



ELIOT GREETING CARD COMPANY

Ce cas a été préparé uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.

L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail admin.mim@hec.unil.ch.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-05-18

La compagnie Eliot a été créée par Gregory Eliot au début des années 1960 à Saint Louis dans l'Etat de Missouri. Bien que l'entreprise n'eusse qu'environ 4% du marché américain des cartes de voeux, elle avait été profitable depuis ses débuts, et avait réussi une croissance modeste dans un environnement de marché dominé par Hallmark Company (qui se maintenait à plus de 40 % du marché), American Greetings (environ 30% du marché), et plusieurs compagnies plus petites qui disposaient de parts de marché comprises entre 5 et 15%. Eliot avait réussi largement grâce au fait qu'elle s'était construit une "niche" en vendant des lignes de cartes sur des créneaux particuliers, pour lesquels les autres firmes semblaient avoir peu d'intérêt.

Récemment, cependant, le marché de la carte de voeux avait connu une période de ventes (au moins temporairement) stagnantes. Cela semblait être le résultat conjugué d'une économie en période de basse conjoncture et d'un accroissement très rapide de la publicité

pour le téléphone, pressant les consommateurs de l'utiliser pour "tendre la main et toucher" ("reach out and touch someone") leur correspondant au lieu d'envoyer par la poste des cartes de voeux. Cela avait conduit à des efforts marketing relativement intenses de la part des plus grandes entreprises de cartes de voeux pour gagner des points de part de ce marché relativement déprimé. Il devenait évident que la concurrence était en train de tourner ses regards vers les lignes de cartes spécialisées qu'Eliot s'était avérée capable d'exploiter à son avantage depuis si longtemps (cf. l'article "Greetings, One and All", ci-après).

Pour la première fois dans son histoire, Eliot Greeting faisait face à un déclin de sa modeste part de marché, dont chaque point équivalait à plusieurs millions de dollars de chiffre d'affaires. Lors d'une séance de brainstorming avec les principaux directeurs de l'entreprise, le Président, Tom Eliot, suggéra qu'une solution possible à ce problème serait de développer un marché export pour ses produits pour éviter le coût élevé d'une concurrence directe auprès de consommateurs américains. Il pensait que cela serait plus facile pour l'entreprise de créer et produire des cartes pour des consommateurs dans des pays anglophones, tels que l'Angleterre ou l'Australie, que de continuer à affronter les leaders du marché, ici aux Etats-Unis.

Bill Yates, vice-président, responsable commercial, avait une suggestion alternative. Il venait de revenir d'un séjour de vacances dans le sud-ouest des Etats-Unis où il s'était rendu compte du grand nombre d'Américains d'origine hispanique qui selon lui commençaient à améliorer leur statut traditionnel économiquement plus bas. L'idée de Yates était de créer et de vendre une ligne de cartes de voeux pour ce groupe d'Américains hispanophones pour lesquels l'envoi de cartes de voeux était à un niveau relativement faible par rapport à l'ensemble du marché. Il soutenait que, plutôt que d'étendre ses efforts pour approcher les consommateurs étrangers, la firme serait plus à même de tirer avantage de ses capacités de production et systèmes de distribution existants en développant ici même ce marché relativement peu prospecté. Une discussion s'engagea entre Tom Eliot et Bill Yates pour savoir laquelle de ces deux options serait la meilleure source de croissance pour Eliot Greeting Card Company. Tom avait remarqué récemment dans un journal local un article présentant l'avancée des concurrents sur le marché hispanique des Etats-Unis (cf. article "Greeting Card Firms Expand Hispanic Line" ci-après). Il ne voulait sûrement pas d'un autre combat inégal avec la concurrence. Bill argua du fait que le potentiel du marché des Hispaniques Américains était suffisamment large pour toutes les firmes de cartes de voeux et qu'ils devraient un jour ou l'autre développer des compétences dans la production et la vente

de cartes à ce segment significatif du marché U.S.. Ils décidèrent de repousser la décision jusqu'à ce qu'ils aient obtenu plus d'informations sur chacune de ces options.

* * *

Premier article : "Voeux, d'un jour ou de tous !" ("Greetings, One and All")

Les fabricants de cartes passent à la vitesse supérieure pour la Fête des Mères,..et tous les jours.

Juste au cas où on l'aurait oublié, l'industrie des cartes de voeux s'affaire à rappeler à chacun que dimanche c'est la Fête des Mères. Evidemment, chacun voudra aller chercher des cartes pour sa maman, sa femme, et sa mamy. Mais qu'en est-il pour ses soeurs ou ses tantes préférées? Bien sûr il y a des cartes spéciales Fête des Mères pour elles aussi, et une multitude de cartes de voeux pour la belle-mère. Comment faire pour quelqu'un qui attend un bébé en juillet? Pas de problème. Toutes les compagnies font des cartes de Fête des Mères pour les mères à venir. Et pourquoi donc le papa devrait-il se sentir laissé pour compte et devoir attendre jusqu'à juin pour son jour de fête? Hallmark a mis sur le marché une carte qui dit *"You're a terrific parent, too, Dad!"* Pourquoi en fait le jour de la fête des mères devrait-il être restreint aux parents ? Il ne l'est pas. Une carte de Recycled Paper Products de Chicago a ce touchant message : "Bien que vous ne soyez pas ma mère, vos gentilles attentions maternelles comptent beaucoup pour moi. Heureuse Fête des Mères." (en anglais : *"Although you're not my mother, your little motherlies mean a lot to me. Happy Motherish Day."*)

Aucun secteur d'activité n'est supérieur à celui des cartes de voeux pour trouver des façons imaginatives de remettre au goût du jour et promouvoir un ancien produit. Les compagnies principales, Hallmark de Kansas City et American Greetings de Cleveland, ont des racines qui remontent au début du siècle, mais elles s'efforcent d'être aussi innovantes que les firmes d'ordinateurs naissantes de la Silicon Valley. Les fabricants de cartes expérimentent différents styles, donnant inlassablement aux consommateurs de nouveaux motifs d'acheter leurs produits, et utilisant de nouvelles technologies qui permettent aux cartes de jouer des airs de musique ou de parler. Hallmark offre 1'200 types de cartes pour la fête des mères, le quatrième jour de l'année pour la vente des cartes (après Noël, la Saint-Valentin, et Pâques), cependant qu'American Greetings se vante d'en avoir 1'300. La gamme de produits s'étend de la carte traditionnelle avec un dessin de fleurs et une poésie sirupeuse pour 1 \$ ou moins, jusqu'à une version électronique à 7 \$, qui joue l'air de *"You Are the Sunshine of My Life."*

Hallmark détient environ 42% de ce marché annuel de 3,2 milliards de dollars, suivi par American Greetings avec 30%. Les deux leaders sont maintenant défiés par Gibson Greetings basée à Cincinnati, qui a accaparé environ 10% du marché, en partant de 5% en 1978. Gibson a réussi un coup en février en concluant un accord avec Walt Disney Productions pour les droits d'utiliser Mickey Mouse et ses amis, qui avaient précédemment été représentés sur les cartes Hallmark. Gibson avait réussi aussi à signer pour Garfield le chat, ainsi que les personnages de Sesame Street, mais la ligne de Hallmark consacrée aux Peanuts est encore une de celles qui a le plus de succès. American Greetings a connu une croissance forte l'année dernière en signant un accord avec Sears pour être le vendeur exclusif de cartes postales dans tous ses grands magasins. Cela a fait plus que contrebalancer un arrangement similaire que Hallmark a passé avec J.C. Penney.

Pendant que les trois plus gros fabricants se battent entre eux, ils gardent aussi un œil sur les quelques 300 petits producteurs, qui sont souvent audacieux et inventifs. Comme le souligne le Chairman de Hallmark, Donald Hall, "Les industries qui ne sont pas animées par la concurrence stagnent un jour ou l'autre. La nôtre est très concurrentielle, et la fièvre de la créativité est à un très haut niveau".

Une signe de l'activité créative intense de cette profession est le nombre foisonnant d'occasions pour lesquelles des cartes de vœux sont disponibles. Les acheteurs de cartes peuvent maintenant féliciter un ami qui vient d'obtenir son permis de conduire, lorsqu'il a acheté une nouvelle voiture, ou parce qu'il a réussi à faire son régime. Les consommateurs peuvent utiliser les cartes pour annoncer un divorce, proposer un rendez-vous, ou consoler un camarade dont le chien vient de mourir. En poussant cette stratégie marketing à l'extrême, California Dreamers, une entreprise de Chicago, a sorti une carte de vœux génériques, tous usages. Le message : "Whatever".

Les fabricants de cartes ont été attentifs aux changements dans la famille américaine. Richard Connor, vice-président d'American Greetings souligne : "Le taux de divorce a provoqué l'émergence de nouvelles familles, des pères seuls, et des mères qui travaillent." Ces nouvelles relations ouvrent de nouvelles possibilités pour l'envoi de cartes. L'une des cartes de Fête des Mères de Hallmark montre la maman à son bureau. Aussi bien American Greetings que Hallmark ont des cartes portant des messages à "Maman et son Mari" ou "Papa et sa Femme".

Paper Moon Graphics, une petite entreprise à croissance rapide basée à Los Angeles, a attiré des consommateurs par une combinaison d'humour sarcastique et d'images visuelles frappantes. L'une de ses cartes montre une fiancée juchée sur les épaules de son promis, qui est en équilibre instable sur un fil tendu à bonne hauteur du sol. A l'intérieur, la légende est : "*So Far... So Good, Happy Anniversary!*". Maine Line de Rockport dans l'Etat de Maine a trouvé une niche profitable en se spécialisant sur les cartes qui s'adressent aux femmes. Un message typique: "Une femme à la Maison Blanche se sentirait tout à fait à la maison... Elle sait déjà comment nettoyer tout le désordre que les hommes y ont mis." Maine Line a même quelques cartes qui peuvent être utilisées par des homosexuels. L'une dit "*Hip hip Hooray, I'm glad you're gay.*"

Les leaders du secteur ont réagi à la concurrence en introduisant leurs propres cartes de style "yuppie". Hallmark a une nouvelle ligne appelée "Femme Moderne", avec des messages qui peuvent paraître risqués pour cette firme vénérable, vieille de 75 ans. Exemple : "*You're such a totally together man. You're sensitive, kind, understanding and a good listener... Nice buns, too! Happy Birthday.*"

L'une des nouveautés les plus récentes dans cette industrie est la carte parlante. Les voix viennent d'un petit haut parleur connecté à une puce électronique sur laquelle le message est enregistré. Une carte d'American Greetings comporte la phrase "Ouvrez vite cette carte d'anniversaire" imprimée sur l'extérieur. Quand la carte est ouverte, une voix soulagée dit : "Merci! Ca commençait à sentir le renfermé ici, Bon Anniversaire." Au prix élevé de 10 \$, les cartes électroniques sont encore une nouveauté. Mais dans la mesure où le coût des puces

baisse, l'industrie espère que les cartes parlantes et les cartes musicales pourraient le cas échéant constituer l'essentiel de celles achetées pour la Fête des Mères, et bien d'autres occasions.

* * *

Les Marchés Export Anglophones

Le marché potentiel des pays anglophones était potentiellement important. Ses composantes majeures étaient le Royaume Uni (Angleterre, Ecosse, Pays de Galles et Irlande du Nord), le Canada anglophone, l'Australie et la Nouvelle Zélande. Au total ces pays comprenaient une population d'environ 106 millions de personnes (respectivement 59, 24, 19 et 4 millions d'habitants environ). En outre, la république d'Afrique du Sud a une population d'environ un million de personnes dont l'anglais est la première langue. Plusieurs autres anciennes colonies britanniques, tels que le Kenya, Hong Kong et Singapour ont des minorités anglophones. Mais les pays anglophones principaux offraient un potentiel immédiat plus important. Ces quatre nations étaient développées sur le plan économique. Le Canada avait été classé par la plupart des experts comme appartenant au groupe restreint des pays riches, même s'il avait connu au milieu des années 80 des problèmes économiques sérieux. Les trois autres pays faisaient également clairement partie des nations développées, ayant une classe moyenne prédominante dotée d'un pouvoir d'achat disponible très significatif.

Culturellement les quatre nations partagent un héritage commun avec les Etats-Unis, mais chaque culture a évolué de façon quelque peu différente au cours des années. Bien qu'ils parlent tous anglais, ils présentent des degrés variables de différences dans l'usage des mots. Puisque le produit de la compagnie Eliot est à base de communication écrite, il serait dangereux pour sa direction de supposer que des messages libellés de façon identique auront une signification identique dans chaque pays. Beaucoup du charme et de l'attrait des cartes de voeux vient de jeux de mots subtils, et de tels messages pourraient ne pas être perçus de la même manière dans les autres pays. Le Canada présenterait le moins de difficultés de ce point de vue. Parce que le Canada a une longue frontière commune avec les Etats-Unis, et que les Canadiens sont fortement exposés aux médias américains (télévision et magazines), les usages langagiers sont très similaires dans les deux pays - assez similaires en tous cas pour que des messages identiques puissent habituellement avoir du succès. Cependant, au Royaume Uni où "a closet" est "a toilet" (Français: WC ou toilette) et "to throw up" est équivalent à "to make" (as in a cake), le danger de mauvaise communication est tout à fait réel. Cela est également

vrai en Australie et Nouvelle-Zélande. Eliot devrait alors pré-tester tous les messages avec des experts locaux, et dans beaucoup de cas préparer des messages entièrement différents pour chaque pays.

Une seconde différence culturelle importante entre les Etats-Unis et ces autres pays anglophones peut se situer dans l'usage et la perception des cartes de voeux. Historiquement, dans les cultures anglophones, une lettre ou note écrite de façon personnelle (à la main) a toujours été considérée comme la manière appropriée et polie de communiquer avec un ami. Des messages standardisés, pré-imprimés, tels que ceux que l'on trouve sur les cartes de visite, étaient considérés comme étant moins polis, comme des substituts qui marquent moins d'affection. Il est possible que les cartes de voeux soient totalement acceptées aux Etats-Unis, mais avant qu'Eliot ne décide de lancer ses produits dans l'un quelconque de ces autres pays, elle doit savoir comment leurs habitants perçoivent les cartes de voeux aujourd'hui.

Le marché des Hispaniques américains

Quelques données démographiques préliminaires furent rassemblées à l'appui de la proposition de Yates de vendre des cartes en langue espagnole au marché hispanique des Etats-Unis. Le recensement de 2000 estimait que les Hispaniques constituaient une population de 35 millions aux Etats-Unis et que leur taux de croissance était largement supérieur à celui de l'ensemble de la population. Ce chiffre met les Hispaniques à égalité avec les Afro-Américains, qui depuis toujours représentaient la minorité ethnique la plus importante aux USA. Yates fut chargé de mener une recherche secondaire (à partir de sources publiées, sans interviews directes auprès des consommateurs) pour explorer l'idée, et il engagea la firme de consultants Lorca et Associés, spécialistes du marché hispanique aux Etats-Unis. Yates demanda que la firme produise des recommandations concernant le comportement d'ensemble du consommateur hispanique, de telle sorte que des décisions puissent être prises concernant ce que la compagnie devait faire pour créer et vendre des cartes de voeux sur le marché hispanophone des Etats-Unis.

* * *

Article "Greeting Card Firms Expand Hispanic Line"

Les deux plus importantes compagnies américaines de cartes de voeux sont en train d'étendre leurs lignes de cartes et d'articles de cadeau en langue espagnole en réponse à la demande croissante du marché hispanique. Hallmark Cards inc. et American Greetings Corp. ont annoncé des plans pour publier plus de cartes de voeux écrites dans un espagnol standard, non dialectal, incluant de nouveaux dessins qui renoncent à des stéréotypes dépassés en faveur de personnages populaires, tel que *"Strawberry Shortcake"*.

Les vieilles images éliminées

Le Bureau of Census (Organisme statistique central des Etats-Unis) indique que les Hispaniques représentaient 12.3% du total de la population en 2000 et que leur nombre avait cru de 60% durant les années 1990. Le revenu annuel moyen d'un ménage hispanique en dollars américains est aujourd'hui estimé à \$45'000. Des études marketing récentes ont mis à bas quelques images dépassées sur les consommateurs hispaniques, et apporté de nouvelles données montrant des acheteurs cherchant des biens et services de haute qualité. Hallmark Cards, le leader du secteur, avec 1,5 milliards de dollars de ventes annuelles, s'attend à doubler sa ligne de cartes en langue espagnole pour tous les jours et les fêtes saisonnières dès mai prochain, a confirmé Nancy Matheny, manager du marketing et de la communication. American Greetings a lancé une nouvelle ligne de cartes, d'affiches et de calendriers, en langue espagnole, représentant des personnages populaires tels que Ziggy ou Strawberry Shortcake.

Les 95 nouveaux dessins, maintenant disponibles dans les magasins de San Antonio, vont d'après Ross Bennett, chef de produit, étendre la ligne de produits actuelle de cartes de voeux, qui compte environ 300 cartes, ainsi que les étiquettes pour cadeau. Bennett indique qu'American Greeting, la plus importante maison d'édition de cartes de voeux cotée en bourse, avec un milliard de dollars de chiffre d'affaires annuel, a fondé son expansion récente sur les résultats d'entrevues de groupe avec des femmes hispaniques de Los Angeles et de New-York. Les femmes sont prédominantes dans les marchés de cartes, aussi bien hispanique qu'anglo-saxon, représentant 90% de tous les acheteurs de cartes, et 85% du chiffre d'affaires en cartes de voeux, a ajouté Bennett depuis son bureau de Cleveland. Bennett a souligné que les femmes hispaniques interviewées ont donné les indications suivantes à American Greetings:

- Les cartes de voeux en langue espagnole sont difficiles à trouver, même dans des banlieues largement hispanisées de grandes villes.
- Les cartes en espagnol sont envoyées le plus fréquemment à des parents plus âgés ainsi qu'à des amis, particulièrement ceux qui parlent encore essentiellement espagnol et ceux qui vivent au Mexique, à Porto-Rico, à Cuba et dans d'autres pays étrangers. Les cartes en anglais sont habituellement préférées pour de jeunes parents, tels que des frères et soeurs, et pour les enfants, des collègues de travail et des amis qui ne sont pas hispaniques. Les exceptions à ces règles générales sont constituées par les événements marqués par une cérémonie religieuse, tels que les baptêmes, les mariages, ainsi que les fêtes et l'anniversaire des quinze ans, auxquels cas des voeux en langue espagnole sont préférés.

- Les produits offerts en langue espagnole ont jusque là été inférieurs à ceux offerts en langue anglaise. Parmi les critiques : nombre limité de dessins, qualité médiocre des photographies et du papier, et abus de couleurs criardes et voyantes.

Bennett dit que la richesse croissante de la population hispanique durant les dix dernières années a créé un besoin pour des cartes en espagnol de qualité améliorée et de variété accrue. Les vieux stéréotypes des sombreros et des burros ne marchent plus, a-t-il ajouté. Mais traduire simplement en espagnol un sentiment énoncé en langue anglaise et le mettre sur une nouvelle couverture ne va pas faire vendre plus de cartes aux consommateurs hispaniques, disent les leaders du secteur. Aussi bien Hallmark qu'American Greetings emploient des consultants linguistiques et des éditeurs bilingues pour écrire des formules concises en espagnol traditionnel (castillan).

"Nous ne régurgitons pas des mots et des sentiments anglais directement en espagnol," nous a dit Matheny depuis le siège de Hallmark à Kansas City dans le Missouri. Des idiosyncrasies culturelles et des idiomes sont incorporés dans la ligne de cartes en espagnol de cette compagnie, qui a commencé en 2002 avec 100 dessins. Matheny prédit que la firme va produire vers mai 2005, 500 à 600 cartes de voeux en espagnol, cartes de tous les jours et cartes des fêtes saisonnières. Hallmark et sa filiale Ambassador publient des cartes de voeux et d'autres articles en 20 langues et les vendent dans 100 pays, avec 11 millions de cartes produites quotidiennement.

Les différences se brouillent

Bennett met l'accent sur le fait que les cartes de voeux en espagnol doivent être dans une version standard de la langue, grammaticalement correcte, qui ne reflète aucun dialecte régional, précisément de la même manière que les cartes en anglais sont rédigées. Les études d'American Greetings ont montré que ceux qui envoyaient des cartes préféraient écrire leur propre message personnel de façon à intégrer n'importe quel dialecte régional particulier. Une recherche récente sur le marché hispanique aux Etats-Unis par Yankelovich, Skelly et White, Inc. révèle une "confusion des différences" parmi les nationalités hispanophones, conduisant le chercheur à recommander que tous les Hispaniques soient traités comme un seul segment de population dans le cadre d'une politique marketing. "Les manières locales de parler, d'argot, etc. sont ressenties comme une barrière en voie de diminution entre les Hispaniques de différentes origines nationales", souligne le rapport.

Rousana Cards, une entreprise de Hillside, New-Jersey, spécialisée dans les cartes de voeux destinées aux Hispaniques, aux Noirs, et à d'autres groupes ethniques, publie des cartes de voeux depuis 1957. Le président de Rousana, Ira F. Rubin indique que, bien que son entreprise utilise généralement l'espagnol vernaculaire, quelques idiomes sont aussi introduits. Il cite un exemple: *yerno*, le mot standard espagnol pour beau-fils, donne le féminin *yerna*, uniquement dans un dialecte de Porto-Rico. La compagnie de Rubin fabrique des cartes pour *yernas* et les met en vente dans les banlieues appropriées. "Nous nous sentons très motivés pour les cartes en espagnol", dit Rubin. "Les gens nous ont raconté que comme les Latins s'anglicisaient de plus en plus, nous perdrons le marché, mais cela ne se produit absolument pas."

* * *

Le rapport du consultant

José Lorca, Président de la firme de consultants présenta à Bill Yates une revue de la littérature relative aux caractéristiques du comportement du consommateur hispanique. Il fut gêné de mettre en évidence que les données empiriques concernant cette sous-population étaient très maigres et que la plupart de l'information venait d'articles dans des magazines d'affaires. Ces sources reflètent l'expérience des firmes qui ont été intéressées par le marché hispanique, mais elle ne rendent pas compte de beaucoup de données mesurées et précises qui auraient normalement été attendues à l'appui de conclusions faites sur les Hispaniques. Il exprima le souhait de pousser plus loin la recherche consommateur pour vérifier les idées avancées pour caractériser le marché hispanique. Ayant cette précaution à l'esprit, Lorca rendit compte de ses observations. Il retira de ces études sept thèmes qui selon lui résumaient les traits attribués aux consommateurs hispaniques:

1. Une préférence pour les entreprises hispanophones, possédées par des gens de l'endroit, aussi bien qu'une préférence pour des produits ethniques espagnols.
2. Un fort degré de fidélité à la marque, et de sensibilité à l'influence des marques.
3. Les achats tendent à être influencés par l'orgueil de l'héritage hispanique.
4. Une fort degré de conscience des prix, et beaucoup de prudence et de soin dans le choix du magasin.
5. Une fort degré d'influence de la "famille" dans la décision d'achat.
6. Préférence pour les médias en langue espagnole, particulièrement la radio et la télévision.
7. Une tendance à s'assimiler, à s'acculturer, lorsque le niveau de vie augmente.

Ainsi, Eliot Greeting était confronté à la perspective de développer l'utilisation des cartes de voeux parmi un groupe de consommateurs relativement traditionnels et d'esprit provincial, qui apparaissaient comme hautement dépendants de leur bagage culturel pour leurs décisions d'achat. En outre, au fur et à mesure que ces individus deviendraient plus à l'aise sur un plan économique, ils tendraient à se rapprocher des consommateurs américains typiques.

Lorca fit remarquer différents autres problèmes pour développer la marché hispanique. D'abord, on ne pouvait pas dire que les consommateurs dans l'ensemble du marché hispanique étaient homogènes. En plus des caractéristiques d'acculturation (les Hispaniques ne sont pas

similaires à différents niveaux économiques), les Hispaniques américains représentent un ensemble de sous-groupes ethniques distincts, liés aux origines nationales. Ils comprennent les Mexicains-Américains (58%), les Porto-Ricains (10%), et les Cubains (3%), aussi bien que des Hispaniques originaires d'autres pays d'Amérique Latine et d'Europe (29%). Ces groupes diffèrent fortement du point de vue des traits culturels, particulièrement à travers les différentes sortes de dialectes d'espagnol qu'ils parlent. Il nota également que presque tous ces gens parlent un type d'espagnol qui est considérablement différent de l'espagnol castillan classique, qui est typiquement enseigné dans les cours d'espagnol offerts dans les écoles et universités américaines. Ce fait semblait particulièrement important pour la création de textes courts en espagnol pour les cartes de voeux, particulièrement si l'on tient compte de la nature très personnelle des messages utilisés.

Questions

1/ Isoler l'impact probable de la culture sur les préférences hispaniques et les comportements d'achats pour les cartes de voeux.

2/ A supposer que la compagnie décide d'entreprendre une étude de marché plus approfondie pour venir infirmer ou confirmer les conclusions de la littérature sur le comportement de l'acheteur hispanique, comment une telle étude devrait-elle être réalisée (méthodologie) ? Quelles informations sont elles nécessaires avant que l'entreprise ne commence à vendre aux consommateurs hispaniques ?

3/ Quelles questions faudrait-il examiner préalablement au développement du marché export anglophone ?

4/ Quels sont les avantages et inconvénients de chacune de ces stratégies : marché export anglophone versus marché domestique hispanophone

Ce cas a été adapté d'un cas préparé par Joel Saegaert, Université du Texas à San Antonio, avec permission. Les textes des cartes ainsi que différents slogans ont été parfois reproduits dans la langue d'origine afin de ne pas en trahir le sens.