

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الأحد 27 نوفمبر 2022



دراسة حالة: الاستراتيجية الدولية لـ Danone



حصة الأعمال الموجهة في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل / موجهة لطلبة 2 ماستر إدارة استراتيجية

مقدمة

• تتواجد دانون في أكثر من 130 دولة ، لا سيما في البلدان الناشئة ، مما يشكل رافعة رئيسية للشركة لتنفيذ مهمتها مع ضمان نموها على المدى الطويل. في عام 2016 ، مثلت حصة البلدان الناشئة 53٪ من حجم الأعمال.



1. الأراضي الجديدة في الشرق:

• كان سقوط جدار برلين في 9 نوفمبر 1989 بمثابة نهاية للنظام السوفيتي. في غضون بضعة أشهر، ستنهار الأنظمة الشيوعية لبلدان وسط وشرق أوروبا الواحدة تلو الأخرى. اغتنام ما رآه أنطوان ريبود على الفور على أنه "فرصة إستراتيجية غير متوقعة وغير محدودة عملياً لأنها تتعلق بأربعمائة مليون نسمة يتطلعون إلى طعام ذي جودة أفضل."



ضرورة العمل بسرعة

• "بسبب العديد من الأمور المجهولة، مثل وتيرة تحول التوزيع، وأهمية تدفقات الاستثمار الأجنبي، ونظام الأسعار، أو حتى الأفق السياسي، كان على دانون المضي قدمًا بحذر. ولكن في الوقت نفسه، قررت الإدارة العامة للمجموعة أنه يتعين عليها التصرف بسرعة. كان من الضروري للغاية اغتنام الفرص عندما تسير الأمور في مكانها، حتى لو لم تكن الرؤية مثالية. من الواضح أنها ليست الوحيدة المهتمة بهذه المنطقة. مجموعات دولية أخرى كانت تراقب أيضًا. ولكن كان من الواضح أن الأول في المكان سيستفيد من ميزة ملموسة. كان من المرغوب فيه تمامًا إثبات سمعة علاماتها التجارية قبل ظهور المنافسين أو ببساطة قبل أن يكون هناك تشبع في أذهان المستهلكين.

ضرورة العمل بسرعة

• ومهما كانت الصعوبات ، فقد ركزت المجموعة على وسط وشرق أوروبا منذ البداية. لأربعة أسباب ، أشار ليونيل زينسو. أولاً ، حقيقة أن المنتجات الغربية عالية الجودة تباع مسبقاً بطريقة ما. بفضل الرحلات المتكررة التي قاموا بها إلى الغرب ، وبفضل وجود الأجانب ولا سيما رحلات مواطنيهم المهاجرين، أصبحت كل الأمور أسهل منذ اتفاقيات هلسنكي ، وذلك بفضل تلفزيون ألمانيا الغربية أو النمسا، كان المستهلكون في هذه البلدان على دراية بمنتجاتنا وعلاماتنا التجارية. لقد حلموا بهم أكثر لأنهم لم يتمكنوا من شرائها.



DANONE

International
Prize for
Alimentation





ضرورة العمل بسرعة

• الميزة الثانية: انخفاض مستوى الاستثمار المطلوب للوصول إلى المستهلكين؛ لا تزال تكاليف الإعلان منخفضة بشكل لا يصدق، ولا يتم إدراج التكاليف لأن الموزعين يبحثون عن منتجات عالية الجودة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثير التجارة والعروض التوضيحية في نقاط البيع قوي جدًا، حيث إن هذه العمليات التي تسمح بالتعليم الحقيقي للمنتج لا تزال نادرة. هذا الوضع مرتبط بغياب التوزيع الحديث، وهي الميزة الثالثة. أخيرًا، يتعين علينا التعامل مع المستهلكين الذين يتمتعون بالقوة الشرائية.

طرائق مختلفة

• يقول غونتر ماورهورف ، المدير العام لدانون أوروبا الوسطى ، بعد ثلاث سنوات: "بدأنا ببيع ، في ظل ظروف لم تكن دائمًا واضحة ، منتجات مصنوعة في الغرب". أنشأت المجموعة شركات تابعة تجارية لهذا الغرض. في الوقت نفسه ، أبرمت اتفاقيات مشاريع مشتركة مع مصانع الألبان المحلية لتكون قادرة على الإنتاج محليًا والتوقف عن الاعتماد على الواردات في أسرع وقت ممكن. بعد ذلك ، تولى السيطرة على شركائه حتى يتحكم بشكل كامل في اللعبة ولديه أدوات صناعية تتكيف مع احتياجاته. هكذا حدثت الأشياء في المجر أو جمهورية التشيك أو بولندا ... "

طرائق مختلفة

• الأعمال الرئيسية الأخرى التي قامت المجموعة بتأسيس نفسها معها في الشرق هي البسكويت ، والتي تتوافق مع الأسواق القديمة والمهمة للغاية. لذلك كانت الاستراتيجية هنا تتمثل في السيطرة على الشركات القائمة ، مثل Cokoladovny في جمهورية التشيك أو البلشفية في روسيا. الشركات التي من الواضح أنها بحاجة إلى التحديث من أعلى إلى أسفل لتقريبها من المعايير الغربية ، في ظروف ليست سهلة دائمًا.

• بعد أوروبا الشرقية ، من المنطقي أن تتجه المجموعة نحو آسيا وأمريكا اللاتينية. قامت بأول عملية استحواذ كبيرة لها في آسيا في عام 1991 في هونغ كونغ: صلصات الصويا والمنتجات المجمدة أموي .



2. التطلع نحو آسيا وأمريكا اللاتينية

• إلى أعضاء لجنة المجموعة ، في 13 ديسمبر 1994 ، ذكّرهم أنطوان ريبود بالحاجة إلى التنمية خارج أوروبا. بعد أن أثار "يقظة جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية" ، يلاحظ: "كل عظماء العالم في صناعة الأغذية موجودون في هذه البلدان (...). إذا أردنا الوجود ، فنحن مضطرون إلى اتخاذ نفس الاختيار إلى حد ما مثلهم ، وإلا سيكون هناك عدم تطابق بين القوى التي ستصبح غير قابلة للاسترداد. ثم نقع فريسة لأي شخص يريد الاستقرار في أوروبا (...). إذا بقينا في قاعدتنا الأوروبية ، فستسعى نستله والآخرين إلى تحقيق الأرباح في بقية العالم وسيعودون إلى أوروبا أكثر قوة (...)."

DANONE en CHINE

LA CHINE

En 2013, la Chine, c'est :
+1300 milliards de dollars de PIB
711,8 millions de citoyens
16,4 millions de nouveaux-nés

LA PRÉSENCE DE DANONE EN CHINE*

10 000 salariés
18 usines
7% du chiffre d'affaires du Groupe
4^e pays Danone en termes de chiffres d'affaires en 2013

* FY 2013

FAITS HISTORIQUES POUR DANONE EN CHINE

1987

Premiers investissements de Danone en Chine dans une gamme de yaourt

1996-2009

Joint-venture avec Wahaha

2002

Acquisition de la marque Mizone

2013

Partenariat avec Mengniu, leader des Produits Laitiers en Chine et COFCO, entreprise publique, leader de l'industrie agroalimentaire chinoise

LE PROJET AGRICULTURE DURABLE

Co-créé par Dumex et Heifer Chine avec le support du **Fonds Danone Ecosystème**, ce projet permet de professionnaliser les petits producteurs du Nord de la Chine via des formations, l'accès au micro-crédit et la création de groupes d'entraide les aidant à gérer leurs pâturages et l'engraissement de leurs animaux.

LE PROJET ECO-LONGMEN

Co-créé par **Danone Waters China** et **IUCN** (International Union for Conservation of Nature), avec le support du **Fonds Danone Ecosystème**, ce projet protège la ressource en eau autour de l'usine de Longmen par la restauration du bassin hydraulique de Jiaquan et l'engagement des communautés locales autour de pratiques agricoles durables.

LA STAR MIZONE

1,6 milliard de litres en 2013

> +30% de croissance en 2013

8 parfums

410 000 points de vente dans 14 provinces chinoises distribuent la marque Mizone



2. التطلع نحو آسيا وأمريكا اللاتينية

• في الاجتماع العام للمساهمين في 11 مايو 1995 ، أصر على تتابع النمو الذي يمكن أن تمثله البلدان "الناشئة" للمجموعة: "هذه هي البلدان التي تشهد نموًا في ناتجها المحلي الإجمالي بنسبة 5 إلى 20٪. يرغب هؤلاء السكان في أن يكونوا قادرين على استهلاك منتجات وعلامات تجارية مماثلة لتلك التي تشع في العالم الغربي. عندما نهاجم السوق الصيني ، يبلغ عدد سكانه 1.2 مليار نسمة ؛ عندما نهاجم السوق الهندي ، كان عدد سكانه 900 مليون نسمة. هذه الأرقام تجعلنا نحلم لأننا نتخيل ما سيكون استهلاك علامتنا التجارية في غضون عشر سنوات ، والنمو في المبيعات والأرباح.»

2. التطلع نحو آسيا وأمريكا اللاتينية

• "أود أن أؤكد على الأصول الرائعة التي تمثلها هذه البلدان" الناشئة "المزعومة لمجموعة مثل مجموعتنا: ديناميكية استهلاكها تضمن لشركتنا نموًا سريعًا للغاية (...). إن حقيقة التواجد في هذه البلدان في الوقت الحالي ، أي في فجر هذه المجتمعات الاستهلاكية الجديدة ، تمكننا أيضًا من إنشاء حصص في السوق لأنفسنا بتكلفة أقل بكثير مما يجب دفعه في البلدان الصناعية (...). أخيرًا ، هذه هي المجالات التي يمكننا فيها الاستفادة الكاملة من الرصاص الصناعي أو التسويقي أو التجاري الذي اكتسبناه في أوروبا." Antoine Riboud.

DANONE



Plant-based premiumization

Adjacent categories through new brands

Young and local brands

Relaunch of flagship Danone Brand

Neocate Syneo Prebiotics + Probiotics

Mizone Pro

From Lemonades to Coconades



Reinvent Smart calories

100% Non-GMO

Launched in 5 months

Cross fertilization with WhitWave

Activia Cereals range

Actimel trendy flavours

Ultra-Premium Infant Milk

Aquadrinks Premium Subplatforms

Soft Functional Infusions



□ اختيار الموقع والمهنة

• حول اختيار المهنة: "نحن ندول كأولوية في المهنة التي تكون فيها مهارتنا مساوية أو متفوقة على الأفضل في العالم. ومن الواضح أن الأمر يتعلق بالمنتجات الطازجة والبسكويت والمياه. لكننا لا نستبعد من حيث المبدأ أيًا من أنشطتنا التي يمكننا من خلالها الوصول بسرعة إلى موقع استراتيجي في المنطقة قيد الدراسة".

• حول اختيار المناطق الجغرافية: "ما يهمنا هو بوضوح حجم السكان ولكن قبل كل شيء قدرته على تحسين مستوى المعيشة بسرعة وبالتالي نمو البلاد. استجابة لهذه المعايير نجد: دول أوروبا الشرقية ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ وبشكل خاص الهند وإندونيسيا وماليزيا والصين؛ أخيرًا، أمريكا اللاتينية وخاصة المكسيك والبرازيل والأرجنتين".

Danone International



□ اختيار الموقع والمهنة

• "أود أن أؤكد على الأصول الرائعة التي تمثلها هذه البلدان" الناشئة "المزعومة لمجموعة مثل مجموعتنا: ديناميكية استهلاكها تضمن لشركاتنا نموًا سريعًا للغاية (...). إن حقيقة التواجد في هذه البلدان في الوقت الحالي. ففي هذه المجتمعات الاستهلاكية الجديدة، تمكنا أيضًا من إنشاء حصص في السوق لأنفسنا بتكلفة أقل بكثير مما يجب دفعه في البلدان الصناعية (...). أخيرًا، هذه هي المجالات التي يمكننا فيها الاستفادة الكاملة من التقدم الصناعي أو التسويقي أو التجاري الذي اكتسبناه في أوروبا."



الأسئلة

س1) تقديم مجموعة دانون دوليًا (المركز التنافسي، مجال النشاط، الأسواق، إلخ)

س2) اشرح سبب اعتبار الرئيس التنفيذي للمجموعة الاستثمار في دول أوروبا الشرقية "فرصة إستراتيجية غير متوقعة وغير محدودة عمليًا"

الأسئلة

- س3) ما هي أساليب الاستثمار الأجنبي التي تتبناها مجموعة دانون في استراتيجيتها لغزو دول أوروبا الشرقية؟4
- س4) اشرح أسباب اختيار المجموعة للتوجه إلى آسيا وأمريكا اللاتينية والمخاطر التي تتعرض لها إذا قررت البقاء في السوق الأوروبية فقط
- س5) كيف تختار المجموعة أهدافها من حيث الأعمال والمناطق الجغرافية؟

Contact Info



soulef.rahaf@univ-biskra.dz



0776457125



[soulef.rahaf](https://www.facebook.com/soulef.rahaf)



[soulef.rahaf](https://www.instagram.com/soulef.rahaf)



شكرا على حسن استماعكم
ومشاركتم

