

Analyse du business model initial de Grameen Danone Food Ltd au Bangladesh

JL Ardoin

Professeur au Groupe HEC

5 Décembre 2007



Shoktidoi : “Strengthening Yogurt”

Grameen Danone wants to “help the children of Bangladesh stay in good health and grow strong” by offering them “a healthy and nutritious food that they can consume every day.”



Shoktidoi est un yaourt fait de lait de vache, de molasse de dattes et de sucre. enrichi de micro nutriments pour compenser certaines carences alimentaires : un pot contient 30% de la ration quotidienne de vitamine A, de fer, de zinc et de iode plus des cultures de ferment pour réduire les épisodes de diarrhée des enfants.

Le prix est 5 takas (0,06€) pour une portion de 80g afin que les plus pauvres puissent se permettre de l'acheter régulièrement

Micronutrient	Health benefit
Vitamin A	Helps to maintain good eyesight and a functioning immune system.
Iron	Reduces the risk of anaemia.
Zinc	Reduces the risk of growth retardation and weaknesses in the immune system.
Iodine	Promotes brain development and overall growth.

Une première unité de production simple à Bogra

L'usine de Bogra est relativement petite 500 m² .
L'ingénierie a été faite par Grameen Danone avec des coûts de design techniques maintenus au minimum.
Les spécifications sont aux normes des usines Danone en d'autres pays du monde (Flux matières, personnel, etc.). Les normes de qualité du Shoktidoi doivent satisfaire à la charte de qualité de Danone.
Le coût total est inférieur à celui d'autres usines Danone.

A terme, l'usine de Bogra devrait employer environ 50 personnes à temps plein lorsqu'elle tournera à pleine capacité.



L'investissement requis pour l'usine est de l'ordre de \$1 Million

Réduire l'impact environnemental



Collecteur d'eaux de pluie pour alimenter la production de vapeur.

Chauffage solaire pour préchauffer l'eau transformée en vapeur et pour les autres besoins d'eau chaude.

Utilisation de gaz naturel pour générer la vapeur

Une usine de proximité avec une zone de collecte de lait et de commercialisation dans un rayon de 30Km autour de l'usine



Approvisionnement en lait

- Le lait représente environ 1/3 du coût du yaourt.
- Un marché peu « liquide », avec de grandes différences sur le prix du lait au sein même de zones géographiques réduites. La région de Bogra constitue un cas particulier puisque la coopérative nationale y est largement développée (90% de sa production vient de cette zone).
- GDFL veut développer ses propres sources d'approvisionnement en lait dans un rayon de 30 km autour de l'usine.
- GDFL a choisi de s'approvisionner auprès de micro fermes : à terme, 500 micro fermes, avec 4 vaches chacune, seront nécessaires pour assurer les besoins en lait de l'usine.
 - Proposer du microcrédit à l'éleveur pour l'accompagner dans l'achat de bétail et le démarrage de son activité.
 - Assurer à l'éleveur l'achat de sa production à un prix fixe (à condition d'une qualité suffisante) ; l'éleveur devant lui-même s'engager à vendre toute sa production à GDFL.
 - Former les éleveurs afin d'améliorer la qualité du lait
 - Proposer des services vétérinaires pour pallier l'inefficacité du système national existant.



Un positionnement marketing fondé sur la proximité et l'accessibilité prix aux populations les plus démunies

- Les consommateurs visés par GDFL sont constitués des classes les plus pauvres de la population bangladaise. Le Shoktidoi est destiné à des consommateurs appartenant aux segments les plus bas au sein de la pyramide des revenus bangladais, foyers dont les revenus sont inférieurs à 2 US\$ par jour, soit environ 150 takas. 65% des dépenses des foyers de ces segments D et E sont des dépenses alimentaires, 6.5% des dépenses d'habillement et 10% des dépenses en combustible.
- Le prix au consommateur du Shoktidoi, 5 takas en 2007, représente entre 6 et 7% du revenu d'un foyer touchant 1US\$ par jour.
- Le marketing du produit ne peut s'appuyer beaucoup sur de l'écrit ou du visuel mais doit reposer sur une mise en avant des bénéfices nutritionnels du produit par une présentation orale largement disséminée et correspondant aux usages et références de la population visée.
- Vendre dans tous les quartiers et toutes les zones autour de Bogra

La distribution porte à porte par les Grameen Ladies

- Selon les orientations de la Grameen Bank, la force de vente est principalement constituée de femmes. Quand l'usine tournera à sa capacité maximale, les Grameen ladies vendant le produit en porte à porte devraient être un millier.
- Les Grameen Ladies ne sont pas des employées de GDFL mais des femmes qui ont choisi de développer leurs propres micro-activités. Elles disposent d'un micro-crédit fourni par la Grameen Bank, qui leur permet d'acheter du matériel pour vendre du Shoktidoi et acquérir un stock de yaourts frais en pots de 80g.
- Les produits qu'elles achètent à GDFL pour les distribuer ne sont pas repris. Le prix de vente consommateur est fixe et imprimé sur le lid des Shoktidoi. Les Grameen Ladies gardent la différence entre le prix auquel elles achètent le Shoktidoi et le prix auquel elles le revendent.
- Le système de distribution en porte à porte s'organise de la manière suivante :
 - Les yaourts sont produits à l'usine ;
 - GDFL assure le transport des yaourts depuis l'usine vers des centres de distribution (environ 50) dotés de facilités de stockage et gérés par des Distribution Center Managers (DCM) rémunérés par une marge sur chaque produit ; Les DCM acheminent ensuite les produits par des moyens de transport locaux (rickshaw-van ou minivan), vers des sous-centres de distribution gérés par des vendeuses, chargées de passer les commandes, de tenir les comptes, etc.
 - Les vendeuses viennent s'approvisionner aux sous-centres (environ 5-6 vendeuses par sous-centre) puis écoulent les produits en porte à porte, munies de glacières, sur une zone géographique définie.

La distribution en containers par des échoppes locales



- le yaourt est aussi vendu en vrac par des commerçants locaux à partir de containers fournis par l'usine
- Lorsque le container est vide, il est retourné à l'usine pour nettoyage et réutilisation

Grameen Danone Food Ltd

- Un véritable business model fondé sur un environnement compétitif
- Développer le volume vendu progressivement mais rapidement
 - Une Grameen lady doit générer un volume suffisant pour que l'activité "vendre des Shoktidoi" génère des revenus acceptables
 - La capacité de l'usine doit être suffisamment utilisée pour dépasser son point mort
- Le "Marketing" et la distribution sont les facteurs clés de succès
 - Difficulté pour convaincre les "clients" et développer un marché suffisant
 - Informer et convaincre les "consommateurs les plus démunis"
- Essayant de développer une approche cohérente de "social business"