



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du Directeur Commercial et Marketing* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise.

*Dossier réalisé par
Stephan Bassett
iCEO #18178, USA*

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998

Soyez offensifs sur les marchés émergents - Prévenez les échecs sur le marché national

De Stephan Bassett, New York

Il fut une époque où l'on croyait que la terre était plate, que le chaos s'abattrait sur nous si nous naviguions trop loin. Puis Christophe Colomb prouva que la terre est ronde. En 2005, Tom Freidman, journaliste au New York Times, postule que la terre est plate – à nouveau ! Alors, la terre est-elle plate, ou est-elle ronde ?

En fait, ni l'un ni l'autre. Je m'explique : vous vous souvenez quand vous étiez enfant, que vous remplissiez des ballons avec de l'eau, et que vous essayiez de garder le ballon en forme – c'était impossible, car quand vous teniez le ballon dans vos mains, il s'étirait très vite du côté offrant le moins de résistance à l'eau. Eh bien dans les affaires, surtout en ce qui concerne les marques, le monde est comme ce fameux ballon – il n'est ni rond ni plat, mais tout comme ce ballon, en constante transformation. Bienvenue dans « le monde des ballons à eau ».

Pour les professionnels du marketing, cela implique qu'il n'y a aucun moyen d'échapper aux « chasseurs de marques » dans le monde. Comme ce ballon à eau, les chasseurs s'attaquent au point de moindre résistance, le font exploser et se posent en leader du marché. Et ensuite ? Le chasseur accumule des ressources pour attaquer une marque, même sur son propre terrain. Se trouvant à présent en position défensive, les dirigeants se mettent à dépenser des millions dans de nouveaux programmes marketing, ou à racheter un concurrent, à changer d'agence de publicité ou de Directeur Marketing. C'est la gestion de panique.

Dans notre sphère de marché, rien n'est plus comparable au « monde du ballon à eau » que la concurrence dans les marchés émergents, plus particulièrement la Chine et l'Inde. Ces géants sont loin d'être développés, mais il apparaissent comme un terrain propice à la grande concurrence, avec d'immenses marchés domestiques, qui créent la richesse et une nouvelle source de consommateurs en forte demande.

Aujourd'hui, la Chine domine le secteur des marchés émergents. La croissance économique annuelle y est de 10 % et sans doute plus, soit 3,5 fois celle des USA et 5 fois celle de l'Union Européenne. Les Chinois se servent de la « technologie de marque américaine » pour lancer globalement leurs propres produits de marque, remettant en cause toutes les stratégies dans les secteurs de l'automobile, de l'électroménager, de l'électronique, des produits de santé et de bien-être ou de la mode.

Durant les trois années que j'ai passées en Chine, des membres du gouvernement aussi bien que des hauts responsables de sociétés publiques chinoises annonçaient clairement que, bien plus rapidement que l'on peut s'y attendre, Shanghai et Beijing deviendront les capitales mondiales de l'argent et du pouvoir. Dans mon prochain livre « Glissement du centre de gravité – de New York à Shanghai » je décris comment construire des marques dans des marchés émergents hautement compétitifs et sophistiqués. La plus



grande implication est que, dans notre monde des ballons à eau d'aujourd'hui, l'eau penche définitivement vers l'Ouest au-delà de l'Océan Pacifique, et les marques occidentales ont tout intérêt à être présentes sur les marchés de la ceinture pacifique.

En même temps qu'une intense concurrence sur les marchés émergents, nous assistons également à une rupture du modèle marketing traditionnel – il est en ébullition et sujet à de fréquents changements. On ne peut plus se contenter de créer un produit, puis d'engager une agence de communication pour lancer une campagne à travers un choix limité de médias, de vendre le produit au travers de simples circuits de distribution et attendre des réponses standards des consommateurs. Les directeurs de marques, les directeurs marketing et les dirigeants d'entreprise relèvent donc un important défi, et doivent, pour réussir à s'imposer sur les marchés émergents, créer un modèle marketing inédit.

Mais il est effectivement possible de réussir dans les marchés émergents. Pour exemple, voici comment un fabricant de produits de santé et de bien-être a pu réussir en Chine :

- **Trouver la bonne distribution** : la société entreprit une approche holistique de la Chine - ils explorèrent le marché pour trouver des circuits de distribution dans lesquels leurs produits ne seraient pas en concurrence directe avec les produits de médecine chinoise traditionnelle.
- **Différencier un produit de confort** : s'appuyant sur des années de recherche et de tests médicaux éprouvés parus dans les journaux de médecine occidentaux, la société créa une puissante justification médicale pour l'utilisation de ses produits, et fixa un prix de vente inférieur à celui des produits concurrents.
- **Créer un modèle de stratégie radical, rentable et transférable aux marchés émergents** : le management réalisa qu'une campagne de publicité classique ne pourrait vraiment pas être efficace – budget insuffisant pour générer un impact assez puissant pour créer une demande. Un groupe de réflexion planning conduisit au développement d'un plan marketing « contenu ». Ce plan mettait en scène les bénéfices des produits dans une série de documentaires médicaux qui délivraient un message de légitimité et d'efficacité du produit. Les médias acceptèrent ces documentaires dans leurs programmes. La demande fut générée car ces documentaires donnaient une image produit extrêmement positive et légitime. Pour accroître l'impact du documentaire, le fabricant utilisa une plate-forme media multi-support (TV, DVD, sites Web, câble) pour atteindre les cibles d'audiences les plus larges, ainsi qu'un programme promotionnel vertical ou merchandising sur site exécuté localement.

*Dossier réalisé par
Stephan Bassett
iCEO #18178, USA*

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998

Comme personne, pas même les marques locales, n'avait axé son discours sur l'angle médical, cette décision délicate fut très profitable en terme de marges, de fidélisation clients et en tant qu'alternative rentable en matière de prévention santé. Un nouveau modèle de marque fut ainsi créé en Chine, qui devint suffisamment transférable pour une application sur d'autres marchés émergents.



Dans le « monde des ballons à eau », les directions marketing ne peuvent plus se contenter de défendre leurs parts de marché locales, car tous les marchés sont influencés par l'accès à la technologie, qui forme les demandes des consommateurs ou des entreprises à l'échelle mondiale – dans le « monde des ballons à eau », pressez le ballon d'un côté, et c'est une autre partie qui prend de l'expansion. Les directeurs de marques, les directeurs marketing et plus spécialement les dirigeants d'entreprises doivent convenir que les marchés nationaux sont indéfendables sans une stratégie active et agressive sur les marchés émergents. Les dirigeants d'entreprises devraient demander à leurs départements marketing de préparer des stratégies préemptives destinées à attaquer les concurrents des pays émergents sur leurs propres marchés – si vous n'en tenez pas compte dans votre stratégie, vous verrez très vite arriver sur vos marchés nationaux des marques de ces marchés émergents.

Tenez compte de quatre indicateurs stratégiques pour vous lancer dans une stratégie vers les marchés émergents :

1. **Montrez votre implication** aux concurrents locaux et aux responsables gouvernementaux en plaçant un cadre senior expérimenté et décisionnaire sur ce marché, surtout sur de gros marchés asiatiques comme la Chine ou l'Inde.
2. **Participez, ou si vos budgets le permettent, envisagez de sponsoriser des événements importants** tel l'APEC, l'Asian CEO Forum, l'Asia Leadership Forum ou le Forum BOAO. Prenez la parole – un dirigeant efficace, dynamique et accessible prenant la parole lors de telles manifestations pourra ouvrir de nombreuses portes au niveau des autorités gouvernementales, des circuits de distribution et des banques. Ces manifestations sont d'excellentes opportunités pour rencontrer des leaders du monde des affaires ou des membres du gouvernement, qui ne se présenteraient peut-être jamais autrement.
3. **Surveillez très attentivement vos concurrents.** Observez comment ils se développent. Pensez à long terme – concentrez-vous sur le blocage des marques locales, interférez avec leurs stratégies marketing pour attaquer votre marché national. Formez des joint-ventures avec des marques locales, accaparez des revenus sur de nouveaux circuits.
4. **Engagez une importante agence de communication locale**, orientée marques. Il vaut mieux choisir une agence avec des partenaires médias locaux qui pourront vous guider à travers le labyrinthe des différentes options de supports médias. Tout le travail créatif déployé serait inutile si vos cibles n'étaient pas atteintes en force. Pour la sélection de cette agence, le critère clé doit être sa volonté de développer des idées inédites. Oubliez les spots de 30 secondes, cherchez quelque chose qui sorte complètement de l'ordinaire.

*Dossier réalisé par
Stephan Bassett
iCEO #18178, USA*

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



Avec une croissance de 90 % en trois ans, les marchés émergents ne peuvent être ignorés. Les économies chinoises, indiennes et brésiliennes donnent accès à des millions de nouveaux consommateurs. Les dirigeants d'entreprises et les directeurs marketing doivent axer leurs ressources stratégiques sur les marchés émergents. Sinon, les marques globales seront confrontées sur leurs marchés nationaux à des centaines de concurrents venant de ces marchés émergents. Et quand cela arrivera, il sera trop tard pour réfléchir à la manière de les combattre.



***A propos de l'auteur :** Stephan Bassett est spécialisé dans la croissance ou le redressement de sociétés, de produits et de marques, plus particulièrement dans les économies émergentes. Il agit en augmentant la présence sur le marché et les profits pour des sociétés qui doivent rapidement augmenter leur volume de ventes, leurs marges et leur cashflow afin de survivre sur des marchés très compétitifs - l'Amérique du Nord, l'Asie (la Chine) et l'Europe de l'Est. Son rôle est d'identifier puis de mettre en place les meilleurs moyens pour générer une croissance organique, grâce au développement de produits innovants, au repositionnement et au marketing*

*Dossier réalisé par
Stephan Bassett
iCEO #18178, USA*

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998
