



SOMMAIRE

I-L'analyse SWOT	<u>2</u>
II-L'analyse concurrentielle	<u>5</u>
II-Questionnaire d'Analyse Marketing	<u>15</u>
III-Présentation et analyse de l'entreprise	<u>32</u>



I-L'analyse SWOT



*Strengths, weaknesses, opportunities, threats,
Forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de
l'environnement).*

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation. *La dénomination SWOT est l'acronyme de strengths, weaknesses, opportunities, threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).*

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie déduite), ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences fondamentales de l'organisation (stratégie construite).

Dans les deux cas, on cherche à établir une **adéquation** entre la capacité stratégique de l'organisation et les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant).

Plutôt que de se contenter d'établir une liste, qui ne ferait que transcrire les perceptions des managers, il convient de mener une **analyse** plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie. Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :

- **Identifier** les évolutions essentielles de l'environnement de l'organisation. Il est important que la liste des changements retenus ne dépasse pas sept ou huit éléments, afin de se concentrer sur les points **réellement déterminants**.
- Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de **ressources** et **compétences** de l'organisation, afin de déboucher sur une **liste des forces et faiblesses**. Là encore, la liste ne doit pas dépasser huit entrées, et ne comporter que des points **réellement spécifiques**. Il faut absolument **éviter des généralités** du type «mauvaise gestion», qui peuvent être interprétées de multiples façons, à moins que cela signifie effectivement que les dirigeants se sont montrés incapables, au cours du

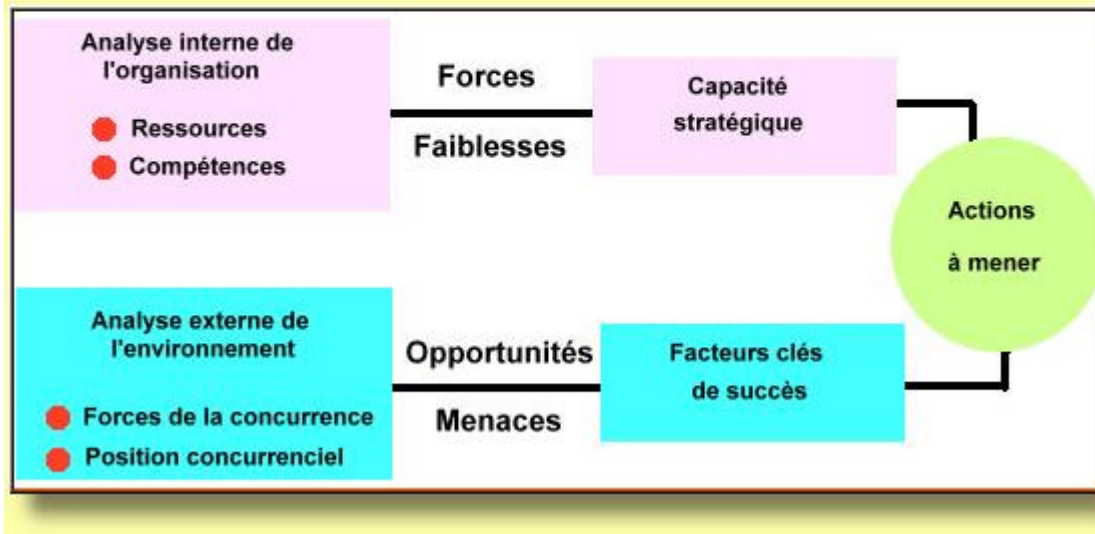
temps, de gérer les évolutions de l'organisation.

Une fois achevée, l'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà les ressources et compétences nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à en acquérir ou développer de nouvelles, ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

Il convient de remarquer que certaines caractéristiques de l'environnement peuvent être considérées soit comme des menaces, soit comme des opportunités, selon la **capacité** de l'organisation à capitaliser sur ses forces ou à compenser ses faiblesses. Ainsi, l'imminence d'une innovation radicale de procédé - comme l'introduction d'Internet dans les services bancaires - est une menace pour une organisation peu capable de mettre en cause ses routines et ses infrastructures, **mais** une opportunité pour celle qui souhaite étendre sa part de marché en s'appuyant sur cette nouvelle technologie. De même, le poids des forces et des faiblesses varie en fonction de la stratégie envisagée et des évolutions de l'environnement pressenties. Toujours dans l'industrie bancaire, l'absence d'un réseau de succursales étendu constitue une faiblesse si la banque à distance ne se développe que marginalement; c'est en revanche une force dans le cas où la clientèle se tournerait massivement vers l'Internet, car cela évite de supporter le coût colossal de la reconversion du personnel des agences.

Ainsi, il apparaît que les différentes composantes de l'analyse SWOT, loin d'être autonomes, sont le plus souvent interdépendantes. La classification des forces, faiblesses, opportunités et menaces doit donc être effectuée avec la plus grande attention, mais sans dogmatisme.

Analyse SWOT



- Le choix d'une «bonne» stratégie par une organisation ne peut que partiellement reposer sur le principe général d'adéquation entre son environnement et ses ressources internes. Alors que beaucoup de concurrents peuvent atteindre le même niveau d'adéquation, certains restent plus performants que d'autres. Cette différence résulte dans la manière dont les ressources sont déployées afin de créer des compétences distinctives dans certaines fonctions, comment elles sont adaptées aux besoins de certaines stratégies, et surtout comment elles sont orchestrées afin d'accroître la valeur des produits et services du point de vue du client.

- L'analyse de la chaîne de valeur (*) permet de décrire et de comprendre les relations déterminantes entre les ressources, les compétences et les stratégies de l'organisation.

- Il est également nécessaire d'identifier quelles sont les compétences fondamentales de l'organisation, et comment elles peuvent permettre de construire de nouvelles opportunités.

- Les compétences fondamentales d'une organisation peuvent se trouver en déphasage avec les exigences mouvantes de l'environnement concurrentiel. Ce problème peut être résolu de deux manières : soit en admettant qu'il convient de développer de nouvelles compétences fondamentales, soit en identifiant de nouvelles opportunités de marché dans lesquelles les compétences existantes sont à même de procurer un avantage concurrentiel.

- Les compétences d'une organisation sont généralement imbriquées dans ses routines et son savoir tacite. Cela procure à l'organisation un réel avantage concurrentiel lorsque ce savoir tacite est à la fois source de valeur, distinctif (c'est-à-dire non maîtrisé par la concurrence) et difficile à imiter. Cependant, étant donné que ce savoir est implicite, les managers éprouvent souvent des difficultés à expliciter quelles sont les compétences fondamentales de l'organisation, et surtout à admettre qu'elles doivent évoluer afin de répondre aux évolutions de l'environnement. Par conséquent, il convient de mettre en place des processus qui permettent de révéler et de mettre en doute le savoir tacite, mais aussi de développer de nouvelles compétences. Sinon, les compétences fondamentales existantes deviennent des rigidités extrêmement difficiles à contourner.
- Lorsque les compétences ont été identifiées au niveau de chaque domaine d'activité stratégique, il est nécessaire d'évaluer les **forces et les faiblesses du portefeuille d'activités de l'organisation**.
- La performance d'une organisation ne peut être jugée qu'en termes relatifs, que ce soit par rapport à une évolution historique ou en comparaison avec les normes sectorielles, c'est-à-dire relativement à la concurrence. Dans l'idéal, elle devrait être **comparée avec les meilleures pratiques**, tous secteurs confondus. *L'étalonnage* consiste à effectuer ce type de comparaison des ressources et compétences, que ce soit au niveau de chaque domaine d'activité ou à celui de l'organisation dans son ensemble.
- Chacune des techniques permettant d'analyser les ressources et compétences ne donne qu'un aperçu partiel de la situation stratégique de l'organisation. Il convient d'en compiler les résultats afin d'évaluer la **capacité stratégique globale**. Cela peut être effectué en vérifiant dans quelle mesure les ressources et compétences de l'organisation permettent de maîtriser les **facteurs clés de succès** de l'environnement, ce qui peut être résumé par une *analyse SWOT*.

II-L'analyse concurrentielle

Introduction:

La conduite du changement au travers du choix de la meilleure stratégie dans un contexte environnemental et concurrentiel déterminé représente le souci majeur de la plupart des entreprises. La réflexion

stratégique reste avant tout une affaire d'intuition et de logique mais il n'en demeure pas moins qu'il existe des outils d'aide à la décision très efficaces dans ce domaine. L'analyse concurrentielle constitue, avec l'analyse technologique et l'analyse organisationnelle un de ces outils. Certes, leur application pose des problèmes difficilement surmontables. Ces difficultés proviennent non pas du fait que les entreprises et voulu imiter les consultants, mais bien plutôt de la fragilité des méthodes. L'analyse concurrentielle constitue un des volets essentiels de l'analyse stratégique. Centrée sur les rapports entre l'entreprise et ses marchés, ses concurrents et ses clients, l'analyse concurrentielle consiste à appréhender les activités stratégiques de l'entreprise de manière à faciliter la formulation des options stratégiques possibles.

Le terme « concurrence » revêt une réalité différente selon le modèle d'analyse stratégique retenue. Certains modèles sont très connus -- il s'agit, par exemple, du **modèle du BCG** (analyse des activités de l'entreprise en termes de « portefeuille d'activités ») ou encore du modèle du **cycle de vie des produits** qui est devenu un véritable classique. Il convient toutefois de se méfier des conséquences fâcheuses que pourrait avoir une application trop primaire de ces modèles. Il est clair, qu'une partie de leur succès est due à leurs présupposés idéologiques. Par conséquent une partie de la réalité est, naturellement, occultée car les modèles se fondent essentiellement sur une concurrence quasi-parfaite et le postulat de la « rationalité de la décision » -- en bref, sur le « credo libéral classique ». Le pouvoir, les contraintes structurelles, les jeux politiques et la culture d'entreprise sont insuffisamment pris en compte, ou, dans le meilleur des cas, sont supposés subordonnés à une démarche rationnelle.

Après avoir analysé les caractéristiques principales de l'analyse concurrentielle, nous nous attarderons quelque peu sur les composantes de la compétitivité de l'entreprise en examinant les principaux modèles et en soulignant, bien entendu, leurs limites.

I -- les caractéristiques de l'analyse concurrentielle.

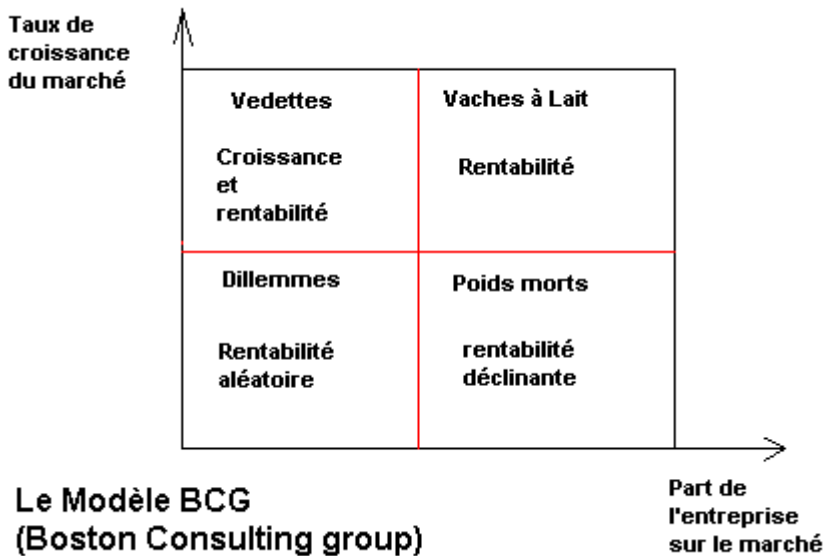
A -- l'analyse en terme de « portefeuille d'activités » ou « portefeuille de domaines ». Le modèle du Boston Consulting Group (BCG).

Le portefeuille d'activités est l'ensemble des domaines d'activités sur lesquels agit l'entreprise. Un cabinet de consultants américains, le B. C. G. a élaboré une méthode d'analyse de ces domaines d'activités fondée sur une représentation graphique.

Les variables retenues dans cette analyse sont le taux de croissance de la demande et la part de marché relative.

Dans le schéma ci-dessous, le **taux de croissance de la demande figure en ordonnée** et la **part de marché relative en abscisse**. La part de marché relative se mesure grâce au rapport suivant : **ventes**

de l'entreprise / ventes des concurrents. La matrice du BCG est devenu célèbre pour ses quatre quadrants :
Schéma :



Les « dilemmes » : Il s'agit des secteurs dont la croissance est forte. Cette croissance est, toutefois, conditionnée à des investissements très importants, notamment en marketing, recherche-développement et production.

Les « vedettes » : Les produits « vedettes » connaissent une forte part de marché relative -- ce sont donc également des domaines à croissance forte qui permettent de dégager d'importantes liquidités (permettant ainsi de pratiquer une politique d'autofinancement pour les nombreux investissements encore nécessaires au développement de ces produits).

Les « vaches à lait » : Voici une appellation qui a le mérite de faire sourire !!! Les « vaches à lait » correspondent aux domaines d'activités qui sont parvenus à un stade de maturité. La rentabilité des produits « vaches à lait » est très forte mais, peu à peu la croissance de la demande ralentit et les investissements deviennent faibles. Par ailleurs, un domaine d'activité ne peut rester éternellement « vache à lait » -- à plus ou moins long terme, l'entrée d'un domaine dans cette catégorie laisse présager la phase de déclin.

Les « poids morts » : Ce sont souvent d'anciens produits « vaches à lait ». On désigne sous cette appellation les activités condamnées à disparaître car devenues inutiles pour l'avenir de l'entreprise. Leur contribution à la croissance est, bien entendu, totalement nulle.

À chaque domaine d'activités sont associés :

- Des caractéristiques commerciales (part de marché, vente...).
- Des flux financiers (recettes, trésorerie...).
- Des stratégies d'investissement.

Par exemple ; .

Pour les activités « vedettes » il sera nécessaire de procéder à des **investissements de capacité**. Il s'agit souvent de produits en pleine phase **d'expansion** (voir paragraphe suivant sur les cycles de vie des produits).

Pour les activités « dilemmes » qui correspondent plutôt aux produits en **phase de lancement** la stratégie à adopter sera celle du **développement et de la communication** (publicité, etc....). Si le lancement est trop hasardeux l'entreprise pourra également décider d'adopter une stratégie **d'abandon**.

Pour les activités « vaches à lait » correspondant, quant à elles, à des produits souvent arrivés au stade de la maturité, les investissements les plus pertinents seront des **investissements en productivité** de manière à maintenir un avantage concurrentiel significatif par rapport à des activités nouvelles éventuellement en développement sur le même marché.

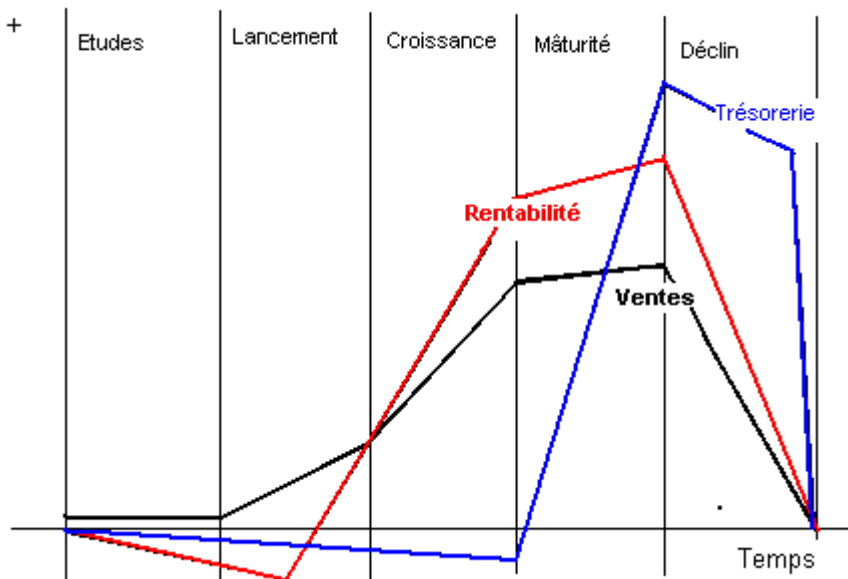
Quoi qu'il en soit, la modélisation du BCG retient qu'un portefeuille d'activité est équilibré lorsque les domaines se répartissent dans les quatre quadrants de manière égale. L'entreprise doit veiller à la préservation de cet équilibre -- par exemple, si un portefeuille ne contient que des dilemmes et des poids morts, il en résultera une insuffisance de moyens financiers pour poursuivre l'exploitation, ce qui met l'entreprise en danger. Par contre, un portefeuille présentant un excès de domaines « vache à lait » réduit les possibilités de développement futur de l'entreprise.

Après examen du portefeuille de domaines, il sera donc possible de formuler un diagnostic sur la situation de l'entreprise en termes de forces et de faiblesses. C'est l'analyse des déséquilibres qui révélera les faiblesses de l'entreprise.

Le modèle du BCG est intéressant mais il convient brièvement d'en souligner les **limites**. L'utilisation de la matrice du BCG doit être soumise à une certaine prudence dans la mesure où il s'agit avant tout un outil permettant l'aide à la réflexion et à la formulation d'un diagnostic. Mais, comme nous l'avons souligné en introduction, le modèle ne raisonne que « toutes choses égales par ailleurs » et n'évoque pas toutes les conditions de la concurrence. L'utilisation de la matrice du BCG apparaît donc très pertinente mais uniquement en complément d'analyse par rapport à d'autres modèles.

B: L'analyse en terme de cycle de vie des produits.

Schéma:



Il va sans dire (mais ce qui va sans dire va encore mieux en le disant, n'est-ce pas ? !) qu'à partir du moment où l'on part de l'hypothèse qu'un produit vit, cette vie sera différente pour chaque produit. Les différentes phases que l'on distingue, à savoir le lancement, le développement (ou croissance, ou expansion), la maturité et le déclin doivent être adaptées pour chaque type de produit analysé. En observant le schéma ci-dessus, on constate qu'à chacune de ces phases sont associés l'évolution des ventes, la trésorerie, et la rentabilité du produit en question. C'est l'identification de la période de cycle de vie dans laquelle se trouve le produit qui est parfois délicate -- certains produits ont des durées de vie beaucoup plus longues que d'autres (par exemple, les produits correspondant à des phénomènes de mode ont des durées de vie très courtes). En fait, l'environnement contemporain de la troisième révolution industrielle, avec les évolutions techniques et économiques qui l'accompagnent, a tendance à raccourcir la durée de vie des produits.

La phase d'études se caractérise par des investissements très importants en recherche-développement, une concurrence nulle ou quasiment nulle -- la stratégie adoptée est donc une stratégie de développement.

La phase de lancement se caractérise, au contraire, par la nécessité de procéder à des investissements en communication et par une stratégie d'implantation. L'avantage concurrentiel est ici obtenu par l'innovation.

La phase d'expansion nécessite des investissements en capacité dans la mesure où la concurrence s'exacerbe -- il s'agit alors d'adopter une stratégie de croissance.

La phase de maturité impose des investissements en productivité en raison des innovations possibles de la concurrence et de manière à maintenir un avantage concurrentiel par rapport à des

.....
produits innovants nouvellement apparus sur le marché. Il s'agit ici d'une stratégie d'adaptation.

La phase de déclin implique la mise en œuvre d'une politique de désinvestissement dans la mesure où la concurrence s'exerce sur des produits de substitution. Il s'agit donc d'une stratégie de désengagement.

D'une manière générale les phases d'études et de lancement permettent à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel -- les phases d'expansion et de maturité permettent le maintien de l'avantage concurrentiel -- la phase de déclin implique la disparition de l'avantage concurrentiel et la recherche d'autres avantages.

C : L'analyse en terme de métier de l'entreprise.

Qu'appelle-t-on exactement le « métier de l'entreprise » ?

Alors qu'un produit peut se définir aux sens strict (ex. : la confiture d'abricot), au sens d'une classe de produits (ex. : la confiture), au sens d'une utilisation (ex. : un dessert), ou au sens d'une branche industrielle (ex. : produits d'alimentation), le métier de l'entreprise est un concept plus large que celui de produit.

On parle de "métier d'une entreprise" lorsque l'on évoque l'ensemble des compétences qu'elle met en œuvre et qu'elle combine pour servir des marchés.

Nous avons vu précédemment que la correspondance entre le cycle de vie des produits et le portefeuille d'activités est assez évidente. Il n'en est pas de même entre le métier et le produit. En effet, le cycle de vie du métier de l'entreprise ne correspond pas à celui d'un produit particulier. Le cycle de vie du métier est généralement beaucoup plus long dans la mesure où un même métier peut donner naissance à toute une série de produits. Par exemple, le métier de l'électronique à donner naissance à la télévision, la radio, le DVD, etc.... -- en bref, lorsqu'une activité présente des facteurs spécifiques et implique une stratégie particulière, elle constitue un métier. Chaque métier se caractérise par des offreurs en plus ou moins grand nombre (selon la nature du marché), des demandeurs et des facteurs de succès clairement identifiables.

II -- Nature et sources de l'avantage concurrentiel :

La croissance d'une entreprise résulte de sa capacité à mettre en œuvre des avantages concurrentiels durables.

Les avantages concurrentiels peuvent être liés à la dimension de l'entreprise (effet d'expérience, économie d'échelle, masse critique) ou encore à ses ressources (synergies, surgénération).

A -- Économies d'échelle et croissance de l'entreprise.

La croissance élargit la taille de la production et provoque des économies d'échelle. On définit les économies d'échelle comme la **réduction des coûts unitaires de production en raison de**

.....
l'augmentation de la taille des structures productives. On comprend en effet que plus les quantités produites augmentent et plus les coûts unitaires baissent. Ce phénomène est dû à la diminution des charges de structures par unité produite au fur et à mesure de l'augmentation de la production -- ces charges se trouvent en effet absorbées par une production accrue.

Les économies d'échelle résultent à la fois de raisons techniques et de motifs économiques.

D'un point de vue technique les effets cumulés d'un meilleur taux d'utilisation des équipements, d'une augmentation de la mécanisation aboutissent à une répartition des coûts fixes sur des quantités plus importantes. Il en résultera une baisse des coûts unitaires rendant ainsi l'entreprise plus compétitive dans la mesure où les prix de vente pourront être diminués.

Du point de vue des économies de gestion, les achats en grande quantité aux fournisseurs ainsi qu'un allègement du coût d'accès aux capitaux (la surface financière de l'entreprise augmente, la rendant ainsi plus crédible vis-à-vis des banquiers ou des apporteurs de capitaux) aboutissent également à une baisse des coûts unitaires.

B -- L'effet d'expérience :

L'effet d'expérience a été mis en évidence par le B. C. G..

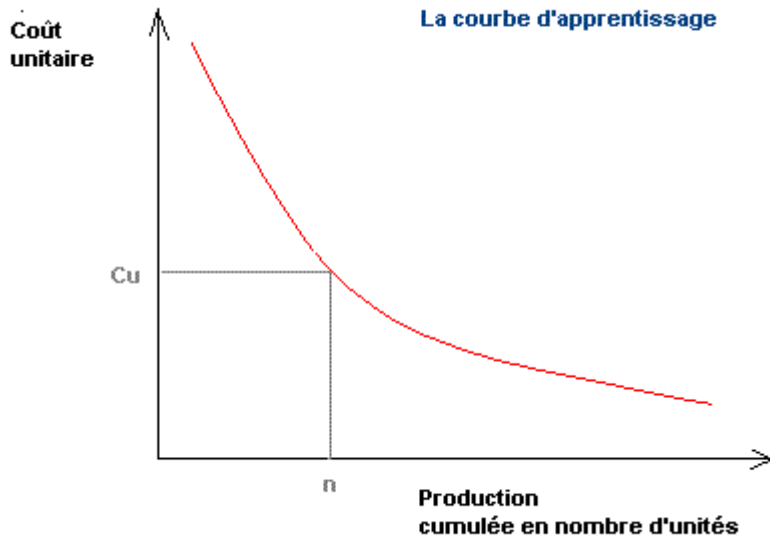
On appelle expérience la production cumulée d'un produit depuis le début de sa commercialisation.

Le développement de l'expérience se traduit par une meilleure maîtrise dans la pratique de l'activité ou du métier, ce qui a pour conséquence un abaissement de certains éléments du coût.

En d'autres termes, au fur et à mesure que l'expérience se développe, il se produit un abaissement du coût de la main-d'oeuvre par unité produite grâce à une meilleure mise en œuvre des procédés de fabrication, à une meilleure organisation et une meilleure productivité du travail.

La courbe d'expérience peut s'illustrer graphiquement :

On constate sur le graphique ci-dessous que le coût d'une unité diminue au fur et à mesure de l'augmentation de l'expérience. Si l'on représente en abscisse la production cumulée (en nombre d'unités produites) et en ordonnée le coût unitaire, le graphique nous montre bien la baisse des coûts unitaires au fur et à mesure de l'augmentation de la production cumulée.



Une relation s'établit donc très nettement entre le niveau d'expérience d'une entreprise et le coût de la dernière unité produite (voir notion de coûts marginal -- chapitre : les facteurs de production -- cours de première année BTS).

C - Synergies -- masse critique - surgénération - forces concurrentielles.

a - On parle d'effet de synergie que lorsque le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fournirait ces deux activités séparément. Comme il est coutume de le dire, en matière de synergie, $1 + 1$ peut être égal à 10. Les entreprises recherchent des synergies de manière à augmenter leur efficacité donc leur compétitivité. Les stratégies d'impartition (stratégies de partenariat et d'alliance) ou les stratégies de rapprochement ont pour but de créer des effets de synergie.

b - La masse critique se définit comme la taille optimum que doit avoir une entreprise d'une branche donnée, à un moment précis, afin de prospérer sur un marché. C'est donc essentiellement une notion relative puisqu'elle dépend de la situation sur les marchés et de l'état des techniques à un moment donné de l'histoire et qu'elle varie selon les produits : la masse critique d'une entreprise de services est sans commune mesure avec celle d'un groupe pétrolier.

Le seuil technique de la masse critique se manifeste lorsque la production en grande quantité est nécessaire pour obtenir des coûts unitaires de fabrication suffisamment faibles pour pouvoir être compétitif (c'est le cas, par exemple, du secteur de l'agro-alimentaire). En d'autres termes, il s'agit de franchir un seuil de production qui doit permettre à la fois la réalisation d'économies d'échelle et d'effets de synergie.

Le seuil commercial de la masse critique se caractérise par la faiblesse des coûts de distribution . C'est l'importance des ventes et des

parts de marché qui représente un avantage significatif à cet égard.

Le seuil financier : -- le poids de l'entreprise vis-à-vis des banques, les garanties qu'elle offre, sont en rapport avec la taille. L'entreprise peut accéder à des sources de financement privilégiées -- elle peut se financer par appel à l'épargne publique, lancer des emprunts obligataires et, dans la mesure où ses actions sont cotées en bourse, financer ses investissements par des augmentations de capital. On constate d'ailleurs que l'accès à la cote constitue souvent, en France, une véritable « intronisation » qui marque l'entrée dans le "club" des grandes entreprises.

c - On appelle surgénération les surcapacités générées par l'entreprise par la production de ressources nouvelles. En effet, à partir du moment où l'entreprise utilise des ressources (capitaux, personnel, techniques, etc....) elle est amenée à renouveler ses ressources. Ce processus d'accumulation caractérise le phénomène de surgénération.

d - La démarche de Michael Porter en matière d'analyse stratégique:

Cette démarche a été rendue célèbre. Michael Porter propose une approche inspirée des méthodes utilisées en « économie industrielle ». Pour Michael Porter la stratégie a pour objet de déceler les voies et les moyens que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur longue période. Il est donc nécessaire d'étudier l'univers concurrentiel de chaque secteur d'activité intéressant l'entreprise.

Pour résumer la démarche de Michael Porter, il est opportun d'en évoquer les principaux aspects ainsi que de dégager les forces concurrentielles d'après cet auteur.

L'étude des principaux éléments structurels caractérisant un secteur doit permettre d'identifier la façon dont s'exerce la concurrence et de détecter les forces en mouvement ainsi que les menaces.

Il s'agit en bref de procéder à une étude interne et externe du secteur qui portera sur un certain nombre d'éléments :

-- **la maturité du secteur** : il s'agit ici de déterminer l'intérêt du secteur ainsi que son potentiel de croissance.

--**la topographie concurrentielle** il s'agit ici d'identifier les concurrents, leur nombre, leur puissance, le degré de différenciation des produits, etc....

On peut ici identifier **7 facteurs principaux** (souvent appelées "les 7 forces concurrentielles d'après Porter)qui accroissent la pression de la concurrence :

-- **la grande taille** des concurrents pouvant exercer des effets de domination.

-- **le nombre de concurrents** : plus les concurrents sont nombreux plus la concurrence s'exacerbe.

-- **le faible taux de croissance du marché** qui accentue la lutte pour les parts de marché.

-- **l'importance des coûts fixes** qui peut amener les entreprises à consentir des remises de prix trop importantes en cas de difficultés conjoncturelles.

-- **le caractère durable ou périssable des produits.** Les baisses de prix peuvent, en effet, être très importante en cas d'excès d'offre sur la demande.

-- **la faible différenciation des produits** qui peut entraîner, pour l'entreprise, des difficultés certaines au niveau de la fidélisation de la clientèle.

- **La difficulté de reconversion** : en raison de l'existence de barrières à la sortie (voir plus haut).

Par ailleurs, l'accent doit être mis sur l'importance de la menace que constitue de nouveaux arrivants sur un marché ou encore par l'apparition de produits de substitution (par exemple la substituabilité entre les différents types d'emballage (plastique, verre, carton, etc....)) a conduit à des innovations continues pour améliorer les prix, la résistance et la commodité de ces produits.

L'intérêt de l'apport de Michael Porter à l'analyse stratégique peut se résumer de la manière suivante :

L'analyse de Michael Porter a permis d'élargir le champ de la réflexion et de l'analyse ; L'étude ne se limite pas à l'analyse des concurrents existants, mais s'étend aux fournisseurs, aux clients, aux menaces susceptibles de provenir de l'extérieur de l'activité.

Toutefois l'approche de Michael Porter n'est pas sans limites :

Elle est surtout utile pour des entreprises pratiquant une activité dans un secteur bien déterminé. Le modèle de Michael Porter ne donne pas de solutions pour le partage des ressources entre plusieurs activités.

De plus, le modèle de Michael Porter convient surtout à une économie totalement concurrentielle ou le rôle de l'état est très réduit.

Pour conclure nous pouvons donc dire que ce modèle (comme tous les autres d'ailleurs !!) doit être utilisé avec prudence et en complément avec d'autres approches.

II-Questionnaire d'Analyse Marketing

	Le contenu
	<p>Première partie :</p> <p>L'environnement commercial</p> <p>Le macro environnement</p>
A. La société démographique	<p>Dans quelle mesure les principales évolutions socio démographiques représentent-elles une menace ou une opportunité pour l'entreprise ?</p> <p>Quelles actions l'entreprise envisage-t-elle face à ces évolutions ?</p>
B. L'économie	<p>Quels facteurs liés au revenu, à l'emploi, à l'inflation, à l'épargne ou au crédit affectent l'activité de l'entreprise ?</p> <p>Quelles actions l'entreprise envisage-t-elle qui prennent en compte ces éléments ?</p>
C. l'écologie	<p>Les matières premières et l'énergie dont a besoin l'entreprise continuent-elles à être disponibles à un coût acceptable ?</p> <p>L'entreprise se soucie-t-elle de la pollution qu'elle occasionne et de la conservation de ses déchets ?</p>
D. La technologie	<p>Quels sont les principaux développements intervenus dans la technologie des produits et des procédés de fabrication ?</p> <p>Quel rôle y a joué l'entreprise ?</p> <p>Quels substituts pourraient remplacer les produits actuels ?</p>
E. Le contexte politico légal	<p>Quelles lois (en vigueur ou en préparation) affectent la stratégie et la tactique marketing de l'entreprise ?</p> <p>Quelles actions du gouvernement, des collectivités locales, des administrations doivent faire l'objet d'une attention particulière ?</p> <p>Quelles sont les évolutions en matière de contrôle de qualité, de droit social, et de réglementation des produits, des prix, de la publicité et de la promotion ?</p>
F Le contexte culturel	<p>Quelles sont les attitudes du public à l'égard du secteur, de l'entreprise et de ses produits ? Y a-t-il des changements dans les styles de vie et le systèmes de valeurs susceptibles d'affecter les marché cible; et les moyens commerciaux ?</p>
	Le secteur d'activité
A. Les marchés	<p>Quelle est l'évolution du marché (taille, croissance, répartition géographique, rentabilité) ?</p> <p>Quels sont les principaux segments et comment évoluent-ils ?</p>

B. La clientèle	Comment les clients actuels et potentiels évaluent-ils l'entreprise par rapport à la concurrence (réputation, produit, prix, service, force de vente) ?
C. La concurrence	Qui sont les concurrents ? Quels sont leurs objectifs et stratégies ? Forces et faiblesses ? Comment leur part de marché évolue-t-elle ? À quoi ressemblera la concurrence à l'avenir, notamment pour les substituts ?
D. Les intermédiaires	Quels sont les principaux circuits de distribution empruntés par les produits ? Quelle est leur efficacité ? Quel est leur potentiel ?
E. Les fournisseurs	Comment la conjoncture évolue-t-elle pour les matériaux nécessaires à la production ? Y a-t-il des modifications à attendre dans les conditions de vente des fournisseurs ?
F. Les partenaires	Quelle évolution peut-on prévoir en matière de transport (coût, disponibilité) ? En matière de stockage (coût, disponibilité) ? Et en matière de ressources financières (coût, disponibilité) ? Quelle est l'efficacité de l'agence de publicité et des sociétés d'étude ?
G. Le public	Quels publics représentent pour l'entreprise une opportunité ou une menace particulière ? comment l'entreprise réagit-elle face à ces publics ?
Deuxième Partie : La stratégie	
A. La mission	L'entreprise a-t-elle défini sa mission en termes de marchés à atteindre ? Cette définition est-elle claire et réaliste ?
B. Les objectifs	Les objectifs de la direction générale et du marketing sont-ils définis de façon précise et sous une forme qui facilite la planification et la mesure des performances ? Les objectifs marketing sont-ils réalistes, compte tenu de la position concurrentielle de l'entreprise, de ses ressources et de ses opportunités ?

<p>C. La stratégie</p>	<p>La direction a-t-elle articulé une stratégie explicite face aux objectifs poursuivis ? La stratégie est-elle appropriée, compte tenu du cycle de vie des produits, de la concurrence et de l'environnement ? Les critères de segmentation sont-ils bien choisis ? Les cibles sont-elles judicieusement sélectionnées ? L'entreprise a-t-elle élaboré un positionnement précis pour chaque cible ? Les ressources sont-elles bien réparties entre les différents éléments du marketing mix (rapport qualité/prix, services offerts, force de vente, publicité, promotion, distribution) ? Les budgets sont-ils adéquats pour atteindre les objectifs ?</p>
	<p>Troisième partie : Le mode d'organisation</p>
<p>A. La structure</p>	<p>Existe-t-il un directeur du marketing de rang hiérarchique élevé coordonnant toutes les activités ayant un impact sur la clientèle ? Les activités sont-elles bien définies par fonction, produit, marché et secteur ?</p>
<p>B. L'efficacité</p>	<p>Y a-t-il de bonnes relations de travail entre le marketing et le commercial ? La structure fonctionnent-elle bien ? Les chefs de produit, lorsqu'il y en a, sont-ils responsables des bénéfices ou simplement des volumes de vente ? Y a-t-il des départements qu'il faudrait fermer, motiver, ou mieux superviser ?</p>
<p>C. les relations avec les autres services</p>	<p>Les relations sont-elles fructueuses entre le marketing et la production, la recherche, la finance, les achats, la comptabilité et le service juridique ?</p>
	<p>Quatrième partie : Les systèmes et procédures</p>
<p>A. Le système d'information</p>	<p>Le système d'information fournit-il des informations exactes, suffisantes et à jour sur les différentes évolutions du marché (clientèle, prospects, distributeurs et revendeurs, concurrents, fournisseurs, grand public) ? Entreprind-on des études de marché chaque fois cela est nécessaire ? Leurs résultats sont-ils exploités ? Utilisent-on les méthodes les plus appropriées pour prévoir les ventes ?</p>
<p>B. Le système de planification</p>	<p>Le système de planification est-il bien conçu et efficace ? La prévision des ventes et la mesure du marché potentiel sont-elles bien conduites ? Les quotas</p>

	sont-ils établis sur des critères appropriés ?
C. Le système de contrôle	<p>Les procédures de contrôle (mensuelles, trimestrielles) permettent-elles de mesurer le degré de réalisation des objectifs ?</p> <p>Procède-t-on à des réexamens périodiques de la rentabilité des différents produits, marchés, secteurs et circuits de distribution ? Procède-t-on régulièrement à une analyse des coûts marketing ?</p>
D. Le processus d'innovation	<p>L'entreprise est-elle organisée de façon à recueillir, engendrer et évaluer les idées de nouveaux produits ?</p> <p>Entreprend-elle des tests de concepts et des analyses économiques avant de lancer un nouveau produit ?</p> <p>Procède-t-elle à des tests de produit et des marchés témoin ?</p>
Cinquième Partie : La Productivité	
A. L'analyse de rentabilité	<p>La rentabilité des différents produits, marchés, secteurs et circuits de distribution est-elle connue ?</p> <p>L'entreprise devrait-elle pénétrer, élargir, restreindre ou abandonner certains segments ?</p> <p>Quelles en seraient les conséquences financières à court et long terme ?</p>
B. L'analyse de productivité	<p>Y a-t-il des activités marketing qui coûtent trop cher ? Pourquoi ? Peut-on en réduire le coût ?</p>
Sixième partie : Les fonctions	
A. Les Produits	<p>Quels sont les objectifs de chaque ligne de produit ? Sont-ils appropriés ? sont-ils atteints ? La gamme de produit devrait-elle être élargie, vers le haut, vers le bas ou au contraire réduite ?</p> <p>Quel produits devrait-on ajouter ? Quelles sont, face à la concurrence, les attitudes de la clientèle à l'égard de la qualité des produits de l'entreprise, de leur composition, de leur design, du conditionnement, des marques ? Sur quels aspects de la politique de produit doit-on faire porter les efforts ?</p>

<p>B. Les niveaux de prix</p>	<p>Quels sont les objectifs, stratégies et procédures en matière de tarification ? Dans quelle mesure les prix tiennent-ils compte des coûts, de la demande, de la concurrence ? Comment les consommateurs perçoivent-ils les prix ? Par rapport à la qualité ? Que sait-on de l'élasticité de la demande par rapport au prix, des effets de courbe d'expérience, de la politique de prix des concurrents ? Dans quelle mesure les prix tiennent-ils compte des caractéristiques des distributeurs et revendeurs, des fournisseurs, du cadre réglementaire ?</p>
<p>C. La distribution</p>	<p>Quels sont les objectifs et stratégies en matière de distribution ? La couverture du marché et le niveau de service sont-ils satisfaisants ? Quelle est la productivité des différents intermédiaires ? L'entreprise devrait-elle envisager de modifier ses circuits de distribution ?</p>
<p>D. La publicité, la promotion des ventes, Les relations publiques et le marketing</p>	<p>L'entreprise définit-elle de façon adéquate ses objectifs publicitaires ? Dépense-t-on assez (ou trop) en publicité ? Comment le budget est-il déterminé ? Les thèmes et axes choisis sont-ils appropriés ? Comment le public accueille-t-il la publicité ? Les médias sont-ils bien choisis ? Le service de publicité de l'entreprise est-il compétent ? Le budget de promotion des ventes est-il approprié ? Les techniques promotionnelles (échantillons, coupons, concours, offres spéciales) sont-elles maîtrisées ? Le budget des opérations de relations publiques est-il adéquat ? Est-il bien géré ? L'entreprise tire-t-elle suffisamment parti de ses banques de données et ses opérations de marketing direct et interactif portent-elles leurs fruits ?</p>
<p>E. La force de vente</p>	<p>Quels objectifs sont assignés à la force de vente ? La taille de la force de vente est-elle suffisante compte tenu des objectifs ? La force de vente est-elle organisée selon le meilleur critère possible (produit, secteur, marché) ? Est-elle bien encadrée ? Les systèmes de rémunération sont-ils performants (niveau, structure) ? La force de vente est-elle enthousiaste, compétente, dynamique ? Sa formation est-elle suffisante ? Les procédures de fixation des quotas et l'évaluation des performances sont-elles adéquates ? Comment les représentants sont-ils perçus par</p>

rapport à ceux de la concurrence ?

Opportunités Risques

Analyse des opportunités et des risques

1	pertinent	non pertinent	remarques
<p>Ñ L'analyse des opportunités et des risques comprend l'environnement complet de l'entreprise. La gestion des risques et des opportunités est un facteur-clef de la planification des stratégies marketing. L'entreprise doit calculer les risques et saisir les opportunités.</p>			
1. Opportunités			
Entreprise			
P Entreprise dans sa globalité			
• aujourd'hui			
• pondération et évaluation			
• à l'avenir			
P produits et services			
• à présent			
• importance et évaluation			
• à l'avenir			
Concurrence			
P Entreprise dans sa globalité			
• aujourd'hui			
• pondération et évaluation			
• à l'avenir			
P produits et services			
• aujourd'hui			
• pondération et évaluation			
• à l'avenir			

2	pertinent	non pertinent	remarques
2. Risques			
Entreprise			
P Entreprise dans sa globalité			
• aujourd'hui			
• pondération et évaluation			
• à l'avenir			
P produits et services			
• à présent			

• importance et évaluation			
• à l'avenir			
Concurrence			
P Entreprise dans sa globalité			
• aujourd'hui			
• pondération et évaluation			
• à l'avenir			
P produits et services			
• aujourd'hui			
• pondération et évaluation			
• à l'avenir			

La check-list de l'homme de marketing

L'homme de marketing travaille au service de l'objectif global de l'entreprise. Pour cela il dispose de différents éléments qui vont composer sa stratégie, au travers du marketing-mix. Vous trouverez dans ce document une véritable boîte à outils pour la composition des stratégies marketing. Cette boîte à outils est constituée de listes d'éléments qui reprennent les grands thèmes de la démarche stratégique d'une entreprise. Ces thèmes sont :

1. les objectifs de l'entreprise;
2. les outils d'analyse;
3. les éléments du marketing-mix;
4. et les actions ;
5. ces quatre éléments s'inscrivent dans une stratégie.

Dans chacun des thèmes sont énumérés les éléments que l'entreprise prend en compte pour atteindre son objectif principal. Ces listes, vous le constaterez, sont incomplètes, et leur fondement même est très critiquable. Leur but n'est pas de réduire le marketing à un chariot de grande surface où viendraient s'accumuler des éléments disparates dans l'espoir qu'ils forment une stratégie cohérente. Leur but est de venir en aide aux étudiants. Et, pour l'avoir souvent constaté, son utilisation amène de bons résultats. Vous avez ici les mots, à vous de trouver la musique et l'orchestration des notions entre elles.

Dans l'expression d'une stratégie tout est affaire de nuances et de bon sens. Et même si chaque élément, pris individuellement, est simple, « l'art » de la stratégie est de les mélanger (d'où le mix-marketing) avec doigté dans un dosage original.

La même action prend des allures différentes suivant les sous-objectifs de l'entreprise. Par exemple une baisse du prix tarif de 5 % peut être interprétée de plusieurs manières, suivant les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Dans un cas de stratégie de pénétration de marché avec comme objectif une augmentation des volumes de vente, cette baisse de tarif est une offensive sur les prix. Dans un cas de stratégie de suiveur (challenger) cette baisse de tarif devient une action défensive d'alignement par rapport au prix de la concurrence. Autre stratégie, autre interprétation : accompagnée d'une volonté de réduction des coûts de production, la baisse des prix devient une interprétation de la chaîne de valeur.

Il est possible de multiplier encore les exemples, et l'intérêt est de comprendre que : **tout est affaire de bon sens**, de **nuance**, de **pertinence** et de **dosage**. Voici les meilleurs ingrédients, faites en bon usage et inventez vos propres recettes de la rentabilité des entreprises.

Les buts et sous-objectifs des entreprises

Pour atteindre leur objectif principal (rentabilité des capitaux, rôle social, pérennité de l'emploi, profit, synergie des métiers ...), les entreprises se fixent des sous-objectifs. Lorsque la totalité du système de sous-objectifs est atteint, alors, l'objectif global et principal a toute les chances de l'être aussi. Le choix entre plusieurs stratégies marketing se fait à la lueur de ces objectifs.

Objectifs sur la structure interne

- Objectif de modification de structure de l'entreprise.
- Objectif de chiffre d'affaires.
- Objectif de rentabilité par réduction des coûts fixes ou variables.
- Objectif de réduction des coûts de production, des stocks.
- Objectif de rationalisation des outils, des conditionnements, de la force de vente.
- Objectif d'internationalisation des activités.
- Objectif de volume pour atteindre un seuil de production, un seuil d ' approvisionnement.
- Objectif de développement de la part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires.
- Objectif de limitation des risques.
- Objectif de contribution (financière) des nouveaux produits aux frais de l'entreprise.
- Objectif d'amélioration de la qualité des produits et services.
- Objectif de coopération industrielle.
- Objectif de rééquilibrage du portefeuille produit.

Objectifs d'ordre général sur le marché

- Objectif d'augmentation de part de marché.
- Objectif de pénétration sur un segment.
- Objectif de reconnaissance.
- Objectif de segmentation de l'offre.
- Objectif de changement de comportement des utilisateurs, acheteurs.

Objectif de distribution (circuits plus ou moins longs).

Objectifs précis sur le marché

Objectif de réduction des délais de paiement.

Objectif de faire connaître un produit.

Objectif de faire aimer une marque.

Objectif de faire agir le consommateur.

Objectif d'augmentation de la part en linéaire.

Objectif d'augmentation du nombre de point de vente sur un circuit.

Objectif de qualité des points de vente sur un circuit.

Objectif d'accessibilité, la visibilité des produits.

Objectif d'amélioration de l'image de marque.

Objectif de développement du volume d'affaire.

Objectif de développement du nombre de client.

Objectif de rassurance des consommateurs.

Objectif de fidélisation de sa clientèle.

Objectif de cohérence et d'harmonie de l'entreprise.

Objectif d'offrir plus de solutions à un même consommateur.

Les outils d'analyse du marché

L'analyse du marché constitue les données d'entrée pour la réflexion marketing. Le marketing, comme un ordinateur, se nourrit de données de toutes sortes. Et comme en informatique, si les données sont mauvaises (ou pire fausses), ce qui en sort ne peut être que mauvais.

Une bonne stratégie commence par une bonne collecte d'informations.

Analyse du consommateur

Étude qualitative, réunion de groupe consommateurs.

Étude quantitative, par téléphone, en face à face.

Étude primaire, secondaire.

Omnibus par téléphone, télématique ou courrier.

Études d'usage et attitude, de comportement.

Panel de consommateur.

Tracking, single source.

Analyse multidimensionnelle (mapping).

Typologie, application des sociostyles ou des euro-sociostyles du CCA.

Test projectif (TAT, folder test)

Étude des motivations et attentes du consommateur (étude motivationnelle).

Étude de l'impact du merchandising sur le comportement du consommateur.

Étude de comportement, analyse de la sensibilité du consommateur.

Détermination des non-consommateurs absolus et relatifs, des consommateurs de produits de substitution.

Analyse de la marque

Étude fondamentale sur la marque.

Description des territoires de marques.

Test de nom de marque.

Test d'acceptabilité.

Définition du potentiel de la marque.

Analyse du produit

Test de concept produit.

Test de packaging.

Tests de produits (goût, usage, conditionnement), test sensoriel.

Étude d'image et de positionnement de produit.

Segmentation en fonction du premier achat ou renouvellement.

Analyse du portefeuille produit (matrice BCG, méthode de T. Levitt).

Analyse de la communication

Étude d'image et de notoriété.

Test de logo, de packaging, de promotion, de PLV, matériel d'édition..

Pré-test, post-test de campagne, test d'impact, test sémiologique.

Test de concept d'un message.

Baromètre d'image.

Mesure d'audience, panel Audimat.

Analyse des clients et des distributeurs

Processus de décision d'achat des clients industriels.

Panel distributeur Nielsen ou Secodip Intercor, panel scannérisé.

Distriscopie.

Étude d'urbanisme commercial.
Étude de satisfaction de la clientèle

Analyse des concurrents

Observatoire interne de la concurrence.
Pige publicitaire.
Analyse de la chaîne de valeur.
Méthode Arthur D. Little.

Analyse du marché dans sa globalité

Marché test.
Matrice de M. Porter.
Matrice Me Kinsey.
Études documentaires.

Analyse financière

Contrôle de gestion.
Audit financier.
Capacité de financement de l'entreprise.
Analyse des partenaires et des prises de participation possibles.

Analyse de l'entreprise elle-même

Courbe d'expérience.
PIMS program (Profit Impact of Marketing Strategy).
Analyse de la compétitivité de l'entreprise.
Analyse des systèmes d'information.
Statistiques internes.
Audit de l'entreprise, de sa communication interne, audit social, audit du système d'information.
Définition des domaines d'activité stratégiques. Définition de la vocation de l'entreprise.
Analyse technologique des méthodes de production.
Organigramme, diagnostic organisationnel.

Les éléments du marketing-mix

Si on connaît bien les fameux 4 P, on oublie que dans les années 60 aux USA la distribution n'était pas une variable aussi contraignante. L'entreprise réalise souvent deux ventes, la première à un distributeur, la deuxième à l'acheteur final. Si cette dernière est bien cernée par les 4 P, la vente au distributeur a maintenant droit à son mix, il s'appelle le trade marketing.

Marketing - mix classique

Produit (un bien ou un service)

Lancement de produit.

Positionnement.

Prise en compte des contraintes de fabrication.

Modification de son cycle de vie.

Modification des fonctions du produit.

Intégration de nouvelles gammes de produits dans l'offre.

Intégration de nouveaux fournisseurs de matières premières ou de produits finis.

Variation du budget recherche et développement

Programme de qualité totale.

Changement de politique tarifaire.

Modification conjoncturelle du prix.

Modification structurelle du prix.

Nouvelle répartition des centres de profits à l'intérieure de l'entreprise.

Distribution

Disponibilité sur un territoire.

Politique de vente directe.

Choix du canal de distribution.

Politique de distribution par entrepôt.

Politique de merchandising, augmentation de la part en linéaire.

Amélioration de la visibilité du produit au point de vente.

Promotion et communication consommateurs

Augmentation ou diminution du budget marketing communication.

Changement d'affectation des budgets média et hors-média.

Stimulation de la demande primaire.

Argumentation objective sur les plus-produit.

Augmentation du taux et de la fréquence d'utilisation.
Concentration de la communication sur un segment de la cible.
Communication sur la marque institutionnelle ou sur une
marque ombrelle (caution).
Développement de la communication produit.
Développement de la communication de la marque.
Développement de la communication de l'entreprise.
Développement de la communication institutionnelle.

Trade-marketing

Force de vente

Changement de cible de la force de vente.
Changement de politique commerciale.
Motivation financière.
Stimulation.
Changement de format, de répartition géographique.

Promotion et communication distributeurs

Amélioration de l'image de l'entreprise auprès des distributeurs.
Promotion conjointe avec le distributeur.
Co-advertising.
Communication systématique des périodes de promotion aux
distributeurs

Logistique

Aménagement du nombre de produit par colis.
Adaptation des dimensions des colis, palettes.
Délai de livraison.

Organisation et transmission d'informations

Circulation de l'information.
Partage des sources d'informations du distributeur.

Les moyens d'actions

Les moyens à la disposition des hommes de marketing, ne sont
limités que par leur imagination et malheureusement les
budgets accordés. Cette liste contient les moyens d'action les
plus utilisés.

Actions sur le produit

Adaptation du produit pour un nouveau segment.
Réunion de plusieurs produits pour constituer une nouvelle offre groupée (package de produit).
Ajouter du service à un produit.
Modification d'emballage.
Modification de packaging.
Protection par brevet.
Relancement d'un produit après modification.
Lancement de produit (entièrement nouveau, partiellement nouveau, superficiellement nouveau).
Modification de la valeur ajoutée du produit.
Avec la même technologie produire un bien différent.
Changement de technologie du produit.
Édition de catalogue, fiche produit.

Actions sur les prix

Adaptation du prix de base (tarif officiel) de là 5 %.
Baisse ou hausse du prix de base de plus de 5 %.
Baisse ponctuelle du prix par une remise immédiate.
Baisse du prix moyen annuel par une remise de fin d'année.
Baisse du prix de vente au consommateur final (par prime directe ou différée).
Changement d'équilibre entre les remises de bases, remises quantitatives et remises de service.
Changement des délais de paiement.
Changement du taux d'escompte.

Actions sur la distribution

Modification du canal de distribution.
Ajout ou retrait d'un intermédiaire dans le circuit de distribution.
Augmentation du nombre de points de vente.
Amélioration de la qualité des points de vente.
Référencement dans de nouvelles centrales régionales ou nationales.
Agrandissement du référencement dans certain circuit.
Merchandising.
Implantation de meubles de présentation.
Implantation de matériel de délimitation de linéaire, îlot, tête de gondole (TG).

Communication

Détourner les contraintes légales.
Améliorer l'image institutionnelle.
Salon, foires, exposition et communication événementielle.
Sponsoring, mécénat, actions caritatives.
Parrainage sportif, télévisé.
Communication média.
Fabriquer un positionnement symbolique pour le produit.
Réduire les écarts entre l'image voulue et l'image perçue.
PLV.
Communication écrite.
Relation publique et relation presse.
Hors média.
Mise en place d'actions de marketing direct.
Augmentation de la couverture de la communication.
Augmentation de la fréquence d'exposition à un message sur une cible.
Modification du ciblage de la communication.
Évocation de nouvelles utilisations d'un produit.
Animation dans les magasins, avec dégustation, essai..
Distribution d'échantillons.

Force de vente

Formation de la force de vente.
Motivation des vendeurs.
Coordination des équipes de ventes
Utilisation de force de vente supplétives.
Utilisation de nouvelles méthodes de ventes.
Changement des cibles de la force de vente.

Promotion distributeur

Mise en place de concours sur le lieu de vente.
Animation et formation des vendeurs du magasin.
Promotion sur les prix.
Promotion par jeu-concours.
Communication dans les magazines professionnels.

Logistique

Adaptation des expéditions du fabricant aux contraintes du distributeur.
Baisse du délai de livraison.
Baisse du minimum de commande franco.

Utilisation d'un entrepôt.

Organisation

Mise en place de l'EDI (Échange de Données Informatisé).

Amélioration du circuit de commande.

Facturation et paiement électronique.

Connaissance des rotations aux points de vente en temps réel par le fabricant.

Système de livraison automatique.

Consultation du stock fabricant par le distributeur.

Prise de commande par téléphone.

III-Présentation et analyse de l'entreprise

I. Description générale de l'entreprise

- taille, structure, situation financière, style et méthodes de gestion (Management),
- vocation, domaines d'activités, marchés exploités,
- gamme de produits, équilibre de la gamme,
- parts de marchés des différents produits,
- notoriété et image de l'entreprise.

II. L'environnement général

- l'économie et la démographie : tendances susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise,
- la technologie : tendances,
- le contexte politico-légal : tendances,
- le contexte socio-culturel :tendances.

III. Le marché

- taille, structure, évolution,
- description des consommateurs (ou utilisateurs) :
 - nombre, caractéristiques, évolution,
 - comportements de consommation, d'achat, d'information,

- attentes, motivations, critères de choix des marques, images des marques
 - les concurrents,
- description sommaire (taille, stratégie, forces et faiblesses),
- parts de marché (avec évolution)
 - les prescripteurs,
 - les canaux de distribution : description, comportements, attentes et motivations, attitudes à l'égard de l'entreprise et de ses concurrents...

IV. La stratégie

- objectifs,
- sources de marché,
- cibles de consommateurs et d'acheteurs,
- positionnement,
- éléments-moteurs (Key factors of success),
- marketing-mix :

politique de produit, de packaging, de nom de marque

politique de prix

politique de distribution et merchandising

politique de force de vente

politique de communication et de promotion

V. L'organisation marketing

- structure générale et répartition des fonctions ; rôle des chefs de produit, etc.
- relations avec les autres services (notamment le commercial, la recherche et la production)
- organisation des études de marché

- système et procédures de planification et de contrôle (plans annuels ou pluriannuels, analyse des performances et des coûts...)
- l'innovation (recherche d'idées, études de produits nouveaux, etc.).

VI . Les performances

- évolution du CA, des parts du marché,
- analyse de la rentabilité par produits, marchés, clientèles...

VII . Conclusion . FORCES ET FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS MENACES (Analyse SWOT)

VII . Suggestions