

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

1/ Cadrage économique

En dépit de l'arrivée à maturité de certains segments de marché et de la montée en puissance de la Chine sur les produits bas de gamme, les industriels du secteur parviennent tout de même à maintenir leur niveau d'activité, notamment en misant sur la qualité (positionnement haut de gamme) et le caractère innovant de leurs produits. Les entreprises ont cependant du mal à contrer la baisse de leurs performances financières.

Baisse constante du nombre d'entreprises et des effectifs

Le nombre d'entreprises de fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses a connu une baisse de 4,2% par an en moyenne entre 1996 et 2007 (soit -38% sur toute la période). Les effectifs ont également suivi cette tendance (-33% sur cette même période). Ces évolutions s'expliquent principalement par l'intensification de la concurrence étrangère qui a renforcé la pression sur les prix et induit de nombreux mouvements de concentration et de restructuration au sein du secteur.

Ralentissement de l'activité sur le long terme

Malgré la pénétration croissante des produits asiatiques, notamment sur les segments d'entrée de gamme, l'activité des fabricants d'articles de sport, de jeux et industries diverses s'est maintenue sur cette période. Toutefois, alors que le chiffre d'affaires a augmenté de 3,9% par an en moyenne entre 1996 et 2001, il n'a progressé que de 0,4% par an en moyenne les années suivantes. En 2007, le secteur représentait 3,3% du CA de l'ensemble des biens de consommation, soit un poids comparable à celui de 1996 (3,5%).

Définition du secteur :

L'activité principale du secteur est la fabrication d'articles et de matériels de sport (skis, patins à roulettes, raquettes, ballons, etc.) et la fabrication de jeux et jouets. Le secteur comprend également la fabrication de bijoux fantaisie et d'autres articles divers (brosses, balais, parapluies...).

La valeur ajoutée a quant à elle diminué de 1,7% par an en moyenne entre 1996 et 2007.

Dégradation des performances financières

Le contexte d'intensification de la concurrence a renforcé la pression sur les prix impactant les marges des entreprises à la baisse. Face à cette concurrence issue des pays à faibles coûts salariaux, certains fabricants qui ont fait le choix de produire pour le compte des marques de distributeurs ont vu leur pouvoir de négociation diminuer régulièrement. La rentabilité brute de l'ensemble des entreprises est ainsi passée de 9,8% à 4,0% entre 1996 et 2007 et la rentabilité nette de 6,1% à 0,1%.

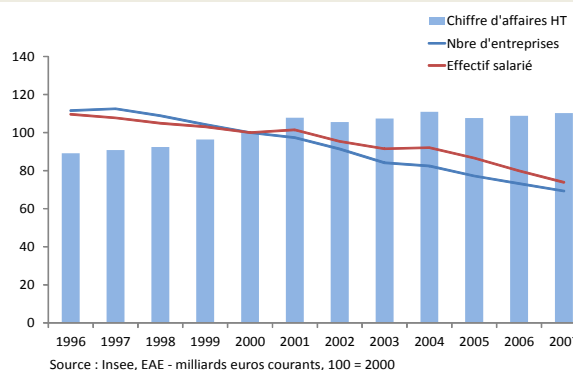
Chiffres clés de la fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses

Chiffres clés	2007	Poids dans l'Ind. des BC	Evolution 1996-2007
Nombre d'entreprises	210	5,4%	-128
Effectifs salariés	19 324	4,2%	-9 348
Chiffre d'affaires HT*	4 391 666	3,3%	841 008
Exportations*	1 940 215	4,6%	525 152
Valeur ajoutée HT*	1 048 462	2,6%	-210 853
Excédent brut d'expl.*	174 467	1,3%	-172 202
Résult. net comptable*	5 411	0,1%	-211 174

* Kilos euros ; nb d'entreprises de plus de 20 salariés

Source : Insee, Enquête annuelle d'entreprises

Évolution de la démographie et de l'activité dans la fabrication d'article de sport, de jeux et industries diverses 1996-2007



Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

1/ Cadrage économique (suite)

Les structures productives du secteur sont fortement atomisées. Néanmoins, la concentration économique autour des firmes multinationales tend à s'accroître en réaction au renforcement de la concurrence. Avec une pression sur les prix de plus en plus forte, les industriels du secteur doivent se montrer innovants et réactifs.

Des structures productives fortement atomisées

Bien que le secteur soit marqué par la présence de quelques grands groupes multinationaux, il est principalement composé de très petites structures. Aussi bien sur le marché du jouet que sur celui des articles de sport, les plus petites unités, qui bénéficient d'un savoir-faire indéniable, sont spécialisées sur des segments, des niches de marché ou bien travaillent en tant que sous-traitants. Les grandes entreprises, pour leur part, offrent des produits très variés qu'elles écoulent sur le marché mondial. Concernant le marché des articles de sport, les leaders fonctionnent sur le modèle des intégrateurs, couvrant la conception des produits et la distribution tandis qu'ils n'assurent qu'une partie de la production (Décathlon, Adidas, Nike...). D'autres entreprises fonctionnent sur le modèle des industriels et ne gèrent pas ou très peu la distribution en propre (Lafuma, Rossignol...).

Renforcement de la concurrence asiatique et pression sur les prix

L'intensification de la concurrence – directement liée à la hausse des importations d'articles à prix bas, notamment sur les segments parvenus à maturité – accroît la pression sur les prix. Les fabricants sont incités à atteindre au plus vite la taille critique (stratégie de croissance externe). Néanmoins, pour les fabricants français, la notoriété constitue un réel atout. Nombre d'entre eux ont d'ailleurs choisi de se positionner sur les segments milieu et haut de gamme, à forte technicité, en se différenciant via le marketing et l'innovation. Ils privilégient ainsi la qualité et la créativité pour ne pas tomber dans la spirale de la baisse des prix. Cependant, les PME, plus particulièrement dans l'industrie du jouet, éprouvent des difficultés à coller aux attentes des consommateurs, notamment par manque de moyens financiers suffisants pour acquérir des licences et produire des articles dérivés très prisés par les enfants.

Ratios clés de la fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses

Ratios clés 2007	Fabrication d'articles de sport	Ensemble BC
Exportations/CAHT	44,2%	31,3%
VAHT/CAHT	23,9%	29,7%
VAHT/Effectif salarié*	54,3	85,7
EBE/CAHT	4,0%	10,0%
RNC/CAHT	0,1%	6,7%

* Kilos euros

CAHT=chiffre d'affaires HT, VAHT=valeur ajoutée hors taxe, EBE=excédent brut d'exploitation, RNC=résultat net comptable

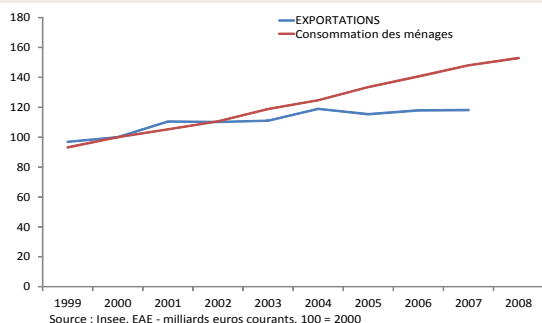
Source : Insee, Enquête annuelle d'entreprises

Répartition des entreprises de fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses par catégorie d'entreprises en 2010

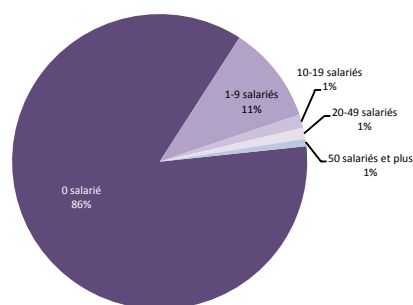
TPI < 10 salariés	PMI 10 à 249	Entr. Taille intermédiaire 250 à 5 000	Grandes entreprises > 5 000	Ensemble sport, jeux, divers
7 361	257	9	0	7 627

Source : Insee, Répertoire Sirene

Évolution des exportations et de la consommation des ménages en articles de sport, jeux et industries diverses



Répartition des entreprises de fabrication d'articles de sport, jeux et industries diverses par tranche d'effectifs en 2010



Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

2/ Le marché français

Le prix, la qualité mais aussi la performance, le confort et l'esthétisme constituent les principaux critères d'achat des ménages en articles de sport, de jeux et industries diverses. La commercialisation de ces produits est concentrée au sein des réseaux de distribution spécialisés.

Augmentation soutenue du marché jusqu'en 2008

Depuis plus de dix ans, les dépenses de consommation des ménages en articles de sport, de jeux et industries diverses n'ont cessé de progresser : +5,7% par an (en volume) en moyenne entre 1999 et 2008. Les français apparaissent en tête des consommateurs européens d'articles de sport, avec un budget moyen de 322 euros par ménage et par an. Plusieurs tendances viennent dynamiser la demande en articles de sport sur les dernières années : la recherche d'une meilleure santé, le retour à la nature, l'appartenance à une « tribu » et le dépassement de soi. Néanmoins, en 2008 et 2009, la crise économique mondiale a affecté ce marché à la baisse.

Critères d'achat des consommateurs français

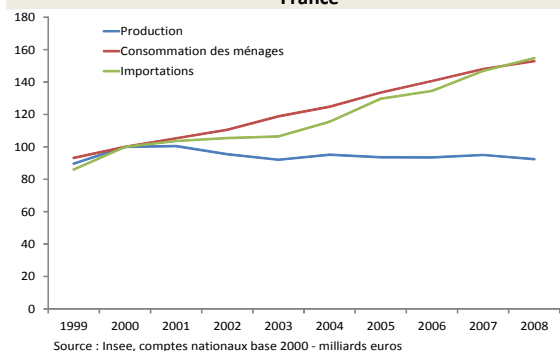
Le prix est un critère primordial lors de l'achat de biens de consommation. Les ménages français sont également très sensibles aux garanties d'hygiène et de sécurité du produit.

Concernant l'achat d'articles de sport, le prix ne constitue plus le seul critère d'achat, les ménages français se montrant particulièrement sensibles à la qualité du produit, à sa performance, au confort et à l'esthétisme.

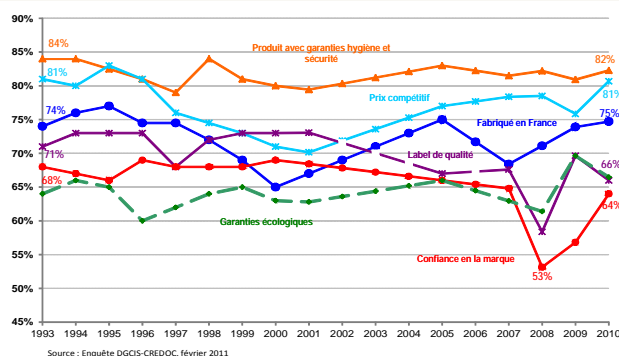
Distribution très concentrée au sein des magasins spécialisés

La distribution d'articles de sport est en majorité réalisée auprès des leaders du secteur (Décathlon, Go Sport...) et auprès des spécialistes (Le vieux campeur...) ainsi qu'en grande distribution concernant la vente de jouets (Carrefour...). Les ventes par Internet fonctionnent pour le moment en complément des ventes en magasins pour les articles de sport, tandis qu'elles se développent très fortement concernant les jeux et jouets.

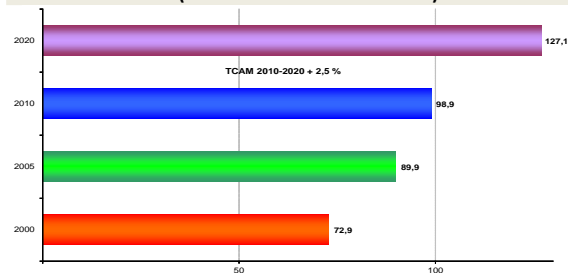
Évolution de la production, de la consommation et des importations d'articles de sport, de jeux et industries diverses en France



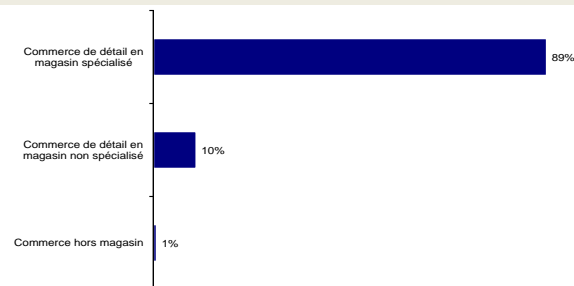
Évolution des principaux critères d'achat de biens de consommation en France



Dépenses de consommation des ménages en articles de loisirs (mds d'euros constants 2009)



Répartition des ventes au détail d'articles de sport selon le type de commerce en France en 2007



Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

3/ Les marchés d'exportation

En dix ans, les exportations des fabricants d'articles de sports, de jeux et industries diverses ont progressé aussi bien en volume qu'en valeur. Leur part dans le chiffre d'affaires de la branche a également augmenté. Cependant, la forte pénétration des produits bas de gamme fabriqués en Asie tend à accroître le déficit commercial du secteur.

Exportations françaises d'articles de sport, de jeux et industries diverses par pays

2010	Valeur des exportations (en milliers d'euros)	Part dans le total, en %	Evolution de la valeur des exportations 2010/2001
Espagne	348 529	13%	57%
Italie	260 405	10%	50%
Allemagne	231 143	9%	0%
Etats-unis	227 929	9%	-13%
Belgique	198 024	8%	24%
Royaume-Uni	180 021	7%	-14%
Suisse	124 887	5%	22%
Pays-Bas	81 237	3%	-3%
Slovaquie	57 729	2%	2526%
Japon	54 010	2%	-53%
Autres pays	840 895	32%	11%
Total	2 604 809	100%	12%

Source : Douanes

Importations françaises d'articles de sport, de jeux et industries diverses par pays

2010	Valeur des importations (en milliers d'euros)	Part dans le total, en %	Evolution de la valeur des importations 2010/2001
Chine	2 020 170	45%	57%
Allemagne	365 606	8%	5%
Italie	363 306	8%	36%
Espagne	194 695	4%	5%
Belgique	135 339	3%	-2%
République tchèque	122 791	3%	387%
Royaume-Uni	111 910	2%	-26%
Japon	108 577	2%	-76%
Etats-unis	95 153	2%	-35%
Pays-Bas	90 920	2%	-23%
Autres pays	873 161	19%	9%
Total	4 481 629	100%	14%

Source : Douanes

Légère progression des exportations

Le volume des exportations (hors effet prix) d'articles de sport, de jeux et industries diverses a augmenté de 3,8% par an en moyenne entre 1999 et 2008, tandis qu'il a progressé de 3,2% pour l'ensemble des exportations.

Le montant total des exportations s'est élevé à plus de 2,6 mds d'euros courants en 2010, soit un montant légèrement inférieur à celui de 2008. Le taux de couverture s'élève à 67% pour la fabrication d'articles de sport contre seulement 25% pour la fabrication de jeux et jouets.

Principaux pays clients

L'Espagne, l'Italie et l'Allemagne génèrent à eux seuls près d'un tiers des exportations françaises d'articles de sport, de jeux et industries diverses, soit un marché de près de 840 millions d'euros en 2010. Entre 2001 et 2010, les ventes à destination de l'Espagne et de l'Italie ont augmenté de plus de 50%. A l'inverse, elles ont reculé à destination des Pays-Bas (-3%), des Etats-Unis (-13%, positionnant ce pays à la quatrième place des pays clients), du Royaume-Uni (-14%), et surtout du Japon (-53%).

Les importations chinoises

Depuis son adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce en 2001, la Chine est venue modifier la structure des échanges commerciaux. En 2010, le géant asiatique représentait 45% de l'ensemble des importations (en valeur) de la branche, pour un montant de plus de 2 mds d'euros, soit une hausse de 57% depuis 2001. Autre fait marquant de la décennie, l'entrée de la République Tchèque parmi les principaux fournisseurs de la France.

Part des exportations dans le chiffre d'affaires

Le secteur est très ouvert à l'international. En effet, en 2007, les exportations représentaient 44% du chiffre d'affaires des fabricants d'articles de sport, de jeux et industries diverses (+4 points depuis 1996). Cette proportion est nettement supérieure à celle observée dans l'ensemble des biens de consommation (31%, en hausse de 8 points sur la période).

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

3/ Les marchés d'exportation (suite)

Les Etats-Unis représentent le marché le plus important en termes de dépenses de consommation des ménages en articles de sport, de jeux et industries diverses. A l'horizon 2020, les dépenses des ménages en loisirs devraient progresser dans l'ensemble des pays étudiés, sauf en Italie où elles devraient stagner.

Focus sur les marchés de l'étude et projections

Les Etats-Unis constituent le marché le plus important en termes de consommation de produits de loisirs (près de 670 milliards d'euros en 2010). Il s'agit du partenaire commercial (parmi les six pays de l'étude) avec lequel la France enregistre l'excédent le plus important sur ce marché (+133 millions d'euros en 2010).

Des marchés porteurs à l'horizon 2020

Selon les projections effectuées à l'horizon 2020, la consommation en produits de sport et loisirs

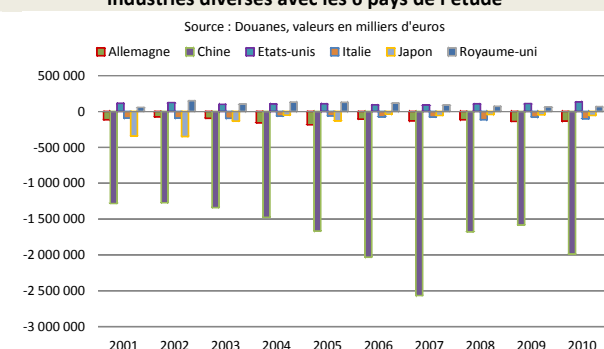
devrait croître dans la quasi-totalité des pays étudiés : +9,8% par an en moyenne de 2010 à 2020 en Chine, +2,9% au Royaume-Uni, +1,9% aux Etats-Unis, +1,4% en Allemagne et +1,0% au Japon. En effet, les tendances qui se sont développées ces dernières années, notamment la recherche d'une meilleure santé et le retour à la nature, devraient se poursuivre dans les années à venir favorisant l'activité sur l'ensemble de ces marchés. Seule l'Italie devrait voir son marché stagner sur la période (à 56,2 mds d'euros).

Importations et exportations françaises en articles de sport, jeux et industries diverses avec les 6 pays de l'étude

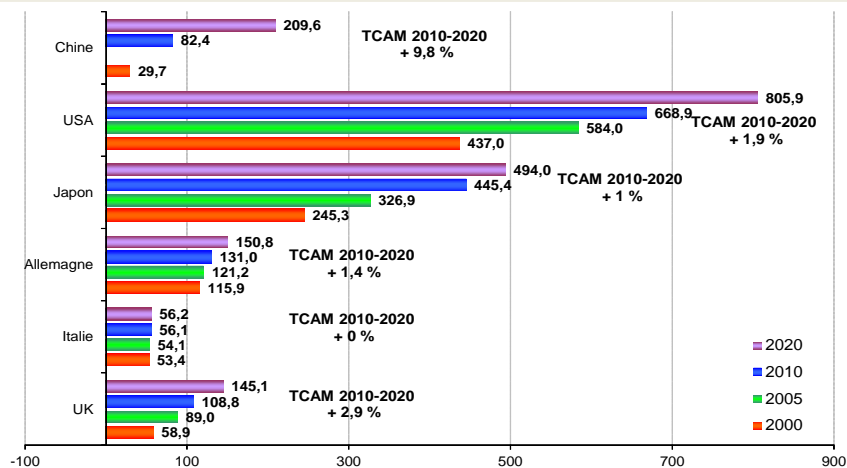
2010 (milliers euros)	Exportations	Importations	Solde commercial	Taux de couverture
Etats-unis	227 929	95 153	132 775	239,5%
Royaume-Uni	180 021	111 910	68 111	160,9%
Japon	54 010	108 577	-54 567	49,7%
Italie	260 405	363 306	-102 901	71,7%
Allemagne	231 143	365 606	-134 462	63,2%
Chine	32 115	2 020 170	-1 988 055	1,6%

Source : Douanes

Évolution du solde commercial français en articles de sport, jeux et industries diverses avec les 6 pays de l'étude



Évolution des dépenses de consommation des ménages en loisirs à l'horizon 2020 (mds d'euros constants 2009)



Source : INSEE, Enquête Budget des ménages

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

4/ Les leviers de compétitivité sur le marché français

A l'achat, les consommateurs français se disent particulièrement attentifs à l'impact écologique du produit, à son origine nationale, au SAV et au respect du droit des salariés. En revanche, la confiance en la marque n'est pas un critère déterminant. Les industriels doivent enrichir leur offre de services aux clients et de produits fabriqués en France, tout en maintenant leurs efforts pour innover.

Correspondance des leviers de compétitivité de l'industrie française d'articles de sport, de jeux et industries diverses et des critères d'achat des consommateurs français

INDUSTRIE DES ARTICLES DE SPORT, JEUX, LOISIRS Principaux leviers de compétitivité des entreprises françaises	FRANCE Les critères d'achat des consommateurs	Atouts / Faiblesses des industriels français
Innovation technique / R&D > Innovation permanente, au cœur de la stratégie des fabricants (amélioration de la qualité / produits techniques) > Projets de R&D centrés sur les nouveaux matériaux et les nouveaux procédés	Innovation technologique > Très faible, le côté fonctionnel du produit n'est plus un facteur de choix Impact écologique > Critère d'achat qui augmente pour les catégories les plus éduquées mais reste relativement faible	Point fort à développer
Création / Design > Renouvellement de l'offre de plus en plus rapide > Création d'un univers spécifique associé à la marque, inspiration du modèle de la mode dans l'habillement	Rapport qualité/prix > Peu valorisé (hors marchés de la mode) par le consommateur qui est de plus en plus tourné vers des atouts plus engagés Facilité d'utilisation Esthétique > Critère qui progresse, mais qui reste faible (hors marchés de la mode)	Point fort à développer
Production > Le "made in France" : un argument de vente dans certains pays (notamment aux Etats-Unis). Une partie de la production est toujours réalisée en France : vélos, outdoor (sécurité pour montagne, camping, bottes) et planches de surf > Mais production européenne centrée sur des niches > Autres produits fabriqués en masse en Asie	Compétitivité prix > Moins important que la moyenne des autres pays, le prix doit toujours être rapporté à la qualité Fabriqué dans votre pays / Fabriqué en France > Plus important que la compétitivité du prix et supérieur à la moyenne des pays. Important sur certaines niches alimentaires et secteur du luxe	Point fort à développer
Marketing / Branding (marque) > Existence d'une french touch dans toutes les activités outdoor et dans l'habillement > Marques européennes associées à une technique de pointe, de qualité > Forte culture marketing autour des valeurs propres à la filière, forte image des marques	Confiance en la marque > Critère très faible en raison de la méfiance vis-à-vis du marketing	Atout non déterminant sur le marché
Commercialisation > Réseau de distribution multi-formats : centres commerciaux libre-service, commerces de proximité, spécialistes et généralistes > Mais lacune de la distribution européenne à l'international alors qu'elle est positionnée à proximité des grands marchés	> Poids important des spécialistes en hausse en France > Essor du e-commerce notamment auprès des jeunes actifs et des seniors	Faiblesse à combler
Services > Services déjà développés dans le secteur : location d'équipements, organisation de sorties couplée à la location de matériel...	Service après-vente > Deuxième critère d'achat mis en avant Signe de qualité indépendant > Peu important en France	Point fort à développer
Formation / RH > Grandes difficultés à attirer des profils compétents sur les activités commerciales, marketing et conception produit	Respect du droit des salariés > Critère en hausse, les consommateurs cherchent de plus en plus de sens dans leurs actes de consommation Recommandation d'un vendeur > Critère faible et inférieur à la moyenne des autres pays en raison de la méfiance vis-à-vis des entreprises	Faiblesse non rédhibitoire
Finances > Faible taille des entreprises ne constitue pas un obstacle à leur développement car positionnement de niche > Dans l'industrie du jouet : PME bien souvent trop petites face aux leaders mondiaux notamment dans la course à l'achat de licences		

Point fort, atout de la France
 Point plutôt fort, à développer
 Point plutôt faible, sauf exception
 Point faible, quasi-inexistant en France

Critère d'achat très important
 Critère important
 Critère peu important
 Critère sans influence

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

4/ Les leviers de compétitivité sur le marché allemand

Les consommateurs allemands privilégient à l'achat l'impact écologique des produits, le SAV et la confiance en la marque et préfèrent miser sur la qualité que sur le prix le plus bas. Afin de conquérir le marché, les industriels français doivent développer l'innovation technologique, le service et la création produit.

Correspondance des leviers de compétitivité de l'industrie française d'articles de sport, de jeux et industries diverses et des critères d'achat des consommateurs allemands

INDUSTRIE DES ARTICLES DE SPORT, JEUX, LOISIRS Principaux leviers de compétitivité des entreprises françaises	ALLEMAGNE Les critères d'achat des consommateurs	Atouts / Faiblesses des industriels français
Innovation technique / R&D > Innovation permanente, au cœur de la stratégie des fabricants (amélioration de la qualité / produits techniques) > Projets de R&D centrés sur les nouveaux matériaux et les nouveaux procédés	Innovation technologique > Les catégories les plus modestes s'y intéressent très peu, les plus aisées davantage Impact écologique > Rapport à la nature, critère déterminant dans la consommation	Point fort à développer
Création / Design > Renouvellement de l'offre de plus en plus rapide > Création d'un univers spécifique associé à la marque, inspiration du modèle de la mode dans l'habillement	Rapport qualité/prix > Premier critère d'achat, très important pour les plus aisés Facilité d'utilisation > faible car l'efficacité du produit prime, et culture technique qui facilite la maîtrise de l'utilisation Esthétique > Attractive pour les consommateurs aisés	Point fort important sur le marché
Production > Le "made in France" : un argument de vente dans certains pays (notamment aux Etats-Unis). Une partie de la production est toujours réalisée en France : vélos, outdoor (sécurité pour montagne, camping, bottes) et planches de surf > Mais production européenne centrée sur des niches > Autres produits fabriqués en masse en Asie	Compétitivité prix > Moins important que dans la plupart des autres pays, car on ne veut pas transiger sur la qualité et la fiabilité du produit Fabriqué en France > Indifférence, dernier critère cité Fabriqué dans votre pays > Inférieur à la moyenne des pays	Atout non déterminant sur le marché
Marketing / Branding (marque) > Existence d'une french touch dans toutes les activités outdoor et dans l'habillement > Marques européennes associées à une technique de pointe, de qualité > Forte culture marketing autour des valeurs propres à la filière, forte image des marques	Confiance en la marque > Plus forte dans les foyers aux revenus supérieurs	Point fort important sur le marché
Commercialisation > Réseau de distribution multi-formats : centres commerciaux libre-service, commerces de proximité, spécialistes et généralistes > Mais lacune de la distribution européenne à l'international alors qu'elle est positionnée à proximité des grands marchés	> Forte concentration du commerce non-spécialisé > Le e-commerce est l'un des plus développés d'Europe	Faiblesse à combler
Services > Services déjà développés dans le secteur : location d'équipements, organisation de sorties couplée à la location de matériel...	Service après-vente > Second critère d'achat mis en avant, valorisé par les plus aisés Signe de qualité indépendant > La marque est davantage un signe de qualité que les labels	Point fort important sur le marché
Formation / RH > Grandes difficultés à attirer des profils compétents sur les activités commerciales, marketing et conception produit	Respect du droit des salariés > Critère important à prendre en compte mais non prioritaire : place reconnue des syndicats dans l'entreprise et rapports sociaux Recommandation d'un vendeur > Avant-dernier critère d'achat	Faiblesse non réductible
Finances > Faible taille des entreprises ne constitue pas un obstacle à leur développement car positionnement de niche > Dans l'industrie du jouet : PME bien souvent trop petites face aux leaders mondiaux notamment dans la course à l'achat de licences		

■ Point fort, atout de la France
■ Point plutôt fort, à développer
■ Point plutôt faible, sauf exception
■ Point faible, quasi-inexistant en France

■ Critère d'achat très important
■ Critère important
■ Critère peu important
■ Critère sans influence

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

4/ Les leviers de compétitivité sur le marché italien

Les consommateurs italiens sont particulièrement sensibles aux critères d'achat sociaux et environnementaux ainsi qu'aux signes de qualité indépendants et à l'origine italienne des produits. L'offre des industriels français doit intégrer, notamment, des innovations techniques et des services pour s'imposer ce marché.

Correspondance des leviers de compétitivité de l'industrie française d'articles de sport, de jeux et industries diverses et des critères d'achat des consommateurs italiens

INDUSTRIE DES ARTICLES DE SPORT, JEUX, LOISIRS Principaux leviers de compétitivité des entreprises françaises	ITALIE Les critères d'achat des consommateurs	Atouts / Faiblesses des industriels français
Innovation technique / R&D > Innovation permanente, au cœur de la stratégie des fabricants (amélioration de la qualité / produits techniques) > Projets de R&D centrés sur les nouveaux matériaux et les nouveaux procédés	Innovation technologique > Faible, elle n'est pas reliée à la réduction de l'impact écologique dans l'esprit du consommateur Impact écologique > Intégration forte dans l'acte d'achat pour les catégories les plus modestes et les moyennes, plus faible pour les catégories aisées	Point fort à développer
Création / Design > Renouvellement de l'offre de plus en plus rapide > Création d'un univers spécifique associé à la marque, inspiration du modèle de la mode dans l'habillement	Rapport qualité/prix > Deuxième motivation d'achat mais inférieure à la moyenne des pays Facilité d'utilisation Esthétique > Culture fortement tournée vers l'esthétique mais critère n'intervenant guère dans la sphère de la consommation	Atout non déterminant sur le marché
Production > Le "made in France" : un argument de vente dans certains pays (notamment aux Etats-Unis). Une partie de la production est toujours réalisée en France : vélos, outdoor (sécurité pour montagne, camping, bottes) et planches de surf > Mais production européenne centrée sur des niches > Autres produits fabriqués en masse en Asie	Compétitivité prix > Moins important que la moyenne des autres pays, le prix doit toujours être rapporté à la qualité Fabriqué en France > Aucun impact hormis certaines niches alimentaires et le secteur du luxe Fabriqué dans votre pays > Plus important que la compétitivité du prix et supérieur à la moyenne des pays	Atout non déterminant sur le marché
Marketing / Branding (marque) > Existence d'une french touch dans toutes les activités outdoor et dans l'habillement > Marques européennes associées à une technique de pointe, de qualité > Forte culture marketing autour des valeurs propres à la filière, forte image des marques	Confiance en la marque > Faible critère mais plus important pour les catégories les plus aisées	Atout non déterminant sur le marché
Commercialisation > Réseau de distribution multi-formats : centres commerciaux libre-service, commerces de proximité, spécialistes et généralistes > Mais lacune de la distribution européenne à l'international alors qu'elle est positionnée à proximité des grands marchés	> Poids important des PME, micro-entreprises et entreprises familiales dans l'ensemble de la distribution en Italie	Faiblesse non réductible
Services > Services déjà développés dans le secteur : location d'équipements, organisation de sorties couplée à la location de matériel...	Service après-vente > quatrième critère d'achat mis en avant Signe de qualité indépendant > Gage de qualité et soutien du réseau des PME nombreuses en Italie	Point fort important sur le marché
Formation / RH > Grandes difficultés à attirer des profils compétents sur les activités commerciales, marketing et conception produit	Respect du droit des salariés > Troisième critère d'achat et critère plus fort que dans tous les autres pays, fort taux de syndicalisation Recommandation d'un vendeur > Critère faible mais supérieur à la moyenne des pays, du fait de la place du commerce de détail en Italie	Faiblesse non réductible
Finances > Faible taille des entreprises ne constitue pas un obstacle à leur développement car positionnement de niche > Dans l'industrie du jouet : PME bien souvent trop petites face aux leaders mondiaux notamment dans la course à l'achat de licences		

■ Point fort, atout de la France
■ Point plutôt fort, à développer
■ Point plutôt faible, sauf exception
■ Point faible, quasi-inexistant en France

■ Critère d'achat très important
■ Critère important
■ Critère peu important
■ Critère sans influence

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

4/ Les leviers de compétitivité sur le marché britannique

Le rapport qualité-prix, l'image associée à la marque et le SAV sont les principaux critères d'achat avancés par les consommateurs britanniques. Les industriels français doivent donc mettre en avant leurs atouts en matière de création et de marketing et renforcer leur offre en termes de services pour s'implanter sur ce marché.

Correspondance des leviers de compétitivité de l'industrie française d'articles de sport, de jeux et industries diverses et des critères d'achat des consommateurs britanniques

INDUSTRIE DES ARTICLES DE SPORT, JEUX, LOISIRS Principaux leviers de compétitivité des entreprises françaises	ROYAUME-UNI Les critères d'achat des consommateurs	Atouts / Faiblesses des industriels français
Innovation technique / R&D > Innovation permanente, au cœur de la stratégie des fabricants (amélioration de la qualité / produits techniques) > Projets de R&D centrés sur les nouveaux matériaux et les nouveaux procédés	Innovation technologique > Banalisation de l'innovation technique dans l'esprit du consommateur Impact écologique > Culture individualiste, engagement politique en dehors de l'acte d'achat	Atout non déterminant sur le marché
Création / Design > Renouvellement de l'offre de plus en plus rapide > Création d'un univers spécifique associé à la marque, inspiration du modèle de la mode dans l'habillement	Rapport qualité/prix > Motivation d'achat la plus importante > La qualité est synonyme de solidité, de durabilité Facilité d'utilisation Esthétique > Recherche de plaisir pour des consommateurs dotés d'un fort pouvoir d'achat	Point fort important sur le marché
Production > Le "made in France" : un argument de vente dans certains pays (notamment aux Etats-Unis). Une partie de la production est toujours réalisée en France : vélos, outdoor (sécurité pour montagne, camping, bottes) et planches de surf > Mais production européenne centrée sur des niches > Autres produits fabriqués en masse en Asie	Compétitivité prix > Moins important que dans la plupart des autres pays car la qualité du produit est primordiale Fabriqué en France > Indifférence très marquée au RU en raison de la divergence des cultures Fabriqué dans votre pays > Les classes populaires moins insensibles à ce critère qui renvoie à la question de l'emploi local	Point fort à développer
Marketing / Branding (marque) > Existence d'une french touch dans toutes les activités outdoor et dans l'habillement > Marques européennes associées à une technique de pointe, de qualité > Forte culture marketing autour des valeurs propres à la filière, forte image des marques	Confiance en la marque > Pays de tradition industrielle ancienne, la notion de marché et donc de "marque" est historiquement forte au RU	Point fort important sur le marché
Commercialisation > Réseau de distribution multi-formats : centres commerciaux libre-service, commerces de proximité, spécialistes et généralistes > Mais lacune de la distribution européenne à l'international alors qu'elle est positionnée à proximité des grands marchés	> Poids important des grands groupes dans l'ensemble de la distribution britannique > Développement avancé du e-commerce	Faiblesse à combler notamment sur le e-commerce
Services > Services déjà développés dans le secteur : location d'équipements, organisation de sorties couplée à la location de matériel...	Service après-vente > Second critère d'achat mis en avant Signe de qualité indépendant > La qualité se définit plus par la marque et la longévité supposée du produit que par un label	Point fort à développer
Formation / RH > Grandes difficultés à attirer des profils compétents sur les activités commerciales, marketing et conception produit	Respect du droit des salariés > Syndicats puissants : le respect du droit des salariés se joue dans une autre sphère que celle de la consommation Recommandation d'un vendeur > Poids important des hypermarchés dans l'ensemble de la distribution britannique, le conseil est peu sollicité	Faiblesse non rédhibitoire
Finances > Faible taille des entreprises ne constitue pas un obstacle à leur développement car positionnement de niche > Dans l'industrie du jouet : PME bien souvent trop petites face aux leaders mondiaux notamment dans la course à l'achat de licences		

 Point fort, atout de la France
 Point plutôt fort, à développer
 Point plutôt faible, sauf exception
 Point faible, quasi-inexistant en France

 Critère d'achat très important
 Critère important
 Critère peu important
 Critère sans influence

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

4/ Les leviers de compétitivité sur le marché des Etats-Unis

Les consommateurs américains mettent en avant le prix, la qualité et le design lors de leurs achats et accordent une grande importance à l'image associée à la marque et au service. Les industriels français devront axer leur développement sur la création, le marketing, ainsi que sur les services pour s'implanter sur ce marché.

Correspondance des leviers de compétitivité de l'industrie française d'articles de sport, de jeux et industries diverses et des critères d'achat des consommateurs américains

INDUSTRIE DES ARTICLES DE SPORT, JEUX, LOISIRS Principaux leviers de compétitivité des entreprises françaises	ETATS-UNIS Les critères d'achat des consommateurs	Atouts / Faiblesses des industriels français
Innovation technique / R&D > Innovation permanente, au cœur de la stratégie des fabricants (amélioration de la qualité / produits techniques) > Projets de R&D centrés sur les nouveaux matériaux et les nouveaux procédés	Innovation technologique > L'immatériel prime mais l'innovation technologique importe aussi pour les classes les plus aisées Impact écologique > Culture centrée sur le développement de l'individu, engagement politique en dehors de l'acte d'achat	Atout non déterminant sur le marché
Création / Design > Renouvellement de l'offre de plus en plus rapide > Création d'un univers spécifique associé à la marque, inspiration du modèle de la mode dans l'habillement	Rapport qualité-prix > Motivation d'achat la plus importante Facilité d'utilisation Esthétique > Caractéristiques immatérielles du produit importantes dans un pays où le marketing est très présent	Point fort important sur le marché
Production > Le "made in France" : un argument de vente dans certains pays (notamment aux Etats-Unis). Une partie de la production est toujours réalisée en France : vélos, outdoor (sécurité pour montagne, camping, bottes) et planches de surf > Mais production européenne centrée sur des niches > Autres produits fabriqués en masse en Asie	Compétitivité prix > Forte sensibilité au prix : crainte d'une inflation durable depuis la crise de 2008 Fabriqué en France > Insensibilité la plus forte parmi les pays de l'étude Fabriqué dans votre pays > Critère important en raison d'un patriotisme économique marqué	Point fort à développer
Marketing / Branding (marque) > Existence d'une french touch dans toutes les activités outdoor et dans l'habillement > Marques européennes associées à une technique de pointe, de qualité > Forte culture marketing autour des valeurs propres à la filière, forte image des marques	Confiance en la marque > Entrée précoce des USA dans la société de consommation : investissements publicitaires traditionnellement très importants	Point fort important sur le marché
Commercialisation > Réseau de distribution multi-formats : centres commerciaux libre-service, commerces de proximité, spécialistes et généralistes > Mais lacune de la distribution européenne à l'international alors qu'elle est positionnée à proximité des grands marchés	> Poids important des grands groupes dans l'ensemble de la distribution américaine > Développement avancé du e-commerce	Faiblesse à combler notamment sur le e-commerce
Services > Services déjà développés dans le secteur : location d'équipements, organisation de sorties couplée à la location de matériel...	Service après-vente > La relation marketing n'est pas axée seulement sur l'acte d'achat mais se développe aussi en amont et en aval (SAV...) Signe de qualité indépendant > Faible influence des labels comme gage de la qualité qui passe avant tout par l'image de marque	Point fort à développer
Formation / RH > Grandes difficultés à attirer des profils compétents sur les activités commerciales, marketing et conception produit	Respect du droit des salariés > Gestion flexible de la main d'œuvre, faible poids des syndicats Recommandation d'un vendeur > Pays initiateur des magasins en libre-service. Acheteur historiquement autonome dans sa démarche d'achat	Faiblesse non rédhibitoire
Finances > Faible taille des entreprises ne constitue pas un obstacle à leur développement car positionnement de niche > Dans l'industrie du jouet : PME bien souvent trop petites face aux leaders mondiaux notamment dans la course à l'achat de licences		

 Point fort, atout de la France	 Critère d'achat très important
 Point plutôt fort, à développer	 Critère important
 Point plutôt faible, sauf exception	 Critère peu important
 Point faible, quasi-inexistant en France	 Critère sans influence

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

4/ Les leviers de compétitivité sur le marché japonais

La compétitivité-prix, le service après-vente, la facilité d'utilisation sont parmi les principales motivations d'achat des consommateurs japonais. Pour séduire les consommateurs japonais, sensibles à la notoriété des produits, les industriels français doivent innover, miser sur le design et enrichir leur offre de services.

Correspondance des leviers de compétitivité de l'industrie française d'articles de sport, de jeux

et industries diverses et des critères d'achat des consommateurs japonais

INDUSTRIE DES ARTICLES DE SPORT, JEUX, LOISIRS Principaux leviers de compétitivité des entreprises françaises	JAPON Les critères d'achat des consommateurs	Atouts / Faiblesses des industriels français
Innovation technique / R&D > Innovation permanente, au cœur de la stratégie des fabricants (amélioration de la qualité / produits techniques) > Projets de R&D centrés sur les nouveaux matériaux et les nouveaux procédés	Innovation technologique > Plus important que dans les autres pays. Technologie valorisée comme moyen d'améliorer l'usage des produits Impact écologique > Dimension valorisée par la société japonaise dans de nombreux domaines	Point fort important sur le marché
Création / Design > Renouvellement de l'offre de plus en plus rapide > Création d'un univers spécifique associé à la marque, inspiration du modèle de la mode dans l'habillement	Rapport qualité/prix > Moins important au Japon qu'ailleurs, sauf parmi les classes aisées Facilité d'utilisation > Très important car vieillissement de la population Esthétique > Critère légèrement plus valorisé par les Japonais	Point fort important sur le marché
Production > Le "made in France" : un argument de vente dans certains pays (notamment aux Etats-Unis). Une partie de la production est toujours réalisée en France : vélos, outdoor (sécurité pour montagne, camping, bottes) et planches de surf > Mais production européenne centrée sur des niches > Autres produits fabriqués en masse en Asie	Compétitivité prix > Dimension très importante. Plus important que la moyenne des autres pays. Fabriqué en France > Aucun impact, hormis sur certaines niches alimentaires et le secteur du luxe Fabriqué dans votre pays > Supérieur à la moyenne des pays mais moins important que la compétitivité prix	Point fort important sur le marché
Marketing / Branding (marque) > Existence d'une french touch dans toutes les activités outdoor et dans l'habillement > Marques européennes associées à une technique de pointe, de qualité > Forte culture marketing autour des valeurs propres à la filière, forte image des marques	Confiance en la marque > Critère important pour les catégories aisées et les classes moyennes	Point fort important sur le marché
Commercialisation > Réseau de distribution multi-formats : centres commerciaux libre-service, commerces de proximité, spécialistes et généralistes > Mais lacune de la distribution européenne à l'international alors qu'elle est positionnée à proximité des grands marchés	> Poids élevé des PME dans l'ensemble de la distribution et importance des magasins spécialisés	Faiblesse non réductible
Services > Services déjà développés dans le secteur : location d'équipements, organisation de sorties couplée à la location de matériel...	Service après-vente > Critère important, croissant avec les revenus Signe de qualité indépendant > Moins d'intérêt au Japon que dans l'ensemble des pays interrogés. Davantage cité dans les classes aisées	Point fort à développer
Formation / RH > Grandes difficultés à attirer des profils compétents sur les activités commerciales, marketing et conception produit	Respect du droit des salariés > N'est pas une motivation d'achat, mais représente un préalable pour pouvoir s'implanter sur le marché Recommandation du vendeur > Pas d'intérêt pour cette dimension	Faiblesse non réductible
Finances > Faible taille des entreprises ne constitue pas un obstacle à leur développement car positionnement de niche > Dans l'industrie du jouet : PME bien souvent trop petites face aux leaders mondiaux notamment dans la course à l'achat de licences		

Point fort, atout de la France
 Point plutôt fort, à développer
 Point plutôt faible, sauf exception
 Point faible, quasi-inexistant en France

Critère d'achat très important
 Critère important
 Critère peu important
 Critère sans influence

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

4/ Les leviers de compétitivité sur le marché chinois

Les consommateurs chinois sont très sensibles au prix des produits, à la notoriété des marques et aux services commerciaux. Pour s'imposer sur ce marché, les industriels français devront miser sur la qualité de leur offre de produits et de services et sur des marques bénéficiant d'une image forte.

Correspondance des leviers de compétitivité de l'industrie française d'articles de sport, de jeux et industries diverses et des critères d'achat des consommateurs chinois

INDUSTRIE DES ARTICLES DE SPORT, JEUX, LOISIRS Principaux leviers de compétitivité des entreprises françaises	CHINE Les critères d'achat des consommateurs	Atouts / Faiblesses des industriels français
Innovation technique / R&D > Innovation permanente, au cœur de la stratégie des fabricants (amélioration de la qualité / produits techniques) > Projets de R&D centrés sur les nouveaux matériaux et les nouveaux procédés	Innovation technologique > Valorisée si elle permet d'améliorer la qualité des produits. Important pour les consommateurs aisés Impact écologique Critère non dominant qui passe après la qualité, le service et le plaisir d'achat	Point fort à développer
Création / Design > Renouvellement de l'offre de plus en plus rapide > Création d'un univers spécifique associé à la marque, inspiration du modèle de la mode dans l'habillement	Rapport qualité/prix > Les classes moyennes sont à la recherche de prix bas ; les classes aisées valorisent les prix élevés comme symbole de qualité supérieure et de réussite sociale Facilité d'utilisation > Moins important que la durée de vie du produit Esthétique > Les consommateurs font attention à l'esthétique qui doit être teintée de référence à leur culture ancestrale	Point fort à développer
Production > Le "made in France" : un argument de vente dans certains pays (notamment aux Etats-Unis). Une partie de la production est toujours réalisée en France : vélos, outdoor (montagne, camping, bottes) et planches de surf > Mais production européenne centrée sur des niches > Autres produits fabriqués en masse en Asie	Compétitivité prix > Critère très important. Le prix conditionne l'accès à la société de consommation pour le plus grand nombre. Fabriqué en France > Valorisé par les classes supérieures (produits de luxe...) Fabriqué dans votre pays > Critère très important pour les classes moyennes	Point fort important sur le marché
Marketing / Branding (marque) > Existence d'une french touch dans toutes les activités outdoor et dans l'habillement > Marques européennes associées à une technique de pointe, de qualité > Forte culture marketing autour des valeurs propres à la filière, forte image des marques	Confiance en la marque > Critère important pour les catégories aisées et les classes moyennes. La marque est synonyme de qualité supérieure.	Point fort important sur le marché
Commercialisation > Réseau de distribution multi-formats : centres commerciaux libre-service, commerces de proximité, spécialistes et généralistes > Mais lacune de la distribution européenne à l'international alors qu'elle est positionnée à proximité des grands marchés	> Poids élevé des indépendants dans la distribution. Importance des commerces non spécialisés mais forte croissance des chaînes et des commerces spécialisés. 100 millions de cyberacheteurs	Faiblesse à combler notamment sur le e-commerce
Services > Services déjà développés dans le secteur : location d'équipements, organisation de sorties couplée à la location de matériel...	Service après-vente > Critère important, un des éléments de la qualité Signe de qualité indépendant	Point fort à développer
Formation / RH > Grandes difficultés à attirer des profils compétents sur les activités commerciales, marketing et conception produit	Respect du droit des salariés > Ne constitue pas une motivation d'achat. Recommandation du vendeur > Les consommateurs apprécient que les produits soient présentés en magasin, qu'ils puissent les tester	Faiblesse non réductible
Finances > Faible taille des entreprises ne constitue pas un obstacle à leur développement car positionnement de niche > Dans l'industrie du jouet : PME bien souvent trop petites face aux leaders mondiaux notamment dans la course à l'achat de licences		

- Point fort, atout de la France
- Point plutôt fort, à développer
- Point plutôt faible, sauf exception
- Point faible, quasi-inexistant en France

- Critère d'achat très important
- Critère important
- Critère peu important
- Critère sans influence

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

5/ Les recommandations générales pour les industriels

Pour rester compétitive, l'industrie française d'articles de sport et jeux devra mener des actions dans trois domaines en priorité : préserver ses atouts en matière d'innovation technique, de création et de marketing, renforcer ses capacités d'offre de produits français et de services et combler ses faiblesses en termes de commercialisation.

Trois axes d'actions prioritaires pour renforcer la compétitivité des industriels

Préserver les atouts	Renforcer les points forts	Comblar les faiblesses
<p>Innovation technique / R&D :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fabriquer des produits de qualité plus élaborée - Développer une forte expertise technique : produits aux propriétés nouvelles, équipements intelligents (confort, bien-être, performance, etc.) - Produits respectueux de l'environnement (fibre biologiques, produits recyclés...) - Processus de production écologiques (ISO 14000...) <p>Création / design :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conserver une position dominante en termes de mode et d'esthétique <p>Marketing / gestion des marques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser l'association entre innovation technique et stratégie de communication - Entretenir l'image forte de la marque : dimension immatérielle, sponsoring... - Maintenir une bonne connaissance des nouvelles pratiques sportives et des tendances (réseaux, salons) 	<p>Développer le « fabriqué en France » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bénéficier de l'expérience des clusters et pôles de compétitivité - S'appuyer sur les compétences locales spécifiques disponibles dans les bassins industriels traditionnels - Opter pour des modes d'organisation à forte flexibilité et réactivité (raccourcissement des délais de production, réduction des stocks, etc.) <p>Services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faciliter la relation client : règlement des litiges, prise en charge des retours... - Privilégier une logique de solution globale à celle d'offre produit : équipements complets prêts à l'emploi, cours et stages sportifs... 	<p>Commercialisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réfléchir en amont au concept de distribution le mieux adapté au produit, à la marque, à la clientèle (e-commerce, m-commerce, boutique traditionnelle, etc.) - Développer les ventes sur Internet

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

5/ Les recommandations spécifiques par pays

Pour se développer sur les marchés français, allemand et italien, les industriels Français devront préserver leur esprit d'innovation et développer un service après-vente toujours plus performant. Par ailleurs, ils devront accroître leur présence commerciale sur l'Internet pour toucher la population croissante des cyberacheteurs français et allemands et renforcer les productions locales en Italie et en France.

Axes d'actions prioritaires pour renforcer la compétitivité des industriels Français sur les marchés français, allemand et italien

<i>Leviers de compétitivité</i>	FRANCE	ALLEMAGNE	ITALIE
Innovation technique	Développer une offre de produits respectueux de l'environnement (matière première, processus de fabrication écologique...)	Proposer des produits de qualité (durabilité, facilité d'entretien) qui respectent l'environnement	Développer une offre de produits respectueux de l'environnement
Création / Design	Concevoir des produits ayant un bon rapport qualité-prix, esthétique au sein de gammes élargies	La mise sur le marché de nouveaux produits doit être synonyme de bon rapport qualité-prix et apporter un plaisir esthétique	
Production	Développer les produits fabriqués en France sur les niches haut de gamme		Intégrer une offre de fabrication locale
Marketing / Branding		Proposer des marques à forte notoriété (qualité, esthétique, prix) pour gagner la confiance des consommateurs	
Commercialisation	Renforcer la présence sur Internet (e-commerce, m-commerce...)	Renforcer la présence sur Internet (e-commerce, m-commerce...)	
Services	Assurer un service après-vente de qualité	Mettre en place un service après-vente performant	Informers les consommateurs sur la qualité des produits (signe de qualité, label...) Assurer un bon service après-vente

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

5/ Les recommandations spécifiques par pays (suite)

Pour séduire les marchés du Royaume-Uni, des Etats-Unis et du Japon, les industriels Français devront avant tout créer des produits originaux et mettre en place un service après-vente performant. L'image des marques est également déterminante sur ces trois marchés et l'innovation technique pour les Japonais.

Axes d'actions prioritaires pour renforcer la compétitivité des industriels Français sur les marchés britannique, nord-américain et japonais

<i>Leviers de compétitivité</i>	ROYAUME-UNI	ETATS-UNIS	JAPON
Innovation technique			Privilégier une offre de produits innovants sur le plan technologique et écologique
Création / Design	Proposer des produits ludiques, faciles d'utilisation (plaisir de consommer) et de qualité (durabilité)	Concevoir des produits d'un bon rapport qualité-prix qui apportent un plaisir esthétique	Développer des produits faciles à utiliser et esthétiques
Production		Intégrer une offre de fabrication locale	La compétitivité prix des produits doit être forte
Marketing / Branding	Développer des marques qui véhiculent une image qualité forte source de confiance pour le consommateur	Commercialiser des marques qui bénéficient d'une forte image , associer la marque à une personnalité célèbre (cinéma, sport, musique...)	Développer des marques qui véhiculent une image innovation, esthétique, praticité forte pour gagner la confiance des consommateurs
Commercialisation	Renforcer la présence sur Internet (e-commerce, m-commerce...)	Renforcer la présence sur Internet (e-commerce, m-commerce...)	
Services	Mettre en place un service après-vente performant	Proposer des services complets au client en amont et en aval de la vente : sur-mesure, accueil sur le point de vente, livraison, facilité de paiement et de retour marchandise, etc.	Mettre en place un service après-vente performant

Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43

5/ Les recommandations spécifiques par pays (fin)

Afin de se différencier sur le marché chinois qui suit actuellement les tendances de la société de consommation, les industriels français doivent valoriser leurs atouts en termes d'innovation et de création et miser ainsi sur la qualité des produits commercialisés. D'autre part, il convient de développer la relation de proximité (accompagnement, conseil à la vente, SAV). L'image véhiculée par la marque est également très importante chez ces consommateurs en quête de repères identitaires.

Axes d'actions prioritaires pour renforcer la compétitivité des industriels Français sur le marché chinois

<i>Leviers de compétitivité</i>	CHINE
Innovation technique	Privilégier les innovations permettant une amélioration de la qualité des produits (durabilité, praticité...)
Création / Design	Segmenter l'offre de produits pour offrir le meilleur rapport qualité-prix à chaque segment de clientèle (classe moyenne, classe aisée) Créer des gammes de produits propres à chaque segment de clientèle (différenciation par le style) Articuler modernité et tradition (style traditionnel locaux)
Production	Créer une gamme de produits fabriquée localement et valoriser les savoir-faire traditionnels
Marketing / Branding	Commercialiser des marques bénéficiant d'une image forte (qualité et tradition, prestige et savoir vivre, etc.)
Commercialisation	Développer un réseau de distribution sur Internet : e-commerce et m-commerce
Services	Proposer davantage de services d'accompagnement des clients autour de la vente : conseil, SAV, etc.