marketing mix réalisées par le groupe Danone font l'objet de la dernière partie de ce mémoire.

⁵¹ Třetina zákazníků nakupuje podle letáků obchodníků, www.mobchod.cz, 18.12.2009

⁵² Source: ConsumerScan GfK, 1-11/09 contre 1-11/08, GfK Czech

⁵³ <http://www.danone.com/communiqués-de-presse/cp-ecosysteme.html>

⁵⁴ Marketing pro evropský trh, Jaroslav Světlík, GradaPublishing Prague 2003, pages 148, 149

3. L'EXEMPLE DE DANONE

Dans cette partie, on étudiera le cas pratique qui est représenté par le Groupe Danone et son Pôle des produits laitiers frais. Utilise-t-il un marketing local ? Est-il suffisant ? D'abord, on verra comment le Groupe a été créé et son histoire, après on s'intéressera à la situation d'aujourd'hui (l'année 2008 et 2009) et finalement on se posera la question concernant le succès ou l'échec de certains projets de Danone. Comme les sources pour cette partie on utilise les documents publiés par Danone. En plus, on les commentera et proposera des améliorations.

3.1.L'histoire du Groupe Danone

Danone, officiellement Groupe Danone, est un groupe agroalimentaire français, créé en 1966 et devenu un acteur international majeur de la production et de la commercialisation des produits laitiers frais, de l'eau conditionnée, de l'alimentation infantile et de la nutrition clinique. Il est présent dans plusieurs pays sur plusieurs continents. Notamment en Europe, Asie, Amérique latine et Amérique de Nord ainsi que en Afrique et en Australie. Ses produits sont vendus dans le monde entier alors il s'agit d'un vrai groupe international et multinational qui se présente dans le monde globalisé.

Son histoire est marquée par plusieurs changements de métiers.

C'est au lendemain de la Première Guerre mondiale qu'Isaac Carasso (1874-1939), médecin et homme d'affaires espagnol, originaire de la communauté juive de Salonique et installé à Barcelone a produit les premiers yaourts naturels. Les débuts étaient difficiles. Isaac Carasso s'est appuyé sur les prescriptions des médecins à qui il a destiné des échantillons pour faire connaître ce nouveau produit. D'abord vendu en pharmacie, Danone a franchi la porte des crémeries. Pour lui conserver toute sa fraîcheur et éviter le risque d'oxydation et d'acidité (les réfrigérateurs n'existaient pas), le produit était livré tous les matins par les conducteurs du premier tramway.

La marque Danone a été créée en 1919 par Isaac Carasso qui donne alors à ses yaourts le surnom de son fils: « Danon », qui veut dire « petit Daniel » en catalan. Daniel a décidé plus tard de suivre les traces de son père mais en France, et a créé le 6 février 1929 la Société parisienne du yoghourt Danone, dans un petit atelier du 18^e arrondissement. Comme son père (mort en 1939), Daniel Carasso s'appuie sur les médecins pour faire connaître Danone.

La Seconde Guerre mondiale met provisoirement un terme au développement de Danone en France. Daniel Carasso, juif espagnol, est contraint de s'exiler aux États-Unis. Il a acheté à New York un magasin de yaourts grecs. Il a fondé la Dannon Milk Products Inc. Daniel a veillé à une prononciation identique du nom des deux côtés de l'Atlantique, c'est pourquoi le nom s'écrit différemment.

La deuxième partie du Groupe Danone en France est formée par le groupe Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN).

Avant d'être un spécialiste de l'alimentation, le groupe BSN est né verrier. Ainsi en 1966, Boussois-Souchon-Neuvesel est créée par la réunion des glaces de Boussois, dans la fabrication de verre plat, et de la grande brasserie rémoise Souchon-Neuvesel, dans la fabrication de bouteilles. La présidence revient à Antoine Riboud. BSN commence sa reconversion de l'industrie du verre à l'agro-alimentaire. Stratégie qu'Antoine Riboud qualifie de "passage du contenant au contenu". En 1970, BSN prend ainsi le contrôle d'Evian (qui, outre Badoit, apporte Jacquemaire et Fali), de Kronenbourg et de la Société européenne de brasserie. BSN devient de fait le leader français de la bière, des eaux minérales et des aliments infantiles.

Puis en juin 1973, BSN fusionne avec Gervais Danone, qui est propriétaire de Panzani. Cette fusion forme une nouvelle entité baptisée BSN-Gervais Danone, et fait naître la première entreprise agroalimentaire de France. En 1979 BSN-Gervais Danone se désengage de son activité verre plat, accéléré par la crise pétrolière. Les glaces de Boussois quittent le giron de BSN-Gervais Danone.

Après avoir restructuré l'outil industriel, cédé la société de vitrage et fait résolument le choix de l'alimentaire, Antoine Riboud entreprend dans les années 1980 une série d'acquisitions sur le marché alimentaire européen. BSN internationalise vraiment son activité au début des années 1990 avant de devenir Danone en 1994. Deux ans plus tard, Franck Riboud prend la succession de son père et décide de focaliser le développement du groupe des activités alliant fort potentiel de croissance et positionnement santé. S'ouvre alors une vaste aventure de reconstruction qui se concrétise par une cinquantaine d'acquisitions ou de cessions de nombreuses activités à travers le monde en un peu plus de dix ans. Le recentrage stratégique vers l'alimentation santé se parachève en 2007 avec le rachat de la société néerlandaise Royal Numico. Le «Danone 100% santé» est ainsi réorganisé autour de quatre pôles : Produits laitiers frais, Eaux, Nutrition infantile et Nutrition médicale.

Ce qui nous intéressera sur les pages suivants, c'est le pôle des produits laitiers frais.

3.2. Le groupe Danone d'aujourd'hui⁵⁵

Comme on a déjà dit, le groupe Danone est présent sur 5 continents, dans plus que 120 pays. La direction du Groupe est décentralisée, les centres d'organisation sont situés à Paris, New York, Buenos Aires, Amsterdam, Barcelona, Moscow, Shanghai et Singapour. Ces huit centres dirigent 159 sites de production dont 55 d'entre eux fabriquent les produits laitiers frais, en 2009 4731 millions de tonnes. Plus d'un tiers de cette production vient des cinq usines les plus importantes. Elles sont situées en Argentine, Arabie Saoudite, Russie et au Mexique. Certaines des entreprises sont capables de produire jusqu'à 400 000 tonnes de yaourts par an. En revanche pour les petits marchés, ces grandes unités très technologiques risquent d'être longtemps en surcapacités. C'est le cas de l'usine au Bangladesh, elle a une capacité de 3 000 tonnes par an. Des usines ont été beaucoup construites dans la période de 1998 jusqu'à 2008.

3.2.1. La production est les effectifs, le pôle des produits laitiers frais

« Danone produit localement pour le marché local, cela passe aussi par des actions de sensibilisation auprès de la population à l'équilibre nutritionnel ». ⁵⁶

Si on regarde les chiffres concernant le nombre des effectifs (en Asie, Europe et Reste du monde) par rapport aux ventes (les chiffres d'affaires) réalisées, on doit constater que la partie de la production n'est pas vendue sur place de sa production, sous une condition que la productivité des employés est la même. Le pourcentage des effectifs (il s'agit du Groupe au total) en Europe est deux fois moins grand que le pourcentage du chiffre d'affaires effectué. Par contre en Asie, le pourcentage du chiffre d'affaires est deux fois moins grand que celui des effectifs. Ceci donne l'impression que certains produits vendus en Europe viennent de l'Asie. Dans cette hypothèse, la phrase du début n'est pas forcément vraie. La deuxième hypothèse concerne le prix des produits moins élevé en Asie qui génère un chiffre d'affaires moins important.

⁵⁵ Les chiffres dont on dispose viennent des années 2008 et 2009, www.danone.com

⁵⁶ www.danone08.com

Le tableau 3.2.1.-1 Le pourcentage des effectifs par région

Le % des effectifs par région	2008	2009
L'Europe	38,1	36,8
L'Asie	28,1	28,7
Le Reste du monde	33,8	34,5

Le tableau 3.2.1.-2 Le pourcentage du chiffre d'affaires par région

Le % du chiffre d'affaire	2008	2009
L'Europe	62,6	59,8
L'Asie	12,2	12,5
Le Reste du monde	25,2	27,7

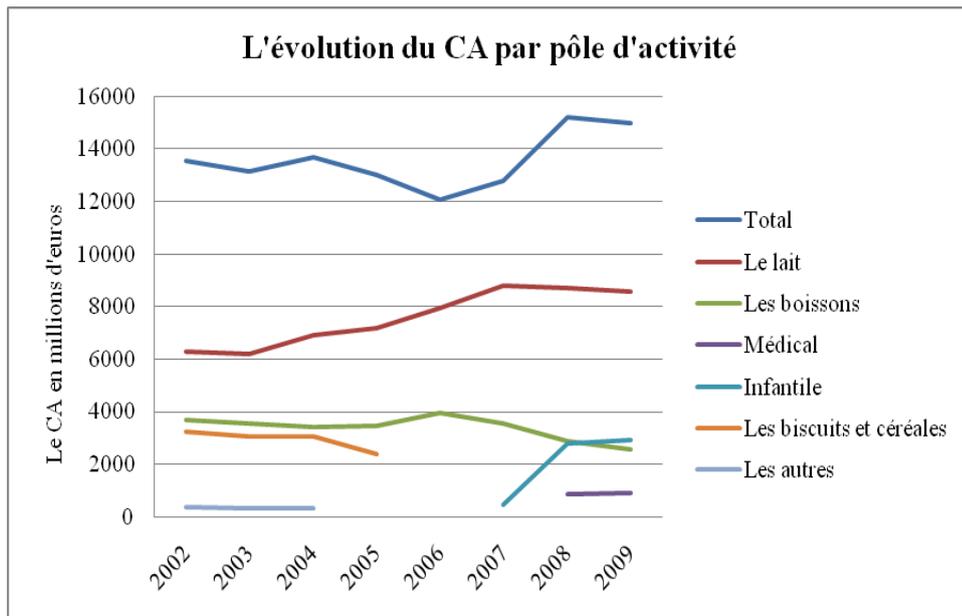
Ce qui est encore évident, le nombre des effectifs en Europe a baissé. Par contre, au total, ce nombre a augmenté de 80 143 employés en 2008 à 80 976 en 2009. L'augmentation est perçue en Chine et en Amérique du Nord et du Sud (1% pour chacune de ces régions). Le pourcentage stable pour la région de l'Asie est donné par l'embauche en Chine et le licenciement dans le reste de l'Asie-Pacifique (1%).

Le nombre des effectifs dans le Pole des produits laitiers frais reste plus ou moins stable. En 2008 ils représentaient 38,9% de 80 143 employés, en 2009 c'était 38,7% de 80 976 employés.

Egalement le pourcentage du chiffre d'affaires a baissé en Europe. Mais en effet, il a baissé dans son total, de 15 220 millions d'euros en 2008 à 14 982 d'euro en 2009.

En ce qui concerne les produits laitiers frais, les ventes ont représenté 57% des ventes en 2008 et 60% en 2009. Le chiffre d'affaires a baissé et la part représentée par les ventes a augmenté, donc on peut considérer ce pôle comme relativement stable.

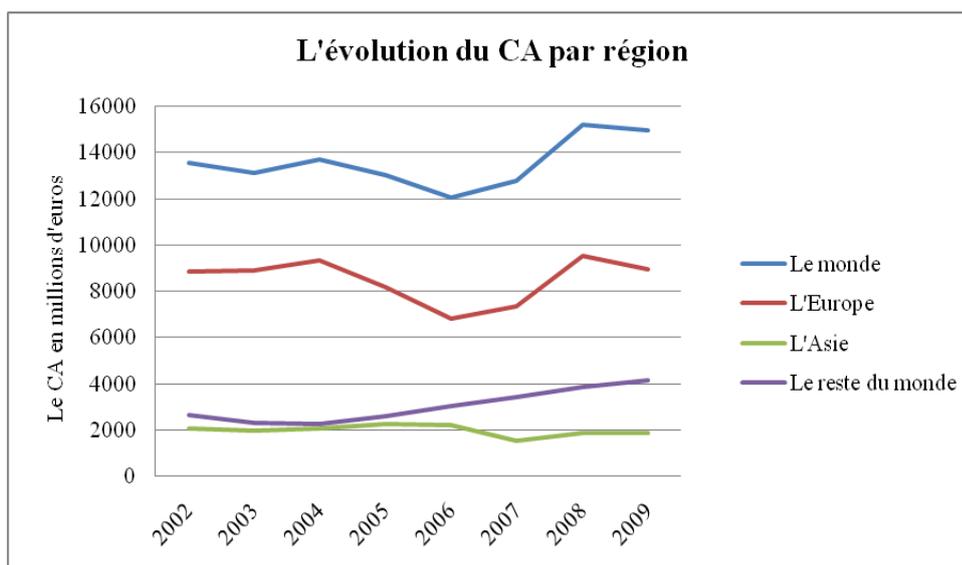
Le graphique 3.2.1.-1 L'évolution du chiffre d'affaires par pôle d'activité



La cession du secteur des biscuits et céréales en 2005 a causé l'abaissement du chiffre d'affaires en 2006. Par contre, en 2007 le rachat de Numico néerlandais a provoqué une certaine augmentation qui a été cessée par la crise en 2009.

« Les autres » désigne divers activités alimentaires peu importantes, terminées en 2004. Le pôle de l'alimentation infantile est en forte croissance, dès le rachat de Numico. Par contre le pôle de la nutrition médical reste stable ainsi que le pôle des produits laitiers frais. En revanche, le secteurs des boissons est en baisse depuis 2006.

Le graphique 3.2.1.-2 L'évolution du chiffre d'affaires par région



L'évolution en Europe copie celle du monde. Au contraire, le reste du monde est en hausse, grâce à, par exemple, la consommation minimale (5 kg/an/personne) aux Etats-Unis qui donne la possibilité de trouver des nouveaux consommateurs. La région de l'Asie reste relativement stable.

3.2.2. Les marchés principaux et les acquisitions dans les pays émergents

Danone est le leader mondial pour les produits laitiers frais, c'est-à-dire il dispose de la plus grande part de marché. Le marché des produits laitiers frais est occupé par de nombreuses entreprises, soit mondiales comme Danone, soit locales comme Kunín. Danone y occupe 28% en 2008 et 27% en 2009. Sa part de marché a donc légèrement baissé, peut-être à cause du ralentissement de la consommation en Europe. Quand même, cette part de marché représente 5,1 millions tonnes de produits et 8 697 millions d'euros du chiffre d'affaires.

En 2009 la progression des volumes était plus élevée que celle du chiffre d'affaires grâce à la stratégie de repositionnement des gammes de produits et d'ajustement des prix de vente.

Le Groupe a divisé le monde en trois parties assez générales. Il s'agit de l'Europe, l'Asie et le Reste du monde. C'est une division plutôt comptable qui n'est pas suffisante, pour la production et la gestion marketing. Dans chaque de ces parties, il existe des marchés principaux pour Danone. En Europe, on parle de la France,

l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie, le Benelux, le Royaume-Uni, la Pologne et la Russie qui dans leur ensemble font plus de la moitié du chiffre d'affaires du Pôle. En Asie, c'est la Chine et le Japon. Finalement dans le Reste du monde, les Etats-Unis, le Canada, le Mexique et le Brésil.

La Russie et la Pologne constituent les marchés les plus dynamiques de l'Europe centrale et de l'Est. Ils contribuent aux 24% de la croissance des produits laitiers frais dans cette zone.

Au Japon, deux ans après la prise de contrôle totale de sa filiale japonaise, il y détient 4,4% de part de marché (seulement 2,7% en 2007). La progression de près de 40% est, sur ce marché aux multiples acteurs, essentiellement portée par Bio qui représente les 2/3 du chiffre d'affaires de la filiale.

Au Brésil, Danone est un leader ainsi qu'au Mexique et en Argentine. Danone y a gagné 14 millions de nouveaux consommateurs. Cette augmentation est donnée par le lancement des dix-huit nouveaux formats et saveurs d'Activia comme cerise, pêche et fruits de la passion light. Ils ont ainsi lancé une version économique avec le pot de yaourt à l'unité, un pack de 6 unités moins chères par kilogramme et la version grand format du yaourt à boire. Activia a enregistré une augmentation de 46% des ventes au Brésil, Danoninho de 24%.

Danone veut développer ses activités dans des pays nouveaux, où il bénéficie de la croissance du marché plus rapide. Par exemple au Sénégal, Danone soutient le laitier du berger, une entreprise créée par Bagoré Bataily, jeune vétérinaire sénégalais, pour que les consommateurs locaux accèdent à la production du lait frais (ils sont souvent dépendants de l'importation du lait en poudre) et à des produits à base de lait.

L'Egypte et l'Afrique du Sud sont deux autres exemples des marchés émergents. En Egypte, grâce au rachat d'Olait en 2005, Danone est aujourd'hui un leader avec 30% du part de marché. Les produits importants sont Danone Core, Activia et Danette. Il a amélioré son système de distribution, maintenant il dispose de 33 000 de points de ventes. En Afrique du Sud, Danone a acheté Mayo Dairy et dispose maintenant d'un système de distribution unique, en particulier dans les townships. Le produit clé est le yaourt à boire Mayo ciblé aux consommateurs aux situations économiques très variées.

3.2.3. La distribution différente pour les marchés matures et les pays émergents

La distribution des produits Danone, en ce qui concerne la consommation à domicile, n'est pas très originale. Il s'agit de deux schémas, d'une part les flux à destination des points de vente du commerce traditionnel, d'autre part les flux à destination de la grande distribution.

La distribution dans les pays émergents (l'Asie, l'Amérique latine, l'Europe de l'Est) constitue les petits points de vente comme les alimentations généraux, les kiosques et les épiceries, c'est-à-dire les réseaux de distribution de proximité. Danone distribue des réfrigérateurs pour mieux vendre ses produits frais. En 2008 il en a distribué 130 000. Quand aux marchés matures, les produits sont distribués dans les hypermarchés et les autres types de grandes distributions, ainsi 66% des ventes réalisés. En plus, les produits sont vendus par les maraîchers au Portugal, par les drugstores en Espagne et par les boulangers en France.

Mais les produits sont distribués aussi hors-magasins. De ce type de distribution provient 6% des ventes (tous les Pôles y inclus). Il s'agit des hôtels, des stations-services et des restaurations rapides. Par exemple l'Activia à boire est disponible dans les stations-services en France, en Belgique, au Luxembourg et en Espagne.

3.2.4. Le marketing presque uniforme

Danone a abandonné la majeure partie des marques en 1996 et maintenant il se concentre sur quelques-unes au plus fort potentiel de croissance avec la promesse de santé. Maintenant il gère un nombre limité de marques et utilise toujours plus largement des marques leader, telle Danone et Tallefine (voir chapitre 1.5.)

Danone utilise le marketing interculturel⁵⁷, c'est-à-dire qu'il modifie une stratégie marketing selon le segment culturel (chapitre 1.3.). Pourtant les modifications sont souvent insuffisantes, même s'elles varient pour chaque entité opérationnelle, car elles ont des bases communes et optimisées pour que la politique du Groupe soit cohérente. Il existe des centres de partage du savoir-faire et de l'optimisation des coûts.

Comme on a déjà dit, le marketing relationnel est le phénomène d'aujourd'hui. Il fait partie de la stratégie promotionnelle de Danone. En France, depuis fin 2008, existe le projet « Danone et vous ». C'est un magazine, centré sur les familles avec les enfants,

⁵⁷ Mezinárodní marketing, Hana Machková, Grada Publishing, Praha 2006, page 25

complété par le site Internet du même nom et le guide annuel dédié à la nutrition et à la santé.

La santé relie tous les produits de Danone, en effet elle fait même partie de la mission du Groupe « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Les quatre gammes principales reposent sur les probiotiques (Activia et Actimel), les produits allégés (Taillefine), les fromages frais destinés aux enfants (Danonino) et les produits anti-cholestérols (Danacol). Activia, Actimel, Danonino et Taillefine représentent les quatre marques les plus fortes du Pôle des produits laitiers frais. Elles sont progressivement commercialisées dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

3.2.4.1. L'analyse des publicités de l'Activia des pays différents

En étudiant les publicités de l'Activia, on remarque le modèle commun pour tous les pays qui fait l'essentiel de la promotion. Il s'agit toujours de l'explication comment Activia facilite le transit intestinal. Elle est toujours ciblée aux femmes qui sont elles-mêmes les acteurs principaux de ces publicités. Soit il s'agit d'une célébrité qui conseille aux spectateurs, soit la femme inconnue qui donne des conseils à son amie.

Les acteurs sont une des différences entre les publicités. Il s'agit des acteurs locaux, parlant dans sa langue native. Par contre, la graphique représentant le transit intestinal reste toujours la même, avec les petits nuances tel que la flèche, la Cube de Rubik, quelque chose comme le moulinet etc. Ainsi les gestes des gens restent pareils. Ils désignent par leurs mains le transit, le bien-être. Tout cela terminé par la constatation que le bien-être intérieur est remarquable à l'extérieur.

En effet, on a l'impression que la publicité reste invariable même si les petits différences sont y inclus. La stratégie locale n'est ici assez marquante, elle peut consister par exemple en environnement typique pour un pays, car même les cuisines dans les publicités restent similaires. On ne sait pas s'il s'agit de la cuisine tchèque ou japonaise car elle toujours la plus moderne et impersonnelle.

Mais si on peut conseiller à Danone une stratégie prochaine promotionnelle pour la République tchèque, on propose sans doute de baisser la publicité à la télévision. En revanche, les dégustations sur place de la vente seront appréciées par les consommateurs tchèques. La Raison ? Les tchèques sont sursaturés par la publicité à la

télévision, par contre 30% d'entre eux accueilleraient plus de dégustations dans les points de vente.⁵⁸

3.2.4.2. *Les différents formats de packaging, souvent une seule adaptation des produits*

Danone veut disposer de prix adaptés aux différents types de pouvoir d'achat pour qu'il élargisse sa présence géographiquement et gagne de nouveaux consommateurs réguliers. Les formats de packaging sont une méthode de différenciation et de modification des produits, pour les pays différents, très efficace. En plus le consommateur a le choix libre d'acheter la quantité préférée du produit.

Les grands formats de 6 à 12 pots de yaourts sont vendus sur les marchés matures ou développés. Soit parce que les habitants ont le pouvoir d'achat plus élevé et ils sont donc capables d'acheter plus pendant un achat. Soit parce que les grands formats représentent une version plus économique car ils sont moins chers au kilogramme et donc préférés par les consommateurs qui font des économies.

La possibilité de l'achat économique donne ensuite les formats réduits, tels les pots uniques (la République tchèque) ou les yaourts en sachets (le Brésil, l'Indonésie, la Pologne).

3.2.4.3. *Des « innovations » pour les ans 2008 et 2009*

Les produits dont on pense être des innovations dans notre pays, sont souvent déjà présents sur le marché d'un autre pays de notre zone culturelle. Les produits peuvent être un peu adaptés, le nom (le chapitre 1.5.), le contenu (le chapitre 2.1.) ou le packaging (le chapitre 2.1.).

Les innovations de ce type pour l'an 2008 concernent Activia à boire en Espagne, Danacol en Pologne, Rastiska Dino Surprise en Russie et Savia⁵⁹, le yaourt 100% végétal de soja, déjà présent en Espagne et lancé aux Iles Canaries.

Pour l'an 2009, il s'agit d'Activia Fiber et Light & Fit dans le pot unique pour les Etats-Unis. Un produit commun pour plusieurs pays, Activia breakfast en Bulgarie, en Argentina, au Brésil et au Portugal. Danonino yaourt lancé au Portugal, en Bulgarie,

⁵⁸« Češi a reklama 2008-proměny proměny postojú české veřejnosti k reklamě », www.marketingovenoviny.cz, 25.2.2008

⁵⁹ En France présent à partir de 2006 nommé Senja, retiré des rayons en 2009

en Russie, en Ukraine, au Brésil et aux Iles Canaries. Et finalement Densia, le produit pour garder les os solides, en Espagne, en Argentina et au Portugal.

On voit bien, que les « innovations » sont lancées en même temps sur les marchés appartenant aux mêmes dimensions culturelles comme l'Argentine, l'Espagne et le Portugal. Les adaptations des produits ne sont pas essentielles mais elles existent quand même (le chapitre 3.2.4.2.)

3.3.Des projets réalisés par le pôle des produits laitiers frais de Danone

Dans ce dernier chapitre, on se concentrera sur les projets divers de Danone. D'abord on analysera la marque phare de Danone, Activia, qui provoque beaucoup de jugements opposés. Ensuite on observera deux produits qui ont disparu des linéaires pendant la crise économique.

3.3.1. Activia, un succès controversé

Les consommateurs ont découvert Activia en 1987 (en 1997 en République tchèque), un lait fermenté au bifidus qui, par une consommation quotidienne, aide à réguler le transit intestinal dès 15 jours. Il a été décliné dans plus de 25 pays. Il s'agit d'un concept mondial, d'une partie commune pour tout le monde, d'une autre partie adaptée aux goûts locaux. Excepté les versions classiques comme fraise, on trouve en Russie Activia Kéfir (la recette traditionnelle de lait fermenté à boire), au Japon Activia à la saveur concombre et en Angleterre la version gourmande très crémeuse baptisée Intesely Creamy qui contient seulement 3% de la matière grasse.

La marque Activia est une marque phare de Danone, la plus promue. Elle a gagné 2,6 milliards d'euros en 2009 ce qui représente un progrès d'environ 12% par rapport à l'année 2008 (2,3 milliard d'euros, en progression de 24% par rapport à l'an 2007). La progression a donc ralenti mais ne s'arrêtait pas.

Distribué non seulement pour la consommation à domicile, elle est aussi disponible en stations-services (le chapitre 3.2.3.). L'idée d'innovation prometteuse concernant la distribution vient des Pays Bas. C'est le projet appelé « My Activia » qui désigne la possibilité pour les clients d'un hôtel de créer leur propre Activia. Danone prévoit d'équiper les hôtels de distributeurs réfrigérés de yaourt qui pourra être mélangé à des fruits frais et de céréales proposés en accompagnement.

La critique ancienne consiste à la dénomination de la marque. Elle s'appelait Bio jusqu'à ce que Danone soit obligé de changer de nom, puisque ce produit industriel n'avait strictement rien à voir avec l'agriculture biologique. En plus, cette dénomination était copiée par d'autres groupes, notamment Dr. Bio d'Olma et Bio Activ d'Yoplait. Le « Bio » en confondant les consommateurs cette dénomination a justifié un prix plus élevé. En outre, la publicité a fait allusion à la protection de l'environnement et a donc été qualifiée comme publicité mensongère.⁶⁰ La marque Bio est vendue au Japon, pour la plupart des autres pays, Danone utilise la dénomination Activia.

Un problème, assez controversé et provoquant, d'aujourd'hui est posé par les fameuses probiotiques. D'après Danone et ses études publiées, ils facilitent le transit intestinal et soutient le bien-être. D'après Didier Raoult, un éminent chercheur de l'hôpital de la Timone à Marseille, il existe un lien entre obésité et consommation quotidienne de probiotiques. Les connaissances sur ce sujet sont encore embryonnaires mais on sait que le *Lactobacillus casei Shirota* de la boisson japonaise Yakult est aussi utilisé pour engraisser les cochons.⁶¹

Les consommateurs ne savent pas vraiment si les informations données par les producteurs sont de confiance. C'est pourquoi l'Autorité européenne de sécurité des aliments a décidé de les vérifier. Ils examinent une par une les études scientifiques dont se réclament les industriels pour crédibiliser les effets miracles de leurs produits. Danone attend le verdict et se montre prudent. Frédéric René, le directeur R&D sur les produits laitiers frais a dit que la flore intestinale est un domaine de recherche relativement récent, qui est loin d'être parfaitement connu et compris.⁶² On peut interpréter cette phrase comme une excuse pour R&D de Danone si quelque chose n'allait pas.

Il ne reste qu'à constater qu'en toutes choses il y a des limites et cela est valable même pour la consommation des yaourts

3.3.1. Les échecs, les produits qui ont disparu des linéaires

Ces deux produits sont des preuves que le Groupe international peut mal décider en ce qui concerne ses produits. On parle de l'Essesins et de l'Eco pack.

⁶⁰ „Bio“ jogurt od Danone případová studie, Pavel Franc, Ekologický právní servis

⁶¹ « Et si ces micro-organismes dopaient surtout l'obésité », L'Expansion, Mars 2010, page 80

⁶² « Les probiotiques n'ont rien prouvé », L'Expansion, Mars 2010, pages 79 et 80

3.3.1.1. *Le produit de dermonutrition, le yaourt Essesins*

Essesins était présent sur le marché depuis 2006. Il se caractérise par l'originalité d'associer nutrition et bienfaits pour la peau, il combine des ingrédients et des ferments qui agissent en profondeur là où les cellules de la peau se renouvellent. C'est la présentation donnée par Danone.

Pourtant, il n'a pas trouvé son public. Les deux possibilités se proposent. Soit les bénéfices sur la santé ne se démontraient pas, soit le prix était très élevé pour le marché, notamment à une époque de crise. Sûrement, l'emballage de pot rose fluo a joué un rôle dans l'échec de ce produit. Le consommateur n'est pas du tout habitué aux pots de yaourts rose, il n'a pas donc confiance en ce produit, car « c'est tout simplement bizarre ».

En 2008 la Belgique a arrêté la production, l'Italie, la France et l'Espagne ont suivi au premier trimestre 2009. Selon Danone, ce n'était pas la question des bénéfices sur la santé, mais une décision d'investissement. Il a préféré investir dans les produits phares et abandonner ce produit pour le marché niche.

L'image 3.3.1.1. Le yaourt Essesins



3.3.1.2. *L'arme anticrise de Danone, Eco Pack*

Le deuxième échec est le yaourt low cost baptisé Eco-pack, qui peine à enrayer la montée des marques de distributeurs. Dès son lancement en septembre 2008, une augmentation énorme des ventes prévoyait un grand succès de ce produit. Mais le volume des ventes a commencé à baisser en décembre 2008 (le pic-75 tonnes écoulées pour la version sucrée, 22 tonnes pour la version sucrée) en finissant par le retrait des rayons en septembre 2009. Donc il était présent sur les rayons un an entier.

Ce qui a causé l'échec d'une innovation anticrise de Danone ? D'abord, on n'attend pas du leader mondial un produit low cost. La réduction de l'emballage (des pots de taille standard avec 8% de produit en moins) et du poids (115 grammes contre 125 grammes) ainsi que l'aspect visuel peu valorisant, plutôt moche avec le bandeau jaune ne motivent pas le consommateur à l'acheter.

D'après Danone, les distributeurs n'ont pas ou ont mal référencé cette nouveauté par crainte de concurrencer leurs propres marques. Mais en effet, L'Eco Pack a coûtait plus cher au kilo que le produit semblable en barquette de douze, 1,45 euro contre 1,39. En plus, la recette développée en quelques semaines a contenu divers ingrédients comme le phosphate de diamidon (E-1442) et la gélatine de porc pour l'épaissir car Danone utilisait pour le fabriquer un lait moins riche en matières grasses. A cause de ces petits arrangements, Eco Pack ne pouvait plus prétendre à l'appellation légale de « yaourt ».⁶³

Si on argumente de ces informations, il est peu probable que l'échec de ce produit soit causé par les distributeurs. On dit plutôt que les papilles des consommateurs ne le supportaient plus et donc les réachats de ce produit étaient bas. En y additionnant les informations diffusées sur Internet, on n'est pas surpris que Danone ait décidé de le retirer des rayons.

L'image 3.3.1.2. Le yaourt Eco Pack



La troisième partie nous a présentée le Pôle des produits laitiers frais du Groupe Danone. On a détaillé sa stratégie de production, de distribution et du marketing. Ensuite on a cité trois projets concrets, le yaourt Activia, Essesins et Eco pack. Pourtant

⁶³« Le yaourt low cost de Danone a fait splash », Arnaud Bouillin, Capital, Février 2010, pages 36 et 37

il existe d'autres produits de Danone qu'on n'a pas mentionné dans cette partie, comme produit anticrise Eco yaourt qui prospère en Russie.

Le marketing local chez Danone est plutôt minimal mais cependant il existe. On a précisé des cas au cours de cette partie. Il utilise une stratégie par le groupe des pays d'une dimension culturelle.

LA CONCLUSION

Au cours de ce travail, on a présenté plusieurs domaines dans lesquelles l'entreprise peut modifier et adapter ses produits. Le marketing local joue un rôle important dans la stratégie de l'entreprise car il propose une solution unique pour chaque produit et pays. Le consommateur éprouve donc une plus grande acceptation des produits. Ce marketing évoque au consommateur l'impression que le produit était fait uniquement pour lui.

En ce qui concerne la première partie, on a essayé de trouver pour quelles raisons et comment diviser les consommateurs en segments homogènes. On a constaté que la segmentation est importante pour trouver le moyen optimal de communication avec les consommateurs. On a utilisé la méthode des dimensions culturelles pour différencier les pays. Ensuite l'étude de la gestion de la marque Danone a été proposée. On a découvert une certaine adaptation en ce qui concerne l'utilisation de la marque.

La deuxième partie a parlé plutôt des possibilités de marketing mix d'un produit. En effet, c'est le marketing mix, qu'on doit adapter. Il s'agit d'un produit lui-même et son prix ainsi que de la stratégie de communication et de distribution de l'entreprise. Les stratégies peuvent être différentes pour chaque pays, standardisées pour tout le monde ou élaborées pour l'ensemble des pays.

Cette dernière stratégie est utilisée par Groupe Danone. Ses méthodes de marketing décrit la troisième partie. On a étudié le comportement du Groupe dans les situations différentes telles que le marketing, la distribution ou la production. On a découvert que Danone utilise le marketing local. Il est plutôt minimal mais cependant il existe.

On a dit que les entreprises sont obligées d'adapter leurs produits globaux aux marchés locaux. Mais qui les oblige ? En effet ce sont les marchés eux-mêmes. La concurrence des produits locaux est souvent dure, notamment dans les pays matures. Les entreprises étrangères doivent modifier leur stratégie pour rester compétitives.

Quels sont les résultats de la stratégie du Groupe Danone ? D'une part, cette stratégie de l'adaptation minimale et du marketing interculturel fonctionne très bien. Son chiffre d'affaires augmente ainsi que sa part de marché. D'autre part, à cause de cette stratégie Danone perd les consommateurs potentiels. Il s'agit des gens qui n'aiment pas l'unification des produits, qui sont dégoûtés par la publicité énorme ou qui

détestent les sociétés multinationales. En plus, les consommateurs achètent souvent les produits nationaux pour supporter l'économie de leur pays. Cependant, il en existe d'autres qui achètent les produits globaux, espérant la qualité du produit plus élevée. Comment peut-on segmenter objectivement ces consommateurs ? La détermination de ces deux groupes de client pourra aider l'entreprise d'inventer une autre stratégie. Est-il important le niveau d'étude, le pouvoir d'achat ? Si oui, quel groupe est le plus influencé par la promotion ? S'il s'agit des niveaux les moins éduqués, les plus pauvres, Danone, peut-il conserver des parts de marché élevés dans les pays développés ? Ou est-il condamné à ne réussir qu'auprès des consommateurs peu exigeants ou faiblement éduqués ? Est-il le niveau d'éducation de la population la raison du succès de Danone dans les pays émergents ?

Alors ce que Danone peut faire pour améliorer l'image de ses produits ? Il peut plus différencier ses produits, notamment le choix des articles différents dans les pays différents ou les goûts des produits modifiés. La publicité représente le deuxième problème. Danone devrait mieux communiquer avec les consommateurs, présents ou potentiels. Les dégustations représentent la bonne solution pour faire connaître et goûter le produit, en même temps elles sont bien acceptées par les consommateurs. Une autre stratégie, utilisée par exemple par Kraft Foods, est d'acheter une marque locale et le vendre telles quelles est, sans révéler la marque global.

Pour conclure, on doit dire que même les entreprises multinationales sont obligées de modifier leur comportement d'après le marché ou elles sont présentes. On l'a démontré sur l'exemple de Danone. Pourtant, on peut se poser une question s'il est possible pour un Groupe international de gérer ses activités plus localement que Danone, tout en maintenant l'atout de l'économie d'échelle en communication ?

LE RESUME

Durant les dernières décennies, les entreprises tentent de vendre leurs produits non seulement dans leur pays d'origine mais aussi à l'étranger. Les stratégies d'implantation sont différentes d'une entreprise de l'autre, en plus, elles sont modifiées au cours de temps.

Les stratégies marketing ciblées vers les pays étrangers doivent souvent être modifiées et adaptées à la culture du pays destinataire. On modifie alors le marketing mix d'un produit. Ces modifications consistent en l'ajustement du produit, de son prix, de la communication avec les consommateurs et de la distribution. En même temps, l'entreprise est obligée de prendre des décisions économiques qui génèrent au profit. C'est pourquoi les entreprises cherchent les moyens d'adaptation les moins coûteux.

Ces moyens sont ensuite utilisés pour la promotion du produit auprès des segments des consommateurs plus ou moins homogènes. Les membres des segments ont les caractéristiques communes telles que l'âge, le revenu ou le pays d'origine. Pour les directeurs marketing, les caractéristiques des pays constituent le facteur de décisions important. Pourtant, on ne trouve pas de grandes différences du marketing mix d'un produit parmi les pays.

Il se peut que les entreprises multinationales n'utilisent pas le « marketing local ». Cependant, les consommateurs l'aiment bien. Le Groupe Danone étant le représentant des entreprises multinationales pour les besoins de ce mémoire, combine le marketing local avec le marketing global. Il construit une stratégie mondiale et laisse les centres régionaux l'adapter aux besoins locaux. Sur cet exemple on démontre la nécessité d'adapter les produits globaux pour qu'ils répondent aux exigences des consommateurs locaux.

Le marketing local devient de plus en plus important et utilisé. Les consommateurs manifestent leur appartenance à la nation, au niveau social ou au mode de vie même par les produits achetés. En lançant au marché national des produits portant les caractéristiques exigées par les consommateurs locaux, on peut les fidéliser facilement. Les producteurs doivent compter avec cette tendance et y assimiler leurs stratégies pour rester compétitifs. Cela comprend aussi l'adaptation de leurs produits.

SHRNUTÍ

V posledních desetiletích se firmy snaží rozšiřovat prodej svých výrobků i na zahraniční trhy. Každá firma používá jinou strategii uvedení výrobku na zahraniční trh, která se navíc může vyvíjet a měnit v průběhu času.

Marketingové strategie, které se zaměřují na zahraniční trhy, jsou často jiné, než ty, které firma používá v zemi svého původu. Změny se většinou týkají marketingového mixu toho daného produktu. Upravuje se výrobek (jeho obal, složení, název), jeho cena, způsob komunikace se spotřebiteli a distribuční kanály. Současně se ale firma musí rozhodovat ekonomicky, tedy musí přijímat taková rozhodnutí, která povedou k určitému finančnímu zisku. Z toho vyplývá, že se firmy snaží o co nejméně nákladné adaptace.

Ačkoliv mezi jednotlivými, více či méně homogenními, segmenty trhu jsou značné rozdíly, marketingový mix produktu jim určený zůstává prakticky stejný. Přitom má každý segment zcela odlišné charakteristiky. Jedná se například o věk spotřebitelů, výši jejich příjmů nebo místa bydliště. A právě charakteristika místa bydliště, či země původu, se pro současné marketingové specialisty stává důležitým rozhodujícím faktorem při adaptaci marketingového mixu.

Nadnárodní společnosti většinou nepoužívají tzv. lokální marketing. Nicméně spotřebitelé ho mají raději než jednotnou, globální strategii. V této práci nám jako příklad slouží společnost Danone, která kombinuje globální a lokální marketing. Vytvoří jednotnou globální strategii, kterou poté jednotlivá regionální centra přizpůsobí místním potřebám a zvykům. Na tomto příkladě se pokusíme dokázat, proč je nezbytné přizpůsobit globální výrobky požadavkům domácích spotřebitelů.

Lokální marketing se stává významným prodejním nástrojem. Spotřebitelé se čím dál tím častěji snaží protestovat proti globalizaci tím, že dávají najevo svůj životní postoj, národní příslušnost či sounáležitost s určitou zájmovou skupinou i pomocí zakoupeného zboží, které tak vyjadřuje určitý postoj jeho majitele. Pokud tedy na trh uvádíme výrobky odpovídající požadavkům místních spotřebitelů, snáze si získáme jejich věrnost. Aby firmy zůstaly konkurenceschopné, musí se všem těmto trendům přizpůsobit a to zahrnuje i adaptaci jejich výrobků.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Miroslava Pšikalová
Katedra:	Romanistika
Vedoucí práce:	Michel Viland
Rok obhajoby:	2010

Název práce:	Le marketing local dans un monde global L'exemple du Groupe Danone
Název v angličtině:	The local marketing in the global world The example of DANONE Company
Anotace práce:	<p>Ce mémoire tente de démontrer les possibilités qu'ont les entreprises multinationales pour adapter leurs produits sur les marchés locaux. En plus il essaie de prouver la nécessité d'adapter les produits.</p> <p>Dans la première partie on étudie les possibilités de la segmentation du marché global. Elle présente la théorie des dimensions culturelles d'Hofstede, la segmentation du marché des yaourts et la gestion de la marque à l'international, l'exemple du Groupe Danone.</p> <p>La partie suivante se consacre au marketing mix d'un produit, c'est-à-dire le produit, son prix, la communication avec les consommateurs et la distribution. Pour le marketing local, le marketing mix est une partie importante car l'adaptation d'un produit se présente souvent à travers l'adaptation du marketing mix.</p> <p>Le dernier chapitre présente le Groupe Danone. On décrit et analyse son comportement sur le marché et le marketing mix de ses produits.</p> <p>Pour conclure, on formule les points positifs et négatifs de la stratégie marketing du Groupe Danone.</p>
Klíčová slova:	Le marketing mix, la segmentation du marché, une marque, l'adaptation d'un produit, le Groupe Danone, le pôle des produits laitiers frais, un yaourt

Anotace v angličtině:	<p>The primary purpose of this study was to show opportunities of global companies while adapting their products to local markets. The secondary purpose was to proof that every company needs some kind of adaptation.</p> <p>First chapter describes opportunities of determination of market's segmentation. This part deals with Hofstede theory of cultural dimensions, segmentation of yogurt market and operating with trade mark abroad with the example of the DANONE Company.</p> <p>The next chapter is focused on marketing mix - product, its price, communication with clients and distribution. Product adaptation is characterized by different marketing mix, thus it is very important for local marketing</p> <p>The last chapter refers to DANONE Company itself. Its market behavior and marketing mix of its products are introduced and analyzed.</p> <p>Positives and negatives of the behavior of DANONE Company are included in the conclusion.</p>
Klíčová slova v angličtině:	Marketing mix, segmentation of market, brand, DANONE Company, adapting a product, Fresh Dairy, a yogurt
Přílohy vázané v práci:	<p>Les 4 photos</p> <ul style="list-style-type: none"> • des rayons des produits laitiers frais (La France, La Suisse, La République tchèque) • l'emballage d'Activia en France
Rozsah práce:	58 pages
Jazyk práce:	Français

LES SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Les livres

- MERCATOR, Lendrevrie et Lindon, Dalloz 1993, ISBN : 2-247-01196-9
- LA MONDIALISATION, UNE SEULE PLANETE, DES PROJETS DIVERGENTS, Bernard Guillochon, LAROUSSE/VUEF 2003, ISBN : 2-03-575123-3
- MEZINÁRODNÍ MARKETING, 2.rozšířené a přepracované vydání, Machková, Grada Publishing, Praha 2006, ISBN : 978-80-247-2986-2
- MARKETING INTERNATIONAL, Un consommateur local dans un monde global, Charles Cloué, Google books, ISBN : 2-8041-4995-1
- GLOBAL COMPETITIVE STRATEGY, Daniel F. Spulber, Google books, ISBN: 0521880815
- MARKETING MANAGEMENT, Kotler & Dubois, 11e edition, Pearson Education France, Paris 2004, ISBN: 2-7440-7040-8
- MARKETING PRO EVROPSKÝ TRH, Jaroslav Světlík, GradaPublishing Prague 2003, ISBN: 80-247-0422-6
- LE MARKETING, E. Delattre, Université Lille 3, UFR MSES, 2008-2009
- EKOLOGICKÝ PRÁVNÍ SERVIS, „Bio“ jogurt od Danone případová studie, Pavel Franc

Les périodiques

- L'EXPENSION (Mars 2010)
- CAPITAL (Février 2010)

Les périodiques publiés sur Internet

- www.marketingovenoviny.cz
- www.mobchod.cz
- www.usinenouvelle.com
- www.lefigaro.fr
- www.lemonde.fr

Les sites Internet

- www.books.google.cz
- www.images.google.cz
- www.economiesolidaire.com
- www.inrs-ucs.quebec.ca
- www.brises.org
- www.kwintessential.co.uk
- www.aamon.cz
- www.agronavigator.cz
- www.strategie.sk
- www.brandsoftheworld.com
- www.best-of-fire.info
- www.mullermilch.cz
- http://yaourtophile.free.fr
- www.mangerbouger.fr
- www.cite-sciences.fr
- www.mag-nutrition.com
- www.dstripedie.com
- www.facebook.com
- www.insee.fr
- www.easybourse.com

La présentation de Danone

- www.danone.com
- Le bilan de Danone 2009
- Le rapport semestriel 09
- Danone, le document de référence 2009
- Les résultats de Danone
- www.danone08.com
- www.danoneetvous.fr
- www.danone.cz
- www.danone.ca

- www.danone.fi
- www.activia.cz
- www.activia.de
- <http://blog.danonenationscup.com>

L'ANNEXE

Les informations sur le carton d'emballage d'Activia en France - l'emballage comme l'espace de promotion



Les produits Danone dans le rayon – la France (Auchan)



Les produits Danone dans le rayon – la Suisse



Les produits Danone dans le rayon – la République tchèque (Billa)

