



Comment élargir
de manière cohérente
le territoire d'une marque ?

Unilever, en quête d'un nouvel espace pour croître

Unilever met en œuvre, depuis 1999, la stratégie Path to Growth ou le chemin vers la croissance. Elle se traduit par une consolidation ou focus sur des marques dotées des meilleures perspectives de croissance.

La concurrence et la croissance sont au cœur des réflexions quotidiennes du groupe Unilever, société à la fois globale et multi-locale. Nos marques sont le moteur de notre compétitivité et notre vocation est de satisfaire les besoins quotidiens des personnes, partout dans le monde. Notre stratégie, baptisée "Path to Growth" ou "le chemin vers la croissance" a été définie, en 1999, par notre président Antony Burgmans : "Unilever veut concentrer ses ressources vers un nombre plus restreint de marques plus

puissantes et attrayantes pour un grand nombre de consommateurs et qui possèdent les meilleures perspectives de croissance.” Depuis maintenant trois ans, Unilever met en œuvre cette stratégie en réduisant le nombre de marques de 1 600 à 400 parmi lesquelles on peut citer dans le domaine alimentaire, Knorr, Lipton, Becel, Algida/Ola/Wall’s, Hellmann’s, Slim-Fast, Rama, Bertolli et dans le domaine des produits ménagers et de soins, Dove, Omo, Lux, Sunslit, Rexona, Pond’s, Axe, Surf et Cif. Dans son portefeuille, quarante marques globales représentent 64% de ses ventes, cent soixante “joyaux locaux” (comme Breyers, Skippy, Unox et Tips), 25% et quatorze de nos marques dépassent, chacune, un milliard d’euros de chiffre d’affaires. Les marques leaders, dont le taux de croissance augmente de 5 à presque 7%, représentaient 75% des ventes en 1999, 89% aujourd’hui et l’objectif est d’atteindre 95% en 2004. Par catégorie, la croissance est passée de 1,9% en 2000 à 4,4% en 2002 pour les produits alimentaires et de 5,3% à 6,7% pour les produits ménagers et de soins.

“ Unilever veut concentrer ses ressources vers un nombre plus restreint de marques plus puissantes et attrayantes, pour un grand nombre de consommateurs et qui possèdent les meilleures perspectives de croissance. ”

Un portefeuille de marques important





World Wide Roll Out

L'objectif d'Unilever est de rendre plus puissant son portefeuille de marques tout en réduisant leur nombre. Quatre stratégies accompagnent cette volonté, fondées sur la catégorie, le segment, le canal et la géographie. En termes de catégorie, le territoire de la marque peut s'étendre à la manière de l'huile d'olive Bertolli qui se décline en pestos et en margarine, toujours à l'huile d'olive. Autre exemple : Knorr. La marque, spécialiste des produits déshydratés, s'étend vers les produits surgelés. En termes de segment, Lipton, leader mondial du thé chaud, part à la conquête du thé froid. Enfin, Cornetto investit le domaine du soft ice et compte aujourd'hui plus de 120 000 machines installées. Troisième axe : le canal de commercialisation. Unilever part à la conquête des consommateurs, en dehors du foyer, lieu traditionnel. Sur un marché de 350 milliards, notre position importante ne représente pourtant que 3 milliards avec un taux de croissance de 7%. L'acquisition de Bestfoods, spécialiste du Foodservice ne peut que renforcer nos compétences dans ce domaine. Enfin quatrième axe : la géographie. Aux alentours de 2050, 100% de la croissance de la population mondiale proviendra des pays en voie de développement. Déjà présent dans ces pays avec la division des produits ménagers et de soins, Unilever utilise ses positions pour commercialiser ses produits alimentaires. Dans le domaine

La réussite de Dove repose sur un élargissement, pas à pas, d'abord aux Etats-Unis, puis une extension géographique, marché par marché.

des produits de soins, Dove, lancée en 1955, est un cas exemplaire. En 1996, son chiffre d'affaires aux Etats-Unis était de 291 millions de dollars. Il atteint, en 2001, 572

millions de dollars. La marque, dont le positionnement original, le soin de la peau, est bien identifié, s'étend aujourd'hui vers d'autres catégories et ce, au-delà des Etats-Unis, dans des nouveaux marchés partout dans le monde. Le "World Wide Roll Out" débute dans les années 1980 avec le lancement de Dove liquide pour les douches et la déclinaison de produits pour la toilette. Viennent ensuite les déodorants, avec un lancement très réussi au Japon, et les produits pour les cheveux. Ainsi, la réussite de Dove repose sur un élargissement, pas à pas, d'abord aux Etats-Unis, puis une extension géographique, marché par marché. Deux chiffres

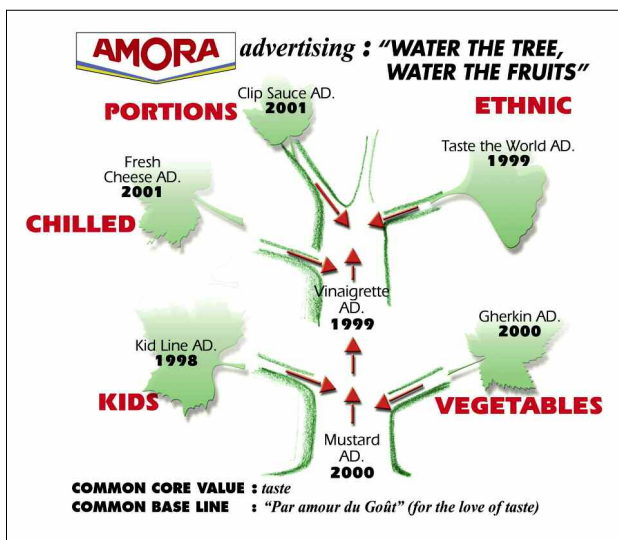
témoignent du succès : les ventes sont passées de 0,3 milliard d'euros en 1990 à 2,2 milliards en 2002.

Amora, d'une marque spécialiste à une marque généraliste

Commercialisée depuis 1931, Amora a très vite conquis la place de numéro un en France dans un format révolutionnaire, dans les années trente : le verre. Reste que, au début des années 1990, malgré sa présence dans d'autres domaines



comme les cornichons, la mayonnaise et le ketchup (depuis 1986), Amora était perçue par les consommateurs comme une marque essentiellement de moutarde. En outre, sa position de leader avec près de 50% du marché, était source de nombreux handicaps. Sa croissance était contrariée, elle était plus vulnérable face à la concurrence et à la distribution et elle risquait de tourner en rond et de vieillir. Une marque sans avenir devient vite une vache à lait. D'où la nouvelle stratégie adoptée en 1992 et fondée sur une nouvelle vision de la marque : Amora élève son point de vue en préemptant l'univers du goût avec, pour slogan "Amora relève le plat". De nouveaux produits lancés sur de nouveaux segments ont ainsi réveillé la marque sans pour autant fragiliser la marque ni brouiller son image : lancement de sauces, de sauces salades, de sauces nappage, de sauces à cuisiner et de clip sauces.



Fruit d'Or ou la santé... au cœur de la marque

Lancée en 1972 comme la première margarine sur le territoire de la santé, Fruit d'Or, longtemps incarnée sur le plan publicitaire par le fameux Professeur Tournesol, est aujourd'hui un "joyau local" français pour Unilever. Le groupe s'est interrogé sur la manière de faire croître cette marque située dans la catégorie des "light and easy to digest" de façon plus rapide, avec de l'imagination et de la création. La marque a donc été placée au sein du positionnement Unilever Bestfoods (Becel/Flora) grâce au lancement de Pro.activ et de Fruit d'Or avec Oméga 3 avec, pour slogan fédérateur, "Prenez votre santé à cœur" et pour guider le consommateur, le site institutfruitdor.com. Décliné dans dix-huit pays sous les marques Becel, Flora ou Fruit d'Or, Pro.activ, présenté avec un emballage, un dessin et une philosophie identiques, atteint, en 2002, un chiffre d'affaires supérieur à deux cents millions d'euros.

Knorr, une marque mondiale avec un positionnement local

Au centre des gammes salées, Knorr est, avec un chiffre d'affaires de trois milliards d'euros, la plus grande marque d'Unilever. Marque alimentaire, elle doit intégrer les spécificités des marchés locaux dont leurs habitudes alimentaires. Au sein d'Unilever, elle est la seule présente dans plus de cent pays avec une position de numéro un ou deux. Très proche des consommateurs locaux, elle doit se réinventer et trouver de nouveaux espaces pour croître : circuit de distribution, catégorie de produits, mode de préparation, type de technologie et cibles. La France accueille ainsi de nouveaux produits surgelés sous l'emblème Knorr, jusqu'alors marque connue pour ses potages déshydratés ou liquides. Elle propose aux consommateurs de cuisiner plus rapidement avec du prêt à chauffer et du prêt à manger. Dans le reste du monde, Unilever commercialise, sous la marque Knorr des bouillons (Chine), potages, Breakfast cup (Pologne), NoodleCup (Mexique), Cup-a-soup (Suède), Mealkits (Grande-Bretagne), sauce (Allemagne), etc.

Ces exemples témoignent de la volonté du groupe Unilever de faire du Brand Focus et de la connaissance des besoins des consommateurs la base de sa stratégie. Avec, pour règle d'or, une exécution cohérente, méticuleuse et brillante. ■

